



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD PÚBLICA Y AUDITORÍA

**TEMA: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN APLICADA A LA
EMPRESA CANTÁRIDA CÍA. LTDA.**

AUTORA: VERÓNICA PATRICIA ZALDUMBIDE LLERENA

TUTOR: PhD. Elfio Pérez Figueiras

TUTOR TÉCNICO: Mag. Jorge Carrión Paredes

AÑO: 2016

DEDICATORIA

A Dios por ser mi creador

A mi madre por ser mi guía y ejemplo

A mis hijas por ser mi motivo para luchar cada día

A mi amor por ser mi compañero y amigo

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Verónica Patricia Zaldumbide Llerena, C.C. 1708495013 autora del trabajo de graduación:

Auditoría administrativa y de gestión aplicada a la empresa Cantárida Cía. Ltda., previo a la obtención del título de **Licenciada en Contabilidad y Auditoría** en la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de difundir el respectivo trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, agosto de 2016

Atentamente.

Verónica Patricia Zaldumbide Llerena

C.I. 1708495013

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Cantárida Cía. Ltda. es la líder del mercado ecuatoriano en el campo de la construcción de unidades educativas del Milenio en el Oriente de nuestro país, de forma en que uno de los principales objetivos de la compañía es tener un flujo adecuado de dinero que permita financiar la operación, pagar a los proveedores, reaseguradores, fortalecer su crecimiento y retribuir a los accionistas un rendimiento satisfactorio.

Cantárida Cía. Ltda., se ha caracterizado por alcanzar el más alto nivel de excelencia y cumplimiento, a través de la continua evaluación del mercado, para poder anticipar con productos y servicios innovadores, a los cada día más exigentes requerimientos de sus clientes.

La Auditoría Administrativa y de Gestión a los departamentos Administrativo, Financiero y Contable de la compañía Cantárida Cía. Ltda., del ejercicio económico del año 2015, se realiza con el fin de medir la eficiencia, efectividad y economía con la que son ejecutados los procesos. Se procede a evaluar los departamentos de Compras, Ventas, Cobranzas y Pagaduría, para determinar la eficacia con la que se logra los objetivos establecidos por los directivos y la eficiencia con la que se obtienen los recursos (económicos, materiales, entre otros) mediante la modificación de políticas, control interno, la valoración de las normas y reglamentos existentes, la determinación de los hallazgos y la verificación del cumplimiento de las leyes y políticas vigentes con el objeto de sugerir recomendaciones que mejoren estos procesos para la buena marcha de la compañía. El presente trabajo se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las Normas Internacionales de Auditoría y Aceptación, lo que incluye una revisión a los manuales de procedimientos, la evaluación de control interno y la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría.

Palabras clave: auditoría, principios de auditoría, clases de auditoría, documentos de trabajo.

ABSTRACT

Cantárida Cía. Ltda. is the leader of the ecuadorian market in the field of construction of educational units Millennium in the east of our country, so that one of the main objectives of the company is to have an adequate flow of money to finance the operation , pay

suppliers, reinsurers, strengthen its growth and remunerate shareholders satisfactory performance.

Cantárida Cía. Ltda., has been characterized by reaching the highest level of excellence and compliance through continuous assessment of the market, to anticipate with innovative products and services to increasingly demanding customer requirements.

Administrative and Management Audit to the Administrative, Financial and Accounting departments of the company Cantárida Co. Audit. Ltda., the fiscal year 2015, is carried out in order to measure efficiency, effectiveness and economy with which the processes are executed. We proceed to evaluate the departments of Purchasing, Sales, Collections and Paymaster, in order to determine the efficiency with which the objectives set by management and the efficiency with which the (economic, material, resources and others obtained is achieved) by modifying policies, internal control, assessment of existing rules and regulations, the determination of the findings and verification of compliance with laws and policies in order to suggest recommendations to improve these processes to the smooth running of the company. This work was conducted in accordance with Generally Accepted Auditing Standards , International Standards on Auditing and Acceptance , which includes a review of the procedures manuals , internal control evaluation and application of techniques and audit procedures.

Keywords: audit, auditing principles, auditing classes, working papers.

ÍNDICE

Contenido

DEDICATORIA	I
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	II
RESUMEN EJECUTIVO	III
ÍNDICE	V
I. INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES.....	1
ASPECTOS LEGALES DE CUMPLIMIENTO	1
Ley de Régimen Tributario Interno.....	1
Aspectos Legales con el D.M. Quito Patente Municipal	2
Permiso del Cuerpo de Bomberos	2
LUAF – Licencia Única Anual de Funcionamiento	3
MISIÓN.....	3
VISIÓN	3
VALORES.....	3
OBJETIVO DE LA EMPRESA.....	3
PERSONAL CLAVE.....	4
ORGANIGRAMA.....	4
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	4
PRINCIPALES CLIENTES.....	5
PRINCIPALES PROVEEDORES.....	5
TEMA.....	6
PROBLEMA.....	6
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
II. CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICO METODOLÓGICA	8
1. ANTECEDENTES.....	8
2. CONCEPTUALIZACIÓN	10
Auditoría	10
Principios de Auditoría	12
Clases de Auditoría.....	13
Documentos de Trabajo.....	15

3. METODOLOGÍA	15
Método histórico-lógico	15
Método inductivo deductivo.....	16
Método de Análisis y Síntesis	17
Técnica de Entrevistas.....	18
Técnica de Revisión Documental.....	19
Técnica de Encuestas.....	20
Encuestas al Personal Administrativo, Financiero y Contable.....	26
Resumen Encuestas al Personal Administrativo, Financiero y Contable.....	26
PROPUESTA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN	29
ACEPTACIÓN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN.....	29
CONTRATO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN	29
FASES PARA EL PROCESO DE AUDITORÍA	29
FASE 1. CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	30
1.1. Información de la Empresa Cantárida Cía. Ltda.....	31
1.2. Revisión de la Legislación y Normatividad de Cantárida Cía. Ltda.....	31
1.3. Entrevista con el Gerente.....	32
1.4. Definición de Marcas y Sistema de Codificación.....	33
1.5. Análisis FODA.....	34
1.6. Encuestas al personal Administrativa, Financiero y Contable	35
FASE 2. PLANIFICACIÓN	36
2.1. Cronograma.....	37
2.2. Memorando de Planificación de Auditoría Cantárida Cía. Ltda.	38
2.3. Entrevista con la Contadora.....	40
2.4. Cuestionarios de Control Interno.....	41
2.5. Flujogramas departamentales.....	42
FASE 3. EJECUCIÓN	47
3.1. Análisis FODA a los Departamentos Administrativo, Financiero y Contable	47
3.2. Procesos Administrativos Departamentales	48
3.3. Áreas Críticas de los Departamentos de Cantárida Cía. Ltda.	50
3.4. Hojas de Hallazgos de los Departamentos Auditados.....	50
FASE 4. INFORME DE AUDITORÍA.....	54
Informe Preliminar de Auditoría y de Gestión de Cantárida Cía. Ltda.	54
Carta de Presentación	55

I. ENFOQUE DE AUDITORÍA.....	55
II. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD.....	56
III. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DEFICIENCIAS	57
IV. EVALUACIÓN FINANCIERA Y DE GESTIÓN.....	62
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
Informe Final de Auditoría Administrativa y de Gestión.....	66
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS.....	74
Anexo No. 1 PROPUESTA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN.....	74
Anexo No. 2 ACEPTACIÓN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN.....	75
Anexo No. 3 CONTRATO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN.....	76
Anexo No. 4 CARTA DE PRESENTACIÓN.....	80
Anexo No. 5 PROGRAMAS DE AUDITORÍA.....	82
Anexo No. 7. ENCUESTAS AL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA.....	86
Anexo No. 8 CUESTIONARIO CONTROL INTERNO Y NIVEL DE CONFIANZA.....	87
Anexo No. 9 BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO.....	91
Anexo No. 10 BALANCE DE RESULTADOS COMPARATIVO.....	92
Anexo No. 11 ÍNDICES FINANCIEROS.....	93
Anexo No. 12 TABLEROS DE CONTROL INDICADORES.....	94
Anexo No. 13 RUC DE LA COMPAÑÍA CANTÁRIDA CÍA. LTDA.....	102

Índice de Tablas

Tabla 1. Personal Clave de la empresa.	4
Tabla 2. Proveedores Información de Contacto	5
Tabla 3. Proveedores Información de Consumos.....	5
Tabla 4. Encuesta al Personal Consolidado por Preguntas.....	27
Tabla 5. Cuestionario Control Interno Departamento Pagaduría	87
Tabla 6. Cuestionario Control Interno Departamento Cobranzas	88
Tabla 7. Cuestionario Control Interno Departamento Compras.....	89
Tabla 8. Cuestionario Control Interno Departamento Ventas	90

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa.....	4
Figura 2. Proveedores por Montos de Compra (USD).....	6
Figura 3. Encuesta a Empleados. Pregunta No. 1.....	21
Figura 4. Encuesta a Empleados. Pregunta No. 2.....	21
Figura 5. Encuesta al Empleados. Pregunta No. 3.....	22
Figura 6. Encuesta a Empleados. Pregunta No. 4.....	22
Figura 7. Encuesta a Empleados. Pregunta No. 5.....	23
Figura 8. Encuesta a Empleados. Pregunta No. 6.....	23
Figura 9. Encuesta a Empleados. Pregunta No. 7.....	24
Figura 10. Encuesta a Empleados. Pregunta No. 8.....	24
Figura 11. Encuesta a Empleados. Pregunta No. 9.....	25
Figura 12. Encuesta a Empleados. Pregunta No. 10.....	25
Figura 13. Encuesta al Personal Consolidado.....	27
Figura 14. Flujograma Propuesto Departamento de Pagaduría.	43
Figura 15. Flujograma Propuesto Departamento de Cobranzas.....	44
Figura 16. Flujograma Propuesto Departamento de Compras.	45
Figura 17. Flujograma Propuesto Departamento de Ventas.....	46

I. INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

CANTÁRIDA CÍA. LTDA. es una compañía que se constituyó en la ciudad de Quito, el 29 de enero del 2002; sus fundadores son:

- Ahua Caigua Luis Edwin
- Andy López Delfín Hernandez
- Boya Baihua Armando Dilo
- Chimarro Lamar Raúl Ernesto
- Enqueri Nihua Ehuenguime
- Enqueri Nihua Pedro
- Kehuanto Gabamo Enkemo
- Nacionalidad Huaorani del Ecuador Nawe

Todos son de procedencia ecuatoriana; se constituyen como Compañía Limitada, dedicada al servicio de construcción y arquitectura.

Desde hace varios años se ha especializado en brindar servicios de construcción de instituciones educativas específicamente en el oriente ecuatoriano, al tener su 100% accionario en ciudadanos que pertenecen al pueblo huaorani ha podido ingresar en áreas que no todas las empresas pueden alcanzarlo. Su coyuntura cultural ha creado un nicho de trabajo adecuado para el crecimiento de las operaciones de la compañía.

