



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyectos de Investigación

Previa a la obtención del título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA COMERCIAL Y
COMISARIATO ECONÓMICO COMYCOMEC CÍA. LTDA.
NESTLÉ, EN EL CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA
SANTIAGO, AÑO 2016.

AUTORA:

DORIS MELISA LÓPEZ VILLAVICENCIO

MACAS - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Doris Melisa López Villavicencio, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Raquel Colcha Ortíz
DIRECTORA

Ing. Víctor Manuel Betancourt Soto
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

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

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

Riobamba, 27 de octubre del 2017

Doris Melisa López Villavicencio

C.C. 010548037-0

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios, por haberme brindado la oportunidad de la vida. A mi esposo Oswaldo Vera, por apoyarme incondicionalmente en todo mí proceso universitario, que me ha enseñado a no desmayar ni darme por vencida.

A mis padres German Lopez y Maritza Villavicencio, por ser aquellos seres más hermosos que Dios me regalo, porque han sido para mí el pilar fundamental durante toda mi vida, mi estudio, que me han inculcado valores y me han ayudado a salir adelante contando siempre con su apoyo incondicional.

A mis hermanos, Edison, Karen y Josué, que sé que ellos siempre estarán para mí, en todo momento.

Mi familia el motor que me impulsa a seguir.

Melisa López

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios por haberme regalado sabiduría y entendimiento durante la elaboración de este trabajo.

A mis guías durante este trayecto, Ing. Raquel Colcha e Ing. Víctor Betancourt, por haberme dado las pautas necesarias para llegar hasta aquí.

A la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo por abrirme las puertas para mi formación profesional y cumplir una meta más en mi vida.

A mis amigas Gina, Kari, Jessi, Jenny, Leidy, Diana, Miriam que durante todo el proceso académico nos hemos apoyado levantándonos unas a otras para llegar a la meta propuesta. A toda mi familia que de una u otra manera me han brindado su apoyo y me dieron ánimos para seguir.

Melisa López

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.2.1 Auditoría	10
2.2.1.1 Objetivo de la auditoría.....	11
2.2.2 Auditoría de gestión.....	11
2.2.2.1 Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	12
2.2.2.2 Alcance de la Auditoría de Gestión	13
2.2.2.3 Enfoques del análisis administrativo	14
2.2.2.4 Auditoría de Gestión y la Administración estrat#égica	15
2.2.2.5 Indicadores de Gestión.....	16

2.2.2.6	Elementos de la Gestión	16
2.2.3	Control Interno.....	17
2.2.3.1	Objetivos del Control Interno	18
2.2.3.2	Componentes del Control Interno.....	18
2.2.3.3	Elementos de un buen sistema de Control Interno	22
2.2.3.4	Herramientas de evaluación del sistema de Control Interno	23
2.2.4	Proceso de auditoría de gestión	23
2.2.4.1	Planificación	25
2.2.4.2	Ejecución	31
2.2.4.3	Comunicación	39
2.2.4.4	Seguimiento	42
2.2.5	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.....	44
2.2.5.1	Clasificación de las NAGAS	44
2.2.6	Hipótesis	46
2.2.6.1	Hipótesis general.....	46
2.2.6.2	Hipótesis específicas.....	46
2.3	VARIABLES	47
2.3.1	Variable Independiente	47
2.3.2	Variable Dependiente	47
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		48
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	49
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	49
3.4.1	Métodos	49
3.4.2	Técnicas	51
3.4.3	Instrumentos.....	51
3.5	RESULTADOS	51
3.5.1	Encuesta.....	51
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		62
4.1	TÍTULO	62
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	62
4.2.1	Archivo Permanente	63
4.2.2	Archivo Corriente	76

4.2.2.1	FASE I: Planificación	78
4.2.2.2	FASE II: Ejecución	139
4.2.2.3	Fase III: Informe de la Auditoría de Gestión	182
	CONCLUSIONES.....	193
	RECOMENDACIONES.....	194
	BIBLIOGRAFÍA	195

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clases de objetivos de la auditoría de gestión	12
Tabla 2: Proceso de auditoría de Gestión	24
Tabla 3: Descripción de la fórmula del nivel de confianza	29
Tabla 4: Formato de programa de auditoría.....	31
Tabla 5: Formato de cédula general de trabajo.....	35
Tabla 6: Categorías de evidencias	36
Tabla 7: Marcas de Auditoría	37
Tabla 8: Atributos de los hallazgos.....	38
Tabla 9: Clasificación de las NAGAS	44
Tabla 10: Nómina de empleados	49
Tabla 11: Estructura organizacional	52
Tabla 12: Conocimiento de los procesos	53
Tabla 13: Desempeño de empleados	54
Tabla 14: Actualización de conocimientos	55
Tabla 15: Manuales y reglamentos	56
Tabla 16: Disposiciones legales.....	57
Tabla 17: Medición de resultados.....	58
Tabla 18: Niveles de autoridad	59
Tabla 19: Auditorías anteriores.....	60
Tabla 20: Aplicación de auditoría.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estructura orgánica.....	10
Gráfico 2: Objetivos de auditoría.....	11
Gráfico 3: Proceso de la administración estratégica.....	16
Gráfico 4: Componentes del COSO I.....	19
Gráfico 5: Herramientas de evaluación de control interno.....	23
Gráfico 6: Determinación de la confianza y el riesgo.....	29
Gráfico 7: Estructura formal del programa.....	30
Gráfico 8: Técnicas de auditoría.....	33
Gráfico 9: Aspectos por decidir al presentar un informe de auditoría.....	41
Gráfico 10: Estructura organizacional.....	52
Gráfico 11: Estructura organizacional.....	53
Gráfico 12: Desempeño de empleados.....	54
Gráfico 13: Actualización de conocimientos.....	55
Gráfico 14: Manuales y reglamentos.....	56
Gráfico 15: Disposiciones legales.....	57
Gráfico 16: Medición de resultados.....	58
Gráfico 17: Niveles de autoridad.....	59
Gráfico 18: Auditorías anteriores.....	60
Gráfico 19: Aplicación de auditoría integral.....	61

RESUMEN

La presente Auditoría de Gestión a la Compañía Comercial y Comisariato Económico COMYCOMEC Cía. Ltda. NESTLÉ, del cantón Morona, provincia de Morona Santiago, en el año 2016, tiene como propósito verificar el cumplimiento de sus objetivos y metas empresariales en las áreas administrativa y operativa. Para el desarrollo de la auditoría se utilizó cuestionarios de control interno para evaluar el riesgo y confianza del mismo, también se revisó los procedimientos de la normativa legal y procesos que se realizan en la entidad lo cual permitió identificar los siguientes hallazgos: la empresa no cuenta con una Unidad de Talento Humano que administre al personal de manera integral, falta de un departamento de auditoría interna, no dispone de un sistema de control interno, falta de valoración de riesgos internos y externos más recurrentes y de mayor impacto de forma cualitativa y cuantitativa, deficiente comunicación entre las áreas administrativa, financiera y operativa, evidenciándose un desfase en cuanto a la organización para continuar con el proceso de atención al cliente de forma efectiva. Se recomienda la aplicación anual de una auditoría de gestión dentro de la empresa, realizar evaluaciones a los sistemas de control interno de manera periódica, implementar procedimientos para identificar y valorar los riesgos existentes, fijar un plan de mitigación de riesgos y dar cumplimiento a las sugerencias efectuadas en el informe final de auditoría.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<AUDITORÍA DE GESTIÓN> <CONTROL INTERNO> <RIESGOS>
<CONFIANZA> <CUMPLIMIENTO> < MORONA (CANTÓN)>

Ing. Raquel Virginia Colcha Ortiz
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The current auditing of management to the “Company Comercial y Comisariato Economico COMYCOMEC” Ltd. Co. NESTLE, canton Morona, province of Morona Santiago, I the year 2016, has as purpose to verify the fulfillment of its objectives and business goals in the administrative and operative area. For the development of the audit, internal control questionnaires were used to evaluate its risk and confidence, and also the procedures of the legal regulations and processes carried out in the entity were reviewed, which allowed identifying the following findings: the company does not count with a human talent entity that manages personnel in a comprehensive manner, lack of intern auditing department, does not count with an internal control system, lack of assessment of internal and external risks that are more recurrent and have a greater qualitative and quantitative impact; poor communication between the administrative, financial and operational areas. Which makes evident an organizational gap that allows to continue with the process of customer service effectively. The annual application of an internal management audit is recommended, periodic evaluations of control systems to be carried out, procedures to identify and assess existing risks, a risk mitigation plan and fulfill the suggestions made in the final audit report are recommended.

Key words:

- Economic and Administrative science.
- Management Audit.
- Internal Control.
- Risks.
- Fulfillment.
- Morona (canton).

INTRODUCCIÓN

La empresa data desde los años 1985 (32 años atrás), el Ing. Mario Gonzales emprende en el mundo de los negocios. Creando así el Comisariato 12 de abril, en la ciudad de Cuenca, a partir de allí en el año 1988 se amplía el negocio, naciendo una sucursal en el Arenal, donde el nombre “Comisariato 12 de Abril” paso a llamarse “Comisariato Económico” en una sociedad con sus hermanos y padre, en el año 1990 se apertura otro local en Arenal junto a “Comisariato Económico” este se llamaba “Comercial Económico”, dedicado a la comercialización de productos de venta al por mayor, de ahí el nombre Comercial y Comisariato Económico, COMYCOMEC.

El problema se da ya que COMYCOMEC CÍA. LTDA., NESTLÉ, no dispone de un sistema de control interno, se observa que existe una deficiente comunicación entre las áreas administrativa, financiera y operativa, evidenciándose un desfase en cuanto a la organización de las acciones que cada una de estas áreas debe cumplir para que a su vez la otra pueda responder y continuar con el proceso de atención al cliente de forma efectiva.

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

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda empresa en expansión debe tener en cuenta los principios Administrativos; planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el trabajo en conjunto entre los departamentos que la conforman, para que de esta forma no exista retrasos o complicaciones, por la falta del funcionamiento interno, con el objetivo de cumplir los objetivos y metas empresariales; para que no se vea afectado en los resultados.

El problema se da ya que COMYCOMEC CÍA. LTDA., NESTLÉ, no dispone de un sistema de control interno, se observa que existe una deficiente comunicación entre las áreas administrativa, financiera y operativa, evidenciándose un desfase en cuanto a la organización de las acciones que cada una de estas áreas debe cumplir para que a su vez la otra pueda responder y continuar con el proceso de atención al cliente de forma efectiva.

La recepción de los pedidos del producto de la marca NESTLÉ, sigue su proceso en el cual se incluye la intervención de las áreas administrativas, financieras y operativas, de tal forma que cuando este proceso culmina, se ha cumplido con la celeridad y la eficacia que tanto la empresa como el cliente exigen, pero que en la actualidad no está sucediendo, dado que existen muchos atrasos en cuando al despacho de las órdenes de los pedidos, en la revisión de los créditos, formas de pago y en el despacho del pedido correspondiente.

La eficiencia del servicio y la calidad de atención al cliente que COMYCOMEC CIA LTDA, NESTLÉ han brindado siempre, se encuentra generando muchas dudas sobre la demora con que la empresa ha demostrado tomar medidas para actuar e intervenir con acciones correctivas. Por lo que se considera que es de importancia el proponer una auditoría de gestión que permita determinar en qué punto se encuentra la falencia en el proceso entre estos departamentos.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué forma una Auditoría de Gestión, a la Compañía Comercial y Comisariato Económico COMYCOMEC CÍA. LTDA. NESTLÉ, en el cantón Morona, provincia de Morona Santiago, año 2016, identificara la problemática, entre las áreas administrativa, financiera y operativa, y recomendar, para el cumplimiento de los objetivos y metas de la compañía?

1.1.2 Delimitación del Problema

Objeto de estudio: Área Administrativa y Contable.

Campo de acción: Auditoría de Gestión.

Espacio y tiempo: Cantón Morona, provincia de Morona Santiago.
Enero a Diciembre, 2016.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La investigación puede ser justificada desde el punto de vista teórico, ya que se analizarán las teorías que sustentan la implementación de un sistema de auditoría de gestión, la importancia que tiene su aplicación dentro de las organizaciones empresariales para verificar el cumplimiento de los objetivos y metas, así como los procesos eficientes en la parte administrativa y de servicios de una empresa.

En la práctica se considera que la investigación permitirá concentrar la atención en el desarrollo real, diario y normal de una empresa, permitiendo conocer el movimiento empresarial en toda su amplia dimensión, conociendo así las ventajas y desventajas que se presentan en todo negocio.

Metodológicamente el estudio seguirá un proceso basado en métodos científicos que permitan a su vez lograr verificar o negar la hipótesis planteada; para ello se emplearán técnicas e instrumentos aplicados para recabar la información necesaria a la muestra

participante, cuyos resultados serán debidamente presentados en tablas y gráficos estadísticos con sus respectivos análisis e interpretaciones.

Con respecto al aspecto académico que sustenta la presente investigación, se hace énfasis en la aplicación de los conocimientos adquiridos durante los años de estudio de la investigadora, lo que permitirá evaluar el nivel de los mismos en la aplicación real.

La competencia en el sector comercial en el momento actual se encuentra atravesando una crisis profunda debido sobre todo a los impuestos y salvaguardias que impiden el desarrollo normal del comercio, encareciendo de esta forma el nivel de vida de la ciudadanía ecuatoriana, alterando el costo de la vida, por lo que el comercio es el que sufre los efectos más directamente ya que ven disminuidos el porcentaje de ganancias por las compras y distribuciones de los productos.

Teniendo en cuenta la situación económica del país, todas las empresas dedicadas a la distribución de producción de primera necesidad ven necesario la implementación de nuevas formas o sistemas que les permitan mejorar o mantener sus niveles de ingresos luego de hacer las debidas deducciones de impuestos.

El objetivo por lo tanto de este trabajo de investigación es realizar una Auditoría de Gestión mediante un sistema de control interno en COMYCOMEC CÍA. LTDA, NESTLÉ., para verificar el cumplimiento de metas y objetivos de la compañía, evaluando los procesos administrativos, financieros y operativos para hacer un buen uso de los recursos disponibles y que permitan mantener la calidad del servicio y atención al cliente a pesar de las restricciones económicas que están vigentes.

La factibilidad de la realización del trabajo investigativo está sustentado en que la investigadora tiene acceso a los recursos bibliográficos, materiales, tecnológicos, humanos y económicos para lograr la culminación del estudio en el tiempo programado.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión a la Compañía COMYCOMEC CÍA. LTDA. NESTLÉ, del cantón Morona, Provincia de Morona Santiago, en el año 2016, en las áreas administrativa, financiera y operativa para verificar el cumplimiento de sus objetivos y metas empresariales.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente lo que es la Auditoría de Gestión, haciendo la revisión bibliográfica sobre su definición, procedimiento, alcances, ventajas y desventajas de su aplicación en las organizaciones comerciales o empresas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales de la Compañía COMYCOMEC CÍA. LTDA, NESTLÉ., a través de la observación de la eficiencia del servicio y atención al cliente.
- Proponer recomendaciones mediante una Auditoría de Gestión en las áreas administrativa, financiera y operativa dentro de la Compañía COMYCOMEC CÍA. LTDA, NESTLÉ., para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales, así como mejorar el servicio y la atención al cliente.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Según la investigación de la Escuela Superior Politécnica del Ejercito, del estudiante Yomaira Alexandra Ruiz Meza (2013) que menciona en su tesis AUDITORÍA APLICADA A LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, COMPRAS Y VENTAS DE LA EMPRESA ELECTRO RICAR RUIZ CÍA. LTDA., UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012, que “El desarrollo del examen de auditoría de gestión tiene como finalidad llegar a determinar la necesidad de controlar la administración de la empresa Electro Richar Ruiz en sus diferentes niveles, para mejorar y racionalizar los sistemas de gestión administrativos con el propósito de verificar y analizar la eficiencia, eficacia y economía en el logro de sus metas y objetivos comprobando el adecuado manejo de las normas establecidas por los directivos.”

Según la investigación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, del estudiante Shirley Tatiana Enríquez Sánchez & María Belén Rivadeneira Mosquera (2011) que menciona en su tesis AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA CHEMISTRY S.A. que “una auditoría de gestión, ya que este tipo de examen evalúa no solo el aspecto financiero de una empresa, sino todos los demás aspectos, que están involucrados también en las empresas, mismos que son también de gran importancia para el desempeño y logro de sus objetivos. Para este caso, hemos aplicado este tipo de auditoría a una empresa a la que hemos llamado: “Chemistry S.A.”, la cual se desarrolla en el sector industrial y se encuentra en proceso de crecimiento, dedicada a la elaboración de productos químicos tales como, desengrasantes, detergentes, tratamiento de aguas, desoxidantes, institucionales, lavandería, tratamiento metálico, así como a la prestación de servicios de mantenimiento mecánico de equipos industriales como generadores de vapor, torres de enfriamiento y bombas. Con la aplicación de este tipo de auditoría hemos logrado poner en práctica nuestros conocimientos de manera integral además de brindar un aporte o valor agregado con nuestro trabajo a la empresa, a través de recomendaciones y propuesta al mejoramiento de su gestión.”

Según la investigación de la Universidad Central del Ecuador del estudiante Carmen Lorena García Veloz (2012) que menciona en su tesis AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA DISMACONCOBRE CÍA. LTDA., que “El presente tema busca analizar y evaluar mediante una Auditoría, la Gestión realizada por la empresa de comercializadora de materiales de construcción DISMACONCOBRE CÍA. LTDA. Así como contribuir a que los directivos y niveles gerenciales de la compañía consideren el grado de importancia que tiene el evaluar, analizar, medir y reportar el nivel de desempeño de la Gestión realizada, lo cual les permitirá tener un panorama del trabajo realizado durante un tiempo determinado y conocer si las estructuras, metodologías, sistemas, procedimientos y otros aspectos que la compañía ha utilizado para implementar su proceso de gestión han sido adecuados y en verdad están contribuyendo al logro de los objetivos y a la excelencia o si se requiere de cambios para mejorar.”

2.1.1 Antecedentes Históricos

Compañía Comercial y Comisariato Económico COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé.

La empresa data desde los años 1985 (32 años atrás), el Ing. Mario Gonzales emprende en el mundo de los negocios. Creando así el Comisariato 12 de abril, en la ciudad de Cuenca, a partir de allí en el año 1988 se amplía el negocio, naciendo una sucursal en el Arenal, donde el nombre “Comisariato 12 de Abril” paso a llamarse “Comisariato Económico” en una sociedad con sus hermanos y padre, en el año 1990 se apertura otro local en Arenal junto a “Comisariato Económico” este se llamaba “Comercial Económico”, dedicado a la comercialización de productos de venta al por mayor, de ahí el nombre Comercial y Comisariato Económico, COMYCOMEC.

A partir de allí 1994 se hace Compañía Comercial y Comisariato Económico, COMYCOMEC CIA LTDA, haciendo referencia a estos dos frentes de trabajo que eran totalmente de su propiedad Ing. Mario Gonzales. En febrero de 1996 se forma la distribuidora en la ciudad de Cuenca, con altibajos siendo muy difícil el sobre salir, ya que se tenía que contar con un buen capital, la primera línea con la empezaron la distribución fue Colgate Palmolive, Tecno Papel (Familia), Kimberly Clark, Industrias Ales, Ferrero Rocher, etc. A partir del año 1999 nace la idea de distribuir en la zona

amazónica Provincia de Morona Santiago, realizando así un estudio de mercado durante 1 año y medio.

Para el año 2001 nace una sucursal en el cantón Morona ciudad Macas, con la distribución ya antes mencionada y a partir de agosto del año 2013 abre otra con otra línea de distribución siendo estos productos NESTLE.

- **Visión**

Agregar valor a la cadena de comercialización de los productos para ser considerada en el mediano a largo plazo como la opción preferida de los clientes. Para ello las acciones estarán orientadas hacia una mejora continua en cuanto a tecnología a utilizar, agilidad y calidad del servicio de distribución, estructura de la empresa y profesionalización de su personal.

- **Misión**

Ser el principal proveedor de los productos que comercializamos dentro de nuestra zona, brindando a nuestros clientes un servicio de calidad que supere sus expectativas.

- **Objetivos**

OBJETIVO GENERAL:

Ofrecer servicios de comercialización de productos de primera necesidad al por mayor y menor en toda la Zona Oriente, brindando máxima calidad y buena atención al cliente, así como la distribución y representación comercial de empresas nacionales o extranjeras.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Ofrecer servicios, como la entrega a domicilio de la mercadería.
- Capacitar a los Agentes Vendedores para promover las ventas;
- Participar activamente en el mercado donde se desenvuelve la organización;

- Adecuar los procedimientos de trabajo a las normas de calidad nacional e internacional.
- Promover la trayectoria y la imagen de la empresa dentro del mercado,
- Contribuir al progreso de la sociedad y desarrollo del bienestar social.

- **Valores institucionales**

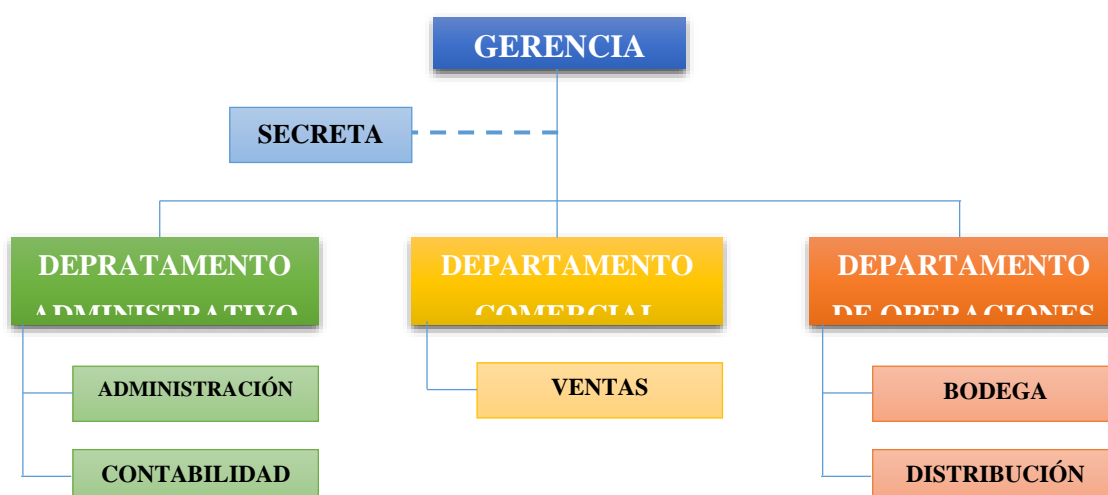
Los valores para lograr su misión son:

- Satisfacción del cliente: Existimos por y para nuestros clientes y los atendemos de manera personalizada, con dedicación, trato cortés y velocidad en las respuestas, ganando así su confiabilidad.
- Innovación: adaptamos nuestro servicio ante las exigencias del mercado. Ante la introducción de modificaciones poseemos la disposición a aprender y difundir el conocimiento.
- Honestidad: actuamos con integridad y transparencia, asumiendo el compromiso de cumplir con los requisitos tanto legales como comerciales pactados con nuestros clientes.
- Lealtad y trabajo en equipo: tenemos un compromiso de integración de equipo determinado por el sentido de pertenencia a nuestra empresa. Buscamos permanentemente la excelencia en el manejo de las relaciones interpersonales, tanto del personal interno como con nuestros clientes y colaboradores.
- Integridad y civismo: exhibimos una actitud consistente, ética, honesta, responsable y proactiva hacia nuestro trabajo y hacia la comunidad en la cual nos desenvolvemos.
- Los Valores tienen que ver con la conducta de todos y cada uno de nuestros empleados, cualquiera fuera el nivel que ocupen. Es responsabilidad del Directorio, a través de una gestión ejemplar, seria y comprometida, mantener vigentes estos Valores.

- **Organigrama estructural**

Se presenta la estructura organizacional de la empresa a continuación:

Gráfico 1: Estructura orgánica



Fuente: Planificación Estratégica 2015

Elaborado por: Melisa López

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Auditoría

Según varios autores, definen la auditoría como:

“Auditoría significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional de una entidad es confiable, veraz y oportuna; en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados, que las políticas y lineamientos se hayan observado y respetado, que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general.” (Santillana, 2004)

“Auditar en términos generales es examinar y verificar información, registros, procesos, circuitos, la etc., Con objeto de expresar una opinión sobre su bondad o fiabilidad. Según sea el objetivo conseguir, a la auditoría recibe una denominación diferente.” (Arenas, 2012)

“La auditoría, es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con

cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas.” (Madariaga, 2004)

2.2.1.1 Objetivo de la auditoría

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

Gráfico 2: Objetivos de auditoría



Fuente: (Cano & Lugo, 2008)

Elaborado por: Melisa López

2.2.2 Auditoría de gestión

Algunos autores definen a la auditoría de gestión como:

“Es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el

punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección”. (Blanco, 2012)

“...representa un examen, ya sea integral o específico,... sobre la actividad administrativa de una organización, así como de los elementos que la integran, a efecto de evaluar su desempeño, excelencia y apego al control establecido” (Amador, 2008)

De acuerdo a (Franklin, 2007) “... es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.”

2.2.2.1 Objetivos de la Auditoría de Gestión

“Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.” (Franklin, 2007)

Tabla 1: Clases de objetivos de la auditoría de gestión

OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN
De control	Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
De productividad	Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
De organización	Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

De servicio	Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
De calidad	Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
De cambio	Transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
De aprendizaje	Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
De toma de decisiones	Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.
De interacción	Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.
De vinculación	Facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

Fuente: (Franklin, 2007)

Elaborado por: Melisa López

2.2.2.2 Alcance de la Auditoría de Gestión

“Evaluar el sistema de control interno mediante la revisión de ciclos transaccionales tales como: ciclo de ingresos, ciclo de egresos, ciclo de producción, ciclo de nómina, ciclo de compras y cuentas por pagar, ciclo de tesorería y ciclo de información financiera; para determinar si los controles establecidos por la sociedad son adecuados o requieren ser

mejorados para asegurar mayor eficiencia en las operaciones y una adecuada protección de su patrimonio.” (Blanco, 2012)

2.2.2.3 Enfoques del análisis administrativo

Según (Franklin, 2007) “Los enfoques del análisis administrativo constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones. Entre los enfoques organizacionales que se utilizan para realizar el análisis y que representan un apoyo valioso para el auditor se encuentran los siguientes:

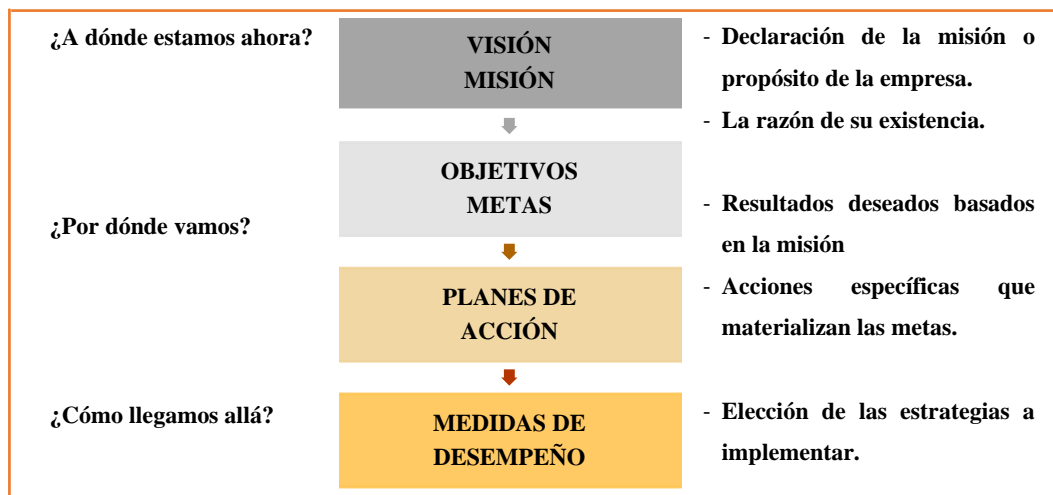
- **Acción afirmativa:** Programas que mejoran la situación de los grupos minoritarios en las organizaciones.
- **Acción independiente:** Es aquella en que una organización utiliza estrategias independientes para modificar algún aspecto de su ambiente.
- **Acción cooperativa:** Es aquella en la cual dos o más organizaciones trabajan juntas en estrategias cooperativas para influir en el ambiente.
- **Acción voluntaria:** Compromiso voluntario con grupos de interés y causas sociales.
- **Adaptación a las masas:** Elaboración de productos variados adaptados al bajo costo de los productos estandarizados producidos en masa.
- **Administración:** Manejo inteligente de los recursos estratégicos de una organización con el propósito de lograr una ventaja competitiva sustentable.
- **Amortiguamiento:** Creación de un excedente de recursos en caso de que se presenten necesidades no previstas.
- **Análisis de costo-beneficio:** Estudio para determinar la forma menos costosa de lograr un objetivo u obtener el mayor valor posible de acuerdo con la inversión realizada.
- **Análisis de costo estratégico:** Comparación de los costos unitarios de una organización con los de los competidores clave, por cada actividad, para determinar cuáles de ellas son la fuente de una ventaja o desventaja competitiva.
- **Análisis de criterio múltiple:** Técnica cualitativa de proyección, que evalúa alternativas mediante la asignación de calificaciones a criterios clave acordados por consenso.

- **Análisis de estructuras:** Examen detallado de la estructura de una organización para conocer sus componentes, características representativas y comportamiento, con el fin de optimizar su funcionamiento.
- **Análisis de sistemas:** Proceso de clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas y empleo de la información para recomendar mejoras a un sistema.
- **Análisis del punto de equilibrio:** Medio para determinar el punto en moneda y unidades en que los costos son iguales a los ingresos.
- **Análisis factorial:** Método de análisis que incluye todas las variables que ejercen influencia en un proceso u operación, que se identifican con un número específico de factores, los que cumplen con funciones que determinan el desempeño y resultado de la operación en su conjunto.
- **Análisis marginal:** Técnica de planeación que permite cuantificar el incremento económico como producto de una decisión.
- **Análisis situacional:** Proceso de recabar, interpretar y resumir toda la información relevante para efectos de planeación dentro del tiempo estimado y con los recursos disponibles.
- **Árbol de decisiones:** Enfoque que pone de manifiesto los riesgos y las probabilidades de una situación como incertidumbre o acontecimientos fortuitos mediante el trazo en forma de un “árbol” de los puntos de decisión, los sucesos aleatorios y las alternativas que existen en los diversos cursos de acción.

2.2.2.4 Auditoría de Gestión y la Administración estratégica

En la auditoría de gestión se efectúa el control, seguimiento y evaluación del proceso de administración estratégica con el propósito de mejorarlo y asegurar su funcionamiento, por lo que es importante citar este proceso:

Gráfico 3: Proceso de la administración estratégica



Fuente: (Blanco, 2012)

Elaborado por: Melisa López

2.2.2.5 Indicadores de Gestión

Según (Franklin, 2007) los indicadores son:

- Un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos a auditar, establecer las prioridades de las acciones a analizar y precisar el valor de las cifras y comportamientos que se obtengan.
- Su uso como sistema permite hacer comparaciones y proyectar retrospectiva o prospectivamente la información para generar alternativas altamente significativas para los procesos de toma de decisiones. Ahora bien, el empleo conjunto de indicadores financieros y de gestión se hace con el propósito de fundamentar el desempeño histórico de acuerdo con el sentido y esencia de las acciones.

2.2.2.6 Elementos de la Gestión

Los elementos de la gestión, están conformados por las cinco e: economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética:

Economía: “Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.” (Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado)

Eficiencia: “es la óptima utilización de los bienes y los recursos financieros, humanos y de tiempo, de los cuales dispone la organización para el logro de los objetivos y las metas institucionales. “En las organizaciones eficientes, el interés se centra en los procesos clave que proporcionan a sus clientes un producto o servicio” (Summers, 2006)

Eficacia: “son las actividades, los procesos que se realizan en una organización para el logro de los objetivos establecidos, la eficacia es una forma de medir los resultados, al finalizar un período en el caso de una empresa, al culminar una gestión en el caso de personas. “Logro de resultados, la fuente de verificación podría ser solicitar los informes de gestión, evaluar el plan operativo de la empresa con respecto al cumplimiento de metas” (Velásquez, 2013)

Ecología: son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad. (Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado)

Ética: es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad. (Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado)

2.2.3 Control Interno

“El término "Sistema de control interno" significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr

el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.” (NIA 400- Evaluaciones de Riesgo y Control Interno. N.8)

2.2.3.1 Objetivos del Control Interno

“Como se deduce de su definición, podemos señalar como objetivos del control interno:

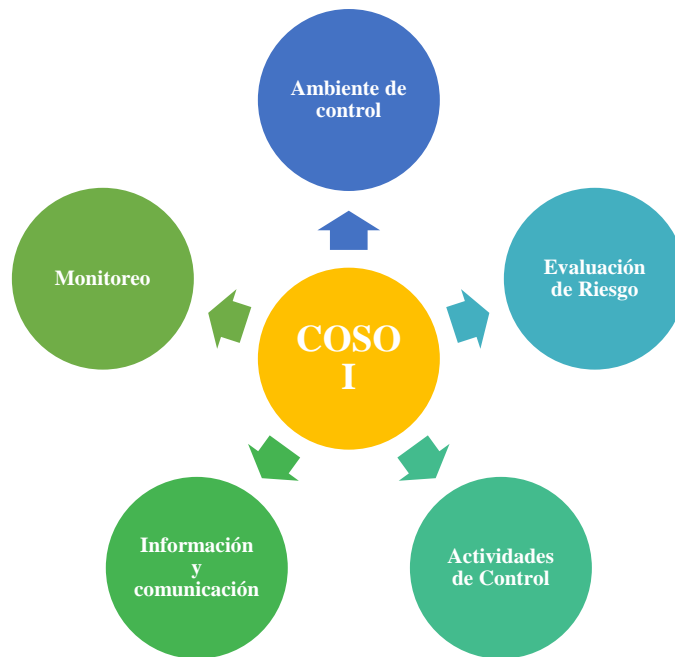
- a.** salvaguardar los bienes de la empresa evitando pérdidas por fraude o por negligencia;
- b.** comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, los cuales son usados por la dirección para tomar decisiones;
- c.** promover la eficiencia de la explotación;
- d.** estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.

Como se puede observar, los objetivos no sólo se refieren a temas financieros, contables y a la custodia de los activos, sino que incluyen controles destinados a mejorar la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento de las políticas de la organización.” (Madariaga, 2004)

2.2.3.2 Componentes del Control Interno

Según el COSO ERM I, los componentes de control interno son cinco:

Gráfico 4: Componentes del COSO I



Elaborado por: Melisa López

- 1. Ambiente de control:** “La esencia de cualquier negocio es su gente –sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia y el ambiente en que ella opera” (Mantilla, 2005).

Según (Mantilla, 2005) los factores del ambiente de control son:

- Integridad y valores éticos: Son elementos esenciales del ambiente de control y afectan al diseño, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.
- Compromisos para la competencia: La competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarios para realizar las tareas que definen los trabajos individuales.
- Consejo de directores o comité de auditoría: El ambiente de control y el tono en el nivel alto se ven influenciados significativamente por el consejo de directores y por el comité de auditoría de la entidad.
- Filosofía y estilo de operación de la administración: Afecta la manera como la empresa es manejada, incluyendo el conjunto de riesgos normales de los negocios.

- Estructura organizacional: Proporciona la estructura conceptual mediante la cual se planean, ejecutan, controlan, y monitorean sus actividades para la consecución de los objetivos globales.
- Asignación de autoridad y responsabilidad: Esto incluye la asignación de autoridad y responsabilidad para actividades de operación y el establecimiento de relaciones de información y de protocolos de autorización.
- Políticas y prácticas sobre recursos humanos: Usan el envío de mensajes a los empleados para percibir los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia.

2. Evaluación de riesgos: “La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades, de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar, administrar los riesgos relacionados.” (Mantilla, 2005)

De acuerdo a la NIA 315-15 “El auditor obtendrá conocimiento de si la entidad tiene un proceso para:

- La identificación de los riesgos de negocio relevantes para los objetivos de la información financiera;
- La estimación de la significatividad de los riesgos;
- La valoración de su probabilidad de ocurrencia; y
- La toma de decisiones con respecto a las actuaciones para responder a dichos riesgos.”

3. Actividades de control: “Son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.” (Estupiñan, 2006)

Existen diferentes tipos de actividades de control, según (Mantilla, 2005):

- Revisiones de alto nivel: Las revisiones se realizan sobre el desempeño actual frente a presupuestos, pronósticos, períodos anteriores y competidores. Las acciones administrativas que se realizan y los consiguientes informes representan actividades de control.
- Funciones directas o actividades administrativas: Los administradores dirigen las funciones o las actividades revisando informes de desempeño.
- Procesamiento de información: Se implementa una variedad de controles para verificar que estén completos y autorización de las transacciones. Los datos que ingresan están sujetos a chequeos o a cotejarse con los archivos de control.
- Controles físicos: Equipos, inventarios, valores y otros activos se aseguran físicamente en forma periódica son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control.
- Indicadores de desempeño: Relacionar unos con otros los diferentes conjuntos de datos operacionales o financieros, además de analizar las interrelaciones e investigar y corregir las acciones, sirven como actividades de control.

4. Información y comunicación: “Un sistema de información consta de infraestructura, software, personal, procedimientos y datos. La infraestructura y el software estarán ausentes o tendrán menos significado en los sistemas persona exclusiva o principalmente manuales. Muchos sistemas de información hacemos ser extensivas de la tecnología de la información.” (Blanco, 2012)

(Blanco, 2012) considera que el esquema de información comprende métodos y registros que:

- Identifican y registran todas las transacciones válidas, con suficiente detalle para permitir una clasificación apropiada de las transacciones para efecto de la presentación del informe financieros.
- Mide el Valor de las transacciones de una manera que permite registrar su propio Valor monetario en los estados financieros.
- Determina el período en el cual ocurrieron las transacciones, para permitir el registro de las mismas en el período contable apropiado.

- Presenta adecuadamente, en los estados financieros las transacciones y las revelaciones relacionadas

5. Supervisión y monitoreo: Según (Mantilla, 2005) “Son múltiples las actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones. Incluyen actos regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias. Las siguientes son ejemplos de actividades de monitoreo *ongoing*:

- En el desarrollo de las actividades regulares de administración, la gestión operativa obtiene evidencia de que el sistema de control interno continúa funcionando.
- Las comunicaciones recibidas de partes externas corroboran la información generada internamente o señalan problemas.
- La estructura organizacional apropiada y las actividades de supervisión proporcionan una visión amplia de las funciones de control y de la identificación de eficiencias.
- Los auditores internos y externos regularmente proporcionan información sobre la manera de como los controles internos pueden fortalecerse.
- Los datos registrados mediante los sistemas de información se comparan con los activos fijos. Los inventarios de productos terminados se pueden examinar periódicamente.
- Al personal se le pregunta periódicamente para establecer explícitamente si entiende y cumple con el código de conducta de la entidad.”

2.2.3.3 Elementos de un buen sistema de Control Interno

Aunque varían de una empresa a otra, pueden señalarse como orientación general los siguientes elementos de un buen sistema de control interno según (Madariaga, 2004):

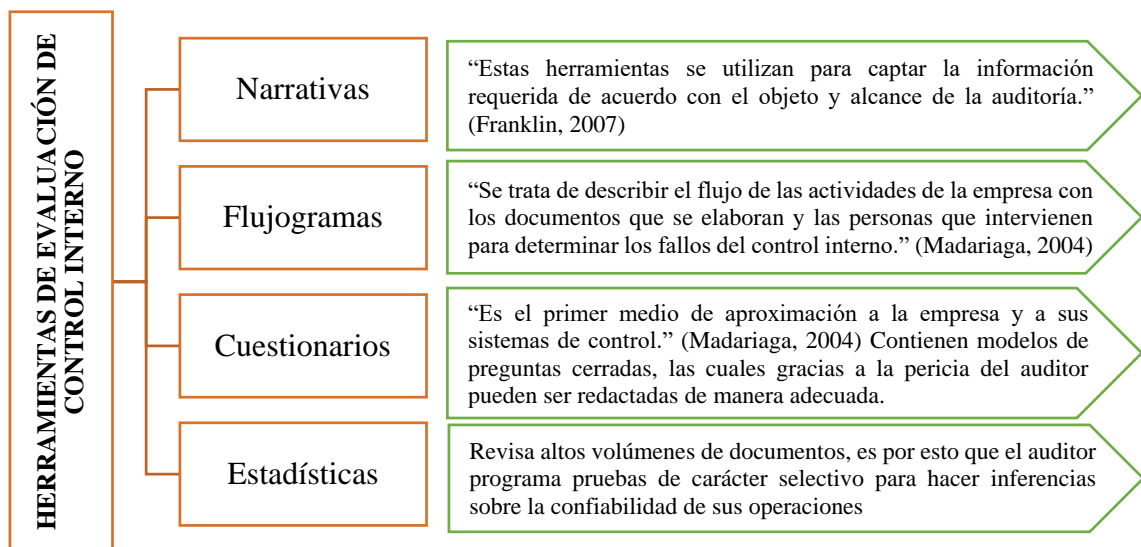
- a. un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad;

- b. un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contable sobre e. activo y el pasivo, los ingresos y los gastos;
- c. unos procedimientos eficaces con los que llevar a cabo el plan proyectado;
- d. un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.