Su trabajo se orienta a instituciones públicas y de contratación en estos sectores del país, para servir a través del desarrollo de personal de campo oriundo de los mismos y con adecuados canales de comunicación de desempeño.

ASPECTOS LEGALES DE CUMPLIMIENTO

Ley de Régimen Tributario Interno

Según la reglamentación del Servicio de Rentas Internas, una empresa que inicia sus actividades debe inscribirse durante los treinta días hábiles que siguen luego de empezar sus actividades económicas; la compañía Cantárida inició el trámite el 1 de enero

del 2002, y se le asigna el Registro Único de Contribuyente No. 1791816641001, con la finalización de este trámite se realiza el registro de la información necesaria.

De esta forma CANTÁRIDA CÍA. LTDA. el proceso exigido para este tipo de contribuyente se ha cumplido, de acuerdo a la normativa del Ecuador.

Aspectos Legales con el D.M. Quito Patente Municipal

La empresa CANTÁRIDA CÍA. LTDA. al iniciar actividades en el país debe realizar la inscripción de su información en la municipalidad a la que tenga jurisdicción, al estar ubicada en Quito deberá hacerlo en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

El pago que se realiza es por el uso de suelo y patente en períodos anuales, esta erogación es un tributo de carácter obligatorio al ser una persona jurídica, con actividades económicas que generan ingresos dentro del Distrito Metropolitano de Quito, lo que se sustenta en la Ordenanza Municipal No. 45, que fue dictada el 29 de diciembre del 2000.

Dentro de esta normativa se detallan las categorías a la que pertenece la empresa, así como los índices para el cálculo del impuesto correspondiente según el tipo de actividad, los rangos y las zonas de ubicación.

Permiso del Cuerpo de Bomberos

El Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito es la institución pública que emite el permiso de funcionamiento, para su obtención se debe instalar un sistema de prevención para incendios lo que garantiza normas adecuadas para salvaguardar la vida del personal y también el resguardo de los bienes muebles e inmuebles.

Según la inspección que se realiza en las instalaciones de la empresa se cumplió con:

- Sistema contra incendio.
- Señalización de escape.
- Permiso de habitabilidad
- Solicitud en el Departamento de Prevención y Seguridad.

LUAF – Licencia Única Anual de Funcionamiento

El Municipio de Quito a través de sus zonales exige a toda nueva empresa la obtención de la Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAF) que es otorgada por la Corporación Metropolitana de Turismo.

Este requerimiento tiene como intención que todos los permisos municipales se unifiquen, lo que facilitaría tanto a las personas naturales como jurídicas a cumplir las normas adecuadas para que el negocio esté en funcionamiento dentro del marco legal.

MISIÓN

La empresa Cantárida CIA. LTDA. busca participar en el desarrollo económico-social del Ecuador, a través de un servicio profesional y transparente, enfocado principalmente en el cliente, para lograr al mismo tiempo, la máxima rentabilidad en beneficio de sus accionistas y colaboradores.

VISIÓN

Alcanzar el más alto nivel de excelencia y cumplimiento, a través de la continua evaluación del mercado, para poder anticiparse, con productos y servicios innovadores, a los cada día más exigentes requerimientos de sus clientes.

VALORES

- El cliente es el pilar fundamental de la gestión empresarial.
- El talento humano es el patrimonio más valioso de la empresa.
- La ética es la esencia fundamental de cada acción.
- Satisfacer toda expectativa de los clientes.

OBJETIVO DE LA EMPRESA

En la actualidad CANTÁRIDA CÍA. LTDA. es el líder del mercado ecuatoriano en el campo de la construcción de unidades educativas del Milenio en el Oriente de nuestro país, de forma en que uno de los principales objetivos de la compañía es tener un flujo adecuado de dinero que permita financiar la operación, pagar a los proveedores, reaseguradores, fortalecer su crecimiento y retribuir a los accionistas un rendimiento satisfactorio.

PERSONAL CLAVE

NOMBRE EMPLEADO	CARGO	LUGAR DE TRABAJO	DEPARTAMENTO
Ing. Fredy Razo	Gerente General	Quito	Administrativo
Srta. Jessica Arbito	Contadora	Quito	Administrativo
Srta. Alexandra Cualqui	Asistente Administrativa	Quito	Administrativo
Arq. Iván Muñoz Rivas	Superintendente de Obra	Toñampare	Administrativo
Arq. Guillermo Ricaurte Benavidez	Residente de Obra	Toñampare	Técnico
Dayuma Manuela Nango Guiquita	Administradora de Campo	Toñampare	Administrativo
Pablo Pabón Chalá	Administrador Oficinas Oriente	Arajuno	Administrativo

Tabla 1. Personal Clave de la empresa.
Fuente: Empresa Cantárida Cía. Ltda.

ORGANIGRAMA

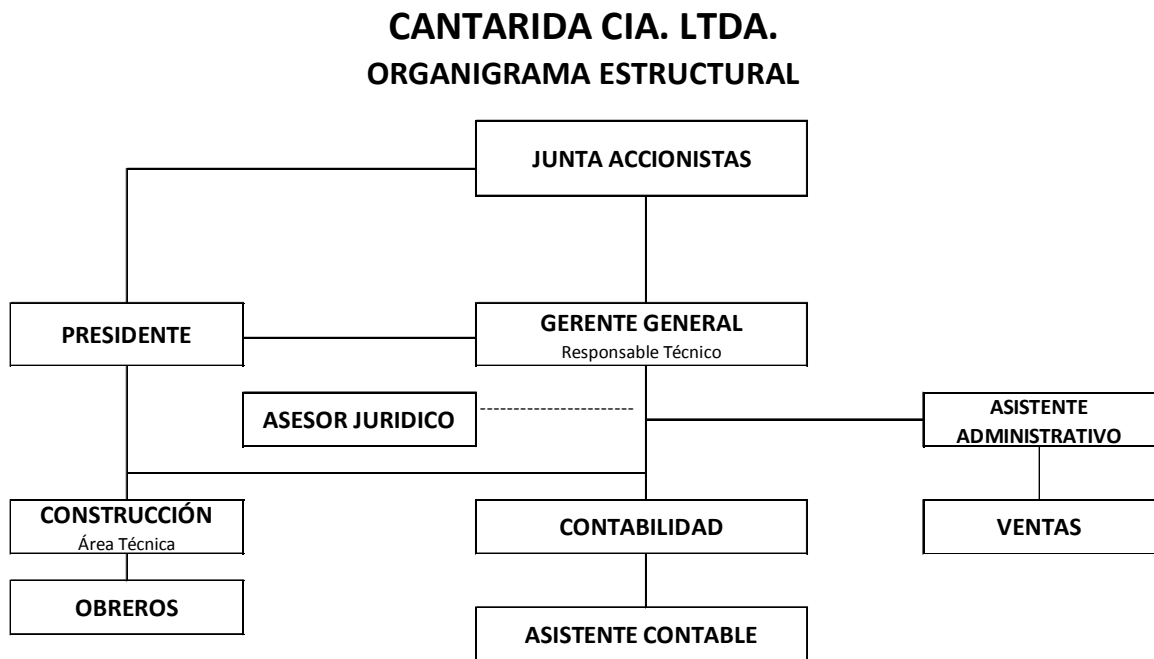


Figura 1. Organigrama de la empresa.
Fuente: Empresa Cantárida Cía. Ltda.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

- ✓ Ofrecer un trato equitativo y detallista a todos los clientes internos y externos.
- ✓ Cumplir el trabajo con eficiencia, efectividad y eficacia pensando en satisfacerlas necesidades de los clientes.

- ✓ El cuidado del cliente es responsabilidad del personal de la organización, por tal motivo el empleado debe tener conocimientos de atención al cliente.
- ✓ Penar infracción de procesos y políticas, sin que exista excepciones de ninguna clase.
- ✓ Mantener una comunicación permanente con todos los niveles de gerencia, al menos con un comité mensual realizado en el área administrativa de la organización.
- ✓ Cuidar y proteger el medio ambiente y la seguridad de todos los empleados que trabajan en las instalaciones operativas y administrativas.
- ✓ Comunicar de forma continua los beneficios de la gestión dentro de la compañía.

PRINCIPALES CLIENTES

La empresa Cantárida Cía. Ltda. tiene un solo cliente en la actualidad: EMPRESA PUBLICA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO ECUADOR ESTRATÉGICO.

PRINCIPALES PROVEEDORES

No.	PROVEEDOR	DIRECCIÓN	TELÉFONO
1	ACERÍAS DEL ECUADOR CA ADELCA	PANAMERICANA NORTE KM14, LLANO CHICO	2023 322
2	ALUMGLASS	KM 22 1/2 AV. UNIVERSITARIA LOTE 8 Y AV. INTEROCEÁNICA	2044101/2373082
3	ANDRADE PUGA JUAN ANTONIO	SANGOLQUÍ- AV. ATAHUALPA S/N Y ESPÍNDOLA- BARRIO EL VINCULO	2087496/0983272265
4	COMERCIAL JM	URB ALBERTO ACOSTA SOBERÓN	2344057
5	HOYOS MEJÍA PAULINA ALEXANDRA	AV. RODRIGO DE CHÁVEZ OE 2-157 Y PEDRO DORADO	2613838/2613014/2661312
6	MOROMENACHO HIDALGO ROSA MARÍA	SAN PEDRO DE TABOADA, ROMUALDO LLAGUA CASA 805 Y GASPAR LEMA	2864429
7	SISTEMAS CONSTRULIVIANOS CIA	DE LAS AVELLANAS 4W Y JUNCAL	23464339/0985792499
8	TOPSEG COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS	SAN GABRIEL, ANTONIO DE ULLOA N 34-126 Y RUMIPAMBA	2923752/2923754
9	UNIÓN CEMENTERA NACIONAL UCEM C.E.M	RIOBAMBA, PANAMERICANA SUR KM 14	2231500/2502424
10	VILLARRUEL BURBANO JOSE RAÚL	LAS PALMAS AV. ALBERTO ZAMBRANO	32792408

*Tabla 2. Proveedores Información de Contacto
Elaborado por: Verónica Zaldumbide*

No.	PROVEEDOR	PRODUCTO	COMPRA
1	ACERÍAS DEL ECUADOR CA ADELCA	VARRILLA	10,877.90
2	ALUMGLASS	MATERIAL DE VIDRIERÍA	46,757.18
3	ANDRADE PUGA JUAN ANTONIO	MATERIAL DE PLOMERÍA Y MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN	81,934.09
4	COMERCIAL JM	ALQUILER DE MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN (VIGAS)	19,732.14
5	HOYOS MEJÍA PAULINA ALEXANDRA	MATERIAL ELÉCTRICO (ALAMBRES)	18,895.96
6	MOROMENACHO HIDALGO ROSA MARÍA	VÍVERES	34,695.75
7	SISTEMAS CONSTRULIVIANOS CIA	MATERIAL CIELO FALSO Y COMPLEMENTOS	36,564.84
8	TOPSEG COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS	ASEGURADORA	60,581.93
9	UNIÓN CEMENTERA NACIONAL UCEM C.E.M	PLATAFORMAS DE CEMENTO	29,696.00
10	VILLARRUEL BURBANO JOSE RAÚL	GASOLINERA AZOR (COMBUSTIBLE)	31,540.61

*Tabla 3. Proveedores Información de Consumos
Elaborado por: Verónica Zaldumbide*



*Figura 2. Proveedores por Montos de Compra (USD)
Elaborado por: Verónica Zaldumbide*

TEMA

Auditoría administrativa y de gestión aplicada a la empresa Cantárida Cía. Ltda.

PROBLEMA

La información contable y de gestión de la empresa Cantárida Cía. Ltda. no es auditada periódicamente y no se emplea como una herramienta de estricto control interno y administrativo.

OBJETIVO GENERAL

- Realizar la auditoría administrativa y de gestión aplicada a la empresa Cantárida Cía. Ltda.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el entorno integral de la compañía para conocer su realidad actual.
- Planificar la auditoría administrativa y de gestión.
- Emitir del informe preliminar y final de la auditoría administrativa y de gestión.
- Realizar conclusiones y recomendaciones acorde al informe de auditoría.

Este trabajo se estructuró de la forma siguiente:

- Introducción.
- Conceptualización teórico metodológica.
- Desarrollo del producto.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.
- Bibliografía.
- Anexos.

II. CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICO METODOLÓGICA

1. ANTECEDENTES

“La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las empresas, para observar su exactitud, sin embargo, este no es su único objetivo. Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria”. (Uaeh, apuntescarmenuaeheszi.blogspot.com, 2011)

La Auditoría nace hace cientos de años como una forma de control del desfalco y la inobservancia de las normas, cuando el propietario de un negocio entregó la administración de su patrimonio a una tercera persona. Se la empleó como una herramienta de análisis, control financiero y operativo.

En la Edad Media, a través de toda Europa se crearon varias asociaciones de personas profesionales que se facultaban para desarrollar auditorías, entre las principales tenemos:

- Los consejos Londinenses en Inglaterra en el año 1.310.
- El Colegio de Contadores en Venecia, Italia en 1.581.

La profesión de auditor independiente aparece en el siglo XVIII durante la regencia de Eduardo I de Inglaterra. La Revolución Industrial direcciona en nuevos caminos a las técnicas contables y en especial a la auditoría, atendiendo las nuevas necesidades generadas con la creación de empresas de gran tamaño, y este servicio se vuelve prácticamente obligatorio.

Durante el año 1867, Francia se certificó la Ley de Sociedades que registraba al Comisario de Cuentas o Auditor. 1879, Inglaterra se estableció el deber de efectuar auditorías independientes a las instituciones bancarias. 1880, Inglaterra el título de Charretera Accountants o Contadores Autorizados o Certificados se aprueba.

“En 1882 en Italia, la profesión de auditores se introduce en el Código de Comercio.

1896 en Estados Unidos se definió como Contadores Públicos Certificados, a los profesionales que cumplían las normas estatales en referencia a la educación, entrenamiento y experiencia adecuados para ejecutar las funciones”. (Garrido, 2007)

“Poco después de penetrar la contabilidad de los dominios científicos y ya el Railway Companies Consolidation Act obligada la verificación anual de los balances que debían hacer los auditores. También en los Estados Unidos de Norteamérica, una importante asociación cuida las normas de auditoría, la cual publicó diversos reglamentos, de los cuales el primero que conocemos data de octubre de 1.939, en tanto otros consolidaron las diversas normas en diciembre de 1.939, marzo de 1.941, junio de 1942 y diciembre de 1.943”. (Barrera, 2014)

“Debido al mayor desarrollo de la auditoría en Inglaterra, a fines del siglo XIX e inicios del siglo XX se trasladaron hacia los Estados Unidos de Norte América muchos auditores ingleses que venían a auditar y revisar los diferentes intereses en este país de las compañías inglesas, dando así lugar al desarrollo de la profesión en Norte América, creándose en los primeros años de ese siglo el American Institute of Accountants -Instituto Americano de Contadores”. (SIRE, 2011)

“Es conveniente considerar que la contabilidad y la Auditoría que se realizaban en el siglo XIX y a principios del siglo XX no estaban sujetas a Normas de Auditoría o Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, por lo que la dificultad para ejecutarlos e interpretarlos generó en el primer cuarto del siglo XX una tendencia hacia la unificación o estandarización de los procedimientos contables y de auditoría”. (Barrera, 2014)

Se crea el Instituto Americano de Contadores en 1917 que realizó, por orden de la Comisión Federal de Comercio de USA, un "Memorando sobre las auditorías de Balance General", se produce su publicación en el Boletín de la Reserva Federal y posteriormente es entregado a todos los interesados en el medio bancario y de negocios, así como a los contadores con el nombre de: "Contabilidad Uniforme, Propuesta presentada por el Comité de la Reserva Federal". El folleto fue editado nuevamente en 1918 con otro título: "Métodos Aprobados para la Preparación de Estados de Balance General".

Luego de transcurrida una década, en el año de 1929, se vuelve a revisar con las experiencias obtenidas bajo el título: *Verificación de Estados Financieros* como una aseveración de la importancia fundamental del Estado de Resultados, el estudio contenía la aseveración de que "la responsabilidad por la extensión del trabajo requerido debe ser asumida por el auditor". (Garrido, 2007).

En el transcurso del año 1936, el Instituto Americano de Contadores como vocero de la profesión, realiza un análisis del documento anterior y emite un documento titulado

"Examen de Estados Financieros por Contadores Públicos Independientes", el mismo que aporta ciertas aclaraciones en temas del control al que están orientados:

1. El concepto de *verificación* utilizada en el documento anterior, no constituye una forma precisa del cargo del auditor independiente al realizar un estudio de los Estados Financieros de una organización.
2. Se acepta el papel que tiene el Instituto para la emisión y publicación de las normas y procedimientos de Contabilidad y Auditoría.

2. CONCEPTUALIZACIÓN

En el presente trabajo se utilizaron esencialmente los siguientes conceptos:

Auditoría

Auditoría. "La auditoría se define como el proceso sistemático independiente y documentado para obtener evidencia de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplan los criterios de auditoría y por último formarse una opinión profesional sobre ella". (Andersen, 1997)

Auditoría Administrativa. "Este tipo de auditoría permite revisar y evaluar cada uno de los métodos, sistemas y procedimientos que se realizan en cada paso del proceso administrativo asegurando que se cumplan con las políticas, planes, programas, leyes y reglas de la empresa y que puedan tener un impacto significativo en los reportes necesarios y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando". (Gary, Cook, & Gary, 2010)

La auditoría administrativa tiene objetivos fundamentales que le permitan respaldarla adecuadamente, éstos son de control, productividad, organización, servicio, calidad, cambio, aprendizaje y decisiones. Mantiene varias áreas de influencia entre las que se encuentran la estructura, niveles, relaciones y maneras de actuación. Este tipo de auditoría puede desarrollarse en organizaciones de toda índole: pública, privada, social.

Los principios básicos en el desarrollo de una auditoría administrativa constituyen parte de la estructura teórica de la misma, y se orientan a: 1) Asegurar que la calidad del trabajo realizado cumpla las normas establecidas para la compañía. 2) Cumplir los planes y objetivos determinados. 3) Emplear recursos suficientes pero aplicados de la manera más económica posible.

La importancia de la auditoría administrativa se evidencia al permitir la determinación de lo que realmente se hace en los niveles directivos, administrativos y operativos, los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, finalmente se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

Auditoría de Gestión. “Está orientada al examen de la gestión de una empresa para que puedan generarse procesos de evaluación de la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos empleados, que dichos recursos estén correctamente organizados y coordinados, así como los controles definidos de la gestión”. (Mantilla D. , 2010)

La auditoría de gestión es una valoración objetiva, concreta e integral de todas las acciones que ejecutan en un área o una empresa para cumplir sus fines y objetivos. Su objetivo principal es el valorar la efectividad de las políticas internas, normas que se ajusten a la misión, objetivos y planes estratégicos de la organización.

Cada aspecto operativo de la empresa es examinado en este tipo de auditoría, determinando el alcance debe considerar:

- El logro de los objetivos de la empresa, su estructura organizativa, la participación individual de cada empleado, la comprobación de la observancia de la normatividad general y específica, la evaluación de la eficiencia y economía, la medición del grado de confiabilidad de la información financiera y la atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos.

Un proceso de auditoría de gestión establece objetivos básicos que aseguran un enfoque integral:

- Optimizar los niveles de competitividad, productividad y calidad.
- Evidenciar si los controles aseguran la eficiencia y eficacia de las actividades y operaciones de la organización.
- Estipular el grado en que el personal ha cumplido las funciones determinadas.
- Identificar áreas de disminución de costos e incremento de los niveles de rentabilidad.

Principios de Auditoría

Los principios de auditoría se los puede conceptualizar como una verdad fundamental que muestra los objetivos de la auditoría y propone la manera de lograr esos objetivos, estableciendo una ley primaria, pero al unirse a la acción del ser humano podrían modificarse y producir una adaptación constante a las situaciones del medio.