2.2.3.4 Herramientas de evaluación del sistema de Control Interno

Las herramientas que se pueden emplear en la evaluación del control interno son:

Gráfico 5: Herramientas de evaluación de control interno



Elaborado por: Melisa López

2.2.4 Proceso de auditoría de gestión

El proceso de auditoría de gestión, según (Amador, 2008) es:

Tabla 2: Proceso de auditoría de Gestión

ETAPA	CONTENIDO
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de la evaluación - Análisis y estudio preliminar - Determinación del alcance - Diagnóstico administrativo, financiero, de gestión, de cumplimiento y de control interno. - Programa de trabajo y aprobación - Designación de personal
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación del programa de trabajo - Utilización de técnicas de auditoría - Evaluación de control interno - Obtención de la información - Validación de la información - Elaboración de papeles y normas de trabajo - Detección de hallazgos y evidencia - Revisión inicial de la información - Conclusión del trabajo operativo
Obtención del informe	<ul style="list-style-type: none"> - Información periódica preliminar - Intercambio constructivo de opiniones - Solución de anomalías intrascendentes - Jerarquía de observaciones de la auditoría - Señalamiento de recomendaciones - Aceptación de deficiencias por el auditado - Selección del modelo de presentación - Oportunidad del informe final
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Decisión de continuar con la actividad - Confirmación del cumplimiento - Nueva auditoría - Seguimiento a las recomendaciones

Fuente: (Amador, 2008)

Elaborado por: Melisa López

2.2.4.1 Planificación

“La planeación implica trazar una directriz; establecer programas o guías económicas, numéricas y conceptuales, y definir objetivos, etapas de financiamiento, marco jurídico y estructura organizativa idónea... En la planeación de la auditoría se establecen las actividades que habrán de realizarse, lo cual sirve para garantizar que la práctica de la evaluación se efectúe en forma ordenada y con coherencia en sus diferentes secuencias operativas, ya que suele emplearse como guía y parámetro de las actividades.” (Amador, 2008)

Según (Blanco, 2012) los procedimientos que se deben llevar a cabo para el cumplimiento de la etapa de planificación son los siguientes:

- Entendimiento de la entidad y su entorno y valoración de los riesgos.
- Obtención de información sobre las obligaciones legales de la empresa.
- Obtención de información sobre el plan de gestión de la empresa
- Realización de procedimientos analíticos preliminares.
- Establecer la importancia relativa y evaluar el riesgo aceptable de auditoría y el riesgo inherente.
- Entender la estructura de control interno y evaluar el riesgo de control.
- Elaborar un plan global de auditoría y programa de auditoría.

a) Revisión de la normativa: Según (Maldonado, 2006) la familiarización, revisión de legislación y normativa es un rastreo previo a la ejecución de la auditoría que se realiza en la entidad, para conocer los siguientes aspectos:

- Estructura organizativa y funciones.
- Flujo del proceso productivo o servicio, para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas.
- Capacidad de producción o servicio.
- Plan de producción o servicio.
- Destino de la producción o de los servicios prestados.
- Número de trabajadores por ocupación, con sus respectivas calificaciones.
- Existencia de normas de trabajo.

- Revisar la información que contiene los resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones fiscales, anteriores.
- Verificación de las fuentes de financiamiento.

b) Planeamiento de la auditoría: Una vez obtenida información previa se crean las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, el que incluye principalmente:

- Información que deben ser objeto de comprobación, por los intereses que dio la exploración.
- Analizar la reincidencia de deficiencias y sus causas.
- Definir formas o medios de comprobación que se van a utilizar.
- Teniendo en cuenta a los objetivos propuestos, la magnitud y su complejidad, se determinará:
 - Cuántos auditores son necesarios,
 - Qué otros técnicos son necesarios y de qué nivel de dirección.
 - Programas flexibles acorde con los objetivos trazados.

c) Evaluación del plan de gestión

Según (Blanco, 2012) la evaluación del plan de gestión comprende:

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

- Análisis del ambiente interno.

- ✓ Fortalezas
- ✓ Debilidades

- Análisis del ambiente externo.
 - ✓ Oportunidades
 - ✓ Amenazas

- Dirección organizacional.
 - ✓ Filosofía
 - ✓ Objetivos
 - ✓ Metas

- b. Revisión de la documentación que genera la entidad.
- c. Documentar los procesos y sub procesos importantes.
- d. Identificar los riesgos principales del negocio.
- e. Evaluar los controles de la empresa.
- f. Elaborar conclusiones relativas a las debilidades en la formulación de las estrategias y las deficiencias en la ejecución.
- g. Revisión de la implementación del plan estratégico, para lo cual se revisarán los resultados financieros y operacionales.
- h. Revisar los resultados financieros, comerciales y operativos cotejándolos con los puntos de referencia establecidos y los estándares de la industria a fin de identificar desviaciones importantes y tendencias emergentes.
- i. Toma de acciones correctivas.

d) Evaluación de los riesgos de auditoría

Los riesgos en auditoría son:

- **Riesgo de Auditoría:** Según la Norma Internacional de Auditoría 6 – Sec 400, el “Riesgo de auditoría significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría no apropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante.”

- **Riesgo Inherente:** “Es la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos” (Velásquez, Auditoría de gestión I. Guía didáctica, 2013)

“Es la susceptibilidad de los estados financieros a errores importantes suponiendo que no existen controles internos. Si el auditor llega a la conclusión de que existe una alta probabilidad de errores, sin tomar en cuenta los controles internos, el auditor determinaría que el riesgo de inherente es alto.” (Arens, Elder, & Beasley, 2007)

- **Riesgo de control:** “Es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.” (Norma Internacional de Auditoría 6 – Sec 400)
- **Riesgo de detección:** “El nivel de riesgo de detección se relaciona directamente con los procedimientos sustantivos del auditor. La evaluación del auditor del riesgo de control, junto con la evaluación del riesgo inherente, influye en la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos que deben desempeñarse para reducir el riesgo de detección, importante del riesgo en la oficialía, a un nivel aceptablemente bajo.” (Blanco, 2012)

Nivel de confianza y riesgo

Según (Velásquez, Auditoría financiera II. Evaluación de control interno. Guía didáctica, 2012) “el nivel de confianza es un valor relativo o porcentual que indica el grado de cumplimiento de los controles internos diseñados a nivel general y para cada componente, sistema, rubro, cuenta, etc., que se relacionan con las afirmaciones. Se representa como NC y se calcula con la fórmula:

$$N C = C T * 100 / P T$$

Tabla 3: Descripción de la fórmula del nivel de confianza

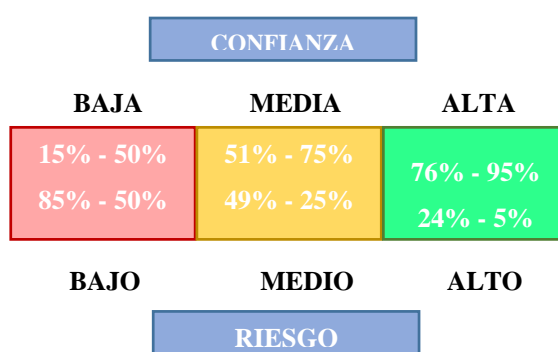
COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
NC =	Nivel desconfianza, inversamente proporcional al nivel de riesgo (NR)
CT =	Calificación total, que es la suma de respuestas positivas resultantes de la aplicación de la matriz de pruebas y/o cuestionarios de control interno.
PT =	Es la ponderación total o número total de pruebas aplicadas. En función del cuestionario diseñado y de las operaciones iniciales evaluadas.
	La ponderación total se obtiene del producto del total de preguntas TP por el total de fuentes de información (TFI), sean estas, personas encuestadas o entrevistadas; expedientes, informes, documentos, etc.
	Entonces, $PT=TP \times TFI$

Fuente: (Velásquez, 2012)

Elaborado por: Melisa López

Lo que se puede explicar con el siguiente gráfico:

Gráfico 6: Determinación de la confianza y el riesgo



Fuente: (León, 2012)

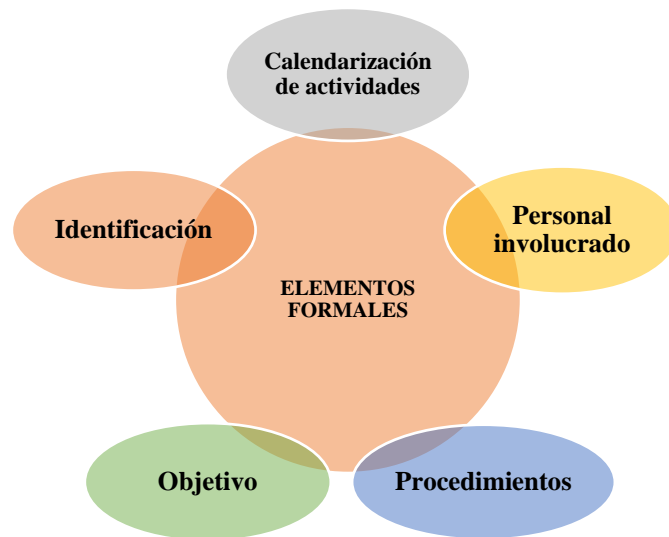
Elaborado por: Melisa López

a) Programas de trabajo

“Los programas de auditoría deben incluir aquellos procedimientos que sea necesario aplicar para identificar, analizar, evaluar y documentar información recopilada durante el transcurso del trabajo. Cualquier ajuste al programa debe ser aprobado previo a su implementación.” (Santillana, Auditoría Interna, 2013, pág. 167)

La estructura formal del programa de trabajo está compuesta por los siguientes elementos:

Gráfico 7: Estructura formal del programa



Fuente: (Amador, 2008)

Elaborado por: Melisa López

Según (Blanco, 2012) para planear la auditoría de cumplimiento, se debe obtener una comprensión general del marco legal y regulador aplicable a la entidad y al sector y como la entidad está cumpliendo con dicho marco de referencia... Para obtener la comprensión general de leyes y regulaciones, el auditor por lo general tendría que:

- Usar el conocimiento existente de la industria y negocio de la entidad.
- Identificar las leyes y regulaciones que debe cumplir la entidad.
- Averiguar con la administración respecto de las políticas y procedimientos de la entidad referentes al cumplimiento con leyes y regulaciones.

- Averiguar con la administración sobre las leyes o regulaciones que puede esperarse tengan un efecto fundamental sobre las operaciones de la entidad.
- Discutir con la administración las políticas y procedimientos adoptados para identificar, evaluar y contabilizar las demandas de litigio y las evaluaciones.

Según la estructura formal del programa de trabajo planteado por (Amador, 2008) es el siguiente:

Tabla 4: Formato de programa de auditoría

PROGRAMA DE AUDITORÍA			
Empresa: _____			
Área o función: _____			
Inicio: _____		Término: _____	
Objetivo: _____			
Nº	Actividad del programa	Personal responsable	Fecha

Fuente: (Amador, 2008)

Elaborado por: Melisa López

2.2.4.2 Ejecución

Según (Amador, 2008) en la etapa de ejecución de auditoría se debe realizar los siguientes procesos:

- Aplicación del programa de trabajo
- Utilización de técnicas de auditoría
- Evaluación de control interno
- Obtención de la información
- Validación de la información
- Elaboración de papeles y normas de trabajo
- Detección de hallazgos y evidencia
- Revisión inicial de la información
- Conclusión del trabajo operativo

a) Pruebas

“La naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos específicos que deben ser aplicados a los estados financieros se basarán en la evaluación del auditor del riesgo inherente y de control” (Blanco, 2012).

- **Pruebas de cumplimiento o de controles:** “El auditor desempeña pruebas de controles cuando la evaluación del riesgo requiere verificar efectividad operativa de los controles aplicados por la empresa o cuando los procedimientos sustantivos, por si solos, no proporcionan suficiente evidencia apropiada de auditoría” (León, 2012).

Según la NIA 6- Sec. 400, las pruebas de control pueden incluir:

- Inspección de documentos; que soportan transacciones y otros eventos para ganar evidencia de auditoría de que los controles internos han operado apropiadamente, por ejemplo, verificando que una transacción haya sido autorizada.
- Investigaciones sobre, y observación de, controles internos que no dejan rastro de auditoría, por ejemplo, determinando quién desempeña realmente cada función, no meramente quién se supone que la desempeña.
- Reconstrucción del desempeño de los controles internos, por ejemplo, la conciliación de cuentas de bancos, para asegurar que fueron correctamente desempeñados por la entidad.

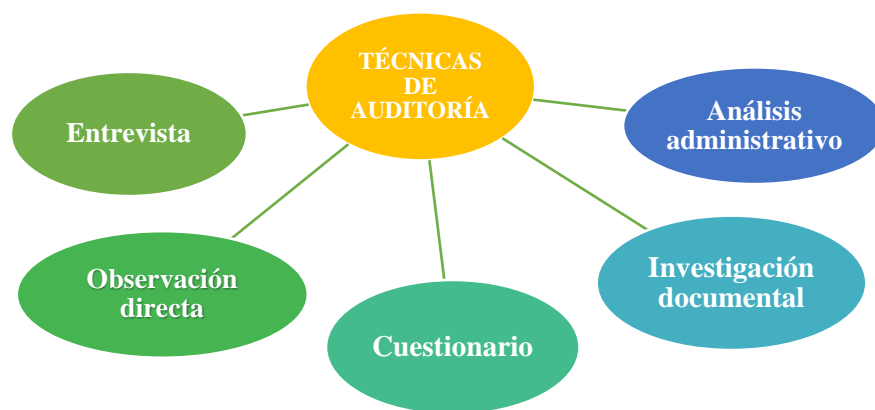
- **Pruebas sustantivas:** De acuerdo a la NIA 400 las pruebas sustantivas son:

El nivel de riesgo de detección se relaciona directamente con los procedimientos sustantivos del auditor. La evaluación del auditor del riesgo de control, junto con la evaluación del riesgo inherente, influye en la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos que deben desempeñarse para reducir el riesgo de detección, y por tanto el riesgo de auditoría, a un nivel aceptablemente bajo. Algún riesgo de detección estaría siempre presente aún si un auditor examinara 100 por ciento del saldo de una cuenta o clase de transacciones porque, por ejemplo, la mayor parte de la evidencia de auditoría es persuasiva y no conclusiva.

b) Utilización de técnicas de auditoría

“Para obtener información relacionada a una operación, función o tema en particular, es necesario considerar que la investigación de la auditoría que conlleva una metodología definida (la de la planeación), que requerirá de la utilización de técnicas de auditoría. Las técnicas más comunes y los aspectos que identifican a cada una de ellas. Cabe señalar que todas implican una inversión de tiempo, que deberá ser suficiente para obtener la información necesaria.” (Amador, 2008)

Gráfico 8: Técnicas de auditoría



Fuente: (Amador, 2008)

Elaborado por: Melisa López

Entrevista. “El propósito del auditor al llevar a cabo una entrevista es el de obtener información suficiente y digna de confianza, lo cual no siempre es empresa fácil. Hay personas siempre dispuestas a proporcionar toda clase de informes; pero en cambio hay otras que dudan y en ocasiones se muestran escépticas. En ocasiones suele presentarse una actitud de resistencia y temor por suministrar datos, porque el individuo piensa que más tarde pueden ser utilizados en contra suya, o que su jefe lo haga objeto de reproches. Asimismo, suele temerse que la divulgación de los informes le cueste el trabajo a quien los da.” (Santillana, Auditoría Interna, 2013)

Observación directa. “Realmente la observación representa la técnica más natural y se relaciona con la habilidad y predisposición para percibir los hechos acontecidos en la organización y que se relacionan con el tema de evaluación y con el clima de trabajo imperante.” (Amador, 2008)

Cuestionario. Según (Amador, 2008) “Representa un formulario diseñado ya sea con antelación o al momento de su utilización, para recabar información sin límites, tanto del tema a evaluar como de aspectos generales de la organización. Entre las ventajas de utilizar cuestionarios están las siguientes:

- Agilidad para obtener información.
- Optimización de actividades derivadas de la auditoría.
- Confirmación de hechos y sucesos diversos.”

Investigación documental. “Esta técnica de levantamiento de información corre de manera paralela o simultánea cuando se está entrevistando u observando. Según lo comentado en el apartado relativo a entrevistas, es conveniente y necesario que el auditor se allegue de evidencia documental que soporte las observaciones hechas por sus entrevistados al igual que debe soportar el resultado de sus observaciones.” (Santillana, 2013)

Análisis administrativo. “Se basa en técnicas variadas, que se aplican según el tema evaluado, el tiempo y la disposición de la organización; entre ellas se encuentran las de tipo administrativo y las de carácter operacional. Dentro de las técnicas de tipo administrativo están aquellas que tienen una relación directa con esta disciplina, como

son los diagramas, gráficas, organigramas, punto de equilibrio, análisis marginal, árbol de decisiones, calidad total y reingeniería.” (Amador, 2008)

c) Papel de trabajo

“El documento que se utiliza para captar la información relacionada con la auditoría, se denomina también hoja de análisis y está integrado por esquemas o formularios que en su diseño incorporan campos, casillas, columnas o bloques, los cuales facilitan el agrupamiento de la información para su análisis conducente.” (Amador, 2008)

La cédula de trabajo como documento formal tiene los siguientes rasgos distintivos en su diseño: encabezado, cuerpo o contenido y anotaciones específicas.

Tabla 5: Formato de cédula general de trabajo

Nombre de la empresa: _____	
Cédula: _____	
Elaboró: _____	
Revisó: _____	
Fecha : _____	
Número	Concepto

Fuente: (Amador, 2008, pág. 104)

Elaborado por: Melisa López

d) Evidencias

Según (Franklin, 2007) “la evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.

La evidencia se puede clasificar de la siguiente manera:

- **Física:** Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografía, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.
- **Documental:** Se logra por medio del análisis de documentos. Está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación relacionada con el trabajo.
- **Testimonial:** Se obtiene de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.
- **Analítica:** Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes.

Según (Arens, Elder, & Beasley, 2007) Explican que existen siete categorías amplias de evidencia de entre las cuales el auditor puede escoger y se definen a continuación:

Tabla 6: Categorías de evidencias

CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN
Examen físico	Es la inspección o conteo que hace el auditor de un activo tangible, que a menudo está asociado con el inventario y el efectivo.
Confirmación	Es la recepción de una respuesta oral o escrita de una tercera persona independiente para verificar la precisión de la información que ha solicitado el auditor.
Documentación	Es el examen que hace el auditor de los documentos y registros del cliente para apoyar la información que es o debe ser incluida en los estados financieros.
Procedimientos Analíticos	Se utilizan comparaciones y relaciones para determinar si los balances de cuenta u otros datos son razonables.
Interrogatorio al Cliente	Es obtener información escrita o verbal del cliente en respuesta a las preguntas del auditor.
Re-desempeño	Implica verificar de nuevo una muestra de los cálculos y transferencias de información que hace el cliente durante el periodo que se está auditando.
Observación	Es el uso de los sentidos para evaluar ciertas actividades.

Fuente: (Arens, Elder, & Beasley, 2007)

Elaborado por: Melisa López








e) Marcas de los papeles de trabajo

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

Para las marcas de auditoría se debe utilizar un color diferente al del color del texto que se utiliza en la planilla para hacer los índices. Las marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra. El primer papel de trabajo del Archivo de la Auditoría debe ser la cédula de las Marcas de Auditoría.” (Franklin, 2007)

Tabla 7: Marcas de Auditoría

MARCA	DETALLE
✓	Operaciones aritméticas verificadas
∥	Sumas cuadradas correctas
○	Importe no considerado en suma, es decir, no incluido en tabulaciones, sumatorias, inventarios, etc.
Y	Confrontado con la documentación comprobatoria
W	Cotejado con registros presupuestales autorizados
⊙	Verificados físicamente
∩	Cotejado con registros contables
⚡	Verificado con registros del presupuesto ejercido
@	Cotejado con cuenta pública
⊘	Punto por aclarar, revisar o localizar
⊗	Punto aclarado, verificado o comprobado
//	Incluir en el informe
⊙ ⊙	Conector de datos en una misma cédula
X X	Partida presupuestal afectada que no cumple la normatividad aplicable
⊙ _c	Notas aclaratorias

DE:	Fuente de datos
N/A	No aplicable
	Va a otra cédula
	Viene de otra cédula
	Operación aritmética incorrecta
A	Suma de registro auxiliar igual a saldo de mayor
	Sin comprobante
x	Comprobante de requisitos fiscales
	Cumple requisitos fiscales
	Revisado
	Diferencias
NC	No cumple
FD	Falta documento

Fuente: (Carbellido, 2016)

Elaborado por: Melisa López

f) Hallazgo

“El hallazgo debe reflejar una condición adversa a un criterio” (Subía, 2012)

Los hallazgos están conformado por cuatro atributos:

Tabla 8: Atributos de los hallazgos

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN
Condición	Es la situación encontrada respecto a una examinada.
Criterio	Son parámetros de comparación, tiene que ver con la normativa aplicable.
Causa	Son las razones fundamentales para la cual se originó la desviación.
Efecto	Es el impacto negativo que se produce de la comparación entre la condición y el criterio respectivo.

Fuente: (Subía, 2012)

Elaborado por: Melisa López

2.2.4.3 Comunicación

“La auditoría de gestión incluye el examen que realizaremos a las sociedad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se maneja los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por la compañía.” (Blanco, 2012)

a) Informe de auditoría de gestión

“El Formato general de los informes de auditoría y criterios generales de contenido, debe ser uniforme, y cumplirse en todas las Auditorías que se realicen.

El informe no debe ser muy corto ni muy largo, debe mantener una descripción lógica y clara de los temas que han sido auditados, sin embargo se lo puede presentar con unas síntesis del informe, la cual debe ir en otro color de papel y pueden prepararse dos juegos; la que consta como parte propia del informe y otra que se anexa a las hojas sueltas para que el usuario la lleve en forma separada y la lea el momento más propicio.” (Maldonado, 2006)

Según (Blanco, 2012) el informe de auditoría de gestión podría ser como sigue:

“Opinión de los resultados

Bogotá, Marzo 20XX

El destinatario apropiado

Hemos practicado una auditoría de gestión y resultados a la Sociedad Hipotética SA-XYZ para el año 20XX. La administración es responsable de la elaboración y ejecución del plan de gestión y resultados; de mantener una estructura efectiva de control interno para el logro de los objetivos de la sociedad relacionados con la información financiera oportuna, el cumplimiento de las leyes reguladoras que la afectan ni las estrategias para la conducción ordenada y eficiente del negocio. Nuestra obligación es la de expresar opiniones y conclusiones sobre el cumplimiento de los objetivos, metas y programas del plan de gestión y resultados de la sociedad, así como de las estrategias para su ejecución eficiente.

Realizamos el trabajo de acuerdo con las normas de auditoría aplicables a la auditoría de gestión y resultados y con la metodología establecida por la superintendencia de servicios públicos domiciliarios en la circular externa número 05 de abril de 1997 y la resolución doce de 1995 expedida por la comisión de regulación de agua potable y sean saneamiento básico, en la cual se establecen los criterios, indicadores, características y modelos para la evaluación de la gestión y resultados de las entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo. Las normas de auditoría requieren del trabajo se planifique y se lleve a cabo de tal manera que se obtenga una seguridad razonable sea la sociedad se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos; el grado en que la administración ha cumplido los objetivos, metas y programas de manera eficiente, efectiva y económica; 1010 con viable la información que sirvió de base para el cálculo de los indicadores de desempeño en la evaluación del plan de gestión.

La superintendencia de servicios públicos estables de acción integral con el fin de estandarizar las actividades claves sobre las cuales se deberán informar a la superintendencia y está a su vez verificar, validar e informar sobre el estado de cumplimiento de la gestión de las empresas de servicios públicos. Para el desarrollo de esta metodología se debe contemplar el contexto integral y sistemático de:

La arquitectura organizacional;

Los planes de gestión y resultados; y

La viabilidad financiera.

La sociedad dispone de un plan de gestión y resultados proyectando hasta el año 20XX aprobado por el ministerio de desarrollo.

Con base en los procedimientos de trabajo y con la evidencia obtenida opinamos que en la Sociedad Hipotética SA-XYZ mantiene un plan de gestión y resultados contruidos sobre una base realista y que ha alcanzado de manera satisfactoria los principales objetivos y metas incluidas en el plan. En las páginas siguientes se presenta un resumen con la descripción del plan de gestión de los resultados obtenidos

y con los indicadores esenciales que evalúan el desempeño de la administración en relación con los objetivos generales, metas y actividades de la sociedad. Se adjunta además el presente informe una sección con los procedimientos de auditoría utilizados en la metodología de verificación y evaluación integral.

Blanco y Blanco Ltda.

Audidores externos de gestión y resultados”

a) Consideraciones básicas en la elaboración del informe

“El informe de auditoría aporta soluciones a la organización con base en el resultado de la evaluación respectiva, y de los puntos de vista de alto sentido profesional y constructivo del auditor. La redacción del informe debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: a quién va dirigido, contenido estructural y amplitud. Enseguida se abordan más ampliamente estos aspectos.” (Amador, 2008)

Gráfico 9: Aspectos por decidir al presentar un informe de auditoría



Fuente: (Amador, 2008)

Elaborado por: Melisa López

Tipos de opinión que se muestran en los informes:

Según (Whittington & Pany, 2007) Las opciones de que disponen los auditores cuando van a manifestar una opinión de los estados financieros pueden resumirse como se describe a continuación:

- **Opinión sin salvedades:** Los Auditores manifiestan una opinión sin salvedades acerca de los Estados Financieros del cliente cuando no tienen reservas significativas en cuanto a la imparcialidad en la aplicación de los principios de contabilidad y cuando no existen restricciones sin resolver sobre el alcance de su compromiso.

- **Opinión con salvedades:** Una opinión con salvedades expresa las salvedades o la incertidumbre de los auditores respecto a la imparcialidad de la presentación en algunas áreas de los estados financieros. La opinión establece que, a excepción de los efectos de alguna deficiencia sobre los estados financieros, o de alguna limitación en el alcance de los análisis efectuados por los auditores, los estados financieros han sido presentados razonablemente.

- **Opiniones Negativas:** Una opinión negativa es el antónimo de una opinión sin salvedades; es una opinión que establece que los estados financieros no presentan razonablemente la posición financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo del cliente, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

- **Abstención de Opinión:** Significa que no hay opinión. Los auditores emiten una abstención siempre que se ven imposibilitados para formarse una opinión o no han formado una opinión en cuanto a la imparcialidad de los estados financieros.

2.2.4.4 Seguimiento

“Después de seleccionar y presentar la alternativa de tipo de informe congruente con las prioridades definidas y habiendo de verificar los aspectos operativos y lineamientos generales para preparar la propuesta de implementación, es conveniente concentrarse en el seguimiento. En esta etapa las observaciones que se producen como resultado de la

auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.” (Franklin, 2007)

De acuerdo a (Franklin, 2007) Para examinar el grado de avance en la adopción de las recomendaciones y establecer las bases para implementar una auditoría de seguimiento, el auditor debe verificar cómo se comportan, lo cual puede generar dos resultados:

1. Las recomendaciones se han implementado conforme a programa.
2. Tal implementación se ha realizado fuera de programa.

- **Recomendaciones programadas**

- Estrategia
- Asignación de responsabilidad
- Factores considerados
- Áreas de aplicación
- Periodo de realización
- Porcentaje de avance
- Costo
- Apoyo y soporte utilizados
- Resultados obtenidos
- Impacto logrado

- **Recomendaciones fuera de programa**

- Estrategia
- Desviaciones
- Causas
- Efectos
- Alternativas de solución planteadas
- Alternativas de solución implementadas
- Acciones correctivas realizadas
- Calendario de aplicación

2.2.5 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

El American Institute of Certified Public Accountants de los Estados Unidos de América. Éste comenzó en 1917 a publicar declaraciones sobre determinados aspectos de los trabajos de auditoría. En 1939 fue creado el Committee on Auditing Procedures. En 1972 fue creado el Auditing Standards Committee, cuyos pronunciamientos se denominan Statements on Auditing Standards, de los cuales el número 1, publicado en noviembre de 1973, bajo el título Codification of Auditing Standards and Procedures, es considerado a modo de código para los profesionales de la auditoría. El ejemplo de los Estados Unidos fue seguido por otros muchos países.

Las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

2.2.5.1 Clasificación de las NAGAS

En la actualidad las NAGAS, vigentes son 10, las mismas que constituyen los diez mandamientos para el auditor y son:

Tabla 9: Clasificación de las NAGAS

DEFINICIÓN	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Normas Generales o Personales		
Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona.	1. Entrenamiento y capacidad profesional	La Auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como Auditor.
	2. Independencia	En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio.
	3. Cuidado o esmero profesional.	Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen

Normas Generales o Personales		
Estas normas son más específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases	4. Planeamiento y Supervisión	La auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado.
	5. Estudio y Evaluación del Control Interno	Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno de la empresa, para establecer el grado de confianza que merece, y consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría.
	6. Evidencia Suficiente y Competente	Debe obtenerse evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión.
Normas de Preparación del Informe		
Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo	7. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.	El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.
	8. Consistencia	Es implícito en la norma que los principios han debido ser aplicados con uniformidad durante cada período mismo.
	9. Revelación Suficiente	Se hace referencia a ella solamente en el caso de que los estados financieros no presenten revelaciones razonablemente adecuadas sobre

		hechos que tengan materialidad o importancia relativa a juicio del auditor.
	10.Opinión del Auditor	El dictamen debe contener la expresión de una opinión sobre los estados financieros tomados en su integridad, o la aseveración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, deben indicarse las razones que lo impiden.

Fuente: (Whittington & Pany, 2005)

Elaborado por: Melisa López

2.2.6 Hipótesis

2.2.6.1 Hipótesis general

Que mediante la realización de una auditoría de gestión, se determine la eficiencia en los objetivos de la empresa y la calidad del servicio a los clientes de la Compañía Comercial y Comisariato Económico COMYCOMEC CÍA. LTDA. NESTLÉ., en el cantón Morona, provincia de Morona Santiago, año 2016.

2.2.6.2 Hipótesis específicas

- Haciendo la revisión bibliográfica sobre su definición, procedimiento, alcances, ventajas y desventajas se fundamenta la Auditoría de Gestión y su aplicación en la empresa.
- Se logra verificar el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales de la Compañía COMYCOMEC CÍA. LTDA. NESTLÉ, a través de la observación de la eficiencia del servicio y atención al cliente.
- Mediante una Auditoría de Gestión en las áreas administrativa, financiera y operativa dentro de la Compañía COMYCOMEC CÍA. LTDA, NESTLÉ., se propondrá recomendaciones para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales, así como mejorar el servicio y la atención al cliente.

2.3 VARIABLES

2.3.1 Variable Independiente

Auditoría de Gestión

2.3.2 Variable Dependiente

Cumplimiento de los objetivos de la empresa y la calidad del servicio.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se llevó a cabo en la Compañía Comycomec Cía. Ltda., Nestlé; Macas, Morona Santiago, se desarrolló mediante la combinación de las siguientes modalidades de investigación:

- **Descriptiva** La investigación descriptiva permitió conocer el entorno de la institución y los eventos que se presentan en la aplicación de técnicas contables y administrativas, obtener el conocimiento objetivo del problema, sujeto de la investigación y describir la realidad de la institución en un tiempo y espacio determinado, involucrando a personas, hechos, procesos y sus relaciones entre sí. Además se puso en juego todos los conocimientos teóricos previos para solucionar el fenómeno estudiado.
- **Explicativa** Mediante este tipo de investigación se explicaron las causas reales del problema y en qué condiciones opera, llegar a deducciones y las recomendaciones que se puedan realizar.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación de campo: La investigación de campo se realizará a través de las visitas a Comycomec Cía. Ltda., Nestlé para observar los procesos que se llevan a cabo y como son ejecutados los sistemas de control interno y los procesos administrativos.

Investigación analítica: La investigación analítica revisará los procesos administrativos, de gestión y los controles internos de Comycomec Cía. Ltda., Nestlé.

Investigación bibliográfica: La investigación bibliográfica logrará realizar el trabajo en base a fuentes bibliográficas, en base a información teórica de varias fuentes de consulta relacionadas a la ejecución de la auditoría de gestión en la empresa.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El trabajo de investigación está integrado por parte de la estructura de la Compañía Comycomec Cía. Ltda. Nestlé, la cual consta con 16 empleados y está estructurado de la siguiente manera:

Tabla 10: Nómina de empleados

ÁREAS	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Gerencia General	1	6,25%
Administrativa, Contable	3	18,75%
Ventas	7	43,75%
Bodega	5	31,25%
Total	16	100,00%

Fuente: Comycomec Cía. Ltda. Nestlé

Elaborado por: Melisa López

Por lo que se establece que la muestra será de los 16 empleados, es la misma de la población debido a que ésta es una población mínima y finita.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

DESCRIPTIVAS: su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.

EXPLICATIVAS: son aquellos trabajos donde muestra preocupación, se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer por que suceden ciertos hechos atrás ves de la delimitación de las relaciones causales existentes o, al menos, de las condiciones en que ellas producen.

Este es el tipo de investigación que más profundiza nuestro conocimiento de la realidad, porque nos explica la razón, el porqué de las cosas, y es por lo tanto más complejo y delicado pues el riesgo de cometer errores aumenta considerablemente.

- Método inductivo: mediante este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos aceptados como válidos, para llegar a conclusiones de carácter general, se inició con un estudio individual de los hechos y se formuló conclusiones universales.
- Método deductivo: se parte desde tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los teoremas, leyes, postulados y principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.
- Método analítico: el método analítico es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.
- Método sintético: es un proceso que consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. Método inductivo-deductivo: consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.
- Método analítico-sintético: Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis) y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).
- Método histórico-comparativo: es un procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la semejanza de dichos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de su parentesco genético, es decir, de su origen común.

- Método hipotético-deductivo: consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.
- Método dialéctico: este método se caracteriza por su universalidad, porque, es un método general, es aplicable a todas las ciencias y a todo proceso de investigación.

3.4.2 Técnicas

Encuesta, La encuesta se construirá un cuestionario previamente elaborado con la finalidad de conocer el tema determinado, estuvo dirigida a los empleados del Comycomec Cía. Ltda. Nestlé, misma que permite interpretar y analizar sobre la situación actual, en ella se consolida la opinión y valoración del personal de esta área.

Entrevista, Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, aplicada a la gerencia del Comycomec Cía. Ltda. Nestlé.

Observación, Se empleó el método de observación directa ya que permitió obtener información más precisa y concisa sobre las dificultades en las que se encuentra la empresa Comycomec Cía. Ltda. Nestlé.

3.4.3 Instrumentos

- Encuesta
- Cuestionario
- Entrevistas

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Encuesta

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada al personal de la empresa Comycomec Cía. Ltda. Nestlé:

1. ¿Tiene conocimiento de la estructura organizacional que rige a la empresa Comycomec Cía. Ltda. Nestlé?

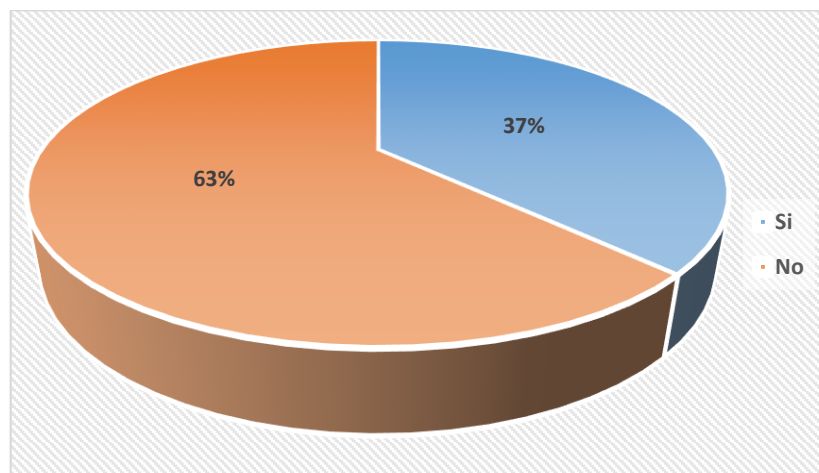
Tabla 11: Estructura organizacional

Alternativas	Frecuencia	fr
Si	6	38%
No	10	63%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López

Gráfico 10: Estructura organizacional



Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Melisa López

Interpretación:

Con esta pregunta se analizó el conocimiento de la estructura organizacional que tienen los miembros y empleados de la empresa, por lo que el 37% de ellos consideran que conocen la estructura organizacional, mientras que un 63% de ellos no, por lo que se puede determinar que la socialización es necesaria así como el planteamiento de mejoras y actualizaciones.

2. ¿Conoce usted los procesos a realizar para la ejecución de su trabajo eficientemente?

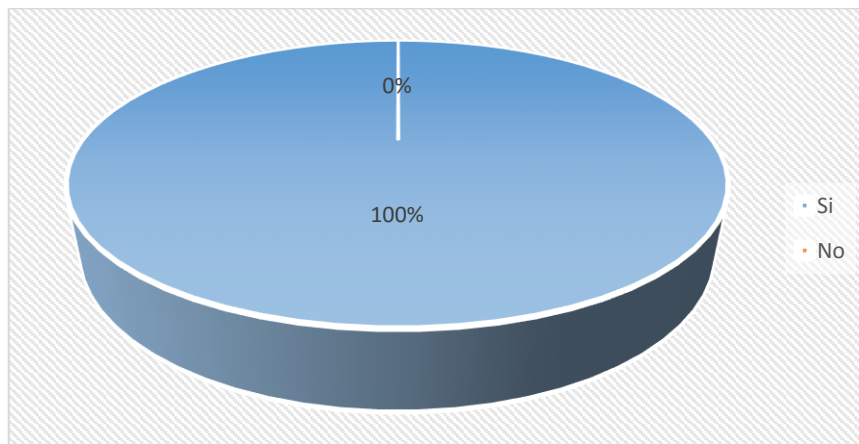
Tabla 12: Conocimiento de los procesos

Alternativas	Frecuencia	fr.
Si	16	100%
No	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López

Gráfico 11: Estructura organizacional



Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Melisa López

Interpretación:

Para realizar de manera adecuada y cumplir con las metas institucionales que se hayan establecido para la empresa es importante tener conocimiento idóneo de los procesos a realizar en cada una de las funciones, son ésta pregunta se determinó que el 100% de los colaboradores tienen absoluto conocimiento el cual ha sido adquirido con la experiencia ya que la mayoría de ellos han laborado por un largo tiempo dentro de Comycomec Cía. Ltda. Nestlé.

3. ¿Se realiza controles periódicos al desempeño de los empleados?

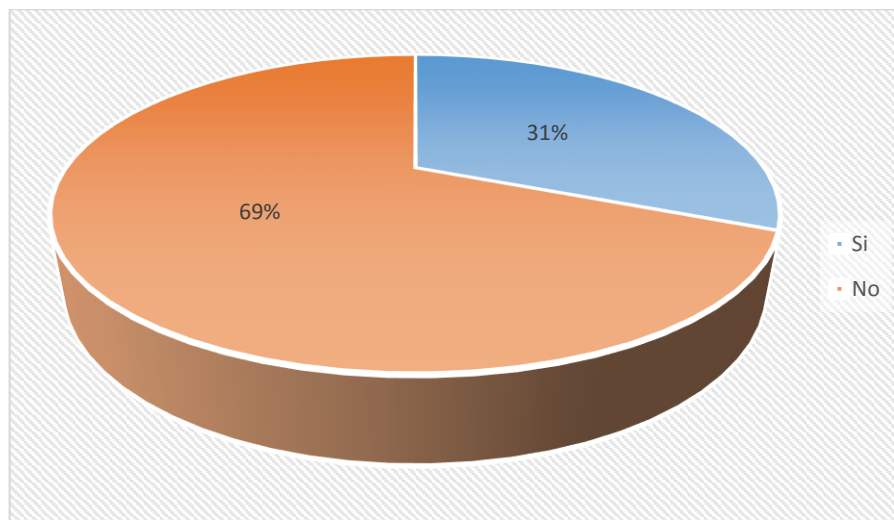
Tabla 13: Desempeño de empleados

Alternativas	Frecuencia	fr
Si	5	31%
No	11	69%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López

Gráfico 12: Desempeño de empleados



Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Melisa López

Interpretación:

Para determinar el cumplimiento de los objetivos es importante medir el desempeño de los empleados, la encuesta demuestra que el 31% consideran que se evalúa el desempeño periódicamente, y el 69% que no se lo realiza, pudiendo ser una de las causas la falta de reglamentos o manuales para el efecto.