“Los principios de auditoría fundamentales son:

- **Permanencia:** “Implica que, al ser un órgano de fiscalización, el trabajo debe ser de manera continua, que admita una vigilancia permanente sobre las operaciones sociales en todas sus fases, desde su nacimiento hasta su terminación, incluye la inspección y confirmación del proceso de decisiones que generan las actividades”. (Nagas, sf)
- **Integridad:** “Las tareas cubrirán en forma completa todas las operaciones, áreas, bienes, funciones y otros aspectos principalmente económicos de su entorno. Examina a la entidad económica como un todo formado por sus bienes, recursos, operaciones, resultados, etc.”. (Nagas, sf)
- **Oportunidad:** “El trabajo debe ser eficiente para evitar el daño, la inspección y verificación se realizará antes del acontecimiento de hechos no concordantes con los parámetros preestablecidos, o están desalineados a los objetivos de la entidad implicarían un costo en términos logísticos, o en dinero.” (Nagas, sf)
- **Función Preventiva:** “Las labores que despliega la auditoría deben evitar el daño con informes oportunos, antes de que los hechos sean inevitables, se consolida un valor agregado que previene el desenvolvimiento de hechos no deseados, lo que representa un valor agregado para los intereses objeto de su protección.” (Nagas, sf)
- **Independencia:** “La independencia debe evitar presiones administrativas, por lo que su labor se puede sustentar sin ningún impedimento, en la capacidad y buen juicio profesional de sus representantes”. (Nagas, sf)
- **Objetividad:** “Este principio determina que tanto en las labores desarrolladas por la auditoría incluida en forma primordial la obtención de evidencia, así como en lo atinente a la emisión del juicio profesional por parte del auditor, se deberá observar una actitud imparcial, sustentada en la realidad y en la conciencia social”. (Nagas, sf)
- **Actuación Racional:** “La auditoría sustenta su ejercicio en un criterio racional y en un conocimiento basado en la lógica, para lo cual se nutre de diferentes técnicas de control de carácter integral, en donde el juicio profesional tiene como base la evidencia obtenida de manera técnica-científica y la conciencia social.” (Nagas, sf)

- Cobertura General: “La auditoría ejerce su labor mediante una cobertura general del ente examinado, tanto en el orden interno como en el orden externo, es decir desde un todo o universo compuesto por recursos de toda índole (económicos, humanos, tecnológicos, físicos, transacciones, hechos económicos, operaciones, áreas, decisiones y políticas de la organización), al igual que sobre factores exógenos al ente como leyes y reglamentos, amenazas y riesgos, todo ello sin ninguna limitación”. (Nagas, sf)
- Cumplimiento de las Normas de Auditoría: “Este principio determina que las labores desarrolladas por la auditoría, se deben realizar con respecto de las normas aplicables a la auditoría. El auditor deberá conducir el control de acuerdo con las Normas Internacional de Auditoría y Aseguramiento y demás normas técnicas que se expidan a nivel internacional y del país. Estas contienen principios básicos y procedimientos esenciales junto con lineamientos relativos en forma de material explicativo.” (Nagas, sf)

Clases de Auditoría

- Auditoría Externa: “Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema de control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la fe pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada”. (Taylor D., 1988).

“La auditoría externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiera en forma independiente, para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término auditoría externa a auditoría de estados financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir auditoría externa del sistema de Información tributario, auditoría externa del sistema de información administrativo, auditoría externa del

sistema de Información automático etc. La auditoría externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización". (Holmes, 2006).

- Auditoría Interna: "La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la fe pública". (Uaeh, 2011)

"Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por contadores públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el público". (García, 2012)

"La imparcialidad e independencia absoluta no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del público". (Whittington & Pany, 2004)

"La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, no debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora". (Pérez, 1996)

Documentos de Trabajo

“Los documentos de trabajo son documentos que sujetan la evidencia obtenida por los auditores para manifestar el trabajo que hicieron, los medios métodos y procedimientos que siguieron y las conclusiones a que llegaron a una auditoría de estados financieros o de otro tipo”. (Whittington & Pany, 2004)

Control interno. Según COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) define de la siguiente manera: “el control interno es un proceso efectuado por el directorio de una compañía, la administración y todo el personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos. (Coopers & Lybrand, 1997). El control interno es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable”. (Catácora, 1996).

3. METODOLOGÍA

La obtención de la información necesaria para el presente trabajo de investigación fue realizada por medio de los siguientes métodos:

Método histórico-lógico

“Lo histórico está relacionado con el estudio de la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el curso de una etapa o período. Lo lógico se ocupa de investigar las leyes generales del funcionamiento y desarrollo del fenómeno, estudia su esencia. Para poder descubrir las leyes fundamentales de los fenómenos, el método lógico debe basarse en los datos que proporciona el método histórico, de manera que no constituya un simple razonamiento especulativo. De igual modo lo histórico no debe limitarse sólo a la simple descripción de los hechos, sino también debe descubrir la lógica objetiva del desarrollo histórico del objeto de investigación”. (Pérez, 1996)

Este tipo de metodología se empleó en la obtención de toda la información referente a los antecedentes de la conceptualización de la auditoría y también para la recopilación de la información referente al entorno integral de la empresa. Se desarrolló un proceso lógico objetivo en el diseño del proyecto y en el avance de la ejecución del mismo.

Método inductivo deductivo

“Este método que alumbra y vislumbra Aristóteles, se compone de una primera etapa que se caracteriza por la inducción de principios explicativos a partir de los fenómenos observados, y después en una segunda etapa, sobre estos principios se construyen enunciados que los contengan y se refieran a los fenómenos. Es decir, que la primera parte del proceso consiste en la creación de un cuerpo teórico que explique, a través de unos principios elementales, los fenómenos, y la segunda parte del proceso consiste en deducir leyes generales para los fenómenos, constituidas por el cuerpo teórico formado y válidas para explicar/aplicar los fenómenos”. (Pérez,1996)

Método Inductivo: “Analiza los fenómenos o problemas desde las partes hacia el todo, examina los elementos del todo para llegar a un concepto o ley, sigue un proceso analítico-sintético.” (Admin, 2010)

Proceso: El método inductivo es un asunto analítico-sintético, que maneja varias etapas:

- ✓ Observación
- ✓ Experimentación
- ✓ Comparación
- ✓ Abstracción
- ✓ Generalización

Método Deductivo: “Trabaja un fenómeno o problema desde el todo hacia las partes, considera el concepto para llegar a los elementos de las partes del todo, su proceso es sintético analítico”. (Admin, 2010)

Proceso: Para conseguir un proceso adecuado existen varios pasos, que se detallan a continuación:

- ✓ Aplicación
- ✓ Comprensión
- ✓ Demostración

Los dos métodos dan principio al método mixto.

Método Mixto: “Este método es la composición del método deductivo e inductivo, se empleará de acuerdo a las necesidades y circunstancias que se requieren en una investigación”. (Admin, 2010). Permitiendo la existencia de dos métodos:

Inductivo – Deductivo: Es el proceso metodológico que parte de la descomposición hasta conseguir la construcción final de lo necesitado, se parte del menor y se consigue el mayor, cuando es ejecutado por científicos se realiza a través de esquemas lógicos de aplicación mental pero que tienen su fundamento en preparaciones teóricas.

Deductivo – Inductivo: Este tipo de metodología genera el proceso inverso al citado anteriormente, parte de lo mayor para concluir en lo menor, se inicia en la construcción para conseguir la descomposición del todo analizado.

Para la aplicación del método inductivo-deductivo se observó las áreas de la empresa que presentaban problemas para deducir el planteamiento del problema general a solucionar con el proceso de investigación en curso. Se abstraieron los conceptos individuales durante el transcurso de la construcción de la conceptualización para establecer las leyes y reglamentaciones que dirigen el proyecto. De la misma forma se realizaron procesos de recolección de información por departamentos para establecer un esquema lógico, que basado en las sapiencias teóricas nos permitan demostrar los objetivos del proceso investigativo.

Método de Análisis y Síntesis

“Es un método que consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual (Análisis), y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad. (Síntesis). (Morales, 2013). Las definiciones de análisis y síntesis se refieren a dos actividades agregadas en el estudio de realidades complejas. El análisis radica en la separación de las partes de esas realidades hasta llegar a estar al tanto de sus elementos fundamentales y los lazos que existen entre ellos. La síntesis, en cambio, se describe como la composición de un todo por reunión de sus partes o elementos. Este proceso se puede realizar uniendo las partes, concentrando u organizándolas de diversas formas”. (Bajo, 2004).

Los elementos establecidos en la aplicación de los métodos de análisis y síntesis son:

1. Conocimiento e información previa.

2. Diferenciar los detalles y relaciones fuera de la línea normal entre los elementos internos y externos.
3. Objetivos del análisis, para determinar los datos relevantes y constituir la síntesis.

El método de análisis y síntesis se aplicó en la investigación científica de este proyecto al recopilar la información de todos los procesos de la organización que permitieron indicar las relaciones adecuadas e inapropiadas del entorno empresarial. De acuerdo a los objetivos de la auditoría y de la organización se exploraron los documentos, procedimientos y procesos.

Las técnicas empleadas al desarrollar la investigación del presente trabajo fueron:

Técnica de Entrevistas

“Es una técnica de compilación de información a través de un diálogo profesional, permite la adquisición información acerca de lo que se investiga, los efectos a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. Cuando la entrevista es empleada en las etapas previas de la investigación donde se quiere conocer el objeto de investigación desde un punto de vista externo, sin que se demande aún la profundización en la esencia del fenómeno, las preguntas a formular por el entrevistador, se deja a su criterio y experiencia.” (Atagua, 2010)

“Cuando la entrevista tiene el objetivo de alcanzar información sobre las variables de estudio, el entrevistador debe poseer clara la hipótesis de trabajo, las variables y relaciones que se quieren exponer. Al disponer la entrevista y definir las propiedades o características a evaluar es preciso implementar calificaciones, gradaciones cualitativas o cuantitativas de esas características que admitan medir con exactitud la observancia entre las magnitudes estudiadas, así como computar la correlación existente entre ellas utilizando métodos propios de la estadística matemática.” (Sabino, 1996)

“La eficacia que se alcance en la entrevista estriba en gran medida del nivel de comunicación que consiga el investigador con el entrevistado, el conocimiento que tenga el investigador en relación a las preguntas que debe efectuar, la organización de las mismas, la naturaleza psicológica del investigado, la veracidad a la hora de transcribir las respuestas y el nivel de confianza que tenga el entrevistado sobre el sigilo en la información que está ofreciendo, también que el investigador no inflencie en las contestaciones que brinda el

consultado. Esta es una técnica que puede ser realizada a cualquier persona, aun cuando tenga algún tipo de limitación como es el caso de analfabetos, limitación física y orgánica, niños que tengan algún problema que le impida dar respuesta escrita.” (Atagua, 2010)

La técnica de auditoría denominada entrevista se ejecutó en el presente proyecto de investigación al gerente de la compañía y a la contadora de la misma para determinar los procesos que se cumplen o que faltan en la eficiencia y eficacia de la compañía. Se realizan dos entrevistas:

- Al Gerente de la compañía Cantárida Cía. Ltda. (Ver 1.3. Entrevista Gerente).
- A la Contadora de la compañía Cantárida Cía. Ltda. (Ver 2.3. Entrevista a la Contadora).

Técnica de Revisión Documental

Esta técnica de observación adicional se emplea cuando existe registro de procesos y programas. A través de la revisión documental se construye una idea del progreso y las especialidades de los procesos y de colocar información que confirme o ponga en tela de duda lo que los entrevistados señalan, los documentos utilizados son:

- ✓ Cartas, actas, planillas, informes, libros, imágenes, folletos, manuscritos, video.

La documentación de una empresa constituye la cronología escrita de los trabajos, experiencias y maneras de pensar en algunos fenómenos, contextos y contenidos. Se organizan en relación al tipo de información necesaria, pueden ser periodos de tiempo, formando las razones de revisión y categorización de los documentos.

La revisión documental se aplicó en todas las instancias del proceso de investigación pues se constituyen en el respaldo histórico y la fuente de información y comportamientos de cada departamento que se ha sometido a la auditoría.