4. ¿La empresa le otorga las facilidades y recursos necesarios para actualizar sus conocimientos laborales?

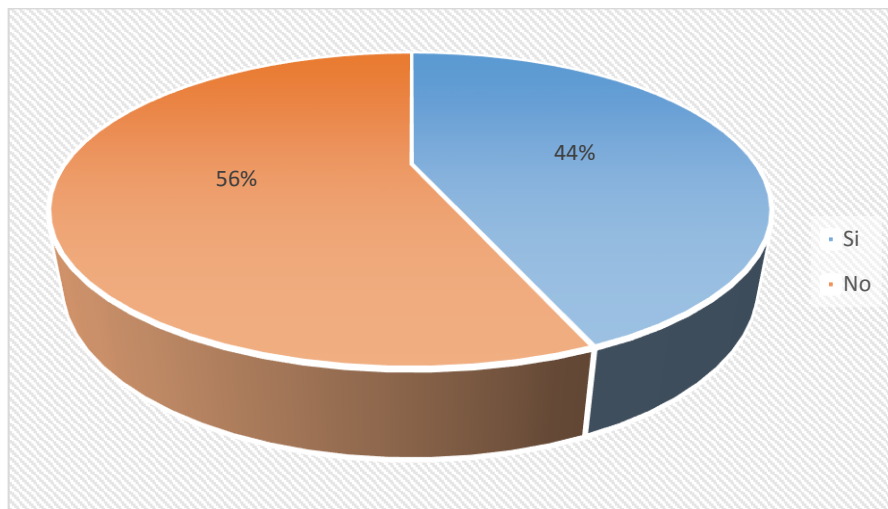
Tabla 14: Actualización de conocimientos

Alternativas	Frecuencia	fr
Si	7	44%
No	9	56%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López

Gráfico 13: Actualización de conocimientos



Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Melisa López

Interpretación:

La superación de los empleados en cuanto a sus capacidades y conocimientos ya que genera para ellos un nivel de satisfacción y mejora sus actitudes y aptitudes frente a sus responsabilidades laborales, en la encuesta se establece que el 44% de los integrantes de la empresa han tenido acceso a la oportunidad de actualizar sus conocimientos, mientras que la mayoría el 56% mencionan que no ha sido así.

5. ¿Existen manuales y reglamentos para la ejecución de los procesos más importantes en la empresa?

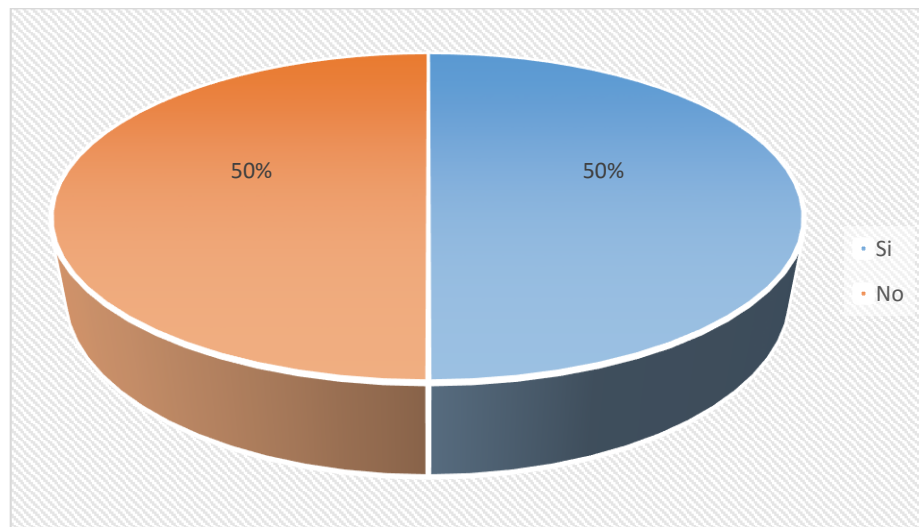
Tabla 15: Manuales y reglamentos

Alternativas	Frecuencia	fr
Si	8	50%
No	8	50%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López

Gráfico 14: Manuales y reglamentos



Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Melisa López

Interpretación:

Los manuales y reglamentos permiten a la empresa establecer formalmente los procedimientos para las actividades que desarrolla cada empleado dentro de la empresa; a opinión del 50% de los empleados si tienen manuales, mientras que el otro 50% opinan que no todos los procesos importantes tienen definido de manera formal las actividades a desarrollar por medio de manuales y reglamentos.

6. ¿Tiene conocimiento claro de las disposiciones legales a las que se encuentra sujeto en el desarrollo de sus funciones?

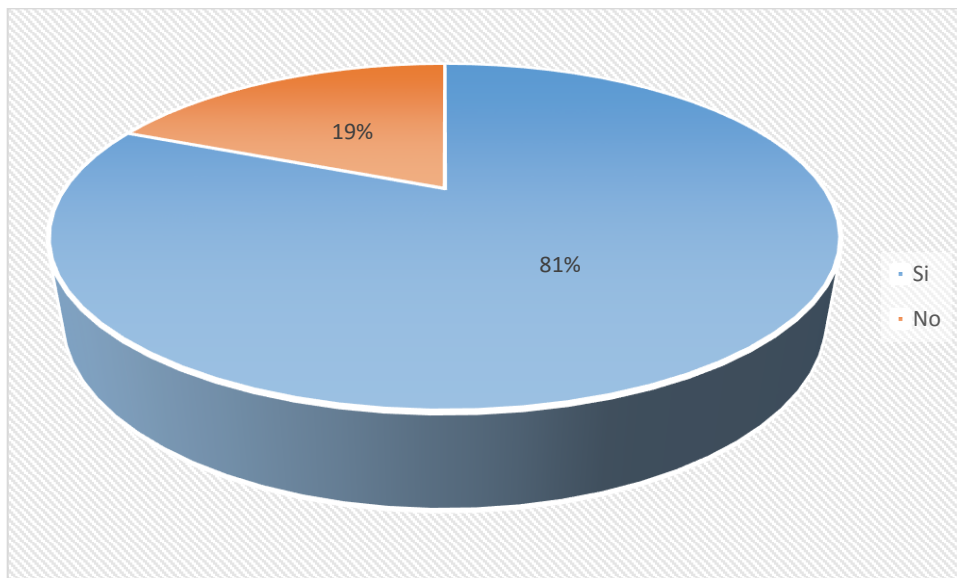
Tabla 16: Disposiciones legales

Alternativas	Frecuencia	fr
Si	13	81%
No	3	19%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López

Gráfico 15: Disposiciones legales



Fuente: Tabla 16

Elaborado por: Melisa López

Interpretación:

En el gráfico, se menciona que los integrantes de la empresa en un 81% tienen conocimiento de las disposiciones legales a las que se encuentran sujetos para el desarrollo de sus actividades laborales, mientras que el 19% no lo tienen.

7. ¿Se realiza periódicamente la medición de los resultados institucionales?

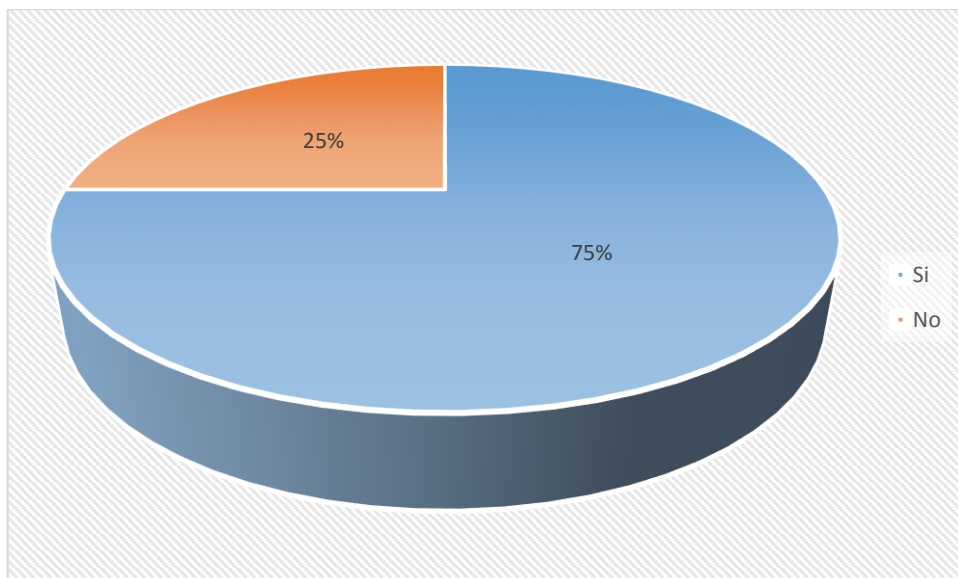
Tabla 17: Medición de resultados

Alternativas	Frecuencia	fr
Si	12	75%
No	4	25%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López

Gráfico 16: Medición de resultados



Fuente: Tabla 17

Elaborado por: Melisa López

Interpretación:

El 75% de los empleados consideran que se mide periódicamente los resultados institucionales, mientras que el 25% consideran que la medición no se la realiza la medición de resultados y esto es debido a que no se establecieron métodos de medición como indicadores como parte estructural de la planificación estratégica.

8. ¿Se han definido dentro de la estructura del talento humano niveles de autoridad?

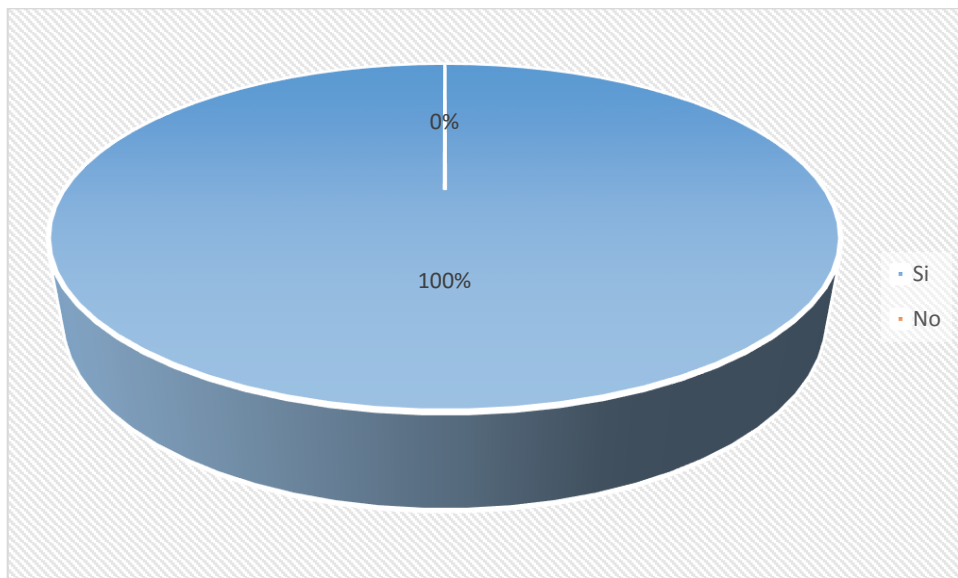
Tabla 18: Niveles de autoridad

Alternativas	Frecuencia	fr
Si	16	100%
No	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López

Gráfico 17: Niveles de autoridad



Fuente: Tabla 18

Elaborado por: Melisa López

Interpretación:

El 100% de los empleados mencionan que se han establecido los niveles de autoridad para el talento humano.

9. ¿Se han realizado con anterioridad auditorías de gestión en la empresa Comycomec Cía. Ltda. Nestlé?

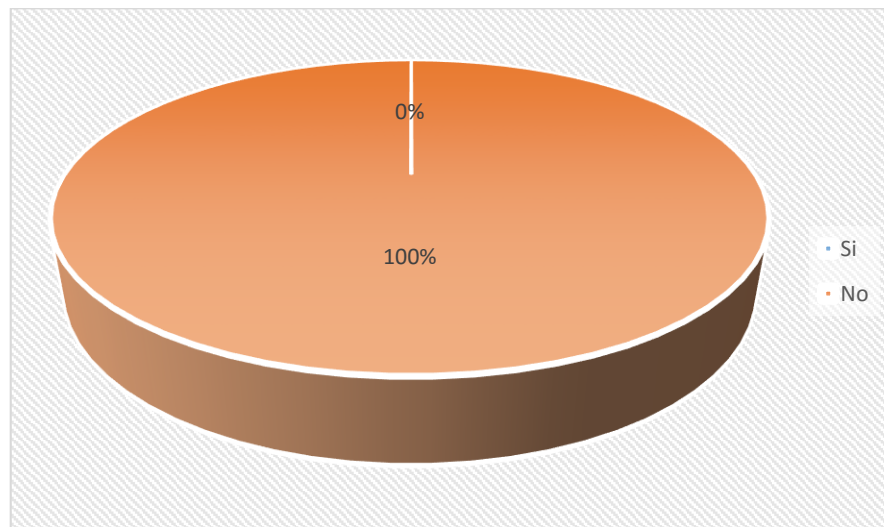
Tabla 19: Auditorías anteriores

Alternativas	Frecuencia	fr
Si	0	0%
No	16	100%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López

Gráfico 18: Auditorías anteriores



Fuente: Tabla 19

Elaborado por: Melisa López

Interpretación:

El 100% de los empleados mencionan que no se han desarrollado con anterioridad auditorías de gestión, ya que no existe en la empresa personal encargado para las actividades de control, ni tampoco han existido recursos para contratar una firma auditora externa.

10. ¿Considera usted de importancia la aplicación de una auditoría de gestión en el Comycomec Cía. Ltda. Nestlé?

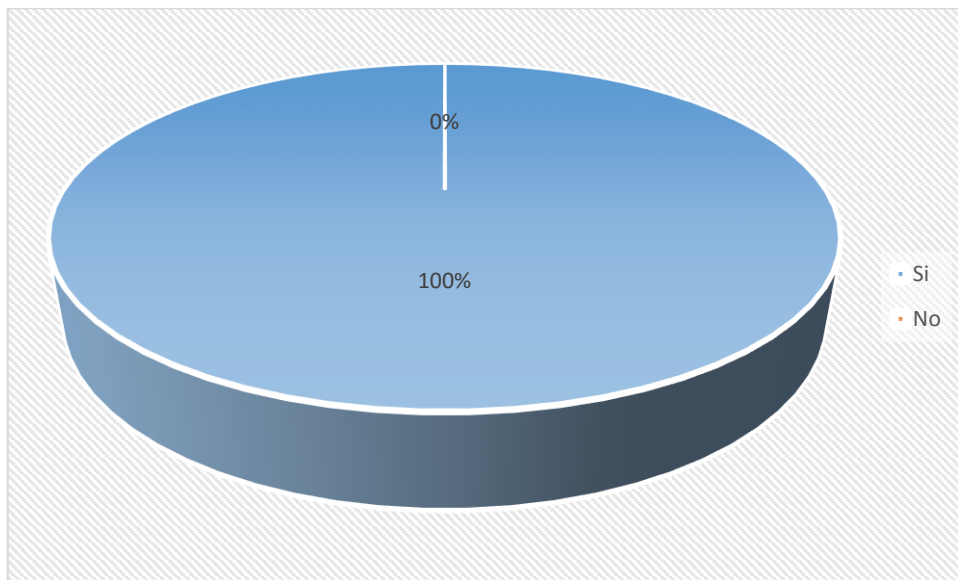
Tabla 20: Aplicación de auditoría

Alternativas	Frecuencia	fr
Si	16	100%
No	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López

Gráfico 19: Aplicación de auditoría integral



Fuente: Tabla 20

Elaborado por: Melisa López

Interpretación:

Se establece que el 100% de los empleados consideran de importancia la aplicación de una auditoría de gestión, por lo que ésta proporcionará resultados del nivel de eficiencia, eficacia y economía con el que se están manejando los procesos y recursos dentro de la empresa.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Auditoría de gestión a la Compañía Comercial y Comisariato Económico COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé, en el Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago, año 2016.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

La ejecución de la propuesta se realizó en base a las etapas de auditoría antes descritas, basadas en la información institucional, empleando, técnicas y procedimientos, para determinar el nivel de eficiencia y eficacia en la gestión administrativa.

4.2.1 Archivo Permanente





ARCHIVO PERMANENTE

ENTIDAD: Compañía Comercial y Comisariato Económico
COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé.

EXAMEN: Auditoría de Gestión

PERÍODO: 2016


AP-I -1/1	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016													
<u>ARCHIVO PERMANENTE: Índice</u>														
<table border="1" data-bbox="395 427 1286 770"> <thead> <tr> <th data-bbox="395 427 860 488">Contenido</th> <th data-bbox="860 427 1286 488">Índice</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="395 488 860 546"><i>Índice de archivo permanente</i></td> <td data-bbox="860 488 1286 546">AP-I -1/1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 546 860 604"><i>Marcas</i></td> <td data-bbox="860 546 1286 604">AP-HM -1/1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 604 860 663"><i>Referencias</i></td> <td data-bbox="860 604 1286 663">AP-R -1/1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 663 860 721"><i>Información general</i></td> <td data-bbox="860 663 1286 721">AP-IG -1/6</td> </tr> <tr> <td data-bbox="395 721 860 770"><i>Estados financieros</i></td> <td data-bbox="860 721 1286 770">AP-EF -1/3</td> </tr> </tbody> </table>			Contenido	Índice	<i>Índice de archivo permanente</i>	AP-I -1/1	<i>Marcas</i>	AP-HM -1/1	<i>Referencias</i>	AP-R -1/1	<i>Información general</i>	AP-IG -1/6	<i>Estados financieros</i>	AP-EF -1/3
Contenido	Índice													
<i>Índice de archivo permanente</i>	AP-I -1/1													
<i>Marcas</i>	AP-HM -1/1													
<i>Referencias</i>	AP-R -1/1													
<i>Información general</i>	AP-IG -1/6													
<i>Estados financieros</i>	AP-EF -1/3													
Elaborado por: D. M. L. V.		Fecha: 27-03-2017												
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.		Fecha: 28-03-2017												


AP-HM -1/1	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	
-------------------	---	---


ARCHIVO PERMANENTE: Hoja de marcas


MARCAS	SIGNIFICADO
«	Duplicidad de Funciones
ð	Expedientes desactualizados
ƒ	Falta proceso
H	Hallazgo
¥	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
ϣ	Inexistencia de manuales
®	No reúne requisitos
đ	No existe documentación
A	Notas Aclaratorias
√	Revisado o verificado
Σ	Sumatoria
€	Sustentado con evidencia
β	Procesos completos
R	Falta registro

Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 27-03-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 28-03-2017

AP-R -1/1	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016																																																			
<u>ARCHIVO PERMANENTE: Referencias</u>																																																				
<table border="1" data-bbox="338 486 1329 1702"> <thead> <tr> <th data-bbox="338 486 628 528">REFERENCIA</th> <th data-bbox="628 486 1329 528">SIGNIFICADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td data-bbox="338 528 628 577">AP</td><td data-bbox="628 528 1329 577">Archivo permanente</td></tr> <tr><td data-bbox="338 577 628 627">IG</td><td data-bbox="628 577 1329 627">Información general</td></tr> <tr><td data-bbox="338 627 628 676">EF</td><td data-bbox="628 627 1329 676">Estados financieros</td></tr> <tr><td data-bbox="338 676 628 725">HM</td><td data-bbox="628 676 1329 725">Hoja de marcas</td></tr> <tr><td data-bbox="338 725 628 775">CIA</td><td data-bbox="628 725 1329 775">Carta de inicio de la auditoría</td></tr> <tr><td data-bbox="338 775 628 824">MP</td><td data-bbox="628 775 1329 824">Memorado de planificación</td></tr> <tr><td data-bbox="338 824 628 873">PCI</td><td data-bbox="628 824 1329 873">Programa de control interno</td></tr> <tr><td data-bbox="338 873 628 922">HA</td><td data-bbox="628 873 1329 922">Hoja de hallazgos</td></tr> <tr><td data-bbox="338 922 628 972">ICI</td><td data-bbox="628 922 1329 972">Informe de control interno</td></tr> <tr><td data-bbox="338 972 628 1021">CG</td><td data-bbox="628 972 1329 1021">Carta a Gerencia</td></tr> <tr><td data-bbox="338 1021 628 1070">CCI</td><td data-bbox="628 1021 1329 1070">Cuestionario de control interno</td></tr> <tr><td data-bbox="338 1070 628 1120">PEAG</td><td data-bbox="628 1070 1329 1120">Programa de ejecución de la auditoria</td></tr> <tr><td data-bbox="338 1120 628 1169">IP</td><td data-bbox="628 1120 1329 1169">Identificación de procesos</td></tr> <tr><td data-bbox="338 1169 628 1218">EE</td><td data-bbox="628 1169 1329 1218">Encuestas</td></tr> <tr><td data-bbox="338 1218 628 1267">IG</td><td data-bbox="628 1218 1329 1267">Indicadores de gestión</td></tr> <tr><td data-bbox="338 1267 628 1317">EV</td><td data-bbox="628 1267 1329 1317">Evaluación de la Visión</td></tr> <tr><td data-bbox="338 1317 628 1366">EM</td><td data-bbox="628 1317 1329 1366">Evaluación de la Misión</td></tr> <tr><td data-bbox="338 1366 628 1415">IF</td><td data-bbox="628 1366 1329 1415">Informe final</td></tr> <tr><td data-bbox="338 1415 628 1464">FODA</td><td data-bbox="628 1415 1329 1464">Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas</td></tr> <tr><td data-bbox="338 1464 628 1514">PEI</td><td data-bbox="628 1464 1329 1514">Perfil estratégico interno</td></tr> <tr><td data-bbox="338 1514 628 1563">PEE</td><td data-bbox="628 1514 1329 1563">Perfil estratégico externo</td></tr> <tr><td data-bbox="338 1563 628 1612">CMI</td><td data-bbox="628 1563 1329 1612">Cuadro de mando integral</td></tr> <tr><td data-bbox="338 1612 628 1662">D.M.L.V.</td><td data-bbox="628 1612 1329 1662">Doris Melisa López Villavicencio</td></tr> <tr><td data-bbox="338 1662 628 1711">R.C.O. – V.M.B.S.</td><td data-bbox="628 1662 1329 1711">Raquel Colcha Ortiz – Víctor Manuel Betancourt Soto</td></tr> </tbody> </table>			REFERENCIA	SIGNIFICADO	AP	Archivo permanente	IG	Información general	EF	Estados financieros	HM	Hoja de marcas	CIA	Carta de inicio de la auditoría	MP	Memorado de planificación	PCI	Programa de control interno	HA	Hoja de hallazgos	ICI	Informe de control interno	CG	Carta a Gerencia	CCI	Cuestionario de control interno	PEAG	Programa de ejecución de la auditoria	IP	Identificación de procesos	EE	Encuestas	IG	Indicadores de gestión	EV	Evaluación de la Visión	EM	Evaluación de la Misión	IF	Informe final	FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas	PEI	Perfil estratégico interno	PEE	Perfil estratégico externo	CMI	Cuadro de mando integral	D.M.L.V.	Doris Melisa López Villavicencio	R.C.O. – V.M.B.S.	Raquel Colcha Ortiz – Víctor Manuel Betancourt Soto
REFERENCIA	SIGNIFICADO																																																			
AP	Archivo permanente																																																			
IG	Información general																																																			
EF	Estados financieros																																																			
HM	Hoja de marcas																																																			
CIA	Carta de inicio de la auditoría																																																			
MP	Memorado de planificación																																																			
PCI	Programa de control interno																																																			
HA	Hoja de hallazgos																																																			
ICI	Informe de control interno																																																			
CG	Carta a Gerencia																																																			
CCI	Cuestionario de control interno																																																			
PEAG	Programa de ejecución de la auditoria																																																			
IP	Identificación de procesos																																																			
EE	Encuestas																																																			
IG	Indicadores de gestión																																																			
EV	Evaluación de la Visión																																																			
EM	Evaluación de la Misión																																																			
IF	Informe final																																																			
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas																																																			
PEI	Perfil estratégico interno																																																			
PEE	Perfil estratégico externo																																																			
CMI	Cuadro de mando integral																																																			
D.M.L.V.	Doris Melisa López Villavicencio																																																			
R.C.O. – V.M.B.S.	Raquel Colcha Ortiz – Víctor Manuel Betancourt Soto																																																			
Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 27-03-2017																																																			
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 28-03-2017																																																			

AP-IG -1/6	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	
<u>ARCHIVO PERMANENTE: Información General</u>		
<p>▪ ANTECEDENTES</p> <p>La empresa data desde los años 1985 (32 años atrás), el Ing. Mario Gonzales emprende en el mundo de los negocios. Creando así el Comisariato 12 de abril, en la ciudad de Cuenca, a partir de allí en el año 1988 se amplía el negocio, naciendo una sucursal en el Arenal, donde el nombre “Comisariato 12 de Abril” paso a llamarse “Comisariato Económico” en una sociedad con sus hermanos y padre, en el año 1990 se apertura otro local en Arenal junto a “Comisariato Económico” este se llamaba “Comercial Económico”, dedicado a la comercialización de productos de venta al por mayor, de ahí el nombre Comercial y Comisariato Económico, COMYCOMEC.</p> <p>A partir de allí 1994 se hace Compañía Comercial y Comisariato Económico, COMYCOMEC CIA LTDA, haciendo referencia a estos dos frentes de trabajo que eran totalmente de su propiedad Ing. Mario Gonzales. En febrero de 1996 se forma la distribuidora en la ciudad de Cuenca, con altibajos siendo muy difícil el sobre salir, ya que se tenía que contar con un buen capital, la primera línea con la empezaron la distribución fue Colgate Palmolive, Tecno Papel (Familia), Kimberly Clark, Industrias Ales, Ferrero Rocher, etc. A partir del año 1999 nace la idea de distribuir en la zona amazónica Provincia de Morona Santiago, realizando así un estudio de mercado durante 1 año y medio.</p> <p>Para el año 2001 nace una sucursal en el cantón Morona ciudad Macas, con la distribución ya antes mencionada y a partir de agosto del año 2013 abre otra con otra línea de distribución siendo esta productos NESTLE.</p>		
Elaborado por: D. M. L. V.		Fecha: 27-03-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.		Fecha: 28-03-2017

AP-IG -2/6	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé</p> <p><i>Auditoría de Gestión</i></p> <p>Período: 2016</p>	 <p>COMYCOMEC Cía. Ltda.</p>
<p><u>ARCHIVO PERMANENTE: Información General</u></p> <p>▪ VISIÓN</p> <p>Agregar valor a la cadena de comercialización de los productos para ser considerada en el mediano a largo plazo como la opción preferida de los clientes. Para ello las acciones estarán orientadas hacia una mejora continua en cuanto a tecnología a utilizar, agilidad y calidad del servicio de distribución, estructura de la empresa y profesionalización de su personal.</p> <p>▪ MISIÓN</p> <p>Ser el principal proveedor de los productos que comercializamos dentro de nuestra zona, brindando a nuestros clientes un servicio de calidad que supere sus expectativas.</p> <p>▪ OBJETIVOS DE LA EMPRESA</p> <p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Ofrecer servicios de comercialización de productos de primera necesidad al por mayor y menor en toda la Zona Oriente, brindando máxima calidad y buena atención al cliente, así como la distribución y representación comercial de empresas nacionales o extranjeras.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecer servicios, como la entrega a domicilio de la mercadería. ▪ Capacitar a los Agentes Vendedores para promover las ventas; <p>Participar activamente en el mercado donde se desenvuelve la organización;</p>		
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>		<p>Fecha: 27-03-2017</p>
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>		<p>Fecha: 28-03-2017</p>

AP-IG -3/6	<p align="center">COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé</p> <p align="center"><i>Auditoría de Gestión</i></p> <p align="center">Período: 2016</p>	 <p>COMYCOMEC Cía. Ltda.</p>
<u>ARCHIVO PERMANENTE: Información General</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adecuar los procedimientos de trabajo a las normas de calidad nacional e internacional. ▪ Promover la trayectoria y la imagen de la empresa dentro del mercado, ▪ Contribuir al progreso de la sociedad y desarrollo del bienestar social. ▪ VALORES <p>Los valores para lograr su misión son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del cliente: Existimos por y para nuestros clientes y los atendemos de manera personalizada, con dedicación, trato cortés y velocidad en las respuestas, ganando así su confiabilidad. - Innovación: adaptamos nuestro servicio ante las exigencias del mercado. Ante la introducción de modificaciones poseemos la disposición a aprender y difundir el conocimiento. - Honestidad: actuamos con integridad y transparencia, asumiendo el compromiso de cumplir con los requisitos tanto legales como comerciales pactados con nuestros clientes. - Lealtad y trabajo en equipo: tenemos un compromiso de integración de equipo determinado por el sentido de pertenencia a nuestra empresa. Buscamos permanentemente la excelencia en el manejo de las relaciones interpersonales, tanto del personal interno como con nuestros clientes y colaboradores. - Integridad y civismo: exhibimos una actitud consistente, ética, honesta, responsable y proactiva hacia nuestro trabajo y hacia la comunidad en la cual nos desenvolvemos. 		
Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 27-03-2017	
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 28-03-2017	

AP-IG -4/6

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé

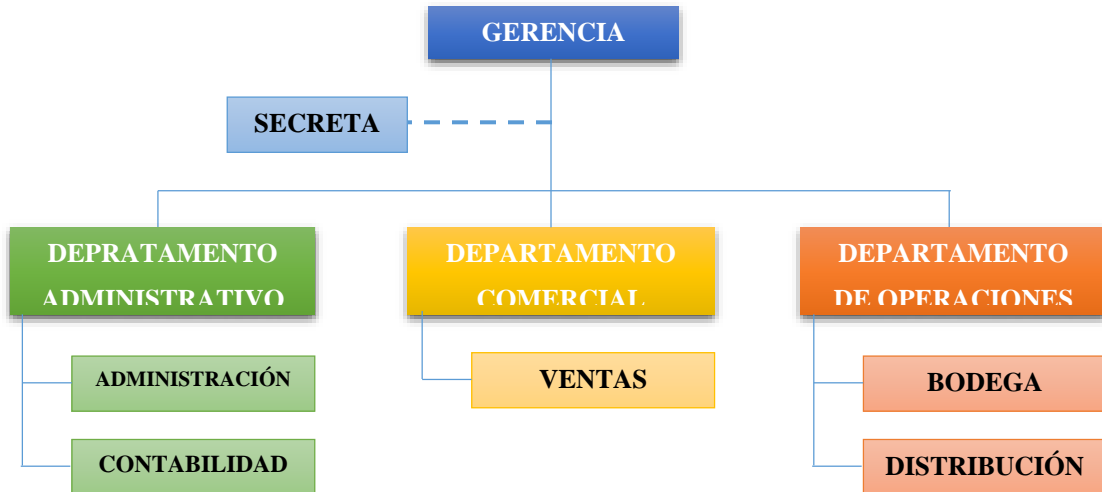
Auditoría de Gestión

Período: 2016



ARCHIVO PERMANENTE: Información General

▪ **ORGANIGRAMA**



▪ **PERSONAL**

CARGO		PERSONAL
1	Gerente	Ing. Mario González
2	Contador	Ing. Mario Bueno
3	Supervisor	César Zambrano
4	Jefe e Oficina	Paulina Maldonado
5	Oficinista	Melisa López
6	Bodeguero	Juan Poma
7	Chofer 1	Robinson Villavicencio
8	Chofer 2	Janio Peralta
9	Estibador 1	Jimmy Valencia
10	Estibador 2	Leonel Navas
11	Mercaderista	Marcia Granizo
12	Vendedor 1	Darío Peralta
13	Vendedor 2	Jhon Sucuzhañay
14	Vendedor 3	Carmita Molina
15	Vendedor 4	Carlos Salinas
16	Vendedor 5	Jonathan León

Elaborado por: D. M. L. V.

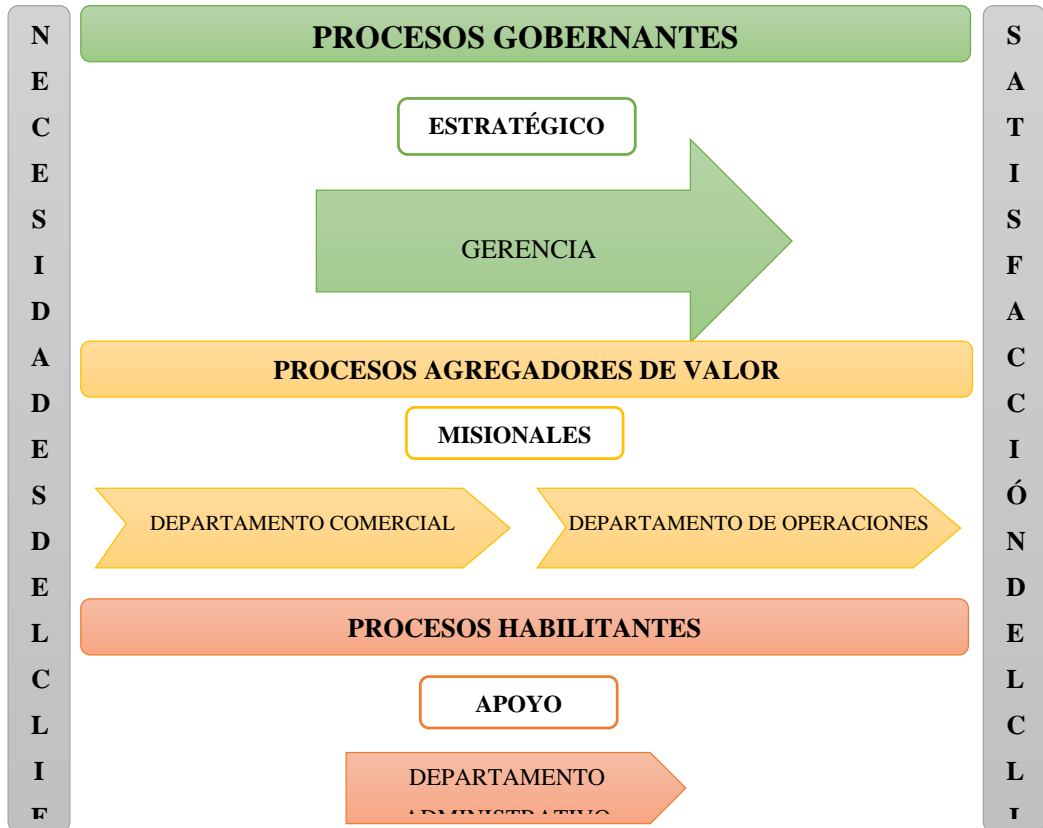
Fecha: 27-03-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 28-03-2017

ARCHIVO PERMANENTE: Información General

▪ **CADENA DE VALOR**



▪ **BASE LEGAL**

Las principales disposiciones legales que norman las actividades de COMYCOMEC Cía. Ltda., se detallan a continuación:


- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Compañías
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno


Elaborado por: D. M. L. V.


Fecha: 27-03-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 28-03-2017

AP-IG -6/6	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	
<u>ARCHIVO PERMANENTE: Información General</u>		
<ul style="list-style-type: none"> - Código Civil - Código de Comercio - Código de Trabajo - Código de Tributario - Ley de Seguridad Social - Normas Internacionales de Información Financiera - Normas Ecuatorianas de Contabilidad - Reglamentos internos, normativas y manuales de la empresa. 		
Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 27-03-2017	
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 28-03-2017	

AP-EF -1/3	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	
<u>ARCHIVO PERMANENTE: Balance General 2016</u>		
COMYCOMEC CÍA. LTDA. NESTLE BALANCE GENERAL Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE 593.430,70		
Disponible 94.724,89		
Caja	94.284,10	
Caja Chica	200,00	
Bancos	240,79	
Exigible 354.886,35		
Clientes	348.660,23	
Cheques devueltos	6.226,12	
Realizable 143.819,46		
Mercaderías	143.819,46	
ACTIVO FIJO 37.583,04		
Muebles y enseres	583,04	
Equipos de oficina	1.000,00	
Vehículos	33.223,38	
Adecuaciones Planta	2.776,62	
PROVISIÓN DE IMPUESTOS 1.009,13		
Provisión IVA retenido fuente	507,93	
Provisión 1% retenido fuente	501,20	
TOTAL ACTIVOS <u><u>\$ 632.022,87</u></u>		
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE 195.724,70		
Otras cuentas por pagar 70.186,30		
Sueldos por pagar	4.332,87	
Impuestos por pagar SRI	15.000,00	
Cuentas por pagar Impuesto Renta	12,84	
Cuentas por pagar Quirografario	57,79	
IESS por pagar a Matriz	782,80	
Cintas por Pagar Utilidades Cuenca	50.000,00	
Impuestos por pagar 63.970,12		
Impuesto a la renta retenido fuente	604,22	
Impuesto al valor agregado	13.157,28	
IVA retenido en la fuente	701,41	
IESS personal 9,45%	600,15	
Cuentas por pagar a matriz impuestos	4.907,06	
Utilidades por pagar	14.000,00	
Cuentas por pagar Cuenca	30.000,00	
Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 27-03-2017	
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 28-03-2017	

AP-EF -2/3	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	
<u>ARCHIVO PERMANENTE: Balance General 2016</u>		
COMYCOMEC CÍA. LTDA. NESTLE BALANCE GENERAL Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016		
<i>Proveedores</i> Proveedores varios Cheque posfechado Nestlé Total pasivo	61.568,28 55.199,10 6.369,18	 <u>\$ 195.724,70</u>
PATRIMONIO		
Aporte para futura capitalización Resultados del ejercicio Total patrimonio	300.000,00 136.298,17	 <u>\$ 436.298,17</u>
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		<u><u>\$ 632.022,87</u></u>
Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 27-03-2017	
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 28-03-2017	

AP-EF -3/3

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



ARCHIVO PERMANENTE: Balance General 2016

COMYCOMEC CÍA. LTDA. NESTLE
ESTADO DE RESULTADOS
al 31 de diciembre de 2016

VENTAS NETAS		2.092.119,54
Venta de mercaderías	2.178.516,71	
Descuento en ventas	(86.397,17)	
COSTO DE VENTAS		(1.977.187,34)
Inventario inicial de mercaderías	2.408.648,92	
Compras netas de mercaderías	1.928.534,10	
Compras brutas de mercaderías	2.009.320,38	
Devolución en compras	(80.786,28)	
Inventario final de mercaderías	(2.359.995,68)	
Utilidad Bruta		114.932,20
Gastos en ventas	192.263,40	
Salarios	95.717,45	
Bono alimentación	11.401,20	
Fondos de reserva	6.331,29	
Mantenimiento vehículo	8.268,47	
Útiles de oficina	2.603,16	
Arriendos	12.218,00	
Gastos beneficios sociales	13.026,00	
Retención que hacen clientes	7.247,45	
Viáticos	1.098,49	
Luz, agua, teléfono y fax	2.238,51	
Gastos de utilidades	14.000,00	
Otros gastos administrativos	1.406,44	
Gastos financieros	75,18	
Provisión para imp. Renta	16.500,00	
Permiso de funcionamiento	131,76	
Otros ingresos	213.629,37	
Intereses ganados	213.629,37	
Gastos Operacionales		(192.263,40)
Utilidad Operacional		136.298,17
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>\$ 136.298,17</u>

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 27-03-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 28-03-2017

4.2.2 Archivo Corriente




ARCHIVO CORRIENTE

ENTIDAD: Compañía Comercial y Comisariato Económico
COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé.

EXAMEN: Auditoría de Gestión

PERÍODO: 2016

AC-I -1/1	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016											
<u>ARCHIVO CORRIENTE: Índice</u>												
<table border="1" data-bbox="405 427 1259 770"> <thead> <tr> <th data-bbox="405 427 852 483">Contenido</th> <th data-bbox="852 427 1259 483">Índice</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="405 483 852 539"><i>Índice de archivo corriente</i></td> <td data-bbox="852 483 1259 539">AC-I -1/1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 539 852 595"><i>Fase 1: Planificación</i></td> <td data-bbox="852 539 1259 595">AC-PP-PA-1/1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 595 852 651"><i>Fase 2: Ejecución</i></td> <td data-bbox="852 595 1259 651">AC-E-PA-1/1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 651 852 770"><i>Fase 3: Informe</i></td> <td data-bbox="852 651 1259 770">AC - I - PA - 1/1</td> </tr> </tbody> </table>			Contenido	Índice	<i>Índice de archivo corriente</i>	AC-I -1/1	<i>Fase 1: Planificación</i>	AC-PP-PA-1/1	<i>Fase 2: Ejecución</i>	AC-E-PA-1/1	<i>Fase 3: Informe</i>	AC - I - PA - 1/1
Contenido	Índice											
<i>Índice de archivo corriente</i>	AC-I -1/1											
<i>Fase 1: Planificación</i>	AC-PP-PA-1/1											
<i>Fase 2: Ejecución</i>	AC-E-PA-1/1											
<i>Fase 3: Informe</i>	AC - I - PA - 1/1											
Elaborado por: D. M. L. V.		Fecha: 27-03-2017										
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.		Fecha: 28-03-2017										

4.2.2.1 FASE I: Planificación



FASE I: PLANIFICACIÓN


ENTIDAD: Compañía Comercial y Comisariato Económico
COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé.