Se solicita a los custodios de la documentación de la empresa los Balances de Situación Financiera y de Resultados del ejercicio fiscal 2014 y 2015. Documentación legal de constitución y permisos de los entes de control, como es el Sistema de Rentas Internas SRI, la Superintendencia de Compañías, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Adicionalmente los contratos de las negociaciones con clientes y proveedores existentes a la fecha de la auditoría realizada.

Técnica de Encuestas

“Es una técnica de recogida de información a través de preguntas escritas organizadas en un cuestionario. Utilizado para investigar hechos o fenómenos de forma general y no particular. La encuesta en contraste de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de las que asisten en el proceso investigativo”. (Casas, 2005).

La encuesta contiene una estructura lógica rigurosa mantenida durante todo proceso. La totalidad de las repuestas se suman y se establecen de la misma forma para determinar las potenciales variantes en las respuestas estándares, lo que nos permite una valoración de resultados a través de herramientas estadísticas.

Las encuestas pueden dividirse por su estructura en los siguientes tipos:

- ✓ Estandarizadas
- ✓ Semi estandarizadas
- ✓ No estandarizadas

De acuerdo a la forma de obtención de los datos puede ser:

- ✓ Directa: Se emplea directa al sujeto.
- ✓ Indirecta: Se maneja por correo, teléfono, etc.

Para elaborar una encuesta se deben seguir varios pasos:

- ✓ Determinación de objetivos específicos.
- ✓ Elección del tipo de encuesta a emplearse.
- ✓ Delineación del cuestionario.
- ✓ Dirección del cuestionario.
- ✓ Definición de condiciones para el desarrollo del proceso.
- ✓ Apreciación de la muestra acumulada.

Se realizaron procesos de encuestas a todos los empleados de los departamentos administrativo, financiero y contable de la compañía, que son un total de cinco para determinar el entorno actual de la empresa, sus conocimientos y aplicaciones en los procesos individuales e integrales. Las encuestas a empleados específicos que son

personal clave en cada área analizada es fundamental para determinar el control interno que se ejecuta en la empresa.

Se detalla a continuación la tabulación individual de cada pregunta realizada:

1. ¿Usted tiene noción de cuáles son los niveles jerárquicos que existen en la empresa?

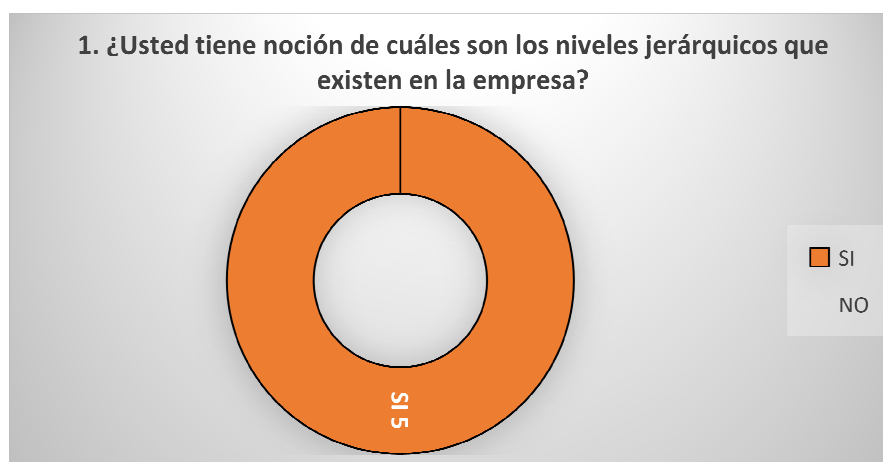


Figura 3. Encuesta a Empleados. Pregunta No. 1
Fuente: Empleados Cantárida Cía. Ltda.

De acuerdo a los resultados de la encuesta se observa que todos los empleados tienen conocimiento de los niveles jerárquicos que hay dentro de la compañía.

2. ¿Tiene conocimiento de la misión, visión y objetivos de la organización?



Figura 4. Encuesta a Empleados. Pregunta No. 2
Fuente: Empleados Cantárida Cía. Ltda.

Los empleados y personal clave de la empresa tienen en su mayoría conocimiento de la misión, visión y objetivos de la organización, sin embargo se denota un porcentaje significativo con esta falencia, por lo que se deberá buscar mecanismos de corrección adecuados.

3. ¿De acuerdo a su apreciación, piensa que la empresa se preocupa por el bienestar del personal?

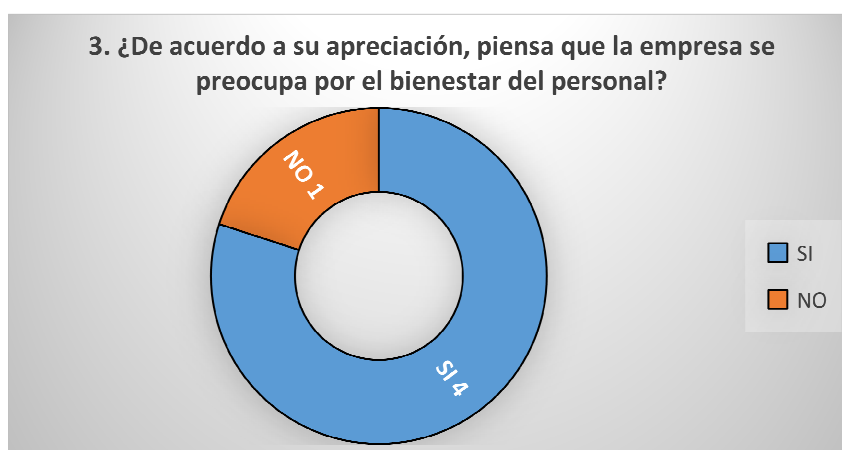


Figura 5. Encuesta al Empleados. Pregunta No. 3
Fuente: Empleados Cantárida Cía. Ltda.

En relación al resultado de la encuesta se puede concluir que la gerencia cumple con uno de sus objetivos que es mantener a su personal motivado a través de la preocupación constante en el bienestar del personal.

4. ¿La compañía dispone de un manual de funciones y procedimientos?



Figura 6. Encuesta a Empleados. Pregunta No. 4
Fuente: Empleados Cantárida Cía. Ltda.

El personal de la empresa Cantárida Cía. Ltda. determina una falencia importante dentro del desarrollo de la misma, no existe un manual de funciones que permita delimitar las responsabilidades del personal, provocando falta de eficiencia y eficacia en sus procedimientos.

5. ¿Si la empresa dispone de un manual de funciones y procedimientos, los empleados lo conocen adecuadamente?

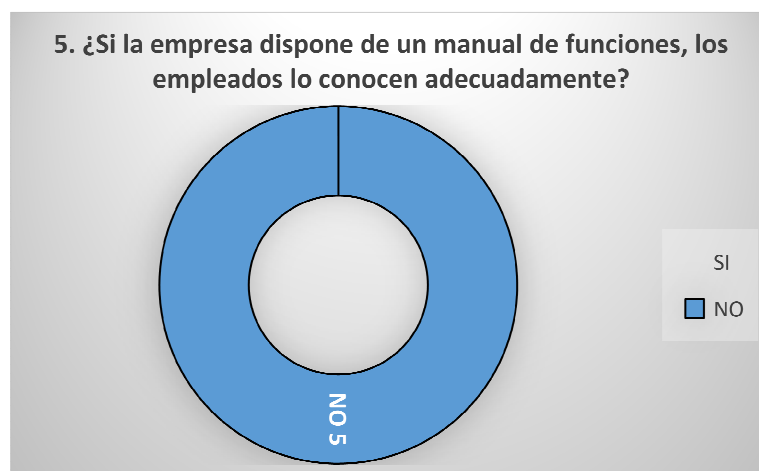


Figura 7. Encuesta a Empleados. Pregunta No. 5
Fuente: Empleados Cantárida Cía. Ltda.

De acuerdo a lo establecido en la encuesta, se manifiesta una deficiencia de la empresa, existe un desconocimiento y falta de aplicación de los manuales de funciones, no hay una inducción que permita al personal un desempeño óptimo.

6. ¿Se realizan capacitaciones periódicas a los empleados?

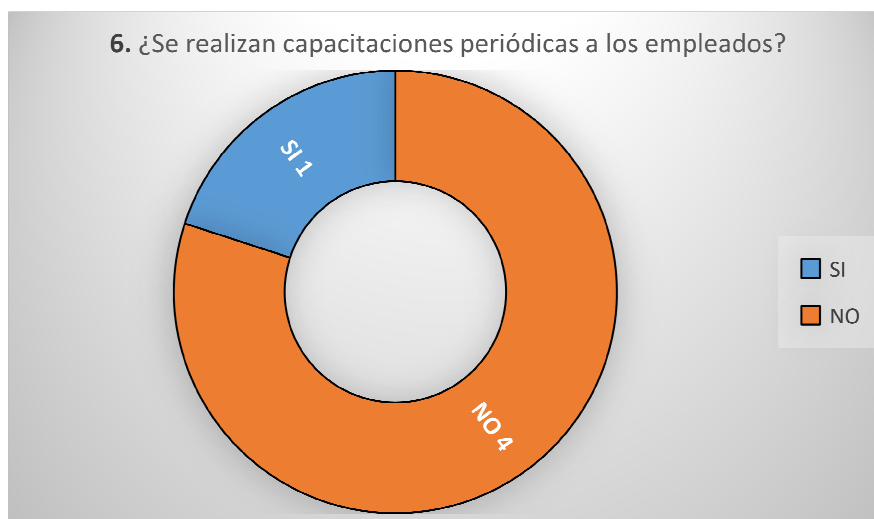


Figura 8. Encuesta a Empleados. Pregunta No. 6
Fuente: Empleados Cantárida Cía. Ltda.

La empresa Cantárida Cía. Ltda. no tiene un procedimiento periódico y constante de capacitación al personal, lo que genera falta de conocimiento y experticia en los procesos y procedimientos que tienen que realizar en la generación operativa de la misma.

7. ¿Los empleados saben cuáles son los objetivos de cada departamento?