EXAMEN: Auditoría de Gestión



PERÍODO: 2016


AC-PP-PA-1/1	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016			
<u>ARCHIVO CORRIENTE</u>				
PLANIFICACIÓN : Programa de auditoría				
COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE AUDITORÍA <i>Fase 1: Planificación</i> PRELIMINAR				
OBJETIVOS: <ul style="list-style-type: none"> - Obtener conocimiento general de las actividades de la empresa. - Establecer el alcance de la auditoría de gestión, sus recursos y programas de trabajo. 				
Nº	PROCEDIMIENTO	R. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Elabore el programa de auditoría para la planificación preliminar.	AC-PP-PA-1/1	D. M. L. V.	01-04-2017
2	Elabore el oficio de solicitud de auditoría	AC-PP-OSA-1/1	D. M. L. V.	15-01-2017
3	Elabore el contrato de auditoría	AC-PP-CA-1/3	D. M. L. V.	24-03-2017
4	Efectúe la Orden de trabajo	AC-PP-OT-1/1	D. M. L. V.	16-01-2017
5	Realice el Inicio de la auditoría	AC-PP-OIA-1/1	D. M. L. V.	24-03-2017
6	Efectúe una visita preliminar	AC-PP-VP-1/1	D. M. L. V.	02-04-2017
7	Entreviste al Gerente de COMYCOMEC.	AC-PP-EG-1/1	D. M. L. V.	02-04-2017
8	Solicite la información sobre la normativa legal.	AC-PP-BL-1/1	D. M. L. V.	02-04-2017
9	Elabore el oficio de requerimiento de la información para la ejecución.	AC-PP-ORI-1/1	D. M. L. V.	04-04-2017
10	Elabore el memorando de planificación	AC-PP-MP-1/6	D. M. L. V.	04-04-2017
Elaborado por: D. M. L. V.		Fecha: 01-04-2017		
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.		Fecha: 01-04-2017		

<p>AC-PP-OSA- 1/1</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	
<p><u>ARCHIVO CORRIENTE</u></p> <p>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR: Oficio de solicitud de auditoría</p> <p>Macas, 15 de enero de 2017</p> <p>Señor Ingeniero Luis Mario González Portilla GERENTE PROPIETARIO DE COMERCIAL Y COMISARIATO ECONOMICO COMYCOMEC CÍA LTDA.</p> <p>De mi consideración</p> <p>Me es grato expresarle un saludo cordial, así como el ferviente deseo de éxitos en las actividades diarias que cumple a favor de su empresa que eficazmente administra.</p> <p>En calidad de Estudiante de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, carrera de licenciatura en Contabilidad y Auditoría (CPA), solicito comedidamente me permita realizar una auditoría a su distinguida empresa, la cual será mi trabajo de titulación, con el tema AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA COMERCIAL Y COMISARIATO ECONOMICO COMYCOMEC CIA LTDA. NESTLÉ, EN EL CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, AÑO 2016.</p> <p>Mucho agradeceré la gentileza de su aceptación y aprovecho la oportunidad para manifestar los sentimientos de alta consideración.</p> <p>Atentamente.-</p> <div style="text-align: center;">  Doris Melisa López Villavicencio ESTUDIANTE ESPOCH </div>		
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>	<p>Fecha: 27-03-2017</p>	
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>	<p>Fecha: 28-03-2017</p>	

AC-PP-CA-1/3	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	
<u>ARCHIVO CORRIENTE</u> PLANIFICACIÓN PRELIMINAR: Contrato de auditoría		
<p>En la ciudad de Macas se celebra el presente contrato, el viernes 24 de marzo de 2017, entre la empresa COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé, en lo sucesivo denominado “El Contratante”, por una parte, y la auditora Sra. Melisa López Villavicencio en lo sucesivo denominada “La Auditora”. Por cuanto el Contratante ha realizado una solicitud de propuestas para la selección y contratación de servicios de auditoría de gestión del período 2016 y ha aceptado la propuesta.</p> <p>LAS PARTES ACUERDAN:</p> <p>1. Los servicios prestados por la Auditora deberán efectuarse de conformidad con los términos de este Contrato, el cual incluye: propuesta del Auditor para que efectúe una Auditoría de Gestión al período 2016.</p> <p>2. El presente Contrato entrará en vigencia a partir de la firma del mismo por ambas partes y, continuará vigente hasta la fecha en la cual el Contratante haya dado por aceptadas todas y cada una de las tareas encomendadas a la Auditora, de acuerdo al cronograma previsto, a menos que fuere terminado anticipadamente por el Contratante antes de su expiración. Cualquier prórroga de este plazo deberá ser concedida y aprobada previamente y por escrito por el Contratante.</p> <p>3. Las partes convienen que las personas que se indican en la Propuesta Técnica, Melisa López Villavicencio, y su experiencia es esencial para la prestación de los servicios materia de este Contrato. En consecuencia, la Auditora se compromete a estar disponible durante la duración de los servicios a que este Contrato da origen.</p> <p>4. A la finalización de los trabajos descritos, la Auditora deberá entregar sus informes al Contratante.</p> <p>El Contratante tendrá un plazo de quince (15) días desde la fecha de recepción de los informes, de conformidad a la Propuesta, para hacerle a la Auditora cualquier comentario y requerirle cualquier aclaración, revisión o modificación a los mismos, con la finalidad de asegurar la calidad de los productos y el cumplimiento de los términos de este Contrato. La Auditora tendrá un plazo de diez (10) días desde la fecha de la notificación del Contratante, para entregar dichas aclaraciones, efectuar tales revisiones o modificaciones. Una vez entregadas y aceptadas dichas aclaraciones, revisiones o modificaciones, el trabajo se dará por cumplido.</p>		
Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 27-03-2017	
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 28-03-2017	

AC-PP-CA-2/3	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	
<p><u>ARCHIVO CORRIENTE</u></p> <p>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR: Contrato de auditoría</p> <p>5. La Auditora deberá supervisar y ser responsable por la calidad del servicio prestado materia de este Contrato.</p> <p>6. El Plazo estipulado para la entrega de los resultados, es de 90 días laborables, contados a partir de la fecha en que se firme el contrato, el cual podrá ser prorrogado por causas no imputables al contratista, por falta en la entrega oportuna de los materiales e información o por fuerza mayor debidamente comprobada.</p> <p>7. No se establece ningún valor del contrato debido a que el trabajo de auditoría de gestión a desarrollare es con propósito de cumplir el requisito para la titulación de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, pero se solicita la completa colaboración y facilidades por parte del personal de la institución para acceder a la respectiva información a fin de evaluar el área indicada.</p> <p>8. El Contratante, se reserva el derecho de terminar en cualquier momento el presente Contrato, mediante aviso anticipado y por escrito al Auditor en el supuesto que, según su discreción, considerare que el Auditor no ha cumplido con las obligaciones establecidas en el presente Contrato. En caso de desempeño inadecuado de la firma auditora o por incumplimiento de los requisitos de elegibilidad, se podrá dar por terminado, con anticipación, los contratos de servicios de auditoría.</p> <p>9. OBLIGACIONES DEL AUDITOR.- Las obligaciones de la auditora serán las siguientes:</p> <p>a) Aplicar la auditoría de gestión al periodo del 2016.</p> <p>b) Presentar informes sobre el avance de la auditoría.</p> <p>c) Elaboración y presentación del informe final del trabajo de auditoría.</p>		
Elaborado por: D. M. L. V.		Fecha: 27-03-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.		Fecha: 28-03-2017

AC-PP-CA-3/3	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	
<p><u>ARCHIVO CORRIENTE</u></p> <p>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR: Contrato de auditoría</p> <p>OBLIGACIONES DEL ENTE AUDITADO.- Para la realización del presente Contrato, COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé se compromete:</p> <p>a) A través de sus representantes y demás funcionarios facultados mantendrá un seguimiento de los trabajos realizados por la auditora.</p> <p>b) La empresa, conviene en brindar a la auditora las siguientes facilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espacio físico; - Información verbal; - Información documentada. <p>10. El Auditor es propietario de los papeles de trabajo y deberá conservarlos de acuerdo con los requisitos legales y profesionales de retención de registros vigentes a la fecha del presente Contrato.</p> <p>11. Por tratarse de un contrato entre la Auditora y el Contratante, no existe ninguna relación ni obligación de tipo Empleador-Empleado.</p> <p>Este Contrato, según lo indicado en la Cláusula 1, constituye el total del Contrato entre ambas partes. En el supuesto que se produjere cualquier ambigüedad o contradicción entre el texto del Contrato y cualquiera de sus documentos, prevalecerá lo indicado en el texto de este Contrato y las especificaciones técnicas.</p> <p>Se deja constancia que no se efectúan promesas ni se establecen otros términos, condiciones u obligaciones distintos a los contenidos en este documento y los anexos adjuntos. El presente Contrato, asimismo, reemplaza cualquier comunicación, representación, entendimiento o contrato, verbal o por escrito, que las partes pudieran haberse hecho o prometido antes de la celebración de este Contrato.</p> <p>Macas, 24 de marzo de 2017.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end; margin-top: 20px;"> <div data-bbox="328 1644 708 1753" style="text-align: center;"> <p>POR EL CONTRATANTE Ing. Mario González GERENTE COMYCOMEC</p> </div> <div data-bbox="951 1644 1254 1753" style="text-align: center;">  POR LA AUDITORA Sra. Melisa López AUDITORA </div> </div>		
Elaborado por: D. M. L. V.		Fecha: 27-03-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.		Fecha: 28-03-2017

AC-PP-OT-1/1	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	
---------------------	---	---

ARCHIVO CORRIENTE

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR: Orden de Trabajo

COMYCOMEC Cía. Ltda.



Macas, 16 de enero de 2017

Señor Ingeniero
Juan Alberto Avalos Reyes
VICEDECANO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL CHIMBORAZO
Riobamba

De mi consideración

Yo, Luis Mario González Portilla, en mi calidad de Gerente de la COMPAÑIA COMERCIAL Y COMISARIATO ECONOMICO, COMYCOMEC CIA LTDA. Provincia de Morona Santiago, expreso un cordial y respetuoso saludo y el deseo de éxitos en las funciones que desempeña.

Por medio de la presente tengo a bien hacer llegar a su Autoridad, para comunicar que la COMPAÑIA COMERCIAL Y COMISARIATO ECONOMICO, COMYCOMEC CIA LTDA. Autoriza a la estudiante Doris Melisa López Villavicencio con cédula de ciudadanía N° 0105480370, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado, Extensión Morona Santiago, para recopilar la información necesaria para el desarrollo de la Tesis de grado en el área administrativa, financiera y operativa, con el tema, AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑIA COMERCIAL Y COMISARIATO ECONÓMICO COMYCOMEC CÍA. LTDA. NESTLÉ, EN EL CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, AÑO 2016.

Sin otro particular me suscribo de Ud.



Atentamente,


Ing. Mario González Portilla
GERENTE


COMYCOMEC
Macas - Ecuador


Principal Cuenca: Antonio Ramírez s/n y Av. 10 de Agosto • Telf.: 2811-336 • E-mail: comycomec@etapanet.net


Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 02-04-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 03-04-2017



<p>AC-PP-OIA- 1/1</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	
<p style="text-align: center;"><u>ARCHIVO CORRIENTE</u> PLANIFICACIÓN PRELIMINAR: Oficio de inicio de la auditoría Oficio No. 001-AG-COMYCOMEC -2017</p> <p>Macas, 24 de marzo de 2017 Señor Ing. Mario González GERENTE GENERAL COMYCOMEC CÍA. LTDA. Ciudad.-</p> <p>De mi consideración:</p> <p>En referencia a la solicitud presentada para que se realice una Auditoría de Gestión a la empresa COMYCOMEC CÍA. LTDA., por el período económico 2016, informo lo siguiente.</p> <p>El equipo de trabajo que intervendrá está integrado por la Ing. Raquel Colcha como Jefe de Equipo, el Ing. Víctor Betancourt como Supervisor y la Sra. Melisa López como auditora operativa, el tiempo programado para su ejecución es de 90 días hábiles contados desde la fecha de aceptación. La auditoría de gestión se desarrollará en base a pruebas selectivas de la información y documentación de las actividades ejecutadas de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y los pronunciamientos aplicables en el Ecuador.</p> <p>Los objetivos plateados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar todas las fases del proceso de auditoría de gestión. - Evaluar el funcionamiento del sistema control interno. - Evaluar el nivel de eficiencia y eficacia de la gestión administrativa en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. - Emitir las conclusiones y recomendaciones a fin de realizar las correcciones necesarias. <p>En tal virtud, solicito la colaboración necesaria por parte del personal involucrado que labora en la empresa, a fin de que se proporcione los registros, documentación y cualquier información que se requiera para la realización de la auditoría, ya que de ello dependerán los resultados.</p> <p>Atentamente,</p>  <p>Melisa López Villavicencio AUDITORA OPERATIVA</p>		
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>	<p>Fecha: 27-03-2017</p>	
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>	<p>Fecha: 28-03-2017</p>	


AC-PP-VP-1/1	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	 COMYCOMEC Cía. Ltda.
<u>ARCHIVO CORRIENTE</u> PLANIFICACIÓN PRELIMINAR: Visita preliminar <i>Cédula Narrativa</i> Fecha de visita: 02, abril de 2017 Hora: 03:00 pm Personal encargado: Melisa López <p>El día martes 02 de abril del 2017 se realizó la visita a las instalaciones donde funciona la empresa, como parte de la visita preliminar en donde se encontró a una persona que es la encargada de dar la información básica y de la atención a los clientes y proveedores, en las oficinas se observó una distribución adecuada a los procesos que cada área realiza.</p> <p>Se encontró al personal dispuesto a realizar sus actividades de manera oportuna, así como brindar la información necesaria para la ejecución de esta auditoría.</p> <p>En la empresa COMYCOMEC Cía. Ltda., desde el inicio de sus actividades se ha establecido un horario de atención a sus clientes y proveedores adecuado a las necesidades y procesos que ella desarrolla, los días de atención son de lunes a viernes, de 8:30 a 12:30 y de 14:30 a 18:30.</p> <p>Cuenta con una planificación estratégica la misma que contiene misión, visión, objetivos, estructura orgánica, disponiendo de un reglamento interno de trabajo que permite a la dirección fijar pautas para la ejecución del trabajo.</p> <p>Las actividades principales de la empresa son la compra, venta y distribución de productos Nestlé en la ciudad de Macas.</p> <p>Existen en total 16 empleados, siendo cinco administrativos y once empleados operativos como vendedores y estibadores.</p>		
Elaborado por: D. M. L. V.		Fecha: 02-04-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.		Fecha: 03-04-2017


AC-PP-EG-1/2	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	
<u>ARCHIVO CORRIENTE</u> PLANIFICACIÓN PRELIMINAR: Entrevista al Gerente		
<p><i>Fecha:</i> 02, abril de 2017 <i>Hora:</i> 03:00 pm <i>Entrevistador:</i> Melisa López <i>Entrevistado:</i> Ing. Mario González</p> <p>1. ¿Considera usted que la dirección está realizando su labor de manera eficiente a fin de que se cumplan las metas y objetivos?</p> <p>La gerencia ha enfatizado en el cumplimiento de los objetivos que se ha establecido en la empresa, especialmente en lo inherente al cumplimiento de las metas en ventas, ya que éstas son la principal fuente de ingresos y de ellas depende el nivel de utilidades que se obtengan.</p> <p>2. ¿Se ha realizado, con anterioridad una auditoría de gestión en la empresa?</p> <p>La empresa tiene funcionando ya cuatro años en la ciudad de Macas y en ese tiempo no se ha ejecutado ninguna auditoría de gestión.</p> <p>3. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional adecuada de acuerdo a su tamaño y las actividades de sus operaciones?</p> <p>La estructura organizacional es funcional, ya que ha permitido delinear responsabilidades, aunque podría mejorarse ya que en muchos aspectos es bastante básica.</p> <p>4. ¿Existen indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de metas?</p> <p>Si, existen para medir metas, pero sólo con respecto a las ventas logradas, más no indicadores que permitan medir metas de las demás áreas.</p>		
Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 02-04-2017	
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 03-04-2017	


AC-PP-EG-2/2	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	
<p><u>ARCHIVO CORRIENTE</u></p> <p>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR: Entrevista al Gerente</p> <p>5. ¿Existe un manual de procedimientos que describa los procedimientos administrativos y operativos para la realización de los procesos más relevantes dentro de la empresa? No existen manuales que describan los procesos más relevantes, no existe una guía a seguir.</p> <p>6. ¿Se aplican en el desenvolvimiento de las actividades administrativas procesos de Control Interno y están funcionando idóneamente? Existen ciertos procedimientos de control interno, tal vez, no son los suficientes y tampoco se ha medido su efectividad.</p> <p>7. ¿Existen planes de prevención de riesgos tanto internos como externos? No existe ningún plan de mitigación de riesgos.</p> <p>8. ¿Se ha evaluado al personal con respecto a la capacidad e idoneidad en el cumplimiento de sus funciones? No se han realizado evaluaciones de desempeño, la mayoría de nuestros colaboradores se encuentran en funciones desde los inicios de actividades económicas de la empresa.</p> <p>9. ¿Se realiza un análisis de la competencia de manera permanente para establecer la posición de la empresa en el mercado local? Existen análisis de competencia periódicos, por medio de los cuales nos colocamos siempre liderando el mercado en venta al por mayor y distribución de los productos NESTLÉ.</p> <p>10. ¿Cuáles considera usted que son los procesos administrativos más importantes a evaluar dentro de la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión del personal. - Calidad del servicio - Satisfacción del cliente. 		
Elaborado por: D. M. L. V.		Fecha: 02-04-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.		Fecha: 03-04-2017


AC-PP-BL-1/1	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	 COMYCOMEC Cía. Ltda.
<u>ARCHIVO CORRIENTE</u> PLANIFICACIÓN PRELIMINAR: Normativa legal		
<p>De acuerdo a la administración de la empresa la normativa legal que rige la empresa es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constitución de la República del Ecuador - Ley de Compañías - Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno - Código Civil - Código de Comercio - Código de Trabajo - Código de Tributario - Ley de Seguridad Social - Normas Internacionales de Información Financiera - Normas Ecuatorianas de Contabilidad - Reglamento interno de COMYCOMEC Cía. Ltda. 		
Elaborado por: D. M. L. V.		Fecha: 02-04-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.		Fecha: 04-04-2017

<p>AC-PP-ORI- 1/1</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	
<p align="center"><u>ARCHIVO CORRIENTE</u> PLANIFICACIÓN PRELIMINAR: Oficio requerimiento de información</p>		
<p align="right">Oficio No. 002-AG-COMYCOMEC -2017</p> <p>Macas, 04 de abril de 2017</p> <p>Asunto: Requerimiento de información</p> <p>Señor Ing. Mario González GERENTE GENERAL COMYCOMEC CÍA. LTDA. Ciudad. -</p> <p>De mi consideración:</p> <p>En atención a la aceptación de la solicitud para la realización de la Auditoría de Gestión a la empresa COMYCOMEC Cía. Ltda., período 2016, le comunicamos lo siguiente:</p> <p>El equipo de trabajo que intervendrá está integrado por la Ing. Raquel Colcha como Jefe de Equipo, el Ing. Víctor Betancourt como Supervisor y la Sra. Melisa López como auditora operativa, quienes realizarán la Auditoría de Gestión, de acuerdo a las respectivas leyes, normas y reglamentos que respaldan su ejecución, con el propósito de obtener una opinión sobre el nivel de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos.</p> <p>Al mismo tiempo solicitarle de la manera más comedida la completa colaboración y facilidades por parte del personal involucrado que labora en la empresa, para acceder a la respectiva documentación, la misma que ayudará a evaluar el desempeño en el período 2016.</p> <p>La auditoría de gestión se las realiza con fines pedagógicos como parte del proceso de graduación de la Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA, por tanto, los resultados serán únicamente para usos educativos.</p> <p>Atentamente,</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Melisa López Villavicencio AUDITORA OPERATIVA</p>		
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>	<p>Fecha: 04-04-2017</p>	
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>	<p>Fecha: 05-04-2017</p>	

AC-PP-MP-1/6	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	 COMYCOMEC Cía. Ltda.
<u>ARCHIVO CORRIENTE</u> PLANIFICACIÓN PRELIMINAR: Memorando de Planificación		
<p>1. Referencia de la planificación</p> <p>Esta auditoría de gestión se realiza en base a la solicitud realizada, y la aceptación expresada en la carta compromiso, mediante oficio No. Oficio No. 001-AG-COMYCOMEC -2017 del 14 de marzo de 2017.</p> <p>2. Información general</p> <p>La empresa inició en el año 1985 (32 años atrás), el Ing. Mario Gonzales emprende en el mundo de los negocios creando el Comisariato 12 de Abril, en la ciudad de Cuenca.</p> <p>Para el año 2001 se crea una sucursal en el cantón Morona ciudad Macas, con la distribución ya antes mencionada y a partir de agosto del año 2013 abre otra con otra línea de distribución siendo esta productos NESTLE.</p> <p>3. Componentes, Subcomponentes y Procesos a ser Auditados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura empresarial - Organización de empresa - Evaluación de solvencia y liquidez - Satisfacción de los clientes <p>4. Enfoque de Auditoría</p> <p>La Auditoría de Gestión a la COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé, del período 2016, está orientada a determinar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad en el cumplimiento de objetivos y metas, evaluar la eficiencia y economía en el uso de los recursos, el grado de satisfacción de los clientes y la calidad del servicio.</p> <p>5. Alcance</p> <p>La Auditoría de Gestión a COMYCOMEC Cía. Ltda., se aplica al período del ejercicio económico del año 2016.</p>		
Elaborado por: D. M. L. V.		Fecha: 04-04-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.		Fecha: 05-04-2017

AC-PP-MP-2/6	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016															
<u>ARCHIVO CORRIENTE</u> PLANIFICACIÓN PRELIMINAR: Memorando de Planificación																
<p>6. Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar todas las fases del proceso de auditoría de gestión. - Evaluar el funcionamiento del sistema control interno. - Evaluar el nivel de eficiencia y eficacia de la gestión administrativa en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. - Emitir las conclusiones y recomendaciones a fin de realizar las correcciones necesarias. <p>7. Evaluación de control interno</p> <p>Para la evaluación del sistema del control interno de la empresa, se aplica cuestionarios de control interno, estos procedimientos permitirán establecer el riesgo de auditoría, el nivel de confianza para determinar en base a sus resultados las pruebas de auditoría a aplicarse en la ejecución.</p> <p>8. Recursos humanos</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Ing. Raquel Colcha</td> <td style="width: 50%;">Jefe de Equipo</td> </tr> <tr> <td>Ing. Víctor Betancourt</td> <td>Supervisor</td> </tr> <tr> <td>Melisa López</td> <td>Auditora operativa</td> </tr> </table> <p>9. Estimación de tiempo</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 60%;">Fecha de inicio:</td> <td>01 de Abril del 2017</td> </tr> <tr> <td>Fecha de Término</td> <td>18 de Junio del 2017</td> </tr> <tr> <td>Fecha de entrega del borrador del informe</td> <td>28 de Junio del 2017</td> </tr> <tr> <td>Presentación del Informe final a la gerencia</td> <td>03 de Julio del 2017</td> </tr> </table> <p>El examen de auditoría de gestión se realiza en un tiempo estimado de 90 días laborables para su conclusión, distribuidos en las siguientes fases:</p>			Ing. Raquel Colcha	Jefe de Equipo	Ing. Víctor Betancourt	Supervisor	Melisa López	Auditora operativa	Fecha de inicio:	01 de Abril del 2017	Fecha de Término	18 de Junio del 2017	Fecha de entrega del borrador del informe	28 de Junio del 2017	Presentación del Informe final a la gerencia	03 de Julio del 2017
Ing. Raquel Colcha	Jefe de Equipo															
Ing. Víctor Betancourt	Supervisor															
Melisa López	Auditora operativa															
Fecha de inicio:	01 de Abril del 2017															
Fecha de Término	18 de Junio del 2017															
Fecha de entrega del borrador del informe	28 de Junio del 2017															
Presentación del Informe final a la gerencia	03 de Julio del 2017															
Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 04-04-2017															
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 05-04-2017															

AC-PP-MP-3/6	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016																						
<u>ARCHIVO CORRIENTE</u> PLANIFICACIÓN PRELIMINAR: Memorando de Planificación																							
<table border="1" data-bbox="403 501 1270 848"> <thead> <tr> <th data-bbox="403 501 660 589">RESPONSABLE</th> <th data-bbox="660 501 879 589">FASES</th> <th data-bbox="879 501 1117 589">PORCENTAJE</th> <th data-bbox="1117 501 1270 589">TIEMPO DIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="403 589 660 676" rowspan="5" style="text-align: center;">Melisa López</td> <td data-bbox="660 589 879 631">Planificación</td> <td data-bbox="879 589 1117 631" style="text-align: center;">20%</td> <td data-bbox="1117 589 1270 631" style="text-align: center;">18</td> </tr> <tr> <td data-bbox="660 631 879 676">Ejecución</td> <td data-bbox="879 631 1117 676" style="text-align: center;">50%</td> <td data-bbox="1117 631 1270 676" style="text-align: center;">45</td> </tr> <tr> <td data-bbox="660 676 879 763">Comunicación de resultados</td> <td data-bbox="879 676 1117 763" style="text-align: center;">20%</td> <td data-bbox="1117 676 1270 763" style="text-align: center;">18</td> </tr> <tr> <td data-bbox="660 763 879 806">Seguimiento.</td> <td data-bbox="879 763 1117 806" style="text-align: center;">10%</td> <td data-bbox="1117 763 1270 806" style="text-align: center;">9</td> </tr> <tr> <td data-bbox="660 806 879 848" style="text-align: center;">TOTAL</td> <td data-bbox="879 806 1117 848" style="text-align: center;">100%</td> <td data-bbox="1117 806 1270 848" style="text-align: center;">90</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="301 936 596 967"><i>FASE I:</i> Planificación:</p> <p data-bbox="301 978 652 1010"><i>Tiempo:</i> 18 días laborables</p> <p data-bbox="301 1021 1374 1137">Planificación preliminar: Objetivos de la auditoría, recopilación de la documentación e información necesaria para la planificación, elaboración del archivo permanente;</p> <p data-bbox="301 1149 1374 1220">Planificación específica: memorando de planificación, programas de cada fase de la auditoría.</p> <p data-bbox="301 1274 564 1305"><i>FASE II:</i> Ejecución:</p> <p data-bbox="301 1317 652 1348"><i>Tiempo:</i> 45 días laborables</p> <p data-bbox="301 1359 1369 1391">Papeles de trabajo, pruebas de cumplimiento y sustantivas, obtención de hallazgos.</p> <p data-bbox="301 1444 821 1476"><i>FASE III:</i> Comunicación de Resultados:</p> <p data-bbox="301 1487 652 1518"><i>Tiempo:</i> 18 días laborables</p> <p data-bbox="301 1529 1246 1561">Lectura del borrador del informe, informe final de la auditoría de gestión.</p> <p data-bbox="301 1615 608 1646"><i>FASE IV:</i> Seguimiento:</p> <p data-bbox="301 1657 636 1688"><i>Tiempo:</i> 9 días laborables</p> <p data-bbox="301 1700 890 1731">Plan de implementación de recomendaciones.</p>				RESPONSABLE	FASES	PORCENTAJE	TIEMPO DIAS	Melisa López	Planificación	20%	18	Ejecución	50%	45	Comunicación de resultados	20%	18	Seguimiento.	10%	9	TOTAL	100%	90
RESPONSABLE	FASES	PORCENTAJE	TIEMPO DIAS																				
Melisa López	Planificación	20%	18																				
	Ejecución	50%	45																				
	Comunicación de resultados	20%	18																				
	Seguimiento.	10%	9																				
	TOTAL	100%	90																				
Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 04-04-2017																						
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 05-04-2017																						

AC-PP-MP-4/6	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	 COMYCOMEC Cía. Ltda.
<u>ARCHIVO CORRIENTE</u> PLANIFICACIÓN PRELIMINAR: Memorando de Planificación		
<p>10. Procesos</p> <p>Conforme a la estructura organizacional de la empresa, posee los siguientes procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos gobernantes: los ejecutados para dirigir y coordinar la gestión en la empresa. La Gerencia. - Procesos agregadores de valor: los que tiene que ver con el objetivo de la empresa, son de carácter misional, es decir, la comercialización y distribución de la mercadería. Departamento Comercial y Departamento de Operaciones. - Procesos habilitantes o de apoyo: le permiten a la empresa funcionar ya que se encargan de los procesos administrativos y financieros. Departamento Administrativo. <p>11. Productos de la auditoría</p> <p>Los productos que se obtendrán de la presente auditoría en cada etapa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación: Memorando de planificación. - Control Interno: Informe de Control Interno. - Ejecución: Ejecución de los programas de trabajo, hojas de hallazgos. - Comunicación: Informe final de la Auditoría de Gestión. 		
Elaborado por: D. M. L. V.		Fecha: 04-04-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.		Fecha: 05-04-2017


ARCHIVO CORRIENTE
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR: Memorando de Planificación

12. Indicadores a aplicar**GESTIÓN FINANCIERA**

INDICADORES	INTERPRETACIÓN
SOLVENCIA	Mide la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas y obligaciones a corto plazo.
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	
Activo Corriente - Pasivo Corriente	
Activo Corriente - Pasivo Corriente	Permite conocer el capital de trabajo con que cuenta la empresa.
ENDEUDAMIENTO	Señala el margen de seguridad que tienen los acreedores frente al Activo Total
$\frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}}$	
$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$	Señala cuantas veces el Patrimonio está comprometido con el Pasivo Total.
ACTIVIDAD	Mide los parámetros de representatividad de las cuentas por cobrar en la situación financiera de la empresa, la cartera, la concentración de riesgo y la suficiencia de la reserva para incobrables
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	
$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Total Activos}}$	Mide el nivel de participación de los activos totales en la generación de ingresos

GESTIÓN DE PERSONAL

INDICADOR: Porcentaje de capacitaciones realizadas al personal	
Agregación	Número / Total
Preposición	de
Variable	Capacitaciones
Verbo en Pasado Participio	realizadas al personal / propuestas al personal
Complemento Circunstancial	en el periodo 2016
FÓRMULA:	$\frac{\text{Número de Capacitaciones realizadas al personal en el periodo 2016}}{\text{Total de Capacitaciones propuestas al personal en el periodo 2016}}$
Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 04-04-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 05-04-2017

AC-PP-MP-6/6	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016															
<u>ARCHIVO CORRIENTE</u> PLANIFICACIÓN PRELIMINAR: Memorando de Planificación																
GESTIÓN DE VENTAS																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">INDICADOR: Porcentaje de ventas realizadas por los vendedores</th> </tr> <tr> <td style="width: 30%;">Agregación</td> <td>Valor / Total</td> </tr> <tr> <td>Preposición</td> <td>de</td> </tr> <tr> <td>Variable</td> <td>Ventas</td> </tr> <tr> <td>Verbo en Pasado Participio</td> <td>realizadas / Número de vendedores</td> </tr> <tr> <td>Complemento Circunstancial</td> <td>en el periodo 2016</td> </tr> <tr> <td>FÓRMULA:</td> <td> $\frac{\text{Valor total de las ventas en el periodo 2016}}{\text{Número de personal de ventas en el periodo 2016}} \times 100$ </td> </tr> </table>			INDICADOR: Porcentaje de ventas realizadas por los vendedores		Agregación	Valor / Total	Preposición	de	Variable	Ventas	Verbo en Pasado Participio	realizadas / Número de vendedores	Complemento Circunstancial	en el periodo 2016	FÓRMULA:	$\frac{\text{Valor total de las ventas en el periodo 2016}}{\text{Número de personal de ventas en el periodo 2016}} \times 100$
INDICADOR: Porcentaje de ventas realizadas por los vendedores																
Agregación	Valor / Total															
Preposición	de															
Variable	Ventas															
Verbo en Pasado Participio	realizadas / Número de vendedores															
Complemento Circunstancial	en el periodo 2016															
FÓRMULA:	$\frac{\text{Valor total de las ventas en el periodo 2016}}{\text{Número de personal de ventas en el periodo 2016}} \times 100$															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">INDICADOR: Porcentaje de meta cumplida en ventas</th> </tr> <tr> <td style="width: 30%;">Agregación</td> <td>Valor / Total</td> </tr> <tr> <td>Preposición</td> <td>de</td> </tr> <tr> <td>Variable</td> <td>Ventas</td> </tr> <tr> <td>Verbo en Pasado Participio</td> <td>realizadas / Ventas presupuestadas</td> </tr> <tr> <td>Complemento Circunstancial</td> <td>en el periodo 2016</td> </tr> <tr> <td>FÓRMULA:</td> <td> $\frac{\text{Valor total de las ventas en el periodo 2016}}{\text{Presupuesto de ventas en el periodo 2016}} \times 100$ </td> </tr> </table>			INDICADOR: Porcentaje de meta cumplida en ventas		Agregación	Valor / Total	Preposición	de	Variable	Ventas	Verbo en Pasado Participio	realizadas / Ventas presupuestadas	Complemento Circunstancial	en el periodo 2016	FÓRMULA:	$\frac{\text{Valor total de las ventas en el periodo 2016}}{\text{Presupuesto de ventas en el periodo 2016}} \times 100$
INDICADOR: Porcentaje de meta cumplida en ventas																
Agregación	Valor / Total															
Preposición	de															
Variable	Ventas															
Verbo en Pasado Participio	realizadas / Ventas presupuestadas															
Complemento Circunstancial	en el periodo 2016															
FÓRMULA:	$\frac{\text{Valor total de las ventas en el periodo 2016}}{\text{Presupuesto de ventas en el periodo 2016}} \times 100$															
Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 04-04-2017															
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 05-04-2017															

AC-PP-PA-1/1

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



ARCHIVO CORRIENTE
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA: Programa de auditoría


COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
 AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA
Fase 1: Planificación
ESPECÍFICA


OBJETIVOS:

- Establecer el alcance de la auditoría de gestión, sus recursos y programas de trabajo.
- Verificar el cumplimiento de los procedimientos y la efectividad de los controles en la ejecución de las actividades de la empresa.

Nº	PROCEDIMIENTO	R. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Elabore el programa de auditoría para la planificación específica.	AC-PE-PA-1/1	D. M. L. V.	02-04-2017
2	Realice el análisis Situacional	AC-PE-AS-1/13	D. M. L. V.	11-05-2017
3	Elabore Matriz de Correlación de Fortalezas y Oportunidades	AC-PE-AS-1/13	D. M. L. V.	11-05-2017
4	Elabore Matriz de Correlación de Debilidades y Amenazas	AC-PE-AS-1/13	D. M. L. V.	12-05-2017
5	Elabore Matriz Priorizada	AC-PE-AS-1/13	D. M. L. V.	14-05-2017
6	Elabore Perfil Estratégico Interno	AC-PE-AS-1/13	D. M. L. V.	14-05-2017
7	Elabore Perfil Estratégico Externo	AC-PE-AS-1/13	D. M. L. V.	14-05-2017
8	Realice la matriz de impacto	AC-PE-AS-1/13	D. M. L. V.	20-05-2017
9	Realice las matrices de medios internos y externos	AC-PE-AS-1/13	D. M. L. V.	20-05-2017
10	Establezca ratios de ponderación para los cuestionarios de control interno	AC-CI-ECI - 1/18	D. M. L. V.	13-04-2017
11	Evalúe cuestionarios según el COSO I.	AC-CI-ECI - 2/18	D. M. L. V.	13-04-2017
12	Obtenga los resultados de control interno.	AC-CI-ECI - 18/18	D. M. L. V.	13-04-2017
13	Establezca el grado de confianza del sistema de control interno.	AC-CI-ECI - 18/18	D. M. L. V.	13-04-2017
14	Mida el riesgo de auditoría de control interno.	AC-CI-ECI - 18/18	D. M. L. V.	13-04-2017
15	Elabore las hojas de hallazgos	AC-CI-HA-1/4	D. M. L. V.	20-04-2017
16	Elabore el informe de control interno	AC-CI-ICI-1/2	D. M. L. V.	24-04-2017

Elaborado por: D. M. L. V.**Fecha: 02-04-2017****Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.****Fecha: 05-04-2017**

<p>AC - PE - AS - 1/13</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	
<p><u>ARCHIVO CORRIENTE</u> PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA: Análisis Situacional</p>		
<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buen ambiente laboral, entre empleados y empresa. - Clientela fidelizada - Distribución de una marca muy reconocida y con prestigio como Nestlé, con características especiales del producto que los hacen de calidad. - Experiencia en el mercado y conocimiento de la clientela. - Servicios diferenciados con distribución segura y adecuada de los productos. - Poder para negociar los precios con los proveedores. - Ubicación de la empresa. - Precios competitivos en relación a los de las marcas competidoras. <p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necesidad del producto. - Mercado mal atendido. - Única distribuidora de productos Nestlé en la provincia de Morona Santiago. - Diversidad de productos. - Avance tecnológico para hacer más eficaz la toma de pedidos y la distribución de los mismos. - Competencia débil. - Fuerte poder adquisitivo del segmento meta. - Posibilidades de mejores acuerdos con los proveedores. <p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta definición de la imagen corporativa. - Salarios bajos. - Inadecuada infraestructura para el funcionamiento de las bodegas de almacenaje. 		
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>	<p>Fecha: 11-05-2017</p>	
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>	<p>Fecha: 23-05-2017</p>	

<p>AC - PE - AS - 2/13</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	
<p><u>ARCHIVO CORRIENTE</u> PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA: Análisis Situacional</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de motivación al personal. - Falta de capacitación al personal de ventas. - Empleados con resistencia al cambio. - Falta de herramientas para controlar y mitigar el riesgo. - Poca capacidad de acceso a créditos. <p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clima desfavorable, en las vías de ingreso a la ciudad para el transporte de los productos. - Incremento de impuestos. - Competencia productos sustitutos de otras marcas. - Clientes que no pagan a tiempo. - Disminución de la demanda - Cambios en la legislación. - Cambio en los hábitos de consumo. - Cambios de recursos tecnológicos que implementar y adoptar. 		
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>	<p>Fecha: 11-05-2017</p>	
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>	<p>Fecha: 23-05-2017</p>	

**AC - PE - AS -
3/13**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



ARCHIVO CORRIENTE

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA: Análisis Situacional: MATRIZ DE CORRELACIÓN FO

Fortalezas Oportunidades	F1. Buen ambiente laboral, entre empleados y empresa.	F2. Clientela fidelizada	F3. Distribución de una marca muy reconocida y con prestigio como Nestlé, con características especiales del producto que los hacen de calidad.	F4. Experiencia en el mercado y conocimiento de la clientela	F5. Servicios diferenciados con distribución segura y adecuada de los productos	F6. Poder para negociar los precios con los proveedores	F7. Ubicación estratégica de la empresa	F8. Precios competitivos en relación a los de las marcas competidoras	TOTAL
O1. Necesidad del producto.	2	5	5	5	5	3	5	5	35
O2. Mercado mal atendido.	2	5	5	4	5	3	5	5	34
O3. Única distribuidora de productos Nestlé en la provincia de Morona Santiago.	2	5	2	2	2	1	2	2	18
O4. Diversidad de productos.	2	4	5	5	5	2	3	5	31
O5. Avance tecnológico para hacer más eficaz la toma de pedidos y la distribución de los mismos.	5	4	5	4	4	2	4	4	32
O6. Competencia débil.	3	5	4	5	5	1	5	5	33
O7. Fuerte poder adquisitivo del segmento meta.	3	4	4	4	5	3	4	5	32
O8. Posibilidades de mejores acuerdos con los proveedores.	4	4	4	4	5	2	3	5	31
TOTAL	23	36	34	33	36	17	31	36	246

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 11-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 23-05-2017

**AC - PE - AS -
4/13**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé

Auditoría de Gestión

Período: 2016



ARCHIVO CORRIENTE

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA: Análisis Situacional: MATRIZ DE CORRELACIÓN DA


Debilidades Amenazas	D1. Falta definición de la imagen corporativa.	D2. Salarios bajos.	D3. Inadecuada infraestructura para el funcionamiento de las bodegas de almacenaje	D4. Falta de motivación al personal.	D5. Falta de capacitación al personal de ventas.	D6. Empleados con resistencia al cambio.	D7. Falta de herramientas para controlar y mitigar el riesgo.	D8. Poca capacidad de acceso a créditos.	TOTAL
A1. Clima desfavorable, en las vías de ingreso a la ciudad para el transporte de los productos.	2	2	4	2	1	2	5	2	20
A2. Incremento de impuestos.	2	5	3	3	1	4	4	4	26
A3. Competencia productos sustitutos de otras marcas.	5	4	5	3	1	4	5	1	28
A4. Clientes que no pagan a tiempo.	3	4	5	2	4	2	5	4	29
A5. Disminución de la demanda	5	5	5	2	3	2	4	3	29
A6. Cambios en la legislación.	1	4	3	2	2	3	5	2	22
A7. Cambio en los hábitos de consumo.	5	4	5	2	3	3	5	2	29
A8. Cambios de recursos tecnológicos que implementar y adoptar.	3	3	5	1	1	5	5	1	24
TOTAL	26	31	35	17	16	25	38	19	207


Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 11-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 23-05-2017

<p>AC - PE - AS - 5/13</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>																																																							
<p><u>ARCHIVO CORRIENTE</u> PLANIFICACIÓN ESPECIFICA: Análisis Situacional: FODA PRIORIZADA</p>																																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="344 539 1321 577" style="text-align: center;">FORTALEZAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="344 577 507 616">F2</td> <td data-bbox="507 577 1321 616">Clientela fidelizada</td> </tr> <tr> <td data-bbox="344 616 507 689">F5</td> <td data-bbox="507 616 1321 689">Servicios diferenciados con distribución segura y adecuada de los productos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="344 689 507 763">F8</td> <td data-bbox="507 689 1321 763">Precios competitivos en relación a los de las marcas competidoras</td> </tr> <tr> <td data-bbox="344 763 507 875">F3</td> <td data-bbox="507 763 1321 875">Distribución de una marca muy reconocida y con prestigio como Nestlé, con características especiales del producto que los hacen de calidad</td> </tr> <tr> <td data-bbox="344 875 507 913">F4</td> <td data-bbox="507 875 1321 913">Experiencia en el mercado y conocimiento de la clientela</td> </tr> <tr> <td data-bbox="344 913 507 952">F7</td> <td data-bbox="507 913 1321 952">Ubicación estratégica de la empresa</td> </tr> <tr> <td data-bbox="344 952 507 990">F1</td> <td data-bbox="507 952 1321 990">Buen ambiente laboral, entre empleados y empresa.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="344 990 507 1028">F6</td> <td data-bbox="507 990 1321 1028">Poder para negociar los precios con los proveedores</td> </tr> <tr> <th colspan="2" data-bbox="344 1028 1321 1066" style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</th> </tr> <tr> <td data-bbox="344 1066 507 1104">O1</td> <td data-bbox="507 1066 1321 1104">Necesidad del producto.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="344 1104 507 1142">O2</td> <td data-bbox="507 1104 1321 1142">Mercado mal atendido.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="344 1142 507 1180">O6</td> <td data-bbox="507 1142 1321 1180">Competencia débil.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="344 1180 507 1254">O5</td> <td data-bbox="507 1180 1321 1254">Avance tecnológico para hacer más eficaz la toma de pedidos y la distribución de los mismos.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="344 1254 507 1292">O7</td> <td data-bbox="507 1254 1321 1292">Fuerte poder adquisitivo del segmento meta.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="344 1292 507 1330">O4</td> <td data-bbox="507 1292 1321 1330">Diversidad de productos.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="344 1330 507 1368">O8</td> <td data-bbox="507 1330 1321 1368">Posibilidades de mejores acuerdos con los proveedores.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="344 1368 507 1442">O3</td> <td data-bbox="507 1368 1321 1442">Única distribuidora de productos Nestlé en la provincia de Morona Santiago</td> </tr> <tr> <th colspan="2" data-bbox="344 1442 1321 1480" style="text-align: center;">DEBILIDADES</th> </tr> <tr> <td data-bbox="344 1480 507 1518">D7</td> <td data-bbox="507 1480 1321 1518">Falta de herramientas para controlar y mitigar el riesgo.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="344 1518 507 1592">D3</td> <td data-bbox="507 1518 1321 1592">Inadecuada infraestructura para el funcionamiento de las bodegas de almacenaje</td> </tr> <tr> <td data-bbox="344 1592 507 1630">D2</td> <td data-bbox="507 1592 1321 1630">Salarios bajos.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="344 1630 507 1668">D1</td> <td data-bbox="507 1630 1321 1668">Falta definición de la imagen corporativa.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="344 1668 507 1706">D6</td> <td data-bbox="507 1668 1321 1706">Empleados con resistencia al cambio.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="344 1706 507 1744">D8</td> <td data-bbox="507 1706 1321 1744">Poca capacidad de acceso a créditos.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="344 1744 507 1783">D4</td> <td data-bbox="507 1744 1321 1783">Falta de motivación al personal.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="344 1783 507 1821">D5</td> <td data-bbox="507 1783 1321 1821">Falta de capacitación al personal de ventas.</td> </tr> </tbody> </table>			FORTALEZAS		F2	Clientela fidelizada	F5	Servicios diferenciados con distribución segura y adecuada de los productos	F8	Precios competitivos en relación a los de las marcas competidoras	F3	Distribución de una marca muy reconocida y con prestigio como Nestlé, con características especiales del producto que los hacen de calidad	F4	Experiencia en el mercado y conocimiento de la clientela	F7	Ubicación estratégica de la empresa	F1	Buen ambiente laboral, entre empleados y empresa.	F6	Poder para negociar los precios con los proveedores	OPORTUNIDADES		O1	Necesidad del producto.	O2	Mercado mal atendido.	O6	Competencia débil.	O5	Avance tecnológico para hacer más eficaz la toma de pedidos y la distribución de los mismos.	O7	Fuerte poder adquisitivo del segmento meta.	O4	Diversidad de productos.	O8	Posibilidades de mejores acuerdos con los proveedores.	O3	Única distribuidora de productos Nestlé en la provincia de Morona Santiago	DEBILIDADES		D7	Falta de herramientas para controlar y mitigar el riesgo.	D3	Inadecuada infraestructura para el funcionamiento de las bodegas de almacenaje	D2	Salarios bajos.	D1	Falta definición de la imagen corporativa.	D6	Empleados con resistencia al cambio.	D8	Poca capacidad de acceso a créditos.	D4	Falta de motivación al personal.	D5	Falta de capacitación al personal de ventas.
FORTALEZAS																																																								
F2	Clientela fidelizada																																																							
F5	Servicios diferenciados con distribución segura y adecuada de los productos																																																							
F8	Precios competitivos en relación a los de las marcas competidoras																																																							
F3	Distribución de una marca muy reconocida y con prestigio como Nestlé, con características especiales del producto que los hacen de calidad																																																							
F4	Experiencia en el mercado y conocimiento de la clientela																																																							
F7	Ubicación estratégica de la empresa																																																							
F1	Buen ambiente laboral, entre empleados y empresa.																																																							
F6	Poder para negociar los precios con los proveedores																																																							
OPORTUNIDADES																																																								
O1	Necesidad del producto.																																																							
O2	Mercado mal atendido.																																																							
O6	Competencia débil.																																																							
O5	Avance tecnológico para hacer más eficaz la toma de pedidos y la distribución de los mismos.																																																							
O7	Fuerte poder adquisitivo del segmento meta.																																																							
O4	Diversidad de productos.																																																							
O8	Posibilidades de mejores acuerdos con los proveedores.																																																							
O3	Única distribuidora de productos Nestlé en la provincia de Morona Santiago																																																							
DEBILIDADES																																																								
D7	Falta de herramientas para controlar y mitigar el riesgo.																																																							
D3	Inadecuada infraestructura para el funcionamiento de las bodegas de almacenaje																																																							
D2	Salarios bajos.																																																							
D1	Falta definición de la imagen corporativa.																																																							
D6	Empleados con resistencia al cambio.																																																							
D8	Poca capacidad de acceso a créditos.																																																							
D4	Falta de motivación al personal.																																																							
D5	Falta de capacitación al personal de ventas.																																																							
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>	<p>Fecha: 14-05-2017</p>																																																							
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>	<p>Fecha: 23-05-2017</p>																																																							

AC - PE - AS - 6/13	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016																			
<u>ARCHIVO CORRIENTE</u> PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA: Análisis Situacional: FODA PRIORIZADA																				
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="338 598 1329 651" style="text-align: center;">AMENAZAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="338 651 501 705">A4</td> <td data-bbox="501 651 1329 705">Clientes que no pagan a tiempo.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="338 705 501 761">A5</td> <td data-bbox="501 705 1329 761">Disminución de la demanda</td> </tr> <tr> <td data-bbox="338 761 501 817">A7</td> <td data-bbox="501 761 1329 817">Cambio en los hábitos de consumo.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="338 817 501 873">A3</td> <td data-bbox="501 817 1329 873">Competencia productos sustitutos de otras marcas.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="338 873 501 929">A2</td> <td data-bbox="501 873 1329 929">Incremento de impuestos.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="338 929 501 985">A8</td> <td data-bbox="501 929 1329 985">Cambios de recursos tecnológicos que implementar y adoptar</td> </tr> <tr> <td data-bbox="338 985 501 1041">A6</td> <td data-bbox="501 985 1329 1041">Cambios en la legislación</td> </tr> <tr> <td data-bbox="338 1041 501 1160">A1</td> <td data-bbox="501 1041 1329 1160">Clima desfavorable, en las vías de ingreso a la ciudad para el transporte de los productos.</td> </tr> </tbody> </table>			AMENAZAS		A4	Clientes que no pagan a tiempo.	A5	Disminución de la demanda	A7	Cambio en los hábitos de consumo.	A3	Competencia productos sustitutos de otras marcas.	A2	Incremento de impuestos.	A8	Cambios de recursos tecnológicos que implementar y adoptar	A6	Cambios en la legislación	A1	Clima desfavorable, en las vías de ingreso a la ciudad para el transporte de los productos.
AMENAZAS																				
A4	Clientes que no pagan a tiempo.																			
A5	Disminución de la demanda																			
A7	Cambio en los hábitos de consumo.																			
A3	Competencia productos sustitutos de otras marcas.																			
A2	Incremento de impuestos.																			
A8	Cambios de recursos tecnológicos que implementar y adoptar																			
A6	Cambios en la legislación																			
A1	Clima desfavorable, en las vías de ingreso a la ciudad para el transporte de los productos.																			
Elaborado por: D. M. L. V.		Fecha: 14-05-2017																		
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.		Fecha: 23-05-2017																		

ARCHIVO CORRIENTE: PLANIFICACION ESPECIFICA: Análisis Situacional: PERFIL
ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS	CLASIFICACIÓN DE IMPACTO					
	DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS		
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA	
	1	2	3	4	5	
F2	Cientela fidelizada					X
F5	Servicios diferenciados con distribución segura y adecuada de los productos					X
F8	Precios competitivos en relación a los de las marcas competidoras					X
F3	Distribución de una marca muy reconocida y con prestigio como Nestlé, con características especiales del producto que los hacen de calidad					X
F4	Experiencia en el mercado y conocimiento de la clientela				X	
D7	Falta de herramientas para controlar y mitigar el riesgo.	X				
D3	Inadecuada infraestructura para el funcionamiento de las bodegas de almacenaje		X			
D2	Salarios bajos.		X			
D1	Falta definición de la imagen corporativa.	X				
D6	Empleados con resistencia al cambio.		X			
TOTAL		2	3	0	1	4
PORCENTAJE		20%	30%		10%	40%

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 14-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 23-05-2017

**AC - PE - AS -
8/13**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



**ARCHIVO CORRIENTE: PLANIFICACION ESPECIFICA: Análisis
Situacional: PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO**


ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
O 1	Necesidad del producto.					X
O 2	Mercado mal atendido.				X	
O 6	Competencia débil.					X
O 5	Avance tecnológico para hacer más eficaz la toma de pedidos y la distribución de los mismos.				X	
O 7	Fuerte poder adquisitivo del segmento meta.					X
A 4	Clientes que no pagan a tiempo.	X				
A 5	Disminución de la demanda	X				
A 7	Cambio en los hábitos de consumo.	X				
A 3	Competencia a productos sustitutos de otras marcas.	X				
A 2	Incremento de impuestos.		X			
TOTAL		4	1	0	2	3
PORCENTAJE		40%	10%		20%	30%

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 14-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 23-05-2017

AC - PE - AS - 9/13	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016																																															
<u>ARCHIVO CORRIENTE</u> PLANIFICACIÓN ESPECIFICA: Análisis Situacional: MATRIZ DE IMPACTO																																																
Matriz de Impacto y Ocurrencia Interno <table border="1" data-bbox="311 723 1361 1061"> <thead> <tr> <th rowspan="2">PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</th> <th colspan="3">PROBABILIDAD DE IMPACTO</th> </tr> <tr> <th></th> <th>ALTA</th> <th>MEDIA</th> <th>BAJA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>ALTA</th> <td>F2, F5, F8, F3, D7</td> <td>D3, D2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>MEDIA</th> <td>D1</td> <td>F4, D6</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>BAJA</th> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> Matriz de Impacto y ocurrencia externo <table border="1" data-bbox="303 1229 1369 1568"> <thead> <tr> <th rowspan="2">PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</th> <th colspan="3">PROBABILIDAD DE IMPACTO</th> </tr> <tr> <th></th> <th>ALTA</th> <th>MEDIA</th> <th>BAJA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>ALTA</th> <td>O1, O6, A4, A5, A3</td> <td>O2, O5, A2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>MEDIA</th> <td>A7</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th>BAJA</th> <td>O7</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO				ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	F2, F5, F8, F3, D7	D3, D2			MEDIA	D1	F4, D6			BAJA					PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO				ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	O1, O6, A4, A5, A3	O2, O5, A2			MEDIA	A7				BAJA	O7			
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO																																															
		ALTA	MEDIA	BAJA																																												
ALTA	F2, F5, F8, F3, D7	D3, D2																																														
MEDIA	D1	F4, D6																																														
BAJA																																																
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO																																															
		ALTA	MEDIA	BAJA																																												
ALTA	O1, O6, A4, A5, A3	O2, O5, A2																																														
MEDIA	A7																																															
BAJA	O7																																															
Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 20-05-2017																																															
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 23-05-2017																																															

AC - PE - AS -
10/13

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



ARCHIVO CORRIENTE: PLANIFICACION ESPECIFICA: Análisis Situacional: MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Clientela fidelizada	0,10	4	0,40
2	Servicios diferenciados con distribución segura y adecuada de los productos	0,10	5	0,50
3	Precios competitivos en relación a los de las marcas competidoras	0,10	5	0,50
4	Distribución de una marca muy reconocida y con prestigio como Nestlé, con características especiales del producto que los hacen de calidad	0,10	4	0,40
5	Experiencia en el mercado y conocimiento de la clientela	0,10	4	0,40
DEBILIDADES				
6	Falta de herramientas para controlar y mitigar el riesgo.	0,10	1	0,10
7	Inadecuada infraestructura para el funcionamiento de las bodegas de almacenaje	0,10	1	0,10
8	Salarios bajos.	0,10	2	0,20
9	Falta definición de la imagen corporativa.	0,10	1	0,10
10	Empleados con resistencia al cambio.	0,10	2	0,20
TOTAL		1,00	29	2,90

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


El resultado de 2,90% indica que COMYCOMEC Cía. Ltda. tiene debilidades más importantes que fortalezas, por lo que es importante aprovechar las fortalezas potenciándolas para poder minimizar las debilidades. Los servicios diferenciados con distribución segura y adecuada de los productos y sus precios competitivos en relación a los de las marcas competidoras son sus fortalezas más importantes.


Elaborado por: D. M. L. V.


Fecha: 20-05-2017


Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 23-05-2017

AC - PE - AS - 11/13	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016			
ARCHIVO CORRIENTE: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA: Análisis Situacional: MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS				
Nº	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Necesidad del producto.	0,10	5	0,50
2	Mercado mal atendido.	0,10	5	0,50
3	Competencia débil.	0,10	5	0,50
4	Avance tecnológico para hacer más eficaz la toma de pedidos y la distribución de los mismos.	0,10	4	0,40
5	Fuerte poder adquisitivo del segmento meta.	0,10	5	0,50
AMENAZAS				
6	Clientes que no pagan a tiempo.	0,10	1	0,10
7	Disminución de la demanda	0,10	1	0,10
8	Cambio en los hábitos de consumo.	0,10	1	0,10
9	Competencia productos sustitutos de otras marcas.	0,10	2	0,20
10	Incremento de impuestos.	0,10	2	0,20
TOTAL		1,00	31	3,10
<p>1= Amenaza Importante. 2= Amenaza Menor. 3= Equilibrio. 4= Oportunidad Menor. 5= Oportunidad Importante.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>El resultado de 3,10% indica que COMYCOMEC Cía. Ltda. tiene oportunidades más importantes que amenazas, por lo que es importante aprovechar aún más esas oportunidades para disminuir las amenazas. La necesidad del producto, el mercado mal atendido, y la competencia débil representan a sus oportunidades más importantes.</p> </div>				
Elaborado por: D. M. L. V.			Fecha: 20-05-2017	
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.			Fecha: 23-05-2017	

AC - PE - AS - 12/13	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016		
ARCHIVO CORRIENTE: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA: Análisis Situacional: MATRIZ FODA PRIORIZADA			
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Clientela fidelizada	O1	Necesidad del producto.
F2	Servicios diferenciados con distribución segura y adecuada de los productos	O2	Mercado mal atendido.
F3	Precios competitivos en relación a los de las marcas competidoras	O3	Competencia débil.
F4	Distribución de una marca muy reconocida y con prestigio como Nestlé, con características especiales del producto que los hacen de calidad	O4	Avance tecnológico para hacer más eficaz la toma de pedidos y la distribución de los mismos.
F5	Experiencia en el mercado y conocimiento de la clientela	O5	Fuerte poder adquisitivo del segmento meta.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Falta de herramientas para controlar y mitigar el riesgo.	A1	Clientes que no pagan a tiempo.
D2	Inadecuada infraestructura para el funcionamiento de las bodegas de almacenaje	A2	Disminución de la demanda
D3	Salarios bajos.	A3	Cambio en los hábitos de consumo.
D4	Falta definición de la imagen corporativa.	A4	Competencia productos sustitutos de otras marcas.
D5	Empleados con resistencia al cambio.	A5	Incremento de impuestos.
Elaborado por: D. M. L. V.		Fecha: 20-05-2017	
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.		Fecha: 23-05-2017	

<p>AC - PE - AS - 13/13</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	 <p>COMYCOMEC Cía. Ltda.</p>
<p align="center"><u>ARCHIVO CORRIENTE</u> PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA: Análisis Situacional</p>		
<p>Análisis:</p> <p>COMYCOMEC Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la venta y distribución de productos de la marca Nestlé, entre sus fortalezas más primordiales y de acuerdo a su orden de importancia son: Clientela fidelizada, servicios diferenciados con distribución segura y adecuada de los productos, precios competitivos en relación a los de las marcas competidoras, distribución de una marca muy reconocida y con prestigio como Nestlé, con características especiales del producto que los hacen de calidad y finalmente la experiencia en el mercado y conocimiento de la clientela; las cuales en su mayoría responden al objetivo principal de comercialización de la empresa.</p> <p>Sus oportunidades priorizadas son: necesidad del producto, mercado mal atendido, competencia débil, avance tecnológico para hacer más eficaz la toma de pedidos y la distribución de los mismos y fuerte poder adquisitivo del segmento meta; los cuales corresponden a su vez a el objeto del negocio.</p> <p>Sus debilidades en orden de prioridad son: falta de herramientas para controlar y mitigar el riesgo, inadecuada infraestructura para el funcionamiento de las bodegas de almacenaje, salarios bajos, falta definición de la imagen corporativa. Empleados con resistencia al cambio, y la falta de herramientas para controlar y mitigar el riesgo.</p> <p>Finalmente, las amenazas son: Clientes que no pagan a tiempo, disminución de la demanda, cambio en los hábitos de consumo, competencia productos sustitutos de otras marcas, incremento de impuestos, y clientes que no pagan a tiempo.</p>		
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>		<p>Fecha: 20-05-2017</p>
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>		<p>Fecha: 23-05-2017</p>

<p>AC-CI-ECI - 1/18</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>																			
<p><u>ARCHIVO CORRIENTE</u> EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: Ratios de ponderación</p>																				
<p>Se establece una escala de medición para la evaluación del control interno, por medio de los cuestionarios, de la siguiente manera:</p> <table border="1" data-bbox="496 815 1169 1211" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="496 815 876 871">ESCALA</th> <th data-bbox="876 815 1169 871">CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="496 871 647 927">0-2</td> <td data-bbox="647 871 876 927">Insuficiente</td> <td data-bbox="876 871 1169 927">Inaceptable</td> </tr> <tr> <td data-bbox="496 927 647 983">3-4</td> <td data-bbox="647 927 876 983">Inferior</td> <td data-bbox="876 927 1169 983">Deficiente</td> </tr> <tr> <td data-bbox="496 983 647 1039">5-6</td> <td data-bbox="647 983 876 1039">Normal</td> <td data-bbox="876 983 1169 1039">Satisfactorio</td> </tr> <tr> <td data-bbox="496 1039 647 1151">7-8</td> <td data-bbox="647 1039 876 1151">Superior a lo normal</td> <td data-bbox="876 1039 1169 1151">Muy Bueno</td> </tr> <tr> <td data-bbox="496 1151 647 1211">9-10</td> <td data-bbox="647 1151 876 1211">Óptimo</td> <td data-bbox="876 1151 1169 1211">Excelente</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Fuente: Contraloría General del Estado</p>			ESCALA		CALIFICACIÓN	0-2	Insuficiente	Inaceptable	3-4	Inferior	Deficiente	5-6	Normal	Satisfactorio	7-8	Superior a lo normal	Muy Bueno	9-10	Óptimo	Excelente
ESCALA		CALIFICACIÓN																		
0-2	Insuficiente	Inaceptable																		
3-4	Inferior	Deficiente																		
5-6	Normal	Satisfactorio																		
7-8	Superior a lo normal	Muy Bueno																		
9-10	Óptimo	Excelente																		
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>	<p>Fecha: 13-04-2017</p>																			
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>	<p>Fecha: 25-04-2017</p>																			

**AC-CI-ECI -
2/18**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



ARCHIVO CORRIENTE

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: Cuestionario de Control

N.	PREGUNTAS	RESP.		VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	POND	CALIF	
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL INTERNO						
SUBCOMPONENTE: Integridad y valores éticos						
1	¿Se han establecido los principios de integridad y valores éticos como parte de la cultura organizativa?	X		10	10	
2	¿Se encuentran definidos la misión, visión, objetivos de la empresa?	X		10	10	
Total				20	20	
SUBCOMPONENTE: Estructura organizacional						
3	¿Está definida la estructura organizativa en un reglamento interno debidamente aprobado?	X		10	10	
4	¿La gerencia, planifica, organiza, controla y cumple las estrategias del negocio?	X		10	8	
Total				20	18	
SUBCOMPONENTE: Autoridad y responsabilidad						
5	¿Ayuda la Gerencia a llevar a la empresa hacia el cumplimiento de metas y objetivos?	X		10	8	
6	¿Existen métodos de revisión y técnicas para supervisar el cumplimiento de los objetivos?	X		10	6	Sólo se han establecido con respecto a ventas.
7	¿La dirección toma acciones oportunas, procurando corregir las deficiencias de control interno?	X		10	8	

Total				30	22	
SUBCOMPONENTE: Políticas y prácticas de talento humano						
8	¿Existen políticas de talento humano para mantener al personal motivado, confiable y competente?		X	10	4	No se establecen de manera formal y equitativa
9	¿Cuenta la entidad con manuales y reglamentos específicos para las actividades fundamentales en el desarrollo de sus funciones?		X	10	6	Reglamento interno para el personal
10	¿Se ha asignado formalmente las funciones y responsabilidades por medio de una manual de funciones que debe cumplir los empleados?		X	10	0	No se han planteado manuales
11	¿Es evaluado el desempeño del personal?		X	10	0	No se ha evaluado
12	¿Existe una Unidad de Talento Humano que administre al personal de manera integral?		X	10	0	No se ha estructurado la unidad de talento humano
13	¿Ha establecido la dirección procedimientos de control para las actividades administrativas que se desarrollan?	X		10	4	Son muy básicos y no se formalizan
Total				60	14	
Total Componente				130	74	

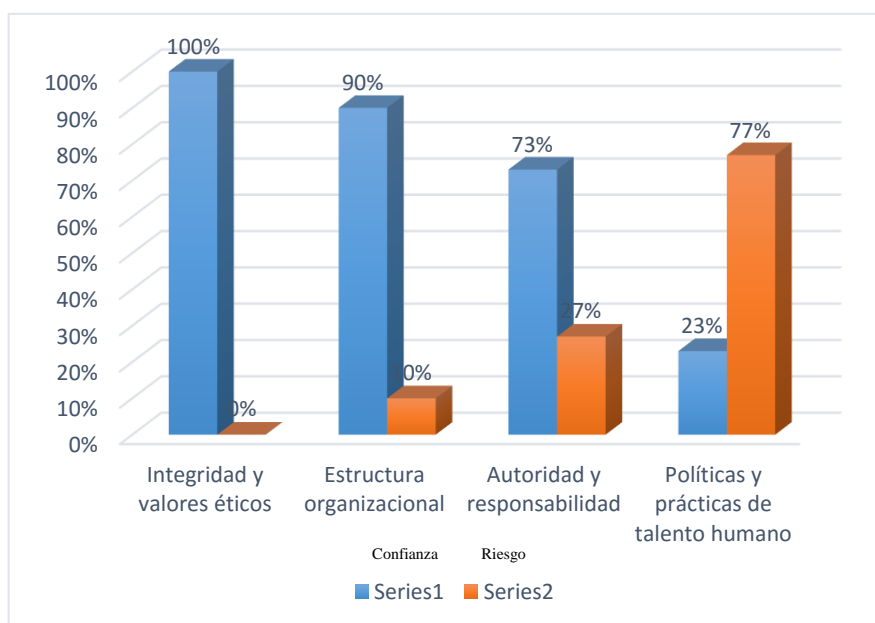
Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 13-04-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 25-04-2017

ARCHIVO CORRIENTE
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: Nivel de Confianza y Riesgo

N ^o	SUBCOMPONENTES	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
1	Integridad y valores éticos	20	20	100%	0%
2	Estructura organizacional	20	18	90%	10%
3	Autoridad y responsabilidad	30	22	73%	27%
4	Políticas y prácticas de talento humano	60	14	23%	77%
Total del componente		130	74	57%	43%

Fuente: Cuestionario de Control Interno

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 21

Elaborado por: Melisa López

Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 13-04-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 25-04-2017

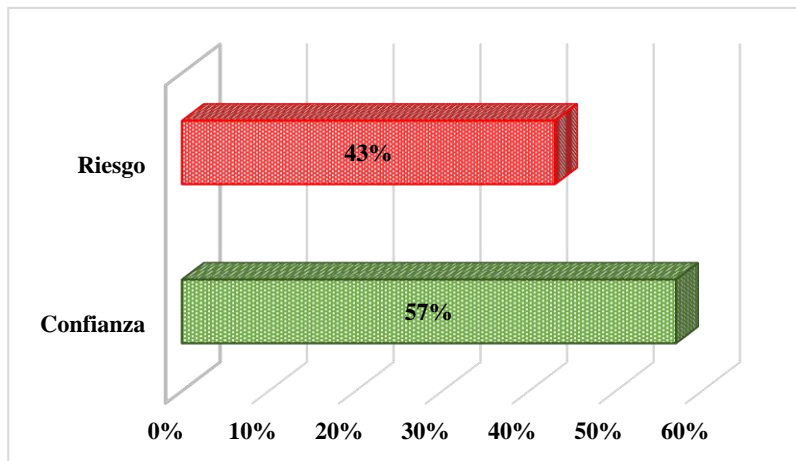
ARCHIVO CORRIENTE

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: Nivel de Confianza y Riesgo

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	CONFIANZA		
		$NC = \frac{CT}{PT} * 100$ $NC = \frac{74}{130} * 100$	$NR = 100 - CP$ $NR = 100 - 57$	15%-50%
		<i>Bajo</i>	<i>Moderado</i>	<i>Alto</i>
		5%-24%	25%- 49%	50%-85%
NC = 57%	NR = 43 %	RIESGO		

Fuente: Cuestionario de Control Interno

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 22

Elaborado por: Melisa López

Del análisis realizado al componente Ambiente de Control, se logró establecer un nivel de confianza moderado del 57% y el riesgo moderado del 43%.

Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 13-04-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 25-04-2017

ARCHIVO CORRIENTE

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: Cuestionario de Control

N.	PREGUNTAS	RESP.		VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	POND	CALIF	
COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS						
SUBCOMPONENTE: Identificación del riesgo						
1	¿Se han determinado riesgos internos que pueden influir en el cumplimiento de las operaciones?		X	10	0	No se han determinado riesgos internos
2	¿Se han determinado riesgos externos que pueden influir en el cumplimiento de las operaciones?		X	10	0	No se han determinado riesgos internos
3	¿La empresa cuenta con personal encargado de medir el impacto a mediano o largo plazo de los riesgos que puedan afectar las operaciones?		X	10	0	No se han determinado riesgos internos
4	¿Existe un departamento de auditoría que sea independiente en sus decisiones?		X	10	0	No se ha estructurado la unidad de auditoría
5	¿Se presentan reportes periódicos de los departamentos a la gerencia?	X		10	10	
6	¿Se identifican oportunamente cambios en las responsabilidades de la administración que puedan afectar los controles que se llevan a cabo en la institución?	X		10	8	
Total				60	18	

SUBCOMPONENTE: Respuesta al riesgo


7	¿Existen mecanismos formales para la revisión y actualización de los procedimientos en función a los riesgos existentes?		X	10	6	
8	¿Se establecen cambios que puedan impactar las finanzas, y la generación de ventas?	X		10	8	
9	¿La institución ha hecho una valoración del riesgo en términos cuantitativos o cualitativos?		X	10	4	
10	¿Se han establecido mecanismos para verificar los riesgos más recurrentes y de mayor impacto económico?		X	10	0	La falta de personal para el control de riesgos ocasiona inexistencia de mecanismos de riesgos
11	¿Se previenen riesgos de pérdidas de información de los sistemas con planes de respaldos?	X		10	10	
Total				50	28	
Total Componente				110	46	

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 13-04-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 25-04-2017

AC-CI-ECI - 6/18	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	
-----------------------------	---	---

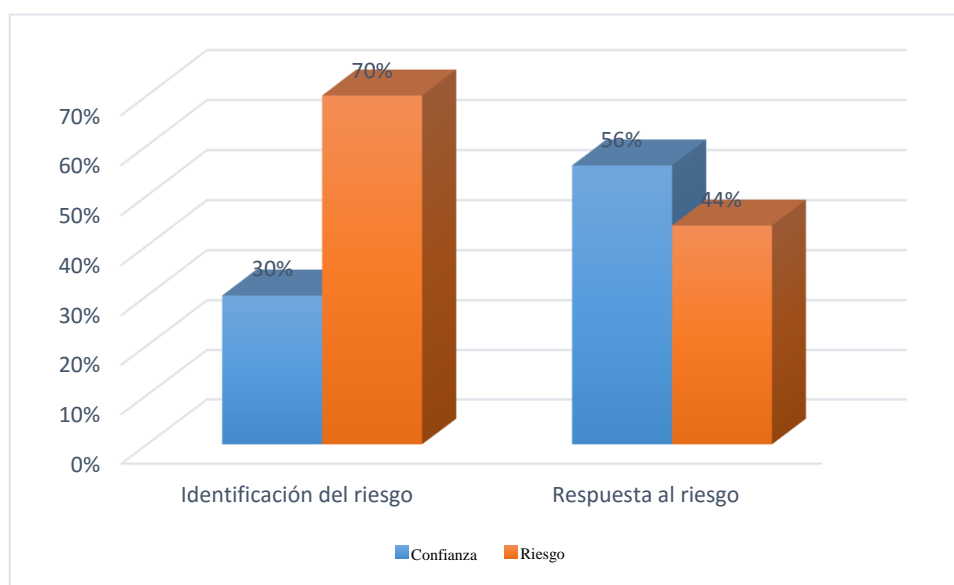
ARCHIVO CORRIENTE

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: Nivel de Confianza y Riesgo

N ^o	SUBCOMPONENTES	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
1	Identificación del riesgo	60	18	30%	70%
2	Respuesta al riesgo	50	28	56%	44%
Total del componente		110	46	42%	58%

Fuente: Cuestionario de Control Interno


Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 23

Elaborado por: Melisa López

Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 13-04-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 25-04-2017

AC-CI-ECI - 7/18	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	
-----------------------------	---	---

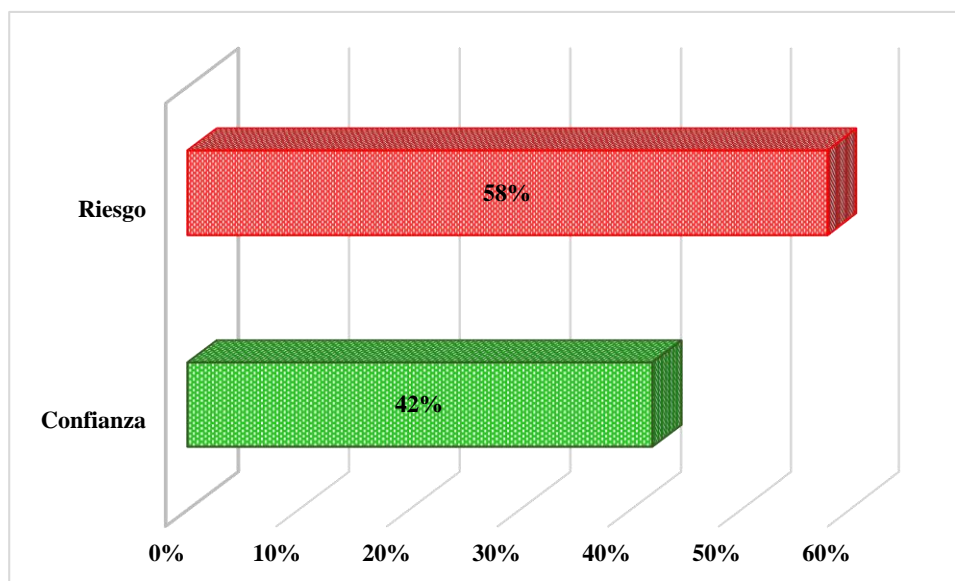
ARCHIVO CORRIENTE

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: Nivel de Confianza y Riesgo

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	CONFIANZA		
		$NC = \frac{CT}{PT} * 100$	$NR = 100 - CP$	5%-50%
$NC = \frac{46}{110} * 100$	$NR = 100 - 42$	<i>Bajo</i>	<i>Moderado</i>	<i>Alto</i>
NC = 42%	NR = 58 %	5%-24%	25%-49%	50%-85%
		RIESGO		

Fuente: Cuestionario de Control Interno

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 24

Elaborado por: Melisa López

Del análisis realizado al componente Evaluación de riesgos, se logró establecer un nivel de confianza bajo del 42% y el riesgo alto del 58%.

Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 13-04-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 25-04-2017

**AC-CI-ECI -
8/18**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



ARCHIVO CORRIENTE
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: Cuestionario de Control

N.	PREGUNTAS	RESP.		VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	POND	CALIF	
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL						
SUBCOMPONENTE: Revisiones de alto nivel						
1	¿Se realizan un expediente de clientes con sus datos generales?	X		10	8	
2	¿Se lleva un expediente de los proveedores?	X		10	9	
3	¿Los inventarios son controlados mediante tarjetas kárdex?	X		10	8	
Total				30	25	
SUBCOMPONENTE: Actividades administrativas						
4	¿Los hechos económicos son registrados en el momento que ocurren?	X		10	9	
5	¿Existe una segregación de funciones de adquisición y registro de las mercaderías?	X		10	8	
6	¿Utiliza la entidad para efectos de control informes que comparen los presupuestos con los gastos reales?	X		10	8	
7	¿Las actividades de control son implementadas por personal competente con la suficiente autoridad para desarrollarlas?	X		10	8	
8	¿Hay separación de funciones incompatibles?	X		10	8	
9	¿Las transacciones y operaciones más relevantes ya sea por valor, volumen o interés son aprobadas por el Gerente?	X		10	9	
10	¿Se han establecido medidas de protección para fondos, valores y bienes?	X		10	8	
Total				70	58	
SUBCOMPONENTE: Controles físicos						
11	¿Se realiza el registro de las depreciaciones del activo fijo total?		X	10	0	Las depreciaciones no fueron registradas de acuerdo a la norma
12	¿Todas las operaciones contables y financieras se encuentran debidamente documentadas?	X		10	8	
Total				20	8	

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 13-04-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 25-04-2017

**AC-CI-ECI -
9/18**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



ARCHIVO CORRIENTE

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: Cuestionario de Control


N.	PREGUNTAS	RESP.		VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	POND	CALIF	
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL						
SUBCOMPONENTE: Indicadores						
13	¿Tiene la empresa indicadores de gestión que le permitan medir los resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia?	X		10	10	
14	¿Se implementan actividades de control para vigilar el acceso a la infraestructura tecnológica de la institución?	X		10	9	
Total				20	19	
SUBCOMPONENTE: Procesamiento de información						
15	¿Se hacen controles periódicos de todas las áreas funcionales de la empresa a fin de solucionar errores?	X		10	8	
16	¿Las funciones del cajero se encuentran debidamente definidas y segregadas?	X		10	8	
17	¿Los fondos de caja se encuentran bajo la custodia del cajero?	X		10	9	
18	¿Se realizan cierres de caja al término del día?	X		10	9	
19	¿Se realizan conciliaciones bancarias en forma periódica?	X		10	8	
20	¿Se realizan constataciones físicas de la mercadería existente?	X		10	9	
21	¿Se verifica la entrada y salida de mercadería?	X		10	9	
22	¿Se lleva un archivo de los documentos por pagar?	X		10	8	
23	¿Las facturas son debidamente selladas y autorizadas?	X		10	8	
Total				90	76	
Total Componente				230	186	

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 13-04-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 25-04-2017

AC-CI-ECI - 10/18	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	
------------------------------	---	---

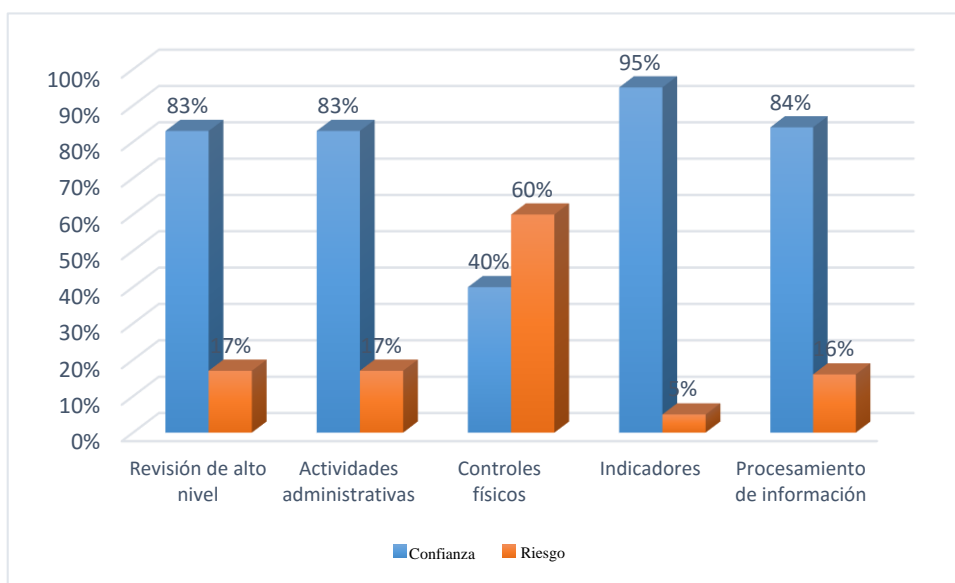
ARCHIVO CORRIENTE

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: Nivel de Confianza y Riesgo

N ^o	SUBCOMPONENTES	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
1	Revisión de alto nivel	30	25	83%	17%
2	Actividades administrativas	70	58	83%	17%
3	Controles físicos	20	8	40%	60%
4	Indicadores	20	19	95%	5%
5	Procesamiento de información	90	76	84%	16%
Total del componente		230	186	81%	19%

Fuente: Cuestionario de Control Interno

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 25

Elaborado por: Melisa López

Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 13-04-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 25-04-2017

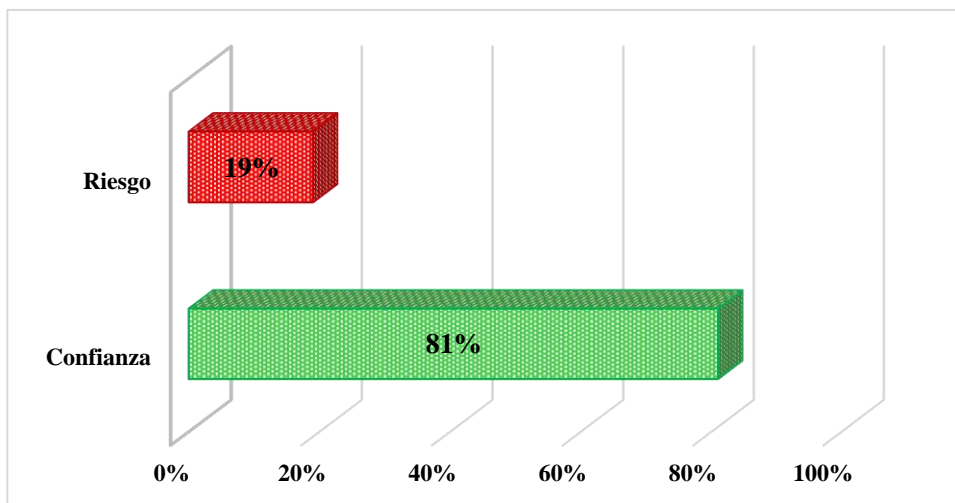
ARCHIVO CORRIENTE

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: Nivel de Confianza y Riesgo

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	CONFIANZA		
		$NC = \frac{CT}{PT} * 100$	$NR = 100 - CP$	15%-50%
$NC = \frac{186}{230} * 100$	$NR = 100 - 81$	<i>Bajo</i>	<i>Moderado</i>	<i>Alto</i>
NC = 81%	NR = 19 %	5%-24%	25%-49%	50%-85%
		RIESGO		

Fuente: Cuestionario de Control Interno

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 26

Elaborado por: Melisa López

Del análisis realizado al componente Actividades de Control, se logró establecer un nivel de confianza alto del 81% y el riesgo bajo del 19%.

Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 13-04-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 25-04-2017

**AC-CI-ECI -
12/18**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



ARCHIVO CORRIENTE

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: Cuestionario de Control


N.	PREGUNTAS	RESP.		VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	POND	CALIF	
COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
SUBCOMPONENTE: Información						
1	¿Considera que el sistema de información del que dispone la empresa es seguro, ágil, oportuno y útil para la toma de decisiones?	X		10	8	El sistema de información es seguro y ágil
2	¿Cuentan los empleados con toda la información oportuna y completa para la ejecución de sus funciones de manera efectiva y eficiente?	X		10	8	
3	¿Se genera información confiable sobre los activos, pasivos y obligaciones financieras de la empresa?	X		10	8	La información es confiable
4	¿Se informa de manera clara y oportuna los resultados de los objetivos alcanzados?	X		10	8	
5	¿Existen políticas y procedimientos para obtener y recibir información de partes externas, y compartir dicha información internamente?		X	10	8	
Total				50	40	
SUBCOMPONENTE: Comunicación						
6	¿Existen diferentes usuarios para el personal con perfiles asignados de acuerdo a sus funciones?	X		10	8	
7	¿Se han establecido canales de comunicación seguros para el envío y recepción de información?	X		10	8	Los canales de información son seguros
8	¿Se han dispuesto los medios necesarios para una comunicación fluida con los proveedores?	X		10	8	
9	¿Los mecanismos establecidos garantizan una comunicación efectiva entre todos los niveles?	X		10	8	
Total				40	32	
Total Componente				90	72	

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 13-04-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 25-04-2017

AC-CI-ECI- 13/18	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	
-----------------------------	---	---

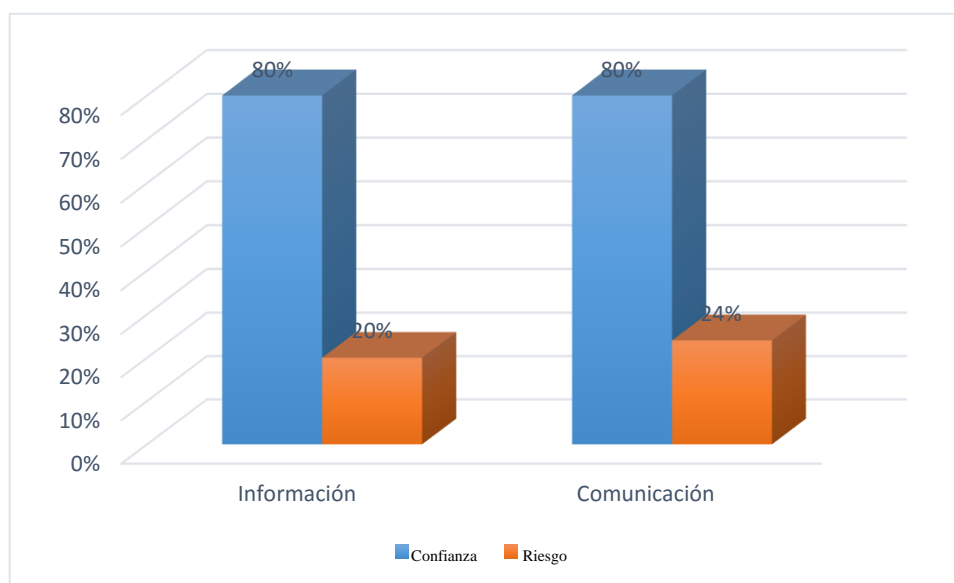
ARCHIVO CORRIENTE

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: Nivel de Confianza y Riesgo

N ^o	SUBCOMPONENTES	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
1	Información	50	40	80%	20%
2	Comunicación	40	32	80%	24%
Total del componente		90	72	80%	20%

Fuente: Cuestionario de Control Interno

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 27

Elaborado por: Melisa López

Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 13-04-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 25-04-2017

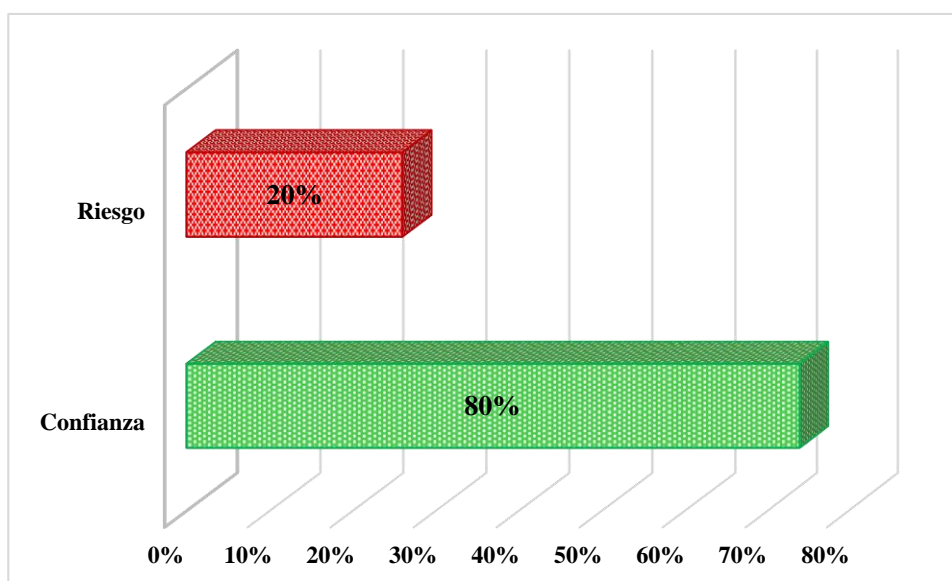
ARCHIVO CORRIENTE

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: Nivel de Confianza y Riesgo

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	CONFIANZA		
		$NC = \frac{CT}{PT} * 100$ $NC = \frac{72}{90} * 100$ NC = 80%	$NR = 100 - CP$ $NR = 100 - 80$ NR = 20 %	15%-50% <i>Bajo</i>
		5%-24%	25%-49%	50%-85%
		RIESGO		

Fuente: Cuestionario de Control Interno

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 28

Elaborado por: Melisa López

Del análisis realizado al componente Información y Comunicación, se logró establecer un nivel de confianza alto del 80% y el riesgo bajo del 20%.

Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 13-04-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 25-04-2017

**AC-CI-ECI-
15/18**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



ARCHIVO CORRIENTE


EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: Cuestionario de Control

N.	PREGUNTAS	RESP.		VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	POND	CALIF	
COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
SUBCOMPONENTE: Supervisión						
1	¿Se verifica la eficiencia de los controles aplicados?		X	10	4	No existe verificación de controles
2	¿Se han definido herramientas de autoevaluación y seguimiento?		X	10	5	
3	¿Los pagos son previamente aprobados por personas autorizadas?	X		10	10	
4	¿Se lleva a cabo evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están funcionando		X	10	5	No se han evaluado los componentes del control interno

	de la manera adecuada?					
5	¿Se utiliza información de terceros para conciliar con la información generada por la empresa?	X		10	9	
6	¿Existe un encargado para el control de la existencia de la mercadería?	X		10	10	
Total				60	43	
SUBCOMPONENTE: Monitoreo						
7	¿Las sugerencias y quejas presentadas son tomadas en cuenta y se trata de dar soluciones?	X		10	8	
8	¿Son oportunos y efectivos los procedimientos para verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias?	X		10	8	
9	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias?	X		10	8	

10	¿Existen mecanismos de seguimiento en los resultados de auditorías?		X	10	4	No se han establecido mecanismos de seguimiento de auditorías
11	¿Se recibe y se responde a los hallazgos presentados y a las recomendaciones de los informes de evaluación de auditoría?	X		10	9	
12	¿Los manuales de procedimientos son evaluados y actualizados periódicamente?		X	10	4	No existen manuales de procedimientos
Total				60	41	
Total Componente				120	84	

Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 13-04-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 25-04-2017

AC-CI-ECI- 16/18	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	
-----------------------------	---	---

ARCHIVO CORRIENTE

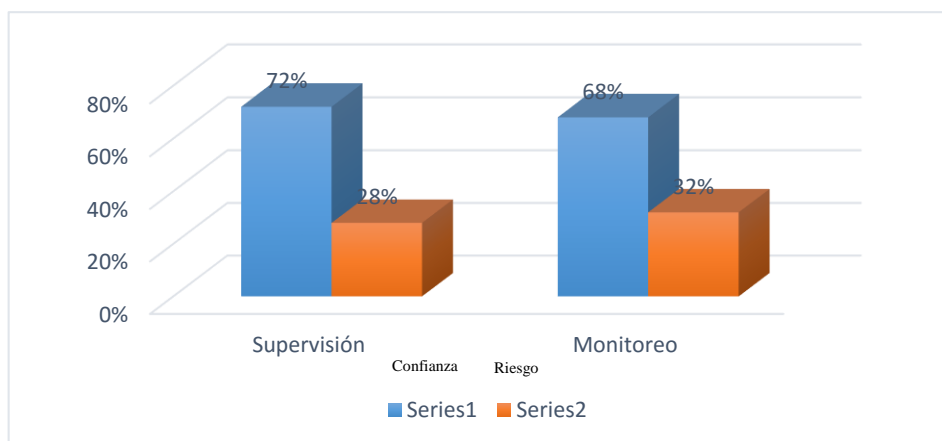
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: Nivel de Confianza y Riesgo

Tabla No. 1. COMPONENTE: Supervisión y monitoreo

N ^o	SUBCOMPONENTES	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
1	Supervisión	60	43	72%	28%
2	Monitoreo	60	41	68%	32%
Total del componente		120	84	70%	30%

Fuente: Cuestionario de Control Interno

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 29

Elaborado por: Melisa López

Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 13-04-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 25-04-2017

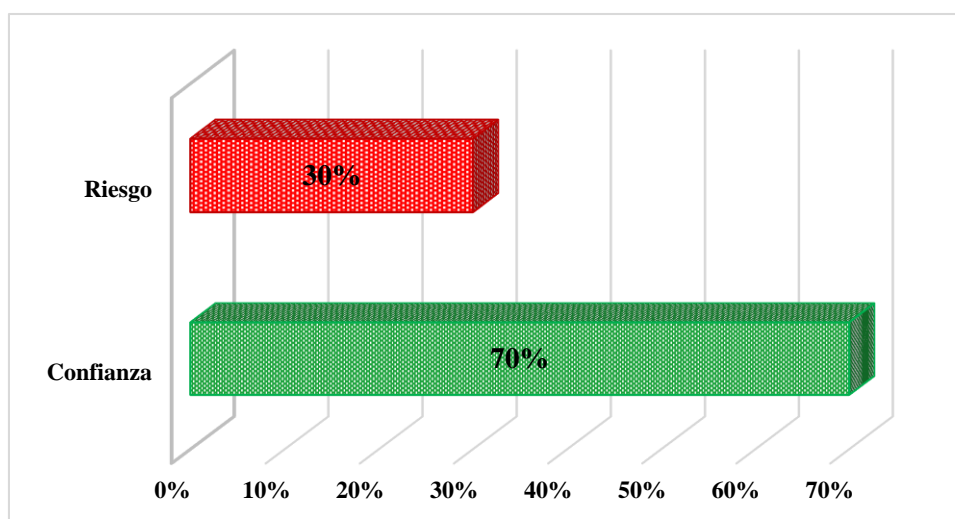
ARCHIVO CORRIENTE

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: Nivel de Confianza y Riesgo

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	CONFIANZA		
$NC = \frac{CT}{PT} * 100$	NR = 100 - CP	15%-50%	51%- 75%	76%-95%
		<i>Bajo</i>	<i>Moderado</i>	<i>Alto</i>
$NC = \frac{84}{120} * 100$	NR = 100 - 70	5%-24%	25%- 49%	50%-85%
NC = 70%	NR = 30%	RIESGO		

Fuente: Cuestionario de Control Interno

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 30

Elaborado por: Melisa López

Del análisis realizado al componente Supervisión y Monitoreo, se logró establecer un nivel de confianza moderado del 70% y el riesgo moderado del 30%.

Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 13-04-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 25-04-2017

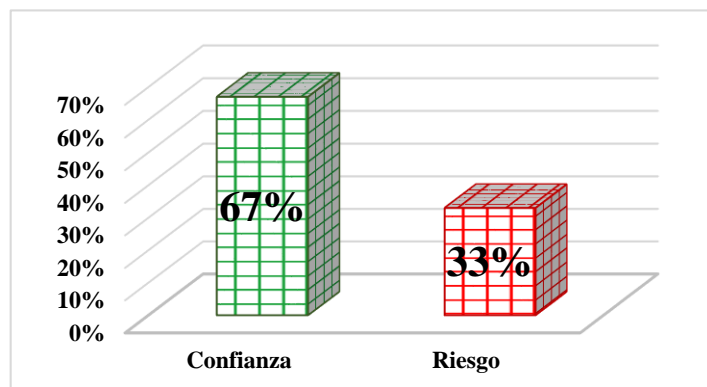
ARCHIVO CORRIENTE
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO: Resultados COSO I

Nº	COMPONENTES COSO I	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
1	Entorno de control	130	74	57%	43%
2	Evaluación de riesgos	110	46	42%	58%
3	Actividades de control	230	186	81%	19%
4	Información y comunicación	90	67	74%	26%
5	Supervisión y monitoreo	120	84	70%	30%
Total del componente		680	457	67%	33%

Fuente: Cuestionario de Control Interno
Elaborado por: Melisa López

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	CONFIANZA		
$NC = \frac{CT}{PT} * 100$	$NR = 100 - CP$	15%-50%	51%-75%	76%-95%
$NC = \frac{457}{680} * 100$	$NR = 100 - 67$	<i>Bajo</i>	<i>Moderado</i>	<i>Alto</i>
NC = 67%	NR = 33%	5%-24%	25%-49%	50%-85%
		RIESGO		

Fuente: Cuestionario de Control Interno
Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 32
Elaborado por: Melisa López


Del análisis realizado al Sistema de Control Interno, se logró establecer un nivel de confianza moderado del 67% y el riesgo moderado del 33%, de lo que se puede establecer que el enfoque de las pruebas a aplicarse en la ejecución es de ENFOQUE MIXTO o de doble propósito, es decir, con pruebas de cumplimiento y sustantivas.


Elaborado por: D. M. L. V.


Fecha: 13-04-2017


Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.


Fecha: 25-04-2017



<p>AC – CI - HA – 1/4</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	
<p><u>ARCHIVO CORRIENTE</u> HOJA DE HALLAZGO</p>		
<p>HALLAZGO No. 1</p>	<p>Ambiente de control</p> <hr/> <p>Condición: La empresa no cuenta con una Unidad de Talento Humano que administre al personal de manera integral, por lo que no se han establecido políticas de talento humano para el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, promoción y evaluación del personal, así como no se han planteado manuales y reglamentos específicos para las actividades fundamentales en el desarrollo de sus funciones.</p> <p>Criterio: <i>Reglamento interno. Capítulo II: De la selección, admisión de personal y de los puestos de trabajo. Art. 6.-</i> Es de exclusiva competencia de la Gerencia la creación de la Unidad de Talento Humano para que estructure la administración del personal, la selección, admisión y ubicación del personal, así como su ascenso a puestos de trabajo de mayor responsabilidad y categoría.</p> <p>Causa: Falta de disposición de recursos materiales y económicos para la implementación de la unidad de talento humano, así como de las políticas, manuales necesarios.</p> <p>Efecto: Falta de estructura, control y evaluación del personal, así como de políticas que regulen el accionar del personal, para mejorar el logro de objetivos institucionales.</p> <p>Conclusión: La empresa no cuenta con una Unidad de Talento Humano que administre al personal de manera integral, es ocasionada por la falta de disposición de recursos materiales y económicos para su implementación, impidiendo el cumplimiento de objetivos institucionales.</p> <p>Recomendación: <i>A la Gerencia</i> Disponer de los recursos para la creación de la Unidad de Talento Humano, y la creación de políticas y manuales.</p>	
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>	<p>Fecha: 20-04-2017</p>	
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>	<p>Fecha: 25-04-2017</p>	

<p>AC – CI - HA – 2/4</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	
<p><u>ARCHIVO CORRIENTE</u> HOJA DE HALLAZGO</p>		
<p>HALLAZGO No. 2</p>	<p>Evaluación de Riesgos</p> <hr/> <p>Condición: Falta de un departamento de auditoría interna, así como la valoración de riesgos internos y externos más recurrentes y de mayor impacto de forma cualitativa y cuantitativa que puedan influir en el cumplimiento de las operaciones.</p> <p>Criterio: <i>Reglamento interno. Capítulo V: Del control interno. Art. 21.-</i> La gerencia es responsable de establecer los mecanismos necesarios para disponer la creación de la Unidad de Auditoría Interna. La identificación y valoración de riesgos internos y externos, debe ser realizada por la Unidad de Auditoría Interna en coordinación con los jefes de cada unidad administrativa de la empresa y la Gerencia.</p> <p><i>NIA 6: Evaluación de Riesgo y Control Interno Sec. 400. Numeral 40.-</i> La administración a menudo reacciona a situaciones de riesgo inherente diseñando sistemas de contabilidad y de control interno para prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas y, por lo tanto, en muchos casos, el riesgo inherente y el riesgo de control están altamente interrelacionados. En estas situaciones, si el auditor se decide a evaluar los riesgos inherentes y de control por separado, hay una posibilidad de una evaluación inapropiada del riesgo. Como resultado, el riesgo de auditoría puede ser más apropiadamente determinado en dichas situaciones haciendo una evaluación combinada.</p> <p>Causa: Falta de disposición de recursos materiales y económicos para la implementación de la unidad de Auditoría Interna, así como la identificación y valoración de riesgos internos y externos.</p> <p>Efecto: Falta de identificación, valoración y evaluación de riesgos de manera cualitativa y cuantitativa.</p> <p>Conclusión: La empresa no cuenta con una Unidad de Auditoría Interna por la falta de disposición de recursos materiales y económicos para su implementación, que realice evaluaciones del funcionamiento de control interno, evaluaciones financieras y de gestión.</p> <p>Recomendación: <i>A la Gerencia</i> Disponer de los recursos para la creación de la Unidad de Auditoría Interna, y así una valoración completa de los riesgos internos y externos existentes en la empresa.</p>	
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>		<p>Fecha: 20-04-2017</p>
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>		<p>Fecha: 25-04-2017</p>

<p>AC – CI - HA – 3/4</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	
<p><u>ARCHIVO CORRIENTE</u> HOJA DE HALLAZGO</p>		
<p>HALLAZGO No. 3</p>	<p>Actividades de control</p> <hr/> <p>Condición: No se realiza el registro de las depreciaciones del activo fijo total.</p> <p>Criterio: <i>Norma Ecuatoriana de Contabilidad 13. CONTABILIZACIÓN DE LA DEPRECIACIÓN. Revelación. 15.- Debe revelarse lo siguiente para cada clase principal de activos depreciables:</i> a) los métodos de depreciación usados; b) las vidas útiles o las tasas de depreciación usadas; c) la depreciación total asignada al período; y, d) el importe total de activos depreciables y la depreciación total acumulada respectiva.</p> <p>Causa: Inobservancia de la norma contable por desconocimiento de la misma.</p> <p>Efecto: Falta de revelación del valor total de la depreciación en el Balance General, los valores totales constan en los libros mayores.</p> <p>Conclusión: La revelación de la información financiera de la institución no se encuentra completa y pertinente para mejor y mayor entendimiento de los usuarios internos y externos, así como no cumple con las normas contables aplicables en el país en lo que respecta a la contabilización de las depreciaciones.</p> <p>Recomendación: <i>A la Gerencia</i> Disponer al contador las rectificaciones necesarias para la presentación del Balance General, ajustándose al cumplimiento de la norma.</p>	
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>	<p>Fecha: 20-04-2017</p>	
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>	<p>Fecha: 25-04-2017</p>	

<p>AC – CI - HA – 4/4</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	
<p>ARCHIVO CORRIENTE: HOJA DE HALLAZGO</p>		
<p>HALLAZGO No. 4</p>	<p>Supervisión y Monitoreo</p> <hr/> <p>Condición: No se realizan seguimientos en los resultados de auditorías, y sus recomendaciones.</p> <p>Criterio: <i>Reglamento interno. Capítulo IX: Auditorías Internas. Art. 52.-</i> En la ejecución de auditorías internas, la administración se encuentra obligada a realizar el seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones que se deriven del informe entregado por los auditores, los responsables serán el personal involucrado en la recomendación, y la dirección de cada departamento, debiendo dar un informe de los avances logrados en el cumplimiento de las recomendaciones a la Gerencia.</p> <p>Causa: Falta de conocimiento de las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, así como de la supervisión en el cumplimiento de las recomendaciones por parte del personal involucrado.</p> <p>Efecto: El producto final de una auditoría es el informe y el valor agregado que éstos dan son las recomendaciones que se derivan del mismo, para lograr un mejoramiento en el desarrollo de la empresa, pero no cumplirse con el proceso de seguimiento no se logra mejorar los aspectos y hallazgos encontrados.</p> <p>Conclusión: La falta de conocimiento de las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, ocasiona una carencia de supervisión en el cumplimiento de las recomendaciones por parte del personal involucrado, por lo que no se logra mejorar los aspectos y hallazgos encontrados en las auditorías realizadas.</p> <p>Recomendación: <i>A la Gerencia</i> Disponer a los directores de cada unidad que realicen los informes pertinentes sobre el avance del cumplimiento de las recomendaciones que se hayan generado como resultado de auditorías anteriores.</p>	
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>	<p>Fecha: 20-04-2017</p>	
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>	<p>Fecha: 25-04-2017</p>	

<p>AC – CI - ICI – 1 / 2</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	
<p><u>ARCHIVO CORRIENTE</u> INFORME DE CONTROL INTERNO</p>		
<p style="text-align: right;">Oficio No. 003-AG-COMYCOMEC -2017</p> <p>Macas, 25 de abril de 2017</p> <p>Asunto: Informe de control interno</p> <p>Señor Ing. Mario González GERENTE GENERAL COMYCOMEC CÍA. LTDA. Ciudad. -</p> <p>De mi consideración:</p> <p>Reciba un cordial saludo, me permito informar que como parte de la Auditoría de Gestión se ha procedido a efectuar la evaluación del sistema de control interno de acuerdo a los siguientes componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de control interno • Evaluación de riesgos • Actividades de control • Información y comunicación, y • Supervisión y monitoreo. <p>De su análisis se anotó las siguientes debilidades para las cuales en cada caso me permito realizar las recomendaciones a fin de fortalecer, el sistema de control interno y en otros casos a minimizar riesgos innecesarios, el detalle de los mismos es:</p> <p>1. Ambiente de control interno</p> <p>La empresa no cuenta con una Unidad de Talento Humano que administre al personal de manera integral, por lo que no se han establecido políticas de talento humano para el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, promoción y evaluación del personal, así como no se han planteado manuales y reglamentos específicos para las actividades fundamentales en el desarrollo de sus funciones.</p> <p>Se recomienda a la Gerencia disponer de los recursos para la creación de la Unidad de Talento Humano, y la creación de políticas y manuales.</p>		
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>	<p>Fecha: 24-04-2017</p>	
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>	<p>Fecha: 25-04-2017</p>	

<p>AC – CI - ICI – 2 / 2</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	
<p><u>ARCHIVO CORRIENTE</u> INFORME DE CONTROL INTERNO</p>		
<p>2. Evaluación de Riesgos</p> <p>Falta de un departamento de auditoría interna, así como la valoración de riesgos internos y externos más recurrentes y de mayor impacto de forma cualitativa y cuantitativa que puedan influir en el cumplimiento de las operaciones.</p> <p>Se recomienda a la Gerencia disponer de los recursos para la creación de la Unidad de Auditoría Interna, y así una valoración completa de los riesgos internos y externos existentes en la empresa.</p> <p>3. Actividades de Control</p> <p>La revelación de la información financiera de la institución no se encuentra completa y pertinente para mejor y mayor entendimiento de los usuarios internos y externos, así como no cumple con las normas contables aplicables en el país en lo que respecta a la contabilización de las depreciaciones.</p> <p>Se recomienda a la Gerencia disponer al contador las rectificaciones necesarias para la presentación del Balance General, ajustándose al cumplimiento de la norma.</p> <p>4. Supervisión y Monitoreo</p> <p>No se realizan seguimientos en los resultados de auditorías, y sus recomendaciones.</p> <p>Se recomienda a la Gerencia disponer a los directores de cada unidad que realicen los informes pertinentes sobre el avance del cumplimiento de las recomendaciones que se hayan generado como resultado de auditorías anteriores.</p> <p>Atentamente,</p>  <p>Melisa López Villavicencio AUDITORA OPERATIVA</p>		
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>		<p>Fecha: 24-04-2017</p>
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>		<p>Fecha: 25-04-2017</p>

4.2.2.2 FASE II: Ejecución





FASE II: EJECUCIÓN

ENTIDAD: Compañía Comercial y Comisariato Económico
COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé.

EXAMEN: Auditoría de Gestión

PERÍODO: 2016

AC-E-PA-1/1	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016			
<u>ARCHIVO CORRIENTE</u>				
EJECUCIÓN: Programa de auditoría				
COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE AUDITORÍA <i>Fase 2: Ejecución</i>				
OBJETIVOS: - Determinar el nivel de eficiencia y eficacia en la administración por medio de indicadores.				
Nº	PROCEDIMIENTO	R. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Elabore el programa de para la fase 2.	AC-E-PA-1/1	D. M. L. V.	02-05-2017
2	Realice el análisis de la misión	AC - E - EM-1/3	D. M. L. V.	03-05-2017
3	Realice el análisis de la visión	AC - E - EV - 1/3	D. M. L. V.	03-05-2017
4	Realice el análisis de las encuestas aplicadas al personal.	AC - E - EE - 1/11	D. M. L. V.	25-05-2017
5	Realice el análisis de las encuestas aplicadas a clientes.	AC - E - EC - 1/11	D. M. L. V.	30-05-2017
6	Analice el proceso de ventas	AC - E - PV-1/2	D. M. L. V.	02-06-2017
7	Mida la gestión en base a indicadores	AC - E - IG - 1/4	D. M. L. V.	06-06-2017
8	Elabore hojas de hallazgo	AC - E - HAE-1/3	D. M. L. V.	10-06-2017
Elaborado por: D. M. L. V.		Fecha: 11-04-2017		
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.		Fecha: 11-04-2017		

AC - E - EM - 1/3	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016					
ARCHIVO CORRIENTE EJECUCIÓN: Evaluación de la Misión						
MISIÓN:						
Ser el principal proveedor de los productos que comercializamos dentro de nuestra zona, brindando a nuestros clientes un servicio de calidad que supere sus expectativas.						
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA MISIÓN						
N.	PREGUNTAS	RESP.		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	POND	CALIF	
1	¿La empresa tiene un concepto de misión que exprese claramente su razón de ser?	X		16	14	
2	¿La misión contiene elementos que distinguen a la empresa de sus competidores?	X		16	9	
3	¿Las autoridades definen claramente las metas de la empresa?	X		16	10	
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?		X	16	7	
5	¿La misión contiene conceptos que denotan valor para sus diferentes partes interesadas?	X		16	14	
6	¿La filosofía de la misión sustenta un nivel de responsabilidad social?		X	16	4	La visión no tiene argumentos de responsabilidad social
7	¿Es la misión realmente es una guía de actuación?		X	16	5	Carece de valores explícitos
8	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas son congruentes con el contenido de la misión?	X		16	10	
9	¿La misión se ha formulado en términos claros y sencillos?	X		16	15	
Total				144	88	
Elaborado por: D. M. L. V.				Fecha: 03-05-2017		
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.				Fecha: 05-05-2017		

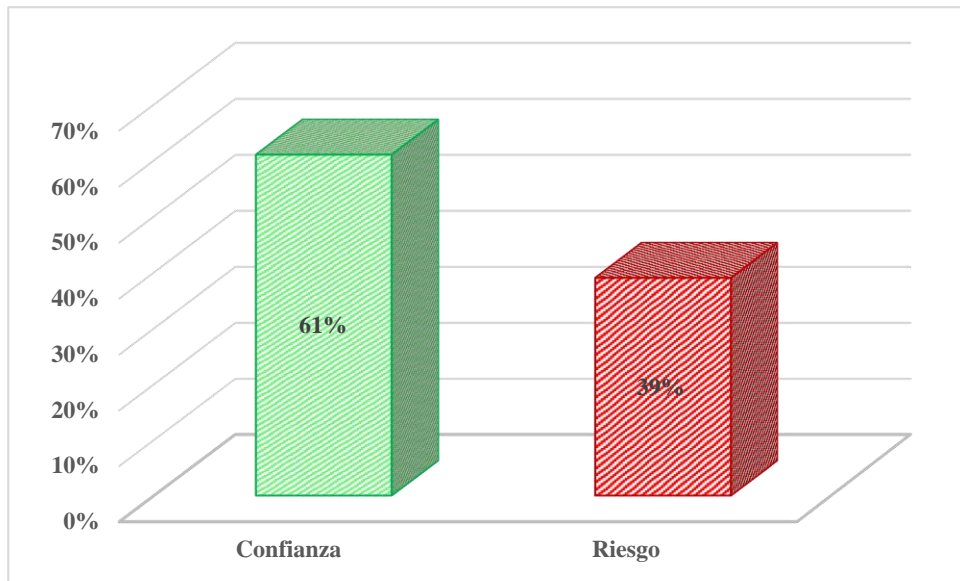
ARCHIVO CORRIENTE

EJECUCIÓN: Evaluación de la Misión

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	CONFIANZA		
$NC = \frac{CT}{PT} * 100$	$NR = 100 - CP$	15%-50%	51%- 75%	76%-95%
		<i>Bajo</i>	<i>Moderado</i>	<i>Alto</i>
$NC = \frac{88}{144} * 100$	$NR = 100 - 61$	5%-24%	25%- 49%	50%-85%
NC = 61%	NR = 39 %	RIESGO		

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Melisa López





Fuente: Tabla 33

Elaborado por: Melisa López

El nivel de confianza obtenido de la evaluación de la misión fue el 61% considerado como moderado, mientras que el riesgo fue de 39% considerado como moderado.

Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 03-05-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 05-05-2017

<p>AC - E - EM - 3/3</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	
<p><u>ARCHIVO CORRIENTE</u> EJECUCIÓN: Evaluación de la Misión</p>		
<p><u>ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DE LA MISIÓN</u></p> <p>Al evaluar la misión, se ha determinado que su formulación, aplicación y aceptación de los receptores, en general se encuentra en 61% de nivel confianza.</p> <p>La misión expresa la razón de ser de la empresa en un 88%, la cual se expresa en un lenguaje claro y sencillo en un 94%, mientras que se difunde y se mantiene presente en el personal de Comycomec Cía. Ltda. en un 44%, por lo que se puede mencionar que la dirección no ha hecho énfasis en la importancia de su conocimiento, entendimiento y difusión, a pesar de que la mayoría del personal forman parte de la empresa desde su creación.</p> <p>El enunciado de la misión contiene conceptos que denotan valor para sus diferentes partes interesadas, su filosofía sustenta un nivel de responsabilidad social, considerándose realmente una guía de actuación, y sus programas, acciones, estrategias y demás prácticas son congruentes con el contenido de la misión en un 50%.</p> <p>Como conclusión se puede decir que la misión actual carece de guía, de sustento de responsabilidad social, así como falta de difusión para mayor conocimiento del personal e identificación de la razón de ser de la empresa.</p>		
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>	<p>Fecha: 03-05-2017</p>	
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>	<p>Fecha: 05-05-2017</p>	

AC - E - EV - 1/3	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	
------------------------------	---	---

ARCHIVO CORRIENTE
EJECUCIÓN: Evaluación de la Visión

VISIÓN:

Agregar valor a la cadena de comercialización de los productos para ser considerada en el mediano a largo plazo como la opción preferida de los clientes. Para ello las acciones estarán orientadas hacia una mejora continua en cuanto a tecnología a utilizar, agilidad y calidad del servicio de distribución, estructura de la empresa y profesionalización de su personal.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA VISIÓN

N.	PREGUNTAS	RESP.		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	POND	CALIF	
1	¿Tiene la institución una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?	X		16	15	
2	¿El enunciado de visión contiene conceptos que denotan el valor que estará creada para los clientes y el beneficio del personal?	X		16	16	
3	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la empresa?		X	16	7	Falta de difusión
4	¿La difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?		X	16	8	No se mantiene presente entre todos los trabajadores
5	¿Los programas, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión?	X		16	14	
6	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?	X		16	12	
7	¿El contenido de la visión, su producción y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla?	X		16	14	
8	¿La visión es deseable por sus receptores, porque en ella identifican oportunidades de desarrollo?	X		16	12	
Total				128	98	

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 03-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 05-05-2017

**AC - E - EV -
2/3**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



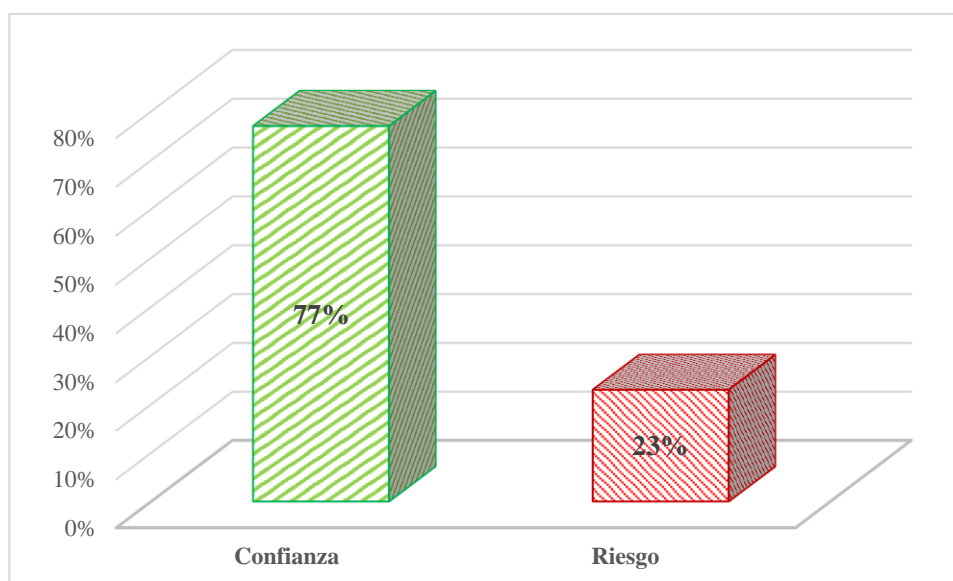
ARCHIVO CORRIENTE

EJECUCIÓN: Evaluación de la Visión

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	CONFIANZA		
		$NC = \frac{CT}{PT} * 100$ $NC = \frac{98}{128} * 100$ NC = 77%	$NR = 100 - CP$ $NR = 100 - 77$ NR = 23 %	15%-50%
		<i>Bajo</i>	<i>Moderado</i>	<i>Alto</i>
		5%-24%	25%-49%	50%-85%
		RIESGO		

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 34

Elaborado por: Melisa López


El nivel de confianza obtenido de la evaluación de la visión fue el 77% considerado como alto, mientras que el riesgo fue de 23% considerado como bajo.


Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 03-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 05-05-2017

<p>AC - E - EV - 3/3</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	
<p><u>ARCHIVO CORRIENTE</u> EJECUCIÓN: Evaluación de la Visión</p>		
<p><u>ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DE LA VISIÓN</u></p> <p>Al evaluar la Visión, se ha determinado que su formulación, aplicación y aceptación de los receptores, en general se encuentra en 77% de nivel confianza.</p> <p>La visión define en el 94% lo que quiere ser la empresa a mediano y largo plazo, este enunciado destaca el valor y beneficios que la institución estará ofreciendo a sus clientes, empleados, proveedores y demás integrantes; de manera que se convierte en deseable, particularmente para los clientes y empleados, pues se ofrecen mejoras en cuanto a tecnología a utilizar, agilidad y calidad del servicio de distribución.</p> <p>Es importante que la visión sea difundida a todos los actores de la organización puesto que sólo se ha difundido en un 50%.</p>		
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>		<p>Fecha: 03-05-2017</p>
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>		<p>Fecha: 05-05-2017</p>

AC - E - EE - 1/11	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	
-------------------------------	---	---

ARCHIVO CORRIENTE

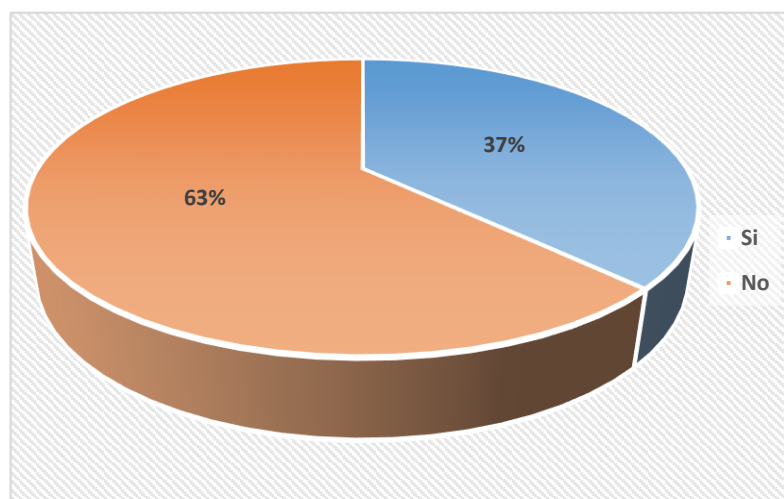
EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A EMPLEADOS

1. ¿Tiene conocimiento de la estructura organizacional que rige a la empresa Comycomec Cía. Ltda. Nestlé?

Alternativas	Frecuencia	fr
Si	6	38%
No	10	63%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 35

Elaborado por: Melisa López

Interpretación:

Con esta pregunta se analizó el conocimiento de la estructura organizacional que tienen los miembros y empleados de la empresa, por lo que el 37% de ellos consideran que conocen la estructura organizacional, mientras que un 63% de ellos no, por lo que se puede determinar que la socialización es necesaria así como el planteamiento de mejoras y actualizaciones.

Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 25-05-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 01-06-2017

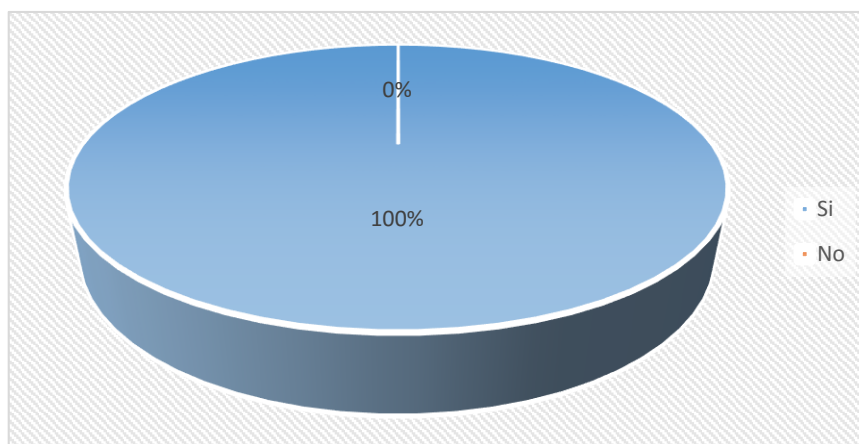
ARCHIVO CORRIENTE
EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A EMPLEADOS

2. ¿Conoce usted los procesos a realizar para la ejecución de su trabajo eficientemente?