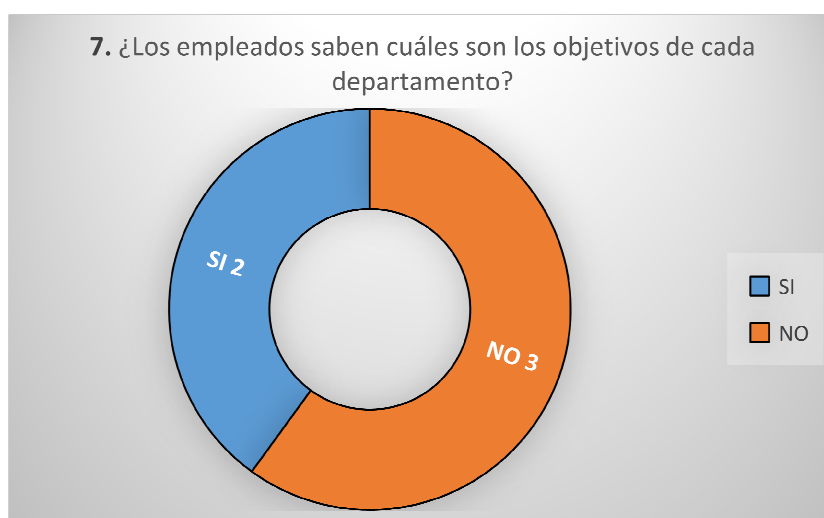


Figura 9. Encuesta a Empleados. Pregunta No. 7
Fuente: Empleados Cantárida Cía. Ltda.

Según los resultados obtenidos en el desarrollo de la encuesta se establece una falta moderada del conocimiento exacto de los objetivos que tiene cada departamento de la compañía.

8. ¿El sueldo mensual que percibe está de acuerdo a sus expectativas?

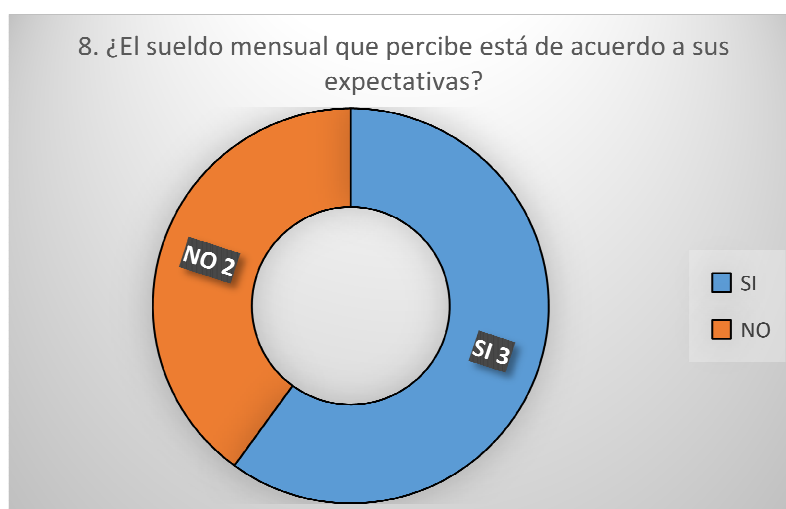


Figura 10. Encuesta a Empleados. Pregunta No. 8

Fuente: Empleados Cantárida Cía. Ltda.

La mayoría del personal está de acuerdo con las remuneraciones recibidas y se siente conforme con los beneficios económicos recibidos, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más adecuado.

9. ¿Existe suficiente apertura para comunicarse libremente con su jefe?

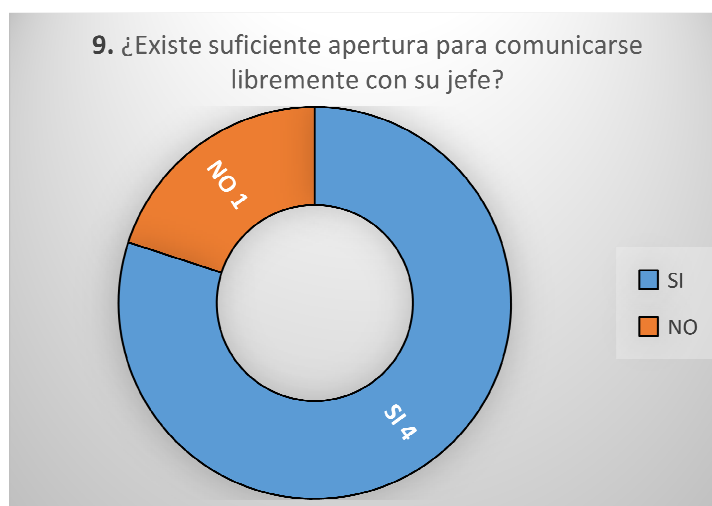


Figura 11. Encuesta a Empleados. Pregunta No. 9
Fuente: Empleados Cantárida Cía. Ltda.

Los canales de comunicación entre los directivos departamentales y organizacionales son adecuados, la mayoría del personal tiene la libertad de acceder a ellos para transmitir las novedades que se generan en los procesos operativos diarios.

10. ¿El personal de la empresa tiene conocimiento del reglamento interno?

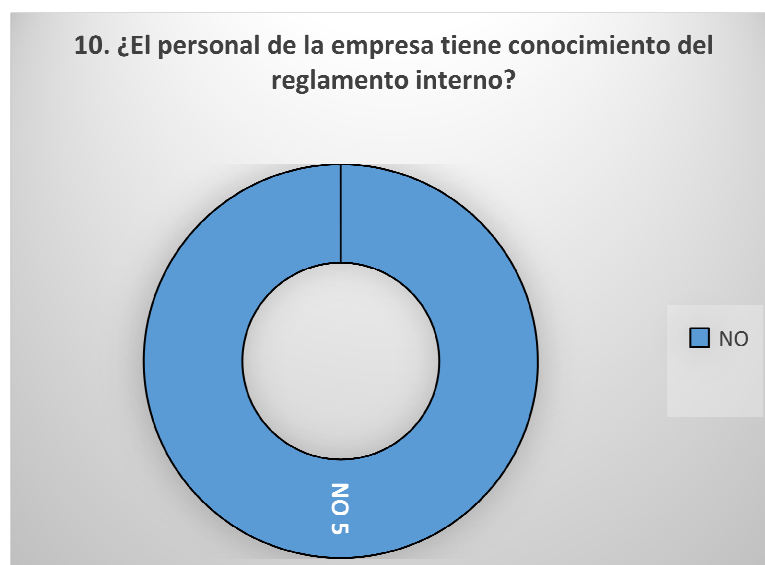


Figura 12. Encuesta a Empleados. Pregunta No. 10

Fuente: Empleados Cantárida Cía. Ltda.

Todos los empleados encuestados tienen un total desconocimiento del reglamento interno de la empresa, lo que no permite tener las reglas claras para cumplir sus obligaciones, así como tener sus derechos y manejarlos de manera adecuada.

Encuestas al Personal Administrativo, Financiero y Contable

Formato de Encuesta al Personal: Ver Anexo No. 7

Encuesta Individual al Personal: Ver en II. CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA en el desarrollo de la Técnica de Encuesta, dentro del punto 3. METODOLOGÍA.

Resumen Encuestas al Personal Administrativo, Financiero y Contable

PREGUNTA	DETALLE DE LA PREGUNTA	SI	NO
1.	¿Usted tiene noción de cuáles son los niveles jerárquicos que existen en la empresa?	5	0
2.	¿Tiene conocimiento de la misión, visión y objetivos de la organización?	3	2
3.	¿De acuerdo a su apreciación, piensa que la empresa se preocupa por el bienestar del personal?	4	1
4.	¿La compañía dispone de un manual de funciones?	0	5
5.	¿Si la empresa dispone de un manual de funciones, los empleados lo conocen adecuadamente?	0	5
6.	¿Se realizan capacitaciones periódicas a los empleados?	1	4
7.	¿Los empleados saben cuáles son los objetivos de cada departamento?	2	3
8.	¿El sueldo mensual que percibe está de acuerdo a sus expectativas?	3	2

9.	¿Existe suficiente apertura para comunicarse libremente con su jefe?	4	1
10.	¿El personal de la empresa tiene conocimiento del reglamento interno?	0	5

Tabla 4. Encuesta al Personal Consolidado por Preguntas
Elaborado por: Verónica Zaldumbide

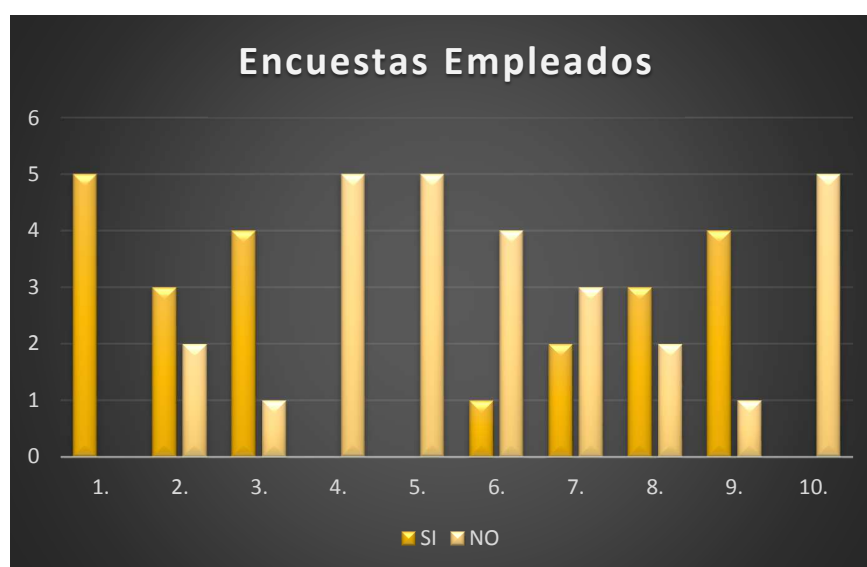


Figura 13. Encuesta al Personal Consolidado
Elaborado por: Verónica Zaldumbide

El desarrollo de la encuesta ha permitido establecer que la compañía Cantárida Cía. Ltda. tiene varias áreas administrativas, financieras y contables que debe reorganizar con procedimientos actualizados, eficaces, eficientes y de calidad, implementación de manuales de funciones y procedimientos y de control interno. No existe un conocimiento adecuado de los objetivos de la empresa, ni se ha documentado debidamente para establecer que las políticas y procedimientos sean cumplidas de forma controlada, medible y comprobable, cada una de las preguntas ha sido analizada en la Técnica de Encuestas desarrolladas en el acápite de metodología.

De los resultados obtenidos se ha determinado que existen varios problemas administrativos y de gestión que han crecido a través del tiempo agravando las dificultades para los controles internos necesarios de manera que los requerimientos fundamentales de la compañía sean satisfechos.

La justificación de la auditoría administrativa y de gestión planteada se determina para saber lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos, permitiendo que todos los que dirigen la empresa tengan un panorama de la manera de cómo está administrada por cada nivel de la misma, definiendo aciertos y desviaciones de los diferentes departamentos cuyos problemas administrativos y de gestión detectados exigen una atención con una proporción mayor o en un tiempo menor.

Se evidenció, por tanto, lo real del problema planteado y lo lógico del tema que propone la realización de la auditoría administrativa y de gestión.

III. DESARROLLO DEL PRODUCTO

PROPUESTA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN

Ver Anexo No. 1

ACEPTACIÓN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN

Ver Anexo No. 2

CONTRATO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN

Ver Anexo No. 3

FASES PARA EL PROCESO DE AUDITORÍA

No.	Procedimiento	Objetivo	Código
FASE 1	Conocimiento Preliminar	Conocimiento integral de la empresa para obtener conocimientos suficientes para realizar la planificación de la auditoría.	F1-CP
FASE 2	Planificación	Detalle de los procedimientos que se van a utilizar para la evaluación del control interno	F2-PL
FASE 3	Ejecución	Se realizará un análisis exhaustivo de las áreas que se analizarán para el desarrollo del informe de auditoría	F3-EJ
FASE 4	Informe de auditoría	Se entregará el informe de auditoría y de gestión final con sus conclusiones y recomendaciones	F4-IA

FASE 1. CONOCIMIENTO PRELIMINAR**FASE 1. CONOCIMIENTO PRELIMINAR****F1-CP****CLIENTE:** Cantárida Cía.. Ltda.**PERIODO DE EVALUACIÓN:** 01 enero al 31 diciembre 2015**OBJETIVO:** Conocimiento integral de la empresa para obtener conocimientos suficientes para realizar la planificación de la auditoría.

No.	Procedimiento	Elaborado por	Ref. F/T	Fecha
1	Requerir información sobre los antecedentes de la empresa	Verónica Zaldumbide	F1-CP1	03/05/2016
2	Realizar una revisión de la legislación y normatividad que rigen a la compañía.	Verónica Zaldumbide	F1-CP2	05/05/2016
3	Entrevista con el Gerente de la empresa	Fredy Razo y Verónica Zaldumbide	F1-CP3	07/05/2016
4	Descripción de las marcas de auditoría y el sistema de codificación de los papeles de auditoría a emplearse	Verónica Zaldumbide	F1-CP4	09/05/2016
5	Delimitar: las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas. Elaboración del análisis FODA	Fredy Razo y Verónica Zaldumbide	F1-CP5	11/05/2016
6	Efectuar encuestas al personal administrativo, financiero y contable	Verónica Zaldumbide	F1-CP6	15/05/2016

1.1. Información de la Empresa Cantárida Cía. Ltda.

EMPRESA:	CANTÁRIDA CÍA. LTDA.			REFERENCIA: F1-CP1
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN				
PERIODO:	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016			
FASE DE AUDITORIA:	CONOCIMIENTO PRELIMINAR			
OBJETIVO:	Realizar una revisión de la legislación y normatividad que rigen a la compañía.			
RESPONSABLE:	Jésica Arbito	FECHA:	03 de mayo de 2016	

DESARROLLO:			
· ANTECEDENTES	Ver I. INTRODUCCIÓN		Página 1
· MISIÓN	Ver I. INTRODUCCIÓN		Página 3
· VISIÓN	Ver I. INTRODUCCIÓN		Página 3
· VALORES	Ver I. INTRODUCCIÓN		Página 3
· OBJETIVO DE LA EMPRESA	Ver I. INTRODUCCIÓN		Página 3
· PERSONAL CLAVE	Ver I. INTRODUCCIÓN		Página 4
· ORGANIGRAMA	Ver I. INTRODUCCIÓN		Página 4
· PRINCIPALES CLIENTES	Ver I. INTRODUCCIÓN		Página 5
· PRINCIPALES PROVEEDORES	Ver I. INTRODUCCIÓN		Página 5

Elaborado por:	Verónica Zaldumbide	Fecha:	04 de mayo de 2016
-----------------------	---------------------	---------------	--------------------

1.2. Revisión de la Legislación y Normatividad de Cantárida Cía. Ltda.

EMPRESA:	CANTÁRIDA CÍA. LTDA.			REFERENCIA: F1-CP2
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN				
PERIODO:	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016			
FASE DE AUDITORIA:	CONOCIMIENTO PRELIMINAR			
OBJETIVO:	Requerir información sobre los antecedentes de la empresa.			
RESPONSABLE:	Jésica Arbito	FECHA:	05 de mayo de 2016	

DESARROLLO:			
· LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO	Ver I. INTRODUCCIÓN		Página 1
· D.M QUITO PATENTE MUNICIPAL	Ver I. INTRODUCCIÓN		Página 2
· PERMISOS DEL CUERPO DE BOMBEROS	Ver I. INTRODUCCIÓN		Página 2
· LICENCIA ÚNICA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO	Ver I. INTRODUCCIÓN		Página 2

Elaborado por:	Verónica Zaldumbide	Fecha:	05 de mayo de 2016
-----------------------	---------------------	---------------	--------------------

1.3. Entrevista con el Gerente

EMPRESA:	CANTÁRIDA CÍA. LTDA.			REFERENCIA: F1-CP3
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN				
PERIODO:	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016			
FASE DE AUDITORIA:	CONOCIMIENTO PRELIMINAR			
OBJETIVO:	Mantener con el gerente de la empresa una entrevista que permita establecer de manera integral la eficacia, eficiencia y efectividad de todos los procesos que tiene la compañía, determinando además las deficiencias que puedan mantenerse.			
RESPONSABLE:	Jésica Arbito	FECHA:	07 de mayo de 2016	

DESARROLLO:
<p>1. ¿Existe en la empresa un organigrama estructural actualizado?</p> <p>Sí, la empresa cuenta con un organigrama estructural donde se especifica el nivel jerárquico de los diferentes departamentos.</p> <p>2. ¿La compañía posee un manual de funciones y procedimientos de cada uno de los departamentos y sus miembros lo conocen?</p> <p>La compañía posee un manual de funciones y procedimientos desactualizado e incompleto.</p> <p>3. ¿La actualización del manual de funciones y procedimientos se actualiza con cada cambio en las políticas y procesos de la empresa?</p> <p>La empresa ha ejecutado la última actualización del manual de funciones y procedimientos hace tres años, han existido una gran cantidad de cambios que se han generado sólo a través de forma verbal.</p> <p>4. ¿Existen reuniones periódicas de alta dirección para analizar el desempeño de la compañía?</p> <p>No se realizan reuniones mensuales, la periodicidad depende de la necesidad del momento. Sin embargo, al inicio del año se genera una reunión para análisis del balance final del período.</p> <p>5. ¿Existen algún dispositivo de control de entrada y salida del personal administrativo y de campo?</p> <p>Actualmente la empresa no cuenta con un control de registro de entrada y salida de personal, no se revisa el cumplimiento de las ocho horas de trabajo de cada miembro de la empresa. Se utiliza la confirmación de la responsabilidad que cada persona tiene en su cargo de ser cumplir a cabalidad caso contrario se aplicarán las sanciones debidas.</p> <p>6. ¿Se realizan actualizaciones periódicas del FODA de la compañía, se analizan las variables que intervienen?</p> <p>Este tipo de revisiones se realiza una vez al año, actualmente se encuentra desactualizado, ya que no es un parámetro de análisis en los comités que se realizan con los directivos.</p> <p>7. Los comités de la directiva generan conclusiones y recomendaciones, ¿son dados a conocer a todos los miembros de la organización?</p> <p>Esta información se trata sólo entre altos directivos, se realiza una comunicación únicamente en el caso que sea necesario.</p>

Elaborado por:	Verónica Zaldumbide	Fecha:	09 de mayo de 2016
-----------------------	---------------------	---------------	--------------------

1.4. Definición de Marcas y Sistema de Codificación.

EMPRESA:	CANTÁRIDA CÍA. LTDA.			REFERENCIA: F1-CP4
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN				
PERIODO:	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016			
FASE DE AUDITORIA:	CONOCIMIENTO PRELIMINAR			
OBJETIVO:	Descripción de las marcas de auditoría y el sistema de codificación de los papeles de auditoría a emplearse.			
RESPONSABLE:	Jésica Arbito	FECHA:	09 de mayo de 2016	

DESARROLLO:

Para la realización de la auditoría administrativa y de gestión se utilizarán varias marcas de auditoría y un sistema de codificación de papeles de trabajo, entre las que tenemos:

SIGNO	DESCRIPCIÓN
√	Verificado
∅	No reúne requisitos
e	Error
Σ	Sumado
=	Igualdad
≠	Desigualdad
*	Observado
T	Sumado por Auditoría
P/T	Papel de Trabajo
PRG	Programa de Auditoría
C	P Conocimiento Preliminar
F1	Fase de Auditoría Uno
F2	Fase de Auditoría Dos
F3	Fase de Auditoría Tres
F4	Fase de Auditoría Cuatro
Ref.	Referencia

1.5. Análisis FODA

EMPRESA:	CANTÁRIDA CÍA. LTDA.			REFERENCIA: F1-CP5
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN				
PERIODO:	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016			
FASE DE AUDITORIA:	CONOCIMIENTO PRELIMINAR			
OBJETIVO:	Delimitar: las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas. Elaboración del análisis FODA			
RESPONSABLE:	Ing. Freddy Razo	FECHA:	11 de mayo de 2016	

DESARROLLO:			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Prestación de servicios de construcción.	Confianza y excelentes relaciones con los proveedores.	Número reducido de proyectos constructivos en el oriente ecuatoriano.	Crecimiento de competidores en el mercado nacional.
Responsabilidad y calidad con el cliente	Establecer contrataciones con construcción en el oriente ecuatoriano.	Existencia de proyectos de este tipo únicamente en contratos estatales y organismos internacionales.	Mejora continua de los competidores en procesos y procedimientos innovadores.
Están formados por un grupo de socios mayoritariamente pertenecientes a la etnia ecuatoriana oriental, los huaorani.	Elaboración de proyectos en sectores de acceso dificultoso.	Escaso desarrollo de nuevos tipos de segmentos constructivos.	Aparición de nuevas normativas y regulaciones para el desarrollo de servicios constructivos.
Experiencia en el segmento de construcción en sectores del oriente ecuatoriano.	Incremento de trabajo en nuevos segmentos atractivos dentro del mercado nacional.	Relaciones informales impiden logro de objetivos.	Existencia de costos adicionales en mano de obra informal.
Permanencia en el negocio a través de constantes inversiones.	Conocimiento del proceso de construcción y normativa del estado.	Dificultad de acceso a los lugares de ejecución de proyectos en sectores de acceso dificultoso.	Defensas en el sector en niveles de crecimiento.
Sistemas constructivos basados en estándares internacionales de alta calidad y seguridad.	Crear puestos de trabajo nuevos.	Elevación de costos de construcción por la incidencia de la dificultad de acceso a los sectores en donde se desarrolla cada	Competencia desleal por evasión fiscal y ambiental.
Disponibilidad de capital humano de gran capacidad.	Relaciones permanentes con organismos internacionales y del sector público ecuatoriano.	Escasez de alianzas estratégicas y convenios con varios competidores que benefician a la compañía.	Aumento de costos en varios materiales e insumos, en diferentes meses del año por las estaciones climatológicas.