Alternativas	Frecuencia	fr.
Si	16	100%
No	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 36

Elaborado por: Melisa López

Interpretación:

Para realizar de manera adecuada y cumplir con las metas institucionales que se hayan establecido para la empresa es importante tener conocimiento idóneo de los procesos a realizar en cada una de las funciones, son ésta pregunta se determinó que el 100% de los colaboradores tienen absoluto conocimiento el cual ha sido adquirido con la experiencia ya que la mayoría de ellos han laborado por un largo tiempo dentro de Comycomec Cía. Ltda. Nestlé.

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 25-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 01-06-2017

**AC - E - EE -
3/11**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



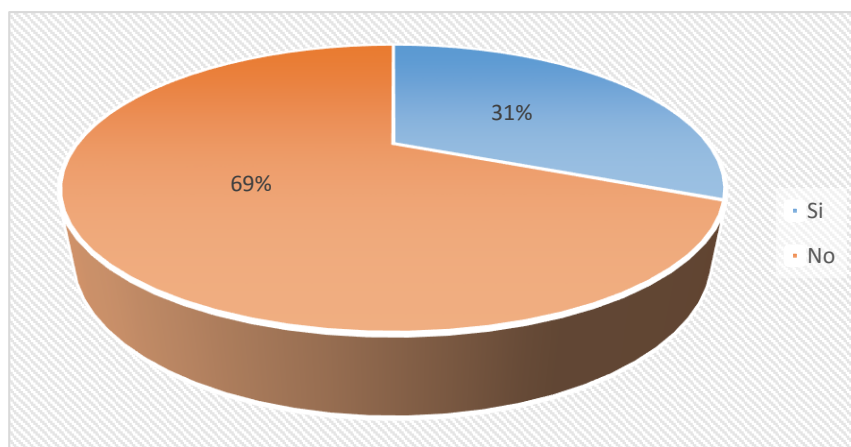
ARCHIVO CORRIENTE
EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A EMPLEADOS

3. ¿Se realiza controles periódicos al desempeño de los empleados?

Alternativas	Frecuencia	fr
Si	5	31%
No	11	69%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 37

Elaborado por: Melisa López

Interpretación:

Para determinar el cumplimiento de los objetivos es importante medir el desempeño de los empleados, la encuesta demuestra que el 31% consideran que se evalúa el desempeño periódicamente, y el 69% que no se lo realiza, pudiendo ser una de las causas la falta de reglamentos o manuales para el efecto.

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 25-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 01-06-2017

**AC - E - EE -
4/11**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



ARCHIVO CORRIENTE

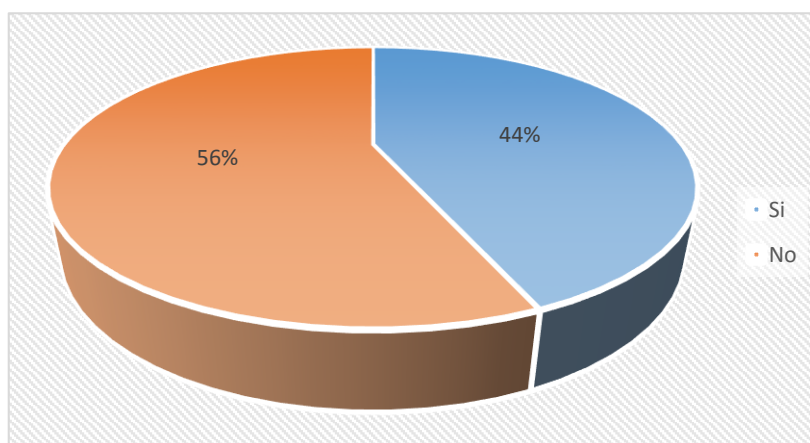
EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A EMPLEADOS

4. ¿La empresa le otorga las facilidades y recursos necesarios para actualizar sus conocimientos laborales?

Alternativas	Frecuencia	fr
Si	7	44%
No	9	56%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 38

Elaborado por: Melisa López

Interpretación:

La superación de los empleados en cuanto a sus capacidades y conocimientos ya que genera para ellos un nivel de satisfacción y mejora sus actitudes y aptitudes frente a sus responsabilidades laborales, en la encuesta se establece que el 44% de los integrantes de la empresa han tenido acceso a la oportunidad de actualizar sus conocimientos, mientras que la mayoría el 56% mencionan que no ha sido así.

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 25-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 01-06-2017

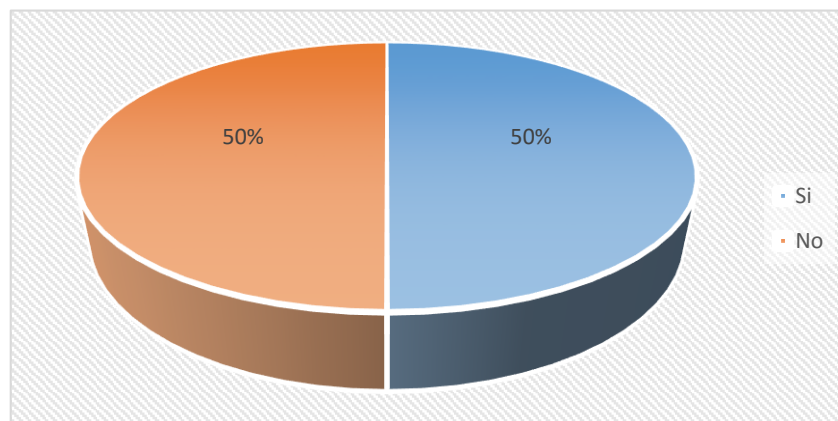
ARCHIVO CORRIENTE
EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A EMPLEADOS

5. ¿Existen manuales y reglamentos para la ejecución de los procesos más importantes en la empresa?

Alternativas	Frecuencia	fr
Si	8	50%
No	8	50%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 39

Elaborado por: Melisa López

Interpretación:

Los manuales y reglamentos permiten a la empresa establecer formalmente los procedimientos para las actividades que desarrolla cada empleado dentro de la empresa; a opinión del 50% de los empleados si tienen manuales, mientras que el otro 50% opinan que no todos los procesos importantes tienen definido de manera formal las actividades a desarrollar por medio de manuales y reglamentos.

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 25-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 01-06-2017

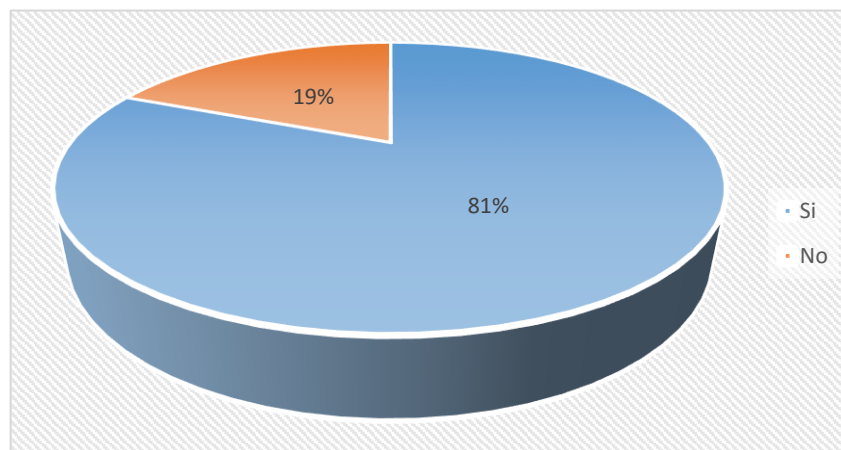
ARCHIVO CORRIENTE
EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A EMPLEADOS

6. ¿Tiene conocimiento claro de las disposiciones legales a las que se encuentra sujeto en el desarrollo de sus funciones?

Alternativas	Frecuencia	fr
Si	13	81%
No	3	19%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 40

Elaborado por: Melisa López

Interpretación:

En el gráfico, se menciona que los integrantes de la empresa en un 81% tienen conocimiento de las disposiciones legales a las que se encuentran sujetos para el desarrollo de sus actividades laborales, mientras que el 19% no lo tienen.

Elaborado por: **D. M. L. V.**

Fecha: 25-05-2017

Revisado por: **R.C.O. – V.M.B.S.**

Fecha: 01-06-2017

**AC - E - EE -
7/11**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



ARCHIVO CORRIENTE

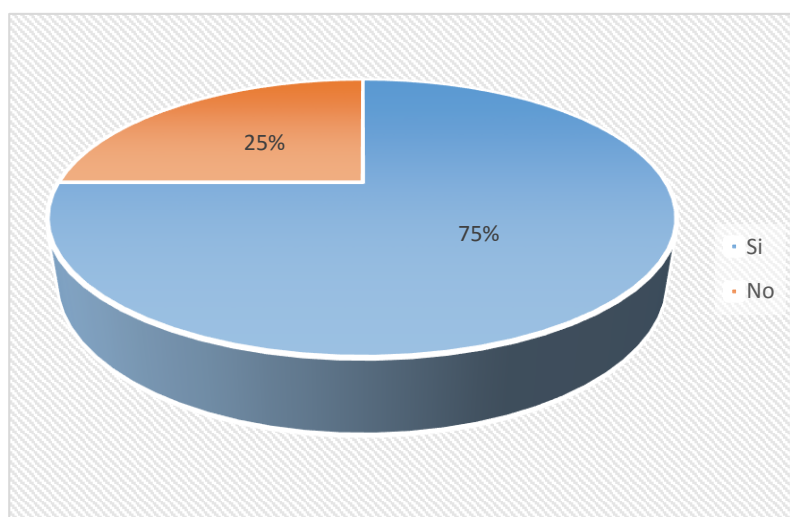
EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A EMPLEADOS

7. ¿Se realiza periódicamente la medición de los resultados institucionales?

Alternativas	Frecuencia	fr
Si	12	75%
No	4	25%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 41

Elaborado por: Melisa López

Interpretación:

El 75% de los empleados consideran que se mide periódicamente los resultados institucionales, mientras que el 25% consideran que la medición no se la realiza la medición de resultados y esto es debido a que no se establecieron métodos de medición como indicadores como parte estructural de la planificación estratégica.

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 25-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 01-06-2017

**AC - E - EE -
8/11**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



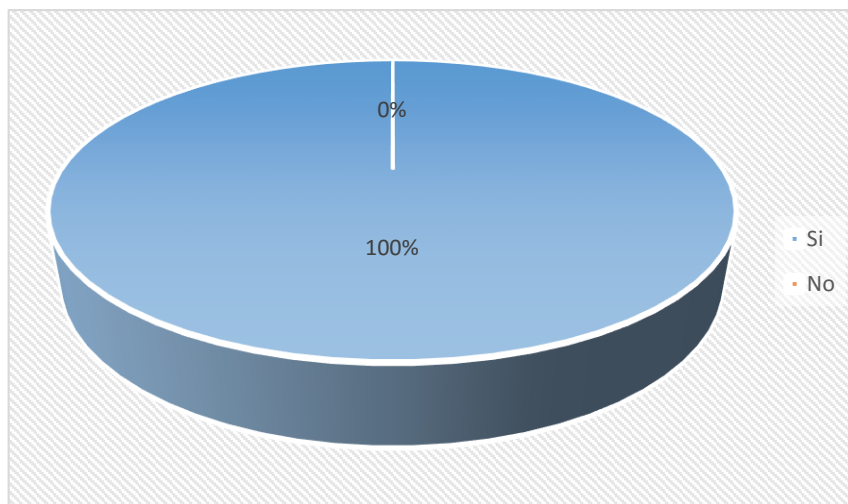
ARCHIVO CORRIENTE
EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A EMPLEADOS

8. ¿Se han definido dentro de la estructura del talento humano niveles de autoridad?

Alternativas	Frecuencia	fr
Si	16	100%
No	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 42

Elaborado por: Melisa López

Interpretación:

El 100% de los empleados mencionan que se han establecido los niveles de autoridad para el talento humano.

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 25-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 01-06-2017

**AC - E - EE -
9/11**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



ARCHIVO CORRIENTE

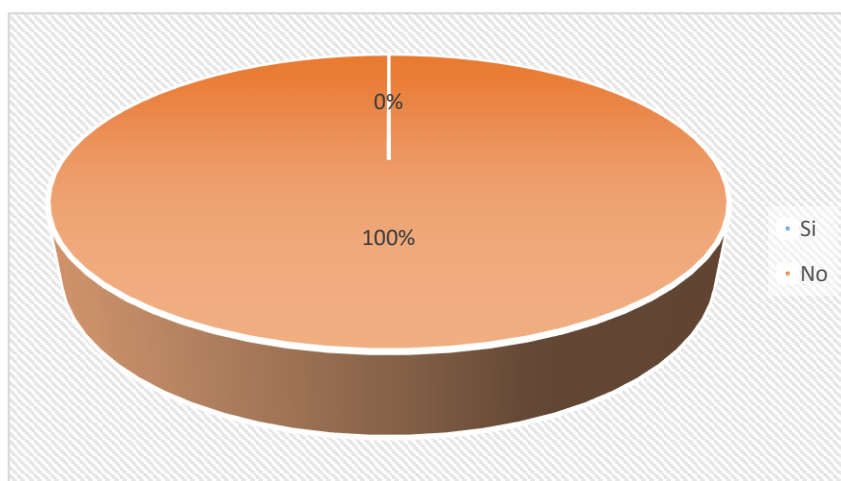
EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A EMPLEADOS

9. ¿Se han realizado con anterioridad auditorías de gestión en la empresa Comycomec Cía. Ltda. Nestlé?

Alternativas	Frecuencia	fr
Si	0	0%
No	16	100%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 43

Elaborado por: Melisa López

Interpretación:

El 100% de los empleados mencionan que no se han desarrollado con anterioridad auditorías de gestión, ya que no existe en la empresa personal encargado para las actividades de control, ni tampoco han existido recursos para contratar una firma auditora externa.

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 25-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 01-06-2017

**AC - E - EE -
10/11**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



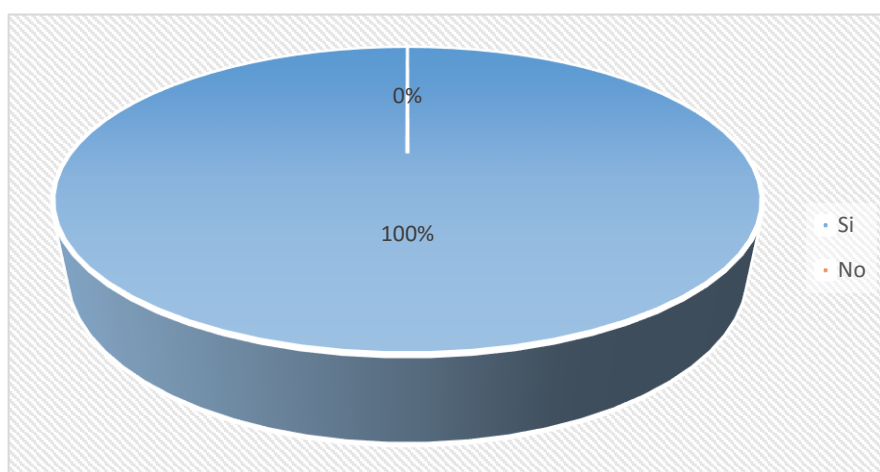
ARCHIVO CORRIENTE
EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A EMPLEADOS

10. ¿Considera usted de importancia la aplicación de una auditoría de gestión en el Comycomec Cía. Ltda. Nestlé?

Alternativas	Frecuencia	fr
Si	16	100%
No	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 44

Elaborado por: Melisa López

Interpretación:


Se establece que el 100% de los empleados consideran de importancia la aplicación de una auditoría de gestión, por lo que ésta proporcionará resultados del nivel de eficiencia, eficacia y economía con el que se están manejando los procesos y recursos dentro de la empresa.

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 25-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 01-06-2017

<p>AC - E - EE - 11/11</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	
<p><u>ARCHIVO CORRIENTE</u> EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A EMPLEADOS</p>		
<p>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A EMPLEADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El 37% del personal consideran que conocen la estructura organizacional, mientras que un 63% de ellos no, por lo que se puede determinar que la socialización es necesaria, así como el planteamiento de mejoras y actualizaciones. - Se determinó que el 100% de los colaboradores tienen absoluto conocimiento de los procesos a realizar el cual ha sido adquirido con la experiencia ya que la mayoría de ellos han laborado por un largo tiempo dentro de Comycomec Cía. Ltda. Nestlé - El 31% consideran que se evalúa el desempeño periódicamente, y el 69% que no se lo realiza, pudiendo ser una de las causas la falta de reglamentos o manuales para el efecto. - El 44% de los integrantes de la empresa han tenido acceso a la oportunidad de actualizar sus conocimientos, mientras que la mayoría el 56% mencionan que no ha sido así. - A opinión del 50% de los empleados si tienen manuales, mientras que el otro 50% opinan que no todos los procesos importantes tienen definido de manera formal las actividades a desarrollar por medio de manuales y reglamentos - El 81% tienen conocimiento de las disposiciones legales a las que se encuentran sujetos para el desarrollo de sus actividades laborales. - El 75% de los empleados consideran que se mide periódicamente los resultados institucionales, mientras que el 25% consideran que la medición no se la realiza. - El 100% de los empleados mencionan que se han establecido los niveles de autoridad para el talento humano. - El 100% de los empleados mencionan que no se han desarrollado con anterioridad auditorías de gestión, ya que no existe en la empresa personal encargado para las actividades de control, ni tampoco han existido recursos para contratar una firma auditora externa - Se establece que el 100% de los empleados consideran de importancia la aplicación de una auditoría de gestión, por lo que ésta proporcionará resultados del nivel de eficiencia, eficacia y economía con el que se están manejando los procesos y recursos dentro de la empresa 		
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>	<p>Fecha: 25-05-2017</p>	
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>	<p>Fecha: 01-06-2017</p>	

**AC - E - EC -
1/11**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



ARCHIVO CORRIENTE

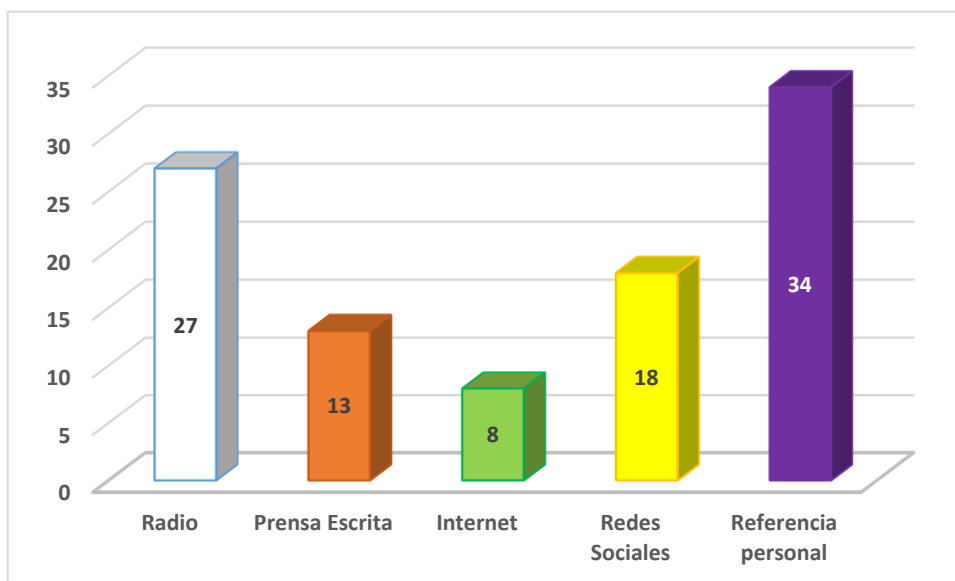
EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A CLIENTES

1.- ¿Cómo conoció usted de la existencia de COMYCOMEC Cía. Ltda. y de los productos que oferta?

Alternativas	Frecuencia	fr
Radio	27	27%
Prensa Escrita	13	13%
Internet	8	8%
Redes Sociales	18	18%
Referencia personal	34	34%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 45

Elaborado por: Melisa López


La empresa se ha dado a conocer en su mayoría por referencias personales que es el 34%, en segundo lugar, se encuentra la publicidad en radio que en la ciudad ha sido de muy buena acogida, las redes sociales también han contribuido en un 18% con dar a conocer a la empresa.

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 30-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 01-06-2017

AC - E - EC - 2/11	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	
-------------------------------	---	---

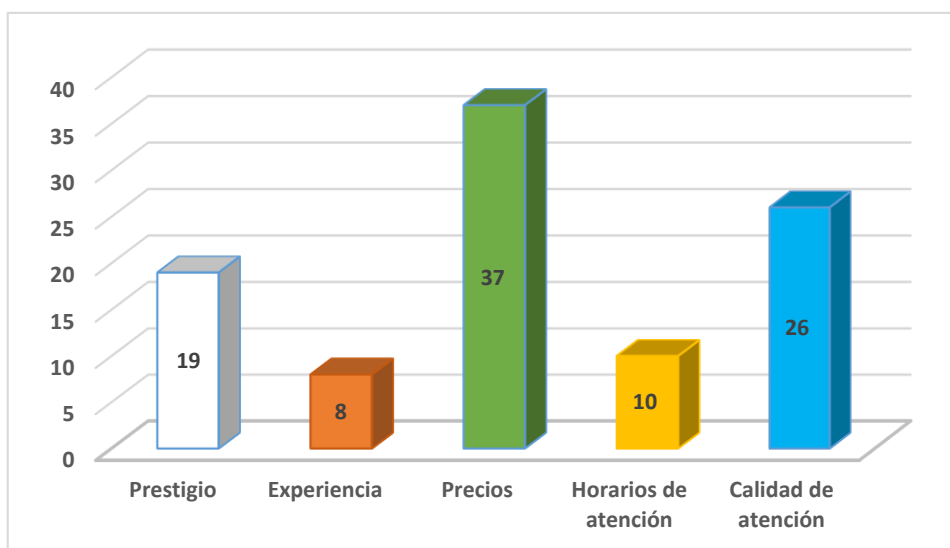
ARCHIVO CORRIENTE
EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A CLIENTES

2.- ¿Cuál fue el elemento decisivo para que eligiera adquirir los productos NESTLÉ en COMYCOMEC Cía. Ltda.?

Alternativas	Frecuencia	fr
Prestigio	19	19%
Experiencia	8	8%
Precios	37	37%
Horarios de atención	10	10%
Calidad de atención	26	26%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 46

Elaborado por: Melisa López

Una de las principales fortalezas de la empresa es ser el único distribuidor de productos NESTLÉ, una marca que goza de prestigio en el mercado nacional, por lo que el elemento decisivo para preferir la empresa son los precios con el 37%, mientras que la calidad de atención se encuentra en segundo lugar por el 26%, y siendo el tercer motivo el prestigio, encontrándose en último lugar los horarios de atención 10% y un 8% por la experiencia.

Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 30-05-2017
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 01-06-2017

**AC - E - EC -
3/11**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé

Auditoría de Gestión

Período: 2016



ARCHIVO CORRIENTE

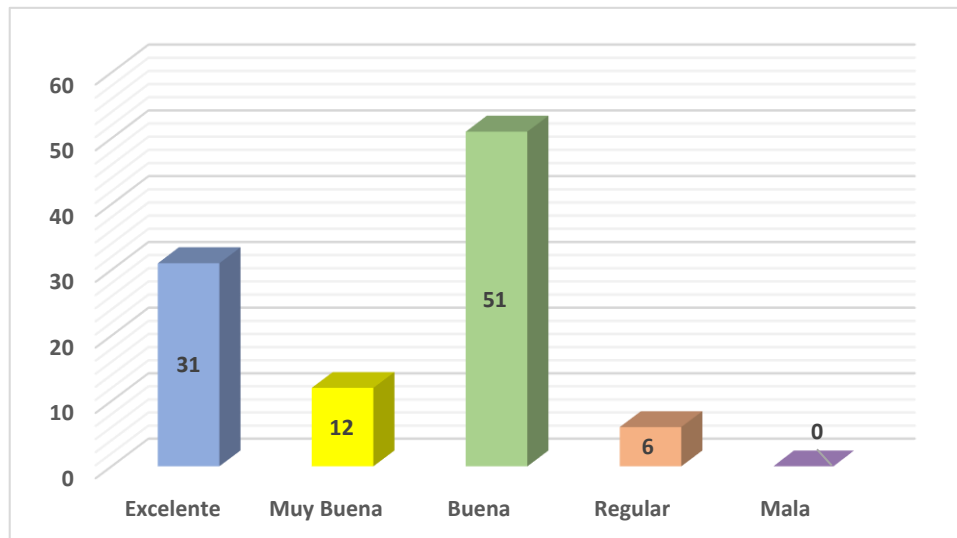
EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A CLIENTES

3.- ¿Cómo calificaría usted la atención recibida por el personal de COMYCOMEC Cía. Ltda.?

Alternativas	Frecuencia	fr
Excelente	51	51%
Muy Buena	31	31%
Buena	12	12%
Regular	6	6%
Mala	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 47

Elaborado por: Melisa López

La atención recibida por el personal ha sido calificada por el 51% como buena, por lo que se determina la necesidad de mejorarla, el 31% consideran que es excelente, el 12% muy buena y el 6% regular.

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 30-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 01-06-2017

**AC - E - EC -
4/11**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



ARCHIVO CORRIENTE

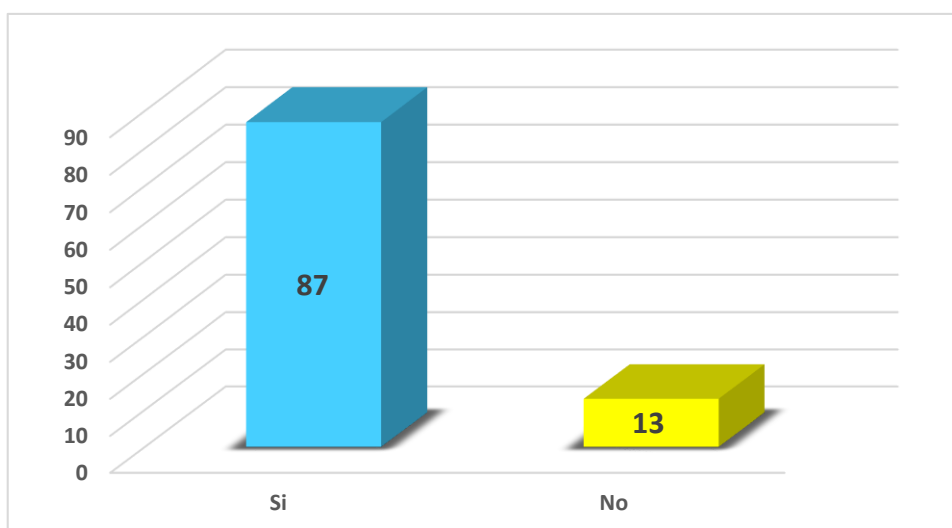
EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A CLIENTES

4.- ¿Conoce Usted todos los productos y servicios que ofrece COMYCOMEC Cía. Ltda.?

Alternativas	Frecuencia	fr
Si	87	87%
No	13	13%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 48

Elaborado por: Melisa López

El conocimiento de los productos y servicios ofertados por la empresa son conocidos cabalmente por el 87% de los clientes, mientras que el 13% de ellos consideran que no conocen todos los productos y servicios que se ofrecen.

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 30-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 01-06-2017

**AC - E - EC -
5/11**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé

Auditoría de Gestión

Período: 2016



ARCHIVO CORRIENTE

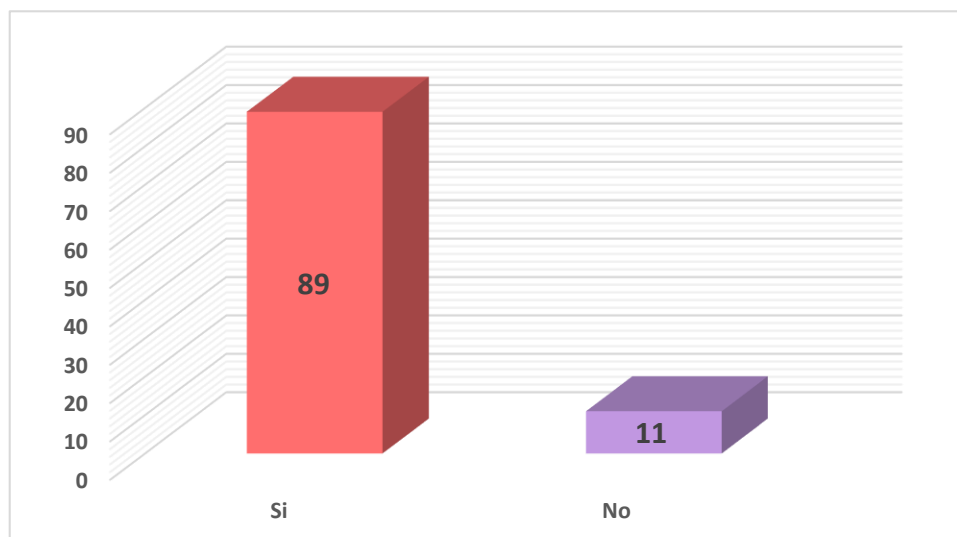
EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A CLIENTES

5.- ¿Considera usted que el personal de la empresa se encuentra capacitado para brindar los servicios?

Alternativas	Frecuencia	fr
Si	89	89%
No	11	11%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 49

Elaborado por: Melisa López

De acuerdo al criterio del 89% de los clientes, el personal se encuentra capacitado para brindar atención al público, mientras que el 11% consideran que no es así.

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 30-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 01-06-2017

**AC - E - EC -
6/11**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



ARCHIVO CORRIENTE

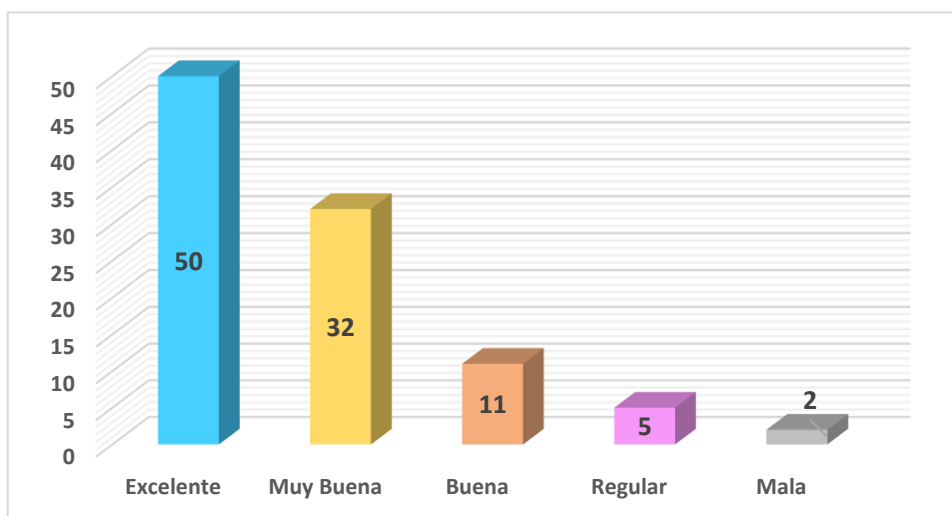
EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A CLIENTES

6.- ¿Cómo calificaría Usted al personal de la empresa, respecto al cumplimiento del tiempo en el despacho de productos?

Alternativas	Frecuencia	fr
Excelente	50	50%
Muy Buena	32	32%
Buena	11	11%
Regular	5	5%
Mala	2	2%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 50

Elaborado por: Melisa López

Los clientes en el 50% consideran que el personal cumple a tiempo con los pedidos que se realizan, el 32% que es muy buena, el 11% que el cumplimiento del despacho es bueno, mientras que un 5% es regular, finalmente el 2% que el cumplimiento es malo.

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 30-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 01-06-2017

**AC - E - EC -
7/11**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



ARCHIVO CORRIENTE

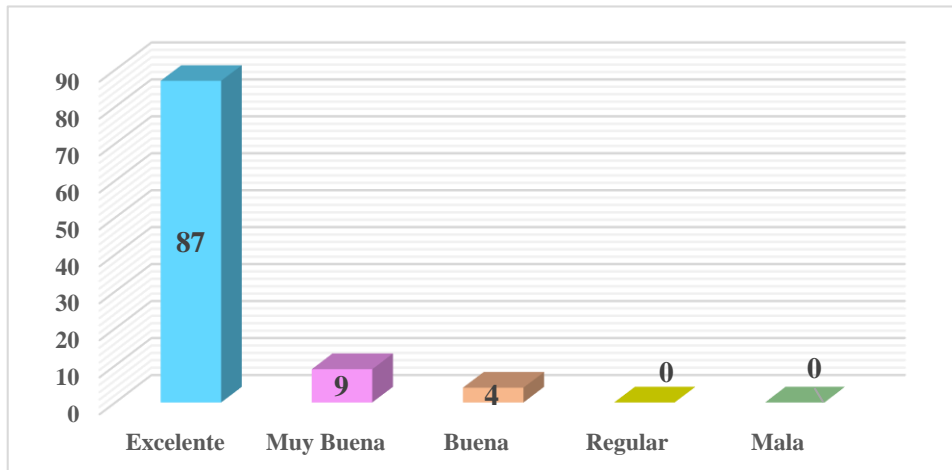
EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A CLIENTES

7.- ¿Cómo calificaría Usted a los horarios de atención al público?

Alternativas	Frecuencia	fr
Excelente	87	87%
Muy Buena	9	9%
Buena	4	4%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 51

Elaborado por: Melisa López

Los horarios de atención por el 87% de los clientes es excelente, el 9% consideran que son muy buenos y finalmente el 4% que son buenos.

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 30-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 01-06-2017

**AC - E - EC -
8/11**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



ARCHIVO CORRIENTE

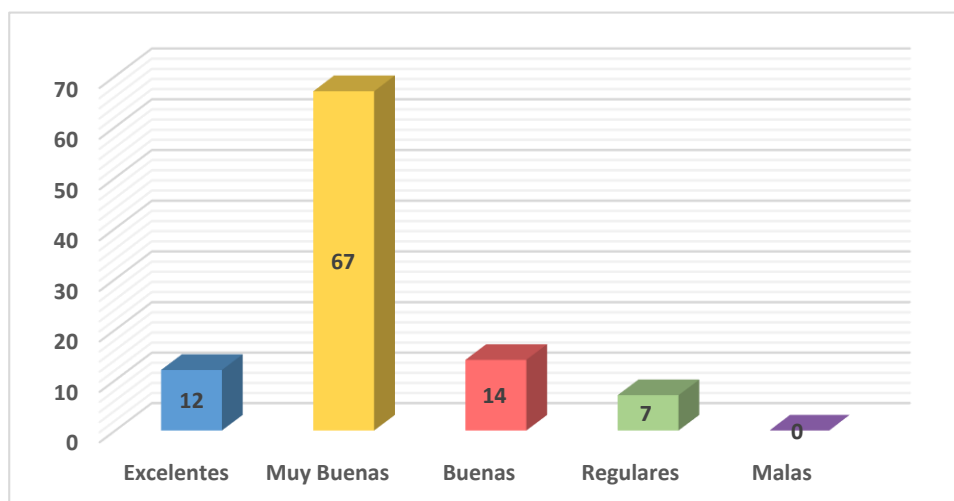
EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A CLIENTES

8.- ¿Cómo calificaría las instalaciones donde funcionan las oficinas administrativas de la empresa COMYCOMEC Cía. Ltda.?

Alternativas	Frecuencia	fr
Excelentes	12	12%
Muy Buenas	67	67%
Buenas	14	14%
Regulares	7	7%
Malas	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 52

Elaborado por: Melisa López

Las instalaciones de la empresa a criterio del 67% de los clientes son muy buenas, el 14% considera que son buenas, el 12% que son excelentes mientras que un 7% mencionan que son regulares.

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 30-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 01-06-2017

**AC - E - EC -
9/11**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



ARCHIVO CORRIENTE

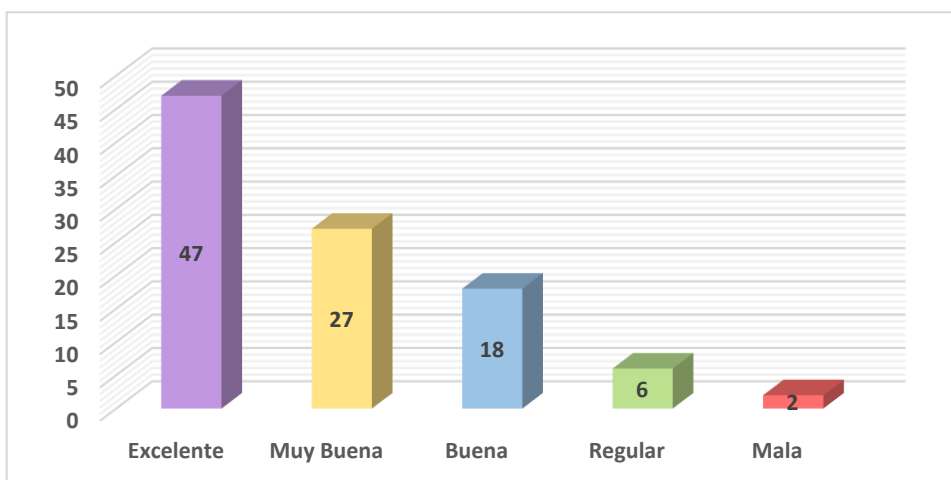
EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A CLIENTES

9.- ¿Cómo calificaría la capacidad del personal para resolver los problemas que se dan en la generación, despacho y entrega de pedidos?

Alternativas	Frecuencia	fr
Excelente	47	47%
Muy Buena	27	27%
Buena	18	18%
Regular	6	6%
Mala	2	2%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 53

Elaborado por: Melisa López

La capacidad de resolución de problemas que tienen que ver con la generación, despacho y entrega de los pedidos es excelente según el 47%, el 27% que es buena, mientras que el 18% que es buena, un 6% que su capacidad es regular y finalmente un 2% que es mala.

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 30-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 01-06-2017

**AC - E - EC -
10/11**

COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé
Auditoría de Gestión
Período: 2016



ARCHIVO CORRIENTE

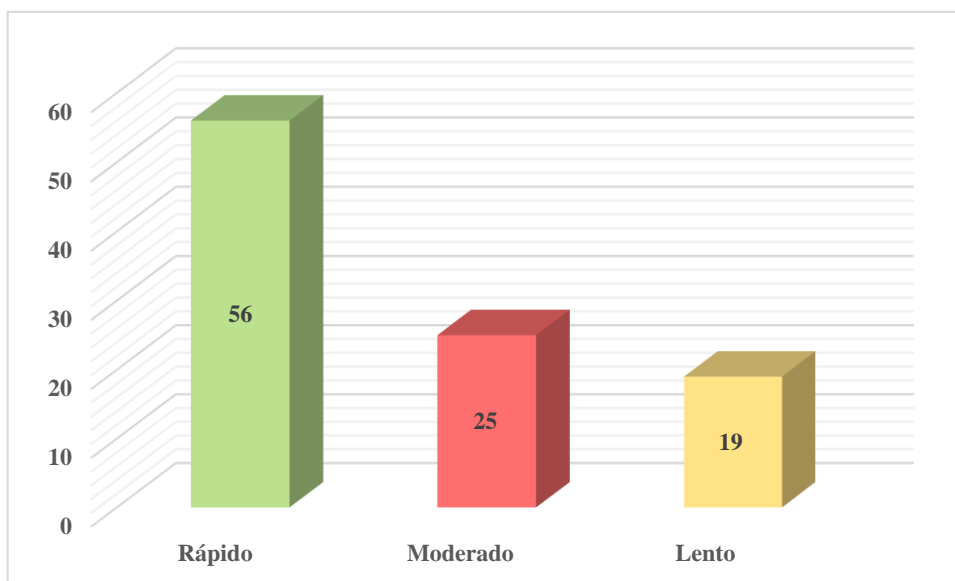
EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A CLIENTES

10.- ¿Cómo califica al tiempo en el que se ejecutan los procesos que se lleva a cabo en la venta y despacho de los productos?

Alternativas	Frecuencia	fr
Rápido	56	56%
Moderado	25	25%
Lento	19	19%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Melisa López



Fuente: Tabla 54

Elaborado por: Melisa López


Los procesos que se llevan a cabo en la venta y despacho de los productos es considerado como rápido por parte del 56% de los clientes, el 25% consideran que el tiempo en que se ejecutan es moderado, y finalmente el 19% consideran que es lento.


Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 30-05-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 01-06-2017

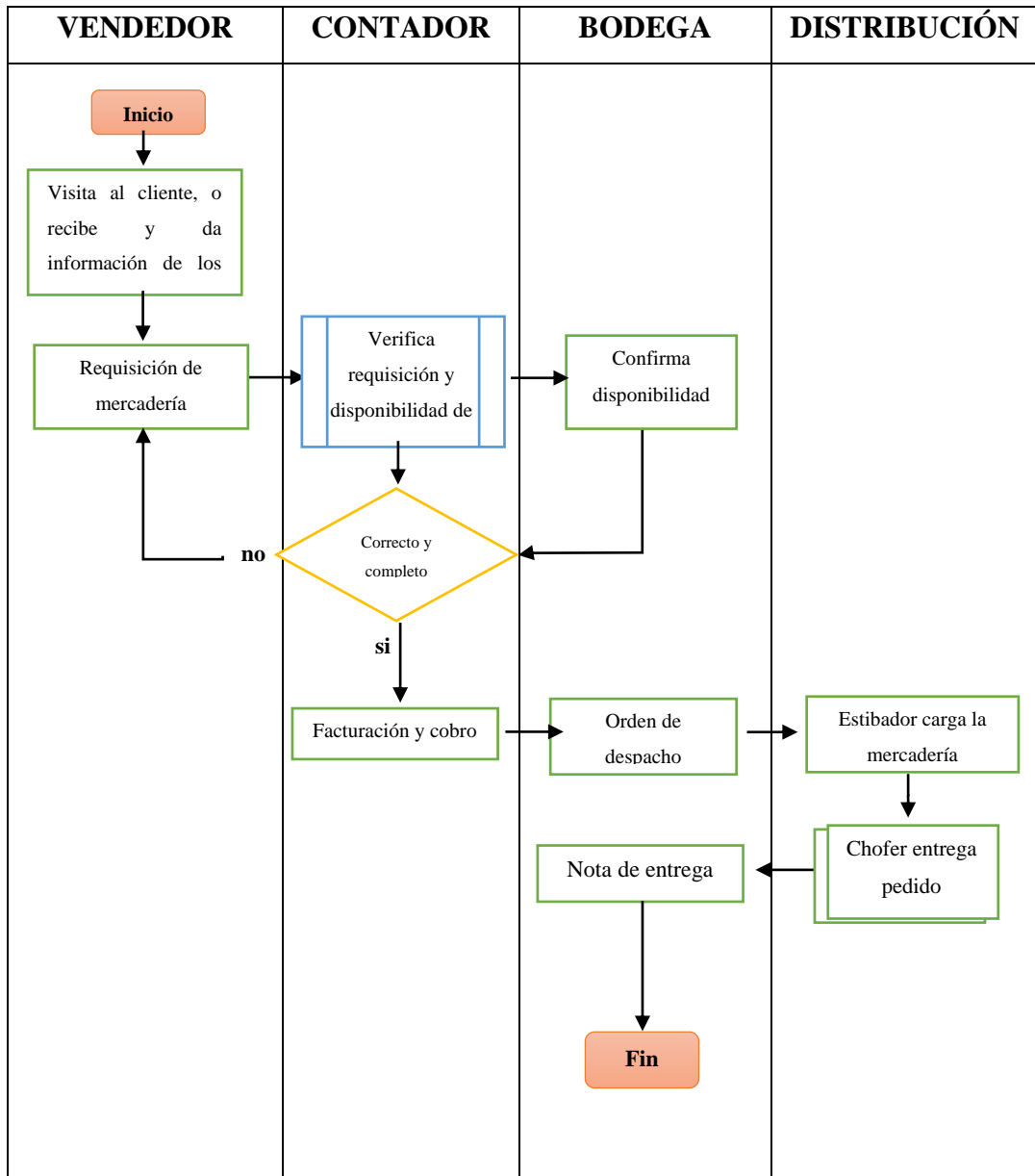
<p>AC - E - EC - 11/11</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	
<p><u>ARCHIVO CORRIENTE</u> EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE ENCUESTA A CLIENTES</p>		
<p style="text-align: center;">ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa se ha dado a conocer en su mayoría por referencias personales que es el 34%, en segundo lugar, se encuentra la publicidad en radio que en la ciudad ha sido de muy buena acogida, las redes sociales también han contribuido en un 18% con dar a conocer a la empresa. - Una de las principales fortalezas de la empresa es ser el único distribuidor de productos NESTLÉ, una marca que goza de prestigio en el mercado nacional, por lo que el elemento decisivo para preferir la empresa son los precios con el 37%, mientras que la calidad de atención se encuentra en segundo lugar por el 26%, y siendo el tercer motivo el prestigio, encontrándose en último lugar los horarios de atención 10% y un 8% por la experiencia. - La atención recibida por el personal ha sido calificada por el 51% como buena, por lo que se determina la necesidad de mejorarla, el 31% consideran que es excelente, el 12% muy buena y el 6% regular. - El conocimiento de los productos y servicios ofertados por la empresa son conocidos cabalmente por el 87% de los clientes, mientras que el 13% de ellos consideran que no conocen todos los productos y servicios que se ofrecen. - De acuerdo al criterio del 89% de los clientes, el personal se encuentra capacitado para brindar atención al público, mientras que el 11% consideran que no es así. - Los clientes en el 50% consideran que el personal cumple a tiempo con los pedidos que se realizan, el 32% que es muy buena, el 11% que el cumplimiento del despacho es bueno, mientras que un 5% es regular, finalmente el 2% que el cumplimiento es malo. - Los horarios de atención por el 87% de los clientes es excelente, el 9% consideran que son muy buenos y finalmente el 4% que son buenos. - Las instalaciones de la empresa a criterio del 67% de los clientes son muy buenas, el 14% considera que son buenas, el 12% que son excelentes mientras que un 7% mencionan que son regulares. - La capacidad de resolución de problemas que tienen que ver con la generación, despacho y entrega de los pedidos es excelente según el 47%, el 27% que es buena, mientras que el 18% que es buena, un 6% que su capacidad es regular y finalmente un 2% que es mala. - Los procesos que se llevan a cabo en la venta y despacho de los productos es considerado como rápido por parte del 56% de los clientes, el 25% consideran que el tiempo en que se ejecutan es moderado, y finalmente el 19% consideran que es lento. 		
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>	<p>Fecha: 30-05-2017</p>	
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>	<p>Fecha: 01-06-2017</p>	

<p>AC - E - APV - 1/2</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	
<p><u>ARCHIVO CORRIENTE</u> EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE PROCESO DE VENTA</p>		
<p>TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO: <i>Venta de los productos a los clientes:</i></p> <p>1. OBJETIVO</p> <p>Vender los productos NESTLÉ solicitados por los clientes, así como el despacho y entrega de los mismos.</p> <p>2. RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Departamento Comercial: Vendedor ○ Unidad de Contabilidad: Contador ○ Departamento de operaciones: <ul style="list-style-type: none"> ● Distribución: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisor ▪ Chofer ● Bodega: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bodeguero ▪ Estibador <p>3. REQUISITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requerimiento de los productos - Pago de la factura 		
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>	<p>Fecha: 02-06-2017</p>	
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>	<p>Fecha: 05-06-2017</p>	



ARCHIVO CORRIENTE

EJECUCIÓN: ANÁLISIS DE PROCESOS



Fuente: Procesos

Elaborado por: Melisa López

Elaborado por: D. M. L. V.

Fecha: 02-06-2017

Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.

Fecha: 05-06-2017

ARCHIVO CORRIENTE
EJECUCIÓN: APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

GESTIÓN FINANCIERA


INDICADORES	INTERPRETACIÓN
SOLVENCIA	
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = 3,03$ $\frac{593.430,70}{195.724,70} = 3,03$	Por cada dólar de deuda la empresa posee \$3,03 de su activo para afrontarla.
$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Corriente}} =$ $\frac{593.430,70 - 195.724,70}{593.430,70} = 397.706,00$	El capital de trabajo con el que contó la empresa en el año 2016 fue de \$397.706
ENDEUDAMIENTO	
$\frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}} = 0,31$ $\frac{195724,70}{632022,87} = 0,31$	El margen de seguridad que tienen los acreedores frente al Activo Total es del 31%, o por cada dólar de deuda que la empresa posee tiene 0,31 cvs. para afrontarla.
$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio}} = 45\%$ $\frac{195724,70}{436298,17} = 45\%$	El Patrimonio está comprometido en el 45% con el Pasivo Total o con las deudas totales.
ACTIVIDAD	
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}} = 6,00$ $\frac{2092119,54}{348660,23} = 6,00$	La empresa tiene un riesgo del 6% de incobrables, mientras por cada dólar generado en ventas 0,17cvs. se encuentran otorgados en créditos a los clientes.
$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Total Activos}} = 3,31$ $\frac{2.092.119,54}{632.022,87} = 3,31$	


Elaborado por: D. M. L. V.


Fecha: 06-06-2017


Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.


Fecha: 06-06-2017


<p>AC - E - IG - 2/4</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	
<p><u>ARCHIVO CORRIENTE</u> EJECUCIÓN: APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN</p>		
<p>GESTIÓN DE PERSONAL</p>		
<p>INDICADOR: Porcentaje de capacitaciones realizadas al personal</p>		
Agregación	Número / Total	
Preposición	de	
Variable	Capacitaciones	
Verbo en Pasado Participio	realizadas al personal / propuestas al personal	
Complemento Circunstancial	en el periodo 2016	
FÓRMULA:	Número de Capacitaciones realizadas al personal en el periodo 2016	
	Total de Capacitaciones propuestas al personal en el periodo 2016	
APLICACIÓN	$1 / 4 = 0,25 * 100 = 25\%$	
INTERPRETACIÓN	<p>COMYCOMEC CÍA. LTDA. ha efectuado el 25% de capacitaciones planificadas para el año 2016, lo que no permite el desarrollo de los colaboradores de la empresa, ya que las capacitaciones planteadas correspondían a temas de atención al cliente, lo que por medio de la encuesta a los clientes se determinó que es una debilidad en la empresa.</p>	
Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 06-06-2017	
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 06-06-2017	

<p>AC - E - IG - 3/4</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	
<p><u>ARCHIVO CORRIENTE</u> EJECUCIÓN: APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN</p>		
<p>GESTIÓN DE VENTAS</p>		
<p>INDICADOR: Porcentaje de ventas realizadas por los vendedores</p>		
Agregación	Valor / Total	
Preposición	de	
Variable	Ventas	
Verbo en Pasado Participio	realizadas / Número de vendedores	
Complemento Circunstancial	en el periodo 2016	
FÓRMULA:	Valor total de las ventas en el periodo 2016	
	Número de personal de ventas en el periodo 2016	
APLICACIÓN	$2.092.119,54 / 5 = \$ 418.423,91$	
	$418.423,91 / 2.092.119,54 = 20\%$	
INTERPRETACIÓN	<p>La empresa COMYCOMEC CÍA. LTDA. cuenta con 5 vendedores, del total de las ventas en el 2016, cada uno ha realizado el 20% de dichas ventas, permitiendo así que la empresa tenga un ingreso que permite sustentar de manera coherente a la misma.</p>	
Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 06-06-2017	
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 06-06-2017	

AC - E - IG - 4/4	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016	
<u>ARCHIVO CORRIENTE</u> EJECUCIÓN: APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN		
GESTIÓN DE VENTAS		
INDICADOR: Porcentaje de meta cumplida en ventas		
Agregación	Valor / Total	
Preposición	de	
Variable	Ventas	
Verbo en Pasado Participio	realizadas / Ventas presupuestadas	
Complemento Circunstancial	en el periodo 2016	
FÓRMULA:	$\frac{\text{Valor total de las ventas en el periodo 2016}}{\text{Presupuesto de ventas en el periodo 2016}} * 100$	
APLICACIÓN	$2.092.119,54 / 2.500.000,00 = 0,84 * 100 = 84\%$	
INTERPRETACIÓN	<p>Del total de las ventas que se presupuestaron en COMYCOMEC CÍA. LTDA. para el año 2016, fue posible cumplir el 84% de la meta, por lo que podemos decir que se han logrado cumplir las metas de ventas de la empresa de manera considerable.</p>	
Elaborado por: D. M. L. V.	Fecha: 06-06-2017	
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.	Fecha: 06-06-2017	

<p>AC - E - HAE - 1/3</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	
<p align="center">ARCHIVO CORRIENTE: HOJA DE HALLAZGO</p>		
<p>HALLAZGO No. 5</p>	<p>Falta de conocimiento del personal de la estructura organizacional, de la misión y visión.</p> <hr/> <p>Condición: Falta de conocimiento del personal de la misión y visión, ya que han sido difundidas al personal tan sólo al 50% y sólo el 37% de ellos conocen la estructura organizacional.</p> <p>Criterio: <i>Reglamento interno. Capítulo V: Derechos, obligaciones y prohibiciones. Art. 25.-</i> Son obligaciones generales de los trabajadores, a más de las establecidas en el Código de Trabajo las que siguen: 15. Conocer a cabalidad la estructura organizacional de la empresa, su planificación estratégica, manuales y reglamentos dispuestos por la dirección.</p> <p>Causa: Falta de conocimiento de las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, y de familiarización con la planificación estratégico.</p> <p>Efecto: Desconocimiento y falta de guía de actuación para el logro de objetivos y cumplimiento de metas.</p> <p>Conclusión: Falta de conocimiento del personal de la misión y visión, ya que han sido difundidas al personal tan sólo al 50% y sólo el 37% de ellos conocen la estructura organizacional., lo que genera una falta de guía de actuación para el logro de objetivos y cumplimiento de metas.</p> <p>Recomendación: <i>A la Gerencia</i> Entregar a los empleados ejemplares de la planificación estratégica y de los reglamentos y manuales existentes a todo el personal tanto administrativo como operativo.</p>	
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>	<p>Fecha: 10-06-2017</p>	
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>	<p>Fecha: 11-06-2017</p>	

<p>AC - E - HAE - 2/3</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	
<p><u>ARCHIVO CORRIENTE: HOJA DE HALLAZGO</u></p>		
<p>HALLAZGO No. 6</p>	<p>Cumplimiento de las capacitaciones sólo del 25%</p> <hr/> <p>Condición: COMYCOMEC CÍA. LTDA. ha efectuado el 25% de capacitaciones planificadas para el año 2016, lo que no permite el desarrollo de los colaboradores de la empresa.</p> <p>Criterio: <i>Reglamento interno. Capítulo VI: Derechos, obligaciones y prohibiciones de la Gerencia. Art. 32.- Es de exclusiva competencia y responsabilidad de la Gerencia coordinar con Talento Humano y con las direcciones el cronograma de las capacitaciones planificadas anualmente, así como es de su responsabilidad verificar el cumplimiento de la ejecución del mismo.</i></p> <p>Causa: Falta de presupuesto para la ejecución de las capacitaciones planteadas.</p> <p>Efecto: Falta de capacitación y desarrollo de los colaboradores de la empresa.</p> <p>Conclusión: No se ha cumplido con el total de capacitaciones programadas por la empresa debido a la falta de presupuesto, lo que ocasiona déficit en la capacidad de los empleados y de conocimientos con temas inherentes a aspectos que permitirán el desarrollo de sus funciones.</p> <p>Recomendación: <i>A la Gerencia, Talento humano.</i> Solicitar el informe al personal encargado de la ejecución de las capacitaciones. Realizar un plan de capacitaciones alcanzable tanto en presupuesto como en tiempo.</p>	
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>	<p>Fecha: 10-06-2017</p>	
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>	<p>Fecha: 11-06-2017</p>	

<p>AC - E - HAE - 3/3</p>	<p>COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016</p>	
<p>ARCHIVO CORRIENTE: HOJA DE HALLAZGO</p>		
<p>HALLAZGO No. 7</p>	<p>Nivel de satisfacción de los clientes con respecto a la atención recibida es del 50%</p> <hr/> <p>Condición: La atención recibida por el personal ha sido calificada por el 51% como buena, por lo que se determina la necesidad de mejorarla. El 50% de los clientes consideran que el personal no cumple a tiempo con los pedidos que se realizan.</p> <p>Criterio: <i>Reglamento interno. Capítulo V: Derechos, obligaciones y prohibiciones. Art. 25.-</i> Son obligaciones generales de los trabajadores, a más de las establecidas en el Código de Trabajo las que siguen: 7. Atender al público que requiera los servicios de la Compañía con mayor cortesía, educación y diligencia posibles.</p> <p>Causa: Falta de capacitación, y control del personal de ventas, para la atención adecuada a los clientes, así como falta de diligencia en el cumplimiento de plazos de despacho por parte del personal de Bodega y Distribución.</p> <p>Efecto: Pérdida de clientes por insatisfacción y mala atención, por lo tanto, pérdida en la generación de ingresos y utilidades.</p> <p>Conclusión: La mala atención al cliente y el incumplimiento en el tiempo de despacho ocasiona la pérdida de clientes por insatisfacción y mala atención, por lo tanto, pérdida en la generación de ingresos y utilidades, por la falta de capacitación, y control del personal de ventas.</p> <p>Recomendación: <i>A la Gerencia</i> Realizar un plan de evaluaciones al personal de ventas, de bodega y distribución.</p>	
<p>Elaborado por: D. M. L. V.</p>	<p>Fecha: 10-06-2017</p>	
<p>Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.</p>	<p>Fecha: 11-06-2017</p>	

MATRIZ DE HALLAZGOS

N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
1	La empresa no cuenta con una Unidad de Talento Humano que administre al personal de manera integral, por lo que no se han establecido políticas de talento humano para el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, promoción y evaluación del personal, así como no se han planteado manuales y reglamentos específicos para las actividades fundamentales en el desarrollo de sus funciones.	<i>Reglamento interno. Capítulo II: De la selección, admisión de personal y de los puestos de trabajo. Art. 6.-</i> Es de exclusiva competencia de la Gerencia la creación de la Unidad de Talento Humano para que estructure la administración del personal, la selección, admisión y ubicación del personal, así como su ascenso a puestos de trabajo de mayor responsabilidad y categoría.	Falta de disposición de recursos materiales y económicos para la implementación de la unidad de talento humano, así como de las políticas, manuales necesarios.	Falta de estructura, control y evaluación del personal, así como de políticas que regulen el accionar del personal, para mejorar el logro de objetivos institucionales	<i>A la Gerencia</i> Disponer de los recursos para la creación de la Unidad de Talento Humano, y la creación de políticas y manuales
2	Falta de un departamento de auditoría interna, así como la valoración de riesgos internos y externos más recurrentes y de mayor impacto de forma cualitativa y cuantitativa que puedan influir en el cumplimiento de las operaciones.	<i>Reglamento interno. Capítulo V: Del control interno. Art. 21.-</i> La gerencia es responsable de establecer los mecanismos necesarios para disponer la creación de la Unidad de Auditoría Interna. La identificación y valoración de riesgos internos y externos, debe ser realizada por la Unidad de Auditoría Interna en coordinación con los jefes de cada unidad administrativa de la empresa y la Gerencia.	Falta de disposición de recursos materiales y económicos para la implementación de la unidad de Auditoría Interna, así como la identificación y valoración de riesgos internos y externos.	Falta de identificación, valoración y evaluación de riesgos de manera cualitativa y cuantitativa.	<i>A la Gerencia</i> Disponer de los recursos para la creación de la Unidad de Auditoría Interna, y así una valoración completa de los riesgos internos y externos existentes en la empresa.

		<p><i>NIA 6: Evaluación de Riesgo y Control Interno</i> <i>Sec. 400. Numeral 40.-</i> La administración a menudo reacciona a situaciones de riesgo inherente diseñando sistemas de contabilidad y de control interno para prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas y, por lo tanto, en muchos casos, el riesgo inherente y el riesgo de control están altamente interrelacionados. En estas situaciones, si el auditor se decide a evaluar los riesgos inherentes y de control por separado, hay una posibilidad de una evaluación inapropiada del riesgo. Como resultado, el riesgo de auditoría puede ser más apropiadamente determinado en dichas situaciones haciendo una evaluación combinada.</p>			
3	No se realiza el registro de las depreciaciones del activo fijo total.	<p><i>Norma Ecuatoriana de Contabilidad 13. CONTABILIZACIÓN DE LA DEPRECIACIÓN. Revelación. 15.-</i> Debe revelarse lo siguiente para cada clase principal de activos depreciables:</p> <p>a) los métodos de depreciación usados;</p> <p>b) las vidas útiles o las tasas de depreciación usadas;</p>	Inobservancia de la norma contable por desconocimiento de la misma.	Falta de revelación del valor total de la depreciación en el Balance General, los valores totales constan en los libros mayores.	<i>A la Gerencia</i> Disponer al contador las rectificaciones necesarias para la presentación del Balance General, ajustándose al cumplimiento de la norma.

		<p>c) la depreciación total asignada al período; y,</p> <p>d) el importe total de activos depreciables y la depreciación total acumulada respectiva.</p>			
4	No se realizan seguimientos en los resultados de auditorías, y sus recomendaciones.	<p><i>Reglamento interno. Capítulo IX: Auditorías Internas. Art. 52.-</i> En la ejecución de auditorías internas, la administración se encuentra obligada a realizar el seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones que se deriven del informe entregado por los auditores, los responsables serán el personal involucrado en la recomendación, y la dirección de cada departamento, debiendo dar un informe de los avances logrados en el cumplimiento de las recomendaciones a la Gerencia.</p>	Falta de conocimiento de las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, así como de la supervisión en el cumplimiento de las recomendaciones por parte del personal involucrado.	El producto final de una auditoría es el informe y el valor agregado que éstos dan son las recomendaciones que se derivan del mismo, para lograr un mejoramiento en el desarrollo de la empresa, pero al no cumplirse con el proceso de seguimiento no se logra mejorar los aspectos y hallazgos encontrados.	<i>A la Gerencia</i> Disponer a los directores de cada unidad que realicen los informes pertinentes sobre el avance del cumplimiento de las recomendaciones que se hayan generado como resultado de auditorías anteriores.
5	Falta de conocimiento del personal de la misión y visión, ya que han sido difundidas al personal tan sólo al 50% y sólo el 37% de ellos conocen la estructura organizacional.	<p><i>Reglamento interno. Capítulo V: Derechos, obligaciones y prohibiciones. Art. 25.-</i> Son obligaciones generales de los trabajadores, a más de las establecidas en el Código de Trabajo las que siguen:</p> <p>15. Conocer a cabalidad la estructura organizacional de la empresa, su planificación estratégica, manuales y reglamentos dispuestos por la dirección.</p>	Falta de conocimiento de las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, y de familiarización con la planificación estratégico.	Desconocimiento y falta de guía de actuación para el logro de objetivos y cumplimiento de metas.	<i>A la Gerencia</i> Entregar a los empleados ejemplares de la planificación estratégica y de los reglamentos y manuales existentes a todo el personal tanto administrativo como operativo.

6	<p>COMYCOMEC CÍA. LTDA. ha efectuado el 25% de capacitaciones planificadas para el año 2016, lo que no permite el desarrollo de los colaboradores de la empresa.</p>	<p><i>Reglamento interno. Capítulo VI: Derechos, obligaciones y prohibiciones de la Gerencia. Art. 32.-</i> Es de exclusiva competencia y responsabilidad de la Gerencia coordinar con Talento Humano y con las direcciones el cronograma de las capacitaciones planificadas anualmente, así como es de su responsabilidad verificar el cumplimiento de la ejecución del mismo.</p>	<p>Falta de presupuesto para la ejecución de las capacitaciones planteadas.</p>	<p>Falta de capacitación y desarrollo de los colaboradores de la empresa.</p>	<p><i>A la Gerencia, Talento humano.</i> Solicitar el informe al personal encargado de la ejecución de las capacitaciones. Realizar un plan de capacitaciones alcanzable tanto en presupuesto como en tiempo</p>
7	<p>La atención recibida por el personal ha sido calificada por el 51% como buena, por lo que se determina la necesidad de mejorarla. El 50% de los clientes consideran que el personal no cumple a tiempo con los pedidos que se realizan</p>	<p><i>Reglamento interno. Capítulo V: Derechos, obligaciones y prohibiciones. Art. 25.-</i> Son obligaciones generales de los trabajadores, a más de las establecidas en el Código de Trabajo las que siguen: 7. Atender al público que requiera los servicios de la Compañía con mayor cortesía, educación y diligencia posibles.</p>	<p>Falta de capacitación, y control del personal de ventas, para la atención adecuada a los clientes, así como falta de diligencia en el cumplimiento de plazos de despacho por parte del personal de Bodega y Distribución.</p>	<p>Pérdida de clientes por insatisfacción y mala atención, por lo tanto, pérdida en la generación de ingresos y utilidades.</p>	<p><i>A la Gerencia</i> Realizar un plan de evaluaciones al personal de ventas, de bodega y distribución.</p>

4.2.2.3 Fase III: Informe de la Auditoría de Gestión




FASE 3: INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

ENTIDAD: Compañía Comercial y Comisariato Económico
COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé.

EXAMEN: Auditoría de Gestión

PERÍODO: 2016

AC-I -1/1	COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé <i>Auditoría de Gestión</i> Período: 2016			
<u>Programa Auditoría</u>				
COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE 3: Informe				
OBJETIVOS: - Presentar los resultados de la auditoría de gestión en el informe				
Nº	PROCEDIMIENTO	R. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Convocatoria a la lectura borrador del informe	AC - CLI-1/1	D. M. L. V.	28-06- 2017
2	Acta de conferencia	AC – AC- 1/1	D. M. L. V.	02-07- 2017
3	Presentación del Informe Final	AC – I- 1/1	D. M. L. V.	02-07- 2017
Elaborado por: D. M. L. V.		Fecha: 27-06-2017		
Revisado por: R.C.O. – V.M.B.S.		Fecha: 28-06-2017		

CONVOCATORIA LECTURA DE INFORME

Oficio No. 004-AG-COMYCOMEC -2017

Macas, 28 de junio de 2017

Asunto: Lectura del borrador del informe

Señor

Ing. Mario González

GERENTE GENERAL COMYCOMEC CÍA. LTDA.

Ciudad. -

De mi consideración:

Por medio de la presente, me permito convocar a una reunión con el objeto de dar lectura al Borrador del Informe de la Auditoria de Gestión practicada a la empresa COMYCOMEC CÍA. LTDA., por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre 2016, reunión que se realizará el día 02 de julio de 2017 a las 15H30 en la sala de sesiones de la empresa.

Por tratarse de una reunión de trascendental importancia para su empresa, solicito la participación de los funcionarios relacionados.

Atentamente,



Melisa López Villavicencio

AUDITORA OPERATIVA

**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE:**

Auditoría de gestión a la Compañía Comercial y Comisariato Económico COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé, en el Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago, año 2016.

En la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago, a los diez días del mes de Julio de dos mil diecisiete, a las quince horas treinta minutos, los suscritos: Señora Melisa López Villavicencio, Auditora y el Ing. Mario González, Gerente General, se constituyen en las oficinas lugar de funcionamiento de la compañía, con el objeto de dejar constancia de la comunicación final de resultados mediante la lectura del borrador del informe de la Auditoría de Gestión de la empresa COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé, por el año 2016, de conformidad con la solicitud realizada.

La convocatoria se realizó mediante Oficio No. 004-AG-COMYCOMEC -2017 del 28 de junio de 2017 a través del cual se convocó a los funcionarios relacionados con el examen, para que asistan a la presente diligencia, la que se cumplió en los términos establecidos en la normativa legal vigente.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe, en el que se analizaron los resultados del examen constantes en comentarios, conclusiones y recomendaciones, suscribiéndose además el cronograma de recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA
Ing. Mario González	GERENTE	
Melisa López Villavicencio	AUDITORA	

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA COMERCIAL Y
COMISARIATO ECONÓMICO COMYCOMEC CÍA. LTDA. NESTLÉ, EN EL
CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, AÑO 2016**

Oficio No. 005-AG-COMYCOMEC -2017

Macas, 10 de julio de 2017

Señor
Ing. Mario González
GERENTE GENERAL COMYCOMEC CÍA. LTDA.
Ciudad. -

He realizado la Auditoría de Gestión de la Compañía Comercial y Comisariato Económico COMYCOMEC Cía. Ltda. Nestlé por el período 2016, la misma que se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas aplicables al sector privado y las Normas Ecuatorianas de Auditoría, que requieren que la revisión sea planificada y ejecutada para comprobar la veracidad de la información proporcionada.

La Auditoría se realizó mediante el análisis objetivo de los procedimientos ejecutados en las áreas administrativa y financiera e incluye también la evaluación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados aplicables al sistema de contabilidad ecuatoriano, y de las estimaciones importantes hechas por la administración de la empresa así como pruebas suficientes para obtener seguridad razonable en cuanto a que, la información generada y los documentos de sustento reflejen el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables a las operaciones financieras y administrativas ejecutadas por la empresa.

Los resultados se encuentran expresados en comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

Para mejorar el desempeño de la empresa es importante que las recomendaciones sean aplicadas en los tiempos pertinentes.

Atentamente,



Melisa López Villavicencio
AUDITORA OPERATIVA

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.- La empresa no cuenta con una Unidad de Talento Humano que administre al personal de manera integral, por lo que no se han establecido políticas de talento humano para el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, promoción y evaluación del personal, así como no se han planteado manuales y reglamentos específicos para las actividades fundamentales en el desarrollo de sus funciones.

El hecho comentado se relaciona con:

Reglamento interno. Capítulo II: De la selección, admisión de personal y de los puestos de trabajo. Art. 6.- Es de exclusiva competencia de la Gerencia la creación de la Unidad de Talento Humano para que estructure la administración del personal, la selección, admisión y ubicación del personal, así como su ascenso a puestos de trabajo de mayor responsabilidad y categoría.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerencia

Disponer de los recursos para la creación de la Unidad de Talento Humano, y la creación de políticas y manuales.

2.- Falta de un departamento de auditoría interna, así como la valoración de riesgos internos y externos más recurrentes y de mayor impacto de forma cualitativa y cuantitativa que puedan influir en el cumplimiento de las operaciones.

El hecho comentado se relaciona con:

Reglamento interno. Capítulo V: Del control interno. Art. 21.- La gerencia es responsable de establecer los mecanismos necesarios para disponer la creación de la Unidad de Auditoría Interna. La identificación y valoración de riesgos internos y externos, debe ser realizada por la Unidad de Auditoría Interna en coordinación con los jefes de cada unidad administrativa de la empresa y la Gerencia.

NIA 6: Evaluación de Riesgo y Control Interno Sec. 400. Numeral 40.- La administración a menudo reacciona a situaciones de riesgo inherente diseñando sistemas de contabilidad y de control interno para prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas y, por lo tanto, en muchos casos, el riesgo inherente y el riesgo de control están altamente interrelacionados. En estas situaciones, si el auditor se decide a evaluar los riesgos inherentes y de control por separado, hay una posibilidad de una evaluación inapropiada del riesgo. Como resultado, el riesgo de auditoría puede ser más apropiadamente determinado en dichas situaciones haciendo una evaluación combinada.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerencia

Disponer de los recursos para la creación de la Unidad de Auditoría Interna, y así una valoración completa de los riesgos internos y externos existentes en la empresa.

3.- No se realiza el registro de las depreciaciones del activo fijo total.

El hecho comentado se relaciona con:

Norma Ecuatoriana de Contabilidad 13. CONTABILIZACIÓN DE LA DEPRECIACIÓN. Revelación. 15.- Debe revelarse lo siguiente para cada clase principal de activos depreciables:

- a) los métodos de depreciación usados;*
- b) las vidas útiles o las tasas de depreciación usadas;*
- c) la depreciación total asignada al período; y,*
- d) el importe total de activos depreciables y la depreciación total acumulada respectiva.*

RECOMENDACIÓN:

A la Gerencia

Disponer al contador las rectificaciones necesarias para la presentación del Balance General, ajustándose al cumplimiento de la norma.

4.- No se realizan seguimientos en los resultados de auditorías, y sus recomendaciones.

El hecho comentado se relaciona con:

Reglamento interno. Capítulo IX: Auditorías Internas. Art. 52.- En la ejecución de auditorías internas, la administración se encuentra obligada a realizar el seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones que se deriven del informe entregado por los auditores, los responsables serán el personal involucrado en la recomendación, y la dirección de cada departamento, debiendo dar un informe de los avances logrados en el cumplimiento de las recomendaciones a la Gerencia.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerencia

Disponer a los directores de cada unidad que realicen los informes pertinentes sobre el avance del cumplimiento de las recomendaciones que se hayan generado como resultado de auditorías anteriores.

5.- Falta de conocimiento del personal de la misión y visión, ya que han sido difundidas al personal tan sólo al 50% y sólo el 37% de ellos conocen la estructura organizacional.

El hecho comentado se relaciona con:

Reglamento interno. Capítulo V: Derechos, obligaciones y prohibiciones. Art. 25.- Son obligaciones generales de los trabajadores, a más de las establecidas en el Código de Trabajo las que siguen:

13. Conocer a cabalidad la estructura organizacional de la empresa, su planificación estratégica, manuales y reglamentos dispuestos por la dirección.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerencia

Entregar a los empleados ejemplares de la planificación estratégica y de los reglamentos y manuales existentes a todo el personal tanto administrativo como operativo.

6.- COMYCOMEC CÍA. LTDA. ha efectuado el 25% de capacitaciones planificadas para el año 2016, lo que no permite el desarrollo de los colaboradores de la empresa.

El hecho comentado se relaciona con:

Reglamento interno. Capítulo VI: Derechos, obligaciones y prohibiciones de la Gerencia. Art. 32.- Es de exclusiva competencia y responsabilidad de la Gerencia coordinar con Talento Humano y con las direcciones el cronograma de las capacitaciones planificadas anualmente, así como es de su responsabilidad verificar el cumplimiento de la ejecución del mismo.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerencia, Talento humano.

Solicitar el informe al personal encargado de la ejecución de las capacitaciones.

Realizar un plan de capacitaciones alcanzable tanto en presupuesto como en tiempo

7.- La atención recibida por el personal ha sido calificada por el 51% como buena, por lo que se determina la necesidad de mejorarla.

El 50% de los clientes consideran que el personal no cumple a tiempo con los pedidos que se realizan

El hecho comentado se relaciona con:

Reglamento interno. Capítulo V: Derechos, obligaciones y prohibiciones. Art. 25.- Son obligaciones generales de los trabajadores, a más de las establecidas en el Código de Trabajo las que siguen:

7. Atender al público que requiera los servicios de la Compañía con mayor cortesía, educación y diligencia posibles.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerencia

Realizar un plan de evaluaciones al personal de ventas, de bodega y distribución.

A continuación, se adjunta la matriz de implementación de recomendaciones, para ser tomada en consideración por la gerencia para su aplicación y mejora de los hallazgos encontrados:

COMPAÑÍA COMERCIAL Y COMISARIATO ECONÓMICO COMYCOMEC CÍA. LTDA. NESTLÉ					
AUDITORÍA DE GESTIÓN					
PERÍODO 2016					
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES					
N.	RECOMENDACIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO DE CUMPLIMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
1	Disponer de los recursos para la creación de la Unidad de Talento Humano, y la creación de políticas y manuales.	-Fijar reunión con los directivos de la empresa. -Establecer el presupuesto referencial para la contratación del personal. -Realizar la selección y contratación del personal para Talento Humano.	Gerencia Oficinista Contador	6 meses	-Presupuesto -Contrato
2	Disponer de los recursos para la creación de la Unidad de Auditoría Interna, y así una valoración completa de los riesgos internos y externos existentes en la empresa	-Fijar reunión con los directivos de la empresa. -Establecer el presupuesto referencial para la contratación del personal. -Realizar la selección y contratación del personal para Auditoría Interna.	Gerencia Oficinista Contador	6 meses	-Presupuesto -Contrato
3	Disponer al contador las rectificaciones necesarias para la presentación del Balance General, ajustándose al cumplimiento de la norma.	-Determinar políticas, estrategias y necesidades de la presentación del Balance General. -Ajustar el sistema contable para que arroje el Balance de acuerdo a la norma.	Gerencia Contador Sistemas	15 días	-Balance General
4	Disponer a los directores de cada unidad que realicen los informes pertinentes sobre el avance del cumplimiento de las recomendaciones que	-Establecer una reunión de trabajo con los empleados. -Solicitar informes de cumplimiento de recomendaciones. -Verificar si se han cumplido	Gerencia Directores Contador	15 días	-Informes

	se hayan generado como resultado de auditorías anteriores.				
5	Entregar a los empleados ejemplares de la planificación estratégica y de los reglamentos y manuales existentes a todo el personal tanto administrativo como operativo.	-Establecer una reunión de trabajo con los empleados. -Socializar la planificación estratégica, los manuales y reglamentos existentes. -Entregar los ejemplares.	Gerencia Oficinista	30 días	- Acta entrega de los ejemplares. -Acta de asistencia
6	Realizar un plan de capacitaciones alcanzable tanto en presupuesto como en tiempo	-Establecer una reunión de trabajo con los empleados. -Determinar políticas, estrategias y necesidades de capacitación para el personal. -Elaborar plan de capacitación. - Fijar el presupuesto -Aprobación del plan.	Gerencia Oficinista Contador	6 meses	- Políticas y estrategias - Plan de capacitación - Presupuesto
7	Realizar un plan de evaluaciones al personal de ventas, de bodega y distribución.	-Establecer una reunión de trabajo con los empleados. -Determinar políticas, estrategias para la evaluación del personal. -Elaborar plan de evaluación. - Fijar el presupuesto. -Aprobación del plan.	Gerencia Oficinista Contador	6 meses	- Políticas y estrategias de evaluación - Plan de evaluación - Presupuesto

CONCLUSIONES

- Una auditoría de gestión permite evaluar el nivel de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los procesos administrativos, siendo COMYCOMEC CÍA. LTDA. una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos Nestlé, ya que el objetivo principal de la empresa se relaciona con la función de ventas, es precisamente ésta unidad la que refleja un déficit en la calidad de atención al cliente, siendo consecuencia de la falta de cumplimiento de capacitaciones programadas, así como la falta de evaluación del personal.
- La evaluación realizada al funcionamiento del sistema de control interno de la empresa, fue importante ya que de ésta evaluación se logró establecer deficiencias en la identificación de riesgos, y en las actividades y procedimientos de control aplicados, que podrían afectar de manera importante al desarrollo de los procesos administrativos y de gestión empresarial.
- El plan de implementación de recomendaciones propuesto como respuesta a los hallazgos encontrados en la aplicación del examen de gestión del período 2016, se plantearon en base a procedimientos de auditoría, el que constituye una respuesta integral a los problemas demostrados.

RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- La aplicación anual de la auditoría de gestión dentro de la empresa, la misma que evalúe no sólo los procedimientos administrativos que se ejecutan, sino también al personal que los lleva a cabo.
- Realizar evaluaciones a los sistemas de control interno de manera periódica, e implementar procedimientos para identificar y valorar los riesgos existentes, para luego de ser establecidos fijar un Plan de mitigación de riesgos.
- Implementar y dar cumplimiento al Plan de Recomendaciones ya que contiene una propuesta clara de actividades a ejecutar, los responsables y el tiempo en el que se ejecutarán, y las mismas constituyen un aporte fundamental como resultado de la auditoría de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Amador, A. (2008). *Auditoría administrativa*. México: Mc Graw-Hill.
- Arenas, P. (2012). *Introducción a la auditoría financiera: Teoría y casos prácticos* (2ª ed.). Madrid: McGraw-Hill
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral*. México: Pearson Educación.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría Integral Normas y Procedimientos* (2ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cano, D., & Lugo, D. (2008). *Auditoría Financiera Forense* (3ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Carbellido, S. (2016). *Catálogo de Marcas de Auditoría*. Recuperado de: http://www.academia.edu/7327086/CAT%C3%81LOGO_DE_MARCAS_DE_AUDITOR%C3%8DA_Silvestre_Carbellido
- Enríquez S. & Rivadeneira M. (2011). *Auditoria de gestión a la Empresa Chemistry S.A.* (Tesis de Pregrado, Pontifica Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/3647/T-PUCE-3672.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Estupiñan, R. (2006). *Control Interno y Fraudes: con base en los ciclos transaccionales* (2ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio* (2ª ed.). México: Pearson Educación.
- García, C. (2012). *Auditoría de Gestión a la Empresa Dismaconcobre Cía. Ltda.* (Tesis de Pregrado, Universidad Central del Ecuador) Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/618/1/T-UCE-0003-30.pdf>.
- León, M. (2012). *Auditoría financiera I. El proceso de auditoría financiera*. Loja: Ediloja.
- Madariaga, J. (2004). *Manual práctico de auditoría*. España: Ediciones Deusto.
- Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión* (3ª ed.). Quito: Abya Yala.
- Mantilla, S. (2005). *Control interno: Informe COSO* (4ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ruiz, Y (2013). *Auditoría aplicada a los procesos del área de recursos humanos, compras y ventas de la Empresa Electro Richar Ruiz Cía. Ltda., ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, por el período comprendido del 1 de Enero al 31 de*

Diciembre de 2012. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica del Ejército). Recuperado de: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7645/1/T-ESPE-047591.pdf>.

- Santillana, J. (2004). *Auditoría fundamentos* (4ª ed.). México: Thomson.
- Santillana, J. (2013). *Auditoría Interna* (3ª ed.). México: Pearson Educación.
- Subía, J. (2012). *Marco conceptual de la auditoría integral*. Loja: Ediloja.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Educación.
- Velásquez, M. (2012). *Auditoría financiera II. Evaluación de control interno*. Loja: Ediloja.
- Velásquez, M. (2013). *Auditoría de gestión I. Guía didáctica*. Loja: Ediloja.
- Whittington, R., & Pany, K. (2007). *Principios de Auditoría*. México: McGraw-Hill