Elaborado por:	Verónica Zaldumbide	Fecha:	14 de mayo de 2016
-----------------------	---------------------	---------------	--------------------

1.6. Encuestas al personal Administrativa, Financiero y Contable

EMPRESA:	CANTÁRIDA CÍA. LTDA.			REFERENCIA: F1-CP6
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN				
PERIODO:	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016			
FASE DE AUDITORIA:	CONOCIMIENTO PRELIMINAR			
OBJETIVO:	Efectuar encuestas al personal administrativo, financiero y contable.			
RESPONSABLE:	Verónica Zaldumbide	FECHA:	15 de mayo de 2016	

DESARROLLO:
<p>Se realizan encuestas a cada uno de los empleados que pertenecen al área administrativa, financiera y contable de la empresa, desarrolladas a través de lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> · FORMATO DE ENCUESTA AL PERSONAL Ver Anexo No. 7 Página 84 · RESULTADO DE ENCUESTA POR PREGUNTA Ver Técnica de Encuesta Página 20 · RESULTADO DE ENCUESTA CONSOLIDADO Ver Resumen Encuesta Página 25

Elaborado por:	Verónica Zaldumbide	Fecha:	22 de mayo de 2016
-----------------------	---------------------	---------------	--------------------

FASE 2. PLANIFICACIÓN**FASE 2. PLANIFICACIÓN****F2-PL****CLIENTE: Cantárida Cía.. Ltda.****PERIODO DE EVALUACIÓN: 01 enero al 31 diciembre 2015****OBJETIVO: Planificar la labor a ser realizada con la información proporcionada e establecer posibles riesgos a través de cuestionarios de control interno y flujogramas.**

No.	Procedimiento	Elaborado por	Ref. F/T	Fecha
1	Elaborar del cronograma de actividades para la auditoría.	Verónica Zaldumbide	F2-PL1	16/05/2016
2	Realizar el memorando de planificación de la auditoría.	Verónica Zaldumbide	F2-PL2	19/05/2016
3	Entrevistar a la Contadora	Jésica Arbito y Verónica Zaldumbide	F2-PL3	20/05/2016
4	Aplicar los cuestionarios sobre control interno al departamento administrativo y contable.	Verónica Zaldumbide	F2-PL4	27/05/2016
5	Realizar flujogramas de cada uno de los departamentos.	Fredy Razo y Verónica Zaldumbide	F2-PL5	06/06/2016

2.1. Cronograma

EMPRESA:	CANTÁRIDA CÍA. LTDA.			REFERENCIA: F2-PL1
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN				
PERIODO:	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016			
FASE DE AUDITORIA:	PLANIFICACIÓN			
OBJETIVO:	Elaborar del cronograma de actividades para la auditoría.			
RESPONSABLE:	Verónica Zaldumbide	FECHA:	16 de mayo de 2016	

DESARROLLO:		TIEMPO (Semanas)															
		ABRIL		MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
TAREAS																	
1	Elaboración y presentación de propuesta de auditoría																
2	Elaboración y firma del contrato entre las partes																
FASE I. CONOCIMIENTO PRELIMINAR																	
1	Solicitar información de los antecedentes de la empresa																
2	Revisar legislación y normativa que rige el funcionamiento de la empresa																
3	Entrevista con el Gerente General de Cantárida Cía. Ltda.																
4	Definición de las marcas de auditoría y el sistema de codificación de papeles de trabajo.																
5	Detectar las Fortalezas y Debilidades así como las Oportunidades y Amenazas mediante el análisis FODA																
6	Realizar encuestas al personal Administrativo - Financiero y Contable																
FASE II. PLANIFICACIÓN																	
1	Elaborar el Cronograma de Auditoría																
2	Elaborar el Memo de Planificación																
3	Entrevistar a la Contadora																
4	Aplicar cuestionarios de Control Interno al Departamento Administrativo y Contable																
5	Realizar flujogramas de cada uno de los departamentos.																
FASE III. EJECUCIÓN																	
1	Análisis FODA a la organización auditada																
2	Revisión del proceso administrativo en el departamento Administrativo- Financiero y Contable																
3	Determinación de áreas críticas en los procesos																
4	Realización de la hoja de hallazgos que han dado lugar a las deficiencias																
FASE IV. INFORME																	
1	Preparar borrador del informe																
2	Revisión del Informe con el cliente																
3	Emisión del Informe Final																

Elaborado por:	Verónica Zaldumbide	Fecha:	22 de mayo de 2016
-----------------------	---------------------	---------------	--------------------

2.2. Memorando de Planificación de Auditoría Cantárida Cía. Ltda.

EMPRESA:	CANTÁRIDA CÍA. LTDA.			REFERENCIA: F2-PL2
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN				
PERIODO:	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016			
FASE DE AUDITORIA:	PLANIFICACIÓN			
OBJETIVO:	Realizar el memorando de planificación de la auditoría.			
RESPONSABLE:	Verónica Zaldumbide	FECHA:	19 de mayo de 2016	

OBJETIVO: Este memorando tiene como objetivo que todo el trabajo desarrollado en sus diferentes etapas se encuentre documentado adecuadamente, debe ser realizado por la auditora Ing. Verónica Zaldumbide.

MOTIVO DE LA AUDITORÍA: La auditoría administrativa y de gestión de la empresa Cantárida Cía. Ltda. se realiza para establecer las conclusiones y recomendaciones sobre el manejo de la empresa, si el proceso administrativo es correcto en las áreas administrativa, financiera y contable.

ALCANCE: La ejecución de la auditoría administrativa y de gestión se fundamenta en los departamentos de:

- Departamento de Compras.
- Departamento de Ventas.
- Departamento de Cobranzas.
- Departamentos de Pagaduría.

EQUIPO DE TRABAJO: El equipo de personal designado para la realización de la auditoría es: Jefe de Equipo: Ing. Verónica Zaldumbide.

TIEMPO DE EJECUCIÓN: La empresa y la firma auditoría han convenido que el tiempo de duración de 16 semanas para la ejecución del contrato, las mismas que se distribuyen de la forma siguiente:

ACTIVIDAD	TIEMPO
• Conocimiento preliminar	3 semanas
• Planificación	5 semanas
• Ejecución	6 semanas
• Informe de auditoría	2 semanas

PERSONAL CLAVE DE LA EMPRESA: Ver Tabla No. 1

EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL AMBIENTE DE CONTROL

De acuerdo a los resultados que se han generado de la valoración preliminar de los procesos se determina el ambiente de control interno como regular, determinando que la empresa cuenta con un manual de funciones y procedimientos que no está actualizado, lo que permite que exista evasión de responsabilidades del personal. Adicionalmente los procesos de dirección del departamento administrativo, financiero y contable se han llevado de forma rutinaria en función de los conocimientos y apreciaciones del personal a cargo en diferentes años.

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

Cada uno de los resultados que se desprenden de la ejecución de la auditoría serán comunicados de forma permanente y participativa según corresponda la procedencia de los mismos. Cuando el proyecto de auditoría administrativa y de gestión se cumpla se realizará la emisión del informe de auditoría correspondiente, la que incluirá dentro de su descripción las observaciones, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Elaborado por:	Verónica Zaldumbide	Fecha:	22 de mayo de 2016
-----------------------	---------------------	---------------	--------------------

2.3. Entrevista con la Contadora

EMPRESA:	CANTÁRIDA CÍA. LTDA.			REFERENCIA: F2-PL3
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN				
PERIODO:	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016			
FASE DE AUDITORIA:	PLANIFICACIÓN			
OBJETIVO:	La entrevista a la Contadora de la compañía tiene como objetivo principal conocer de forma integral el control interno que mantiene la empresa actualmente en los procesos contables y las carencias que puedan existir.			
RESPONSABLE:	Verónica Zaldumbide	FECHA:	20 de mayo de 2016	

DESARROLLO:			
<p>1. ¿Cuenta con manual de procedimientos y funciones, el departamento contable?</p> <p>Existe un manual de procedimientos y funciones dentro de la empresa, el mismo que no ha sido actualizado desde hace varios años, por lo que el personal inmerso en los procesos ha sido instruido únicamente de forma verbal.</p>			
<p>2. ¿La empresa posee un sistema contable apropiado para el desarrollo de actividades regulares?</p> <p>La empresa realizó la adquisición de un sistema contable adecuado para el desarrollo de los procedimientos y reglamentaciones contables a partir del mes de marzo 2015.</p>			
<p>3. ¿Existen planes de capacitación continua al personal?</p> <p>No existe ningún procedimiento que ejecute capacitaciones al personal, debido a que se asume que cada uno de los integrantes posee los conocimientos y capacidades previos para la obtención del cargo al que han sido asignados, solo la jefatura del departamento comunica verbalmente cualquier cambio adicional que sea necesario.</p>			
<p>4. ¿La presentación y análisis de balances de la compañía son presentados periódicamente?</p> <p>Los balances son entregados anualmente y su análisis se realiza con la gerencia antes de la emisión de su informe.</p>			
<p>5. ¿El personal que se encuentra al frente de cada departamento tiene reuniones habituales para analizar el desempeño de cada uno y de la empresa?</p> <p>Existen reuniones de análisis en momentos específicos de la empresa, pero no con alguna frecuencia formal o un procedimiento preestablecido.</p>			
<p>6. ¿Los controles internos existentes en la compañía están en concordancia con los objetivos de la misma?</p> <p>Considero que el control interno de la empresa no es el adecuado, existen muchos procesos de conocimiento verbal y aplicación intuitiva y a criterio del personal a cargo.</p>			
<p>7. ¿Los objetivos de cada departamento son conocidos por los empleados?</p> <p>Todos los empleados conocen los objetivos principales de cada departamento, sin embargo, no existen mecanismos de control y evaluación periódicos.</p>			
<p>8. ¿Los empleados tienen conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa?</p> <p>El personal de la compañía Cantárida Cía. Ltda. tiene conocimiento de la misión, visión y objetivos, no se encuentran evidenciados de forma escrita ni actualizados.</p>			
<p>9. ¿Los empleados de la empresa están a gusto en ser parte de la empresa y tienen compromiso con el cumplimiento de objetivos organizacionales?</p> <p>El personal administrativo está a gusto con pertenecer a la empresa, existe cierto malestar en el personal de campo por los atrasos en los pagos debido a la falta de pago de las instituciones del Estado. Sin embargo, se ha comprobado el gran compromiso con los objetivos fundamentales de la empresa, la confianza de los jefes depositados a los empleados los ha motivado mucho.</p>			
<p>10. ¿Existe una buena comunicación entre el empleado y sus jefes inmediatos?</p> <p>Dentro de la compañía el ambiente de trabajo es muy bueno, este ha sido un aspecto fundamental para fomentar la comunicación entre cada uno de los empleados y sus jefes inmediatos.</p>			

Elaborado por:	Verónica Zaldumbide	Fecha:	20 de mayo de 2016
-----------------------	---------------------	---------------	--------------------

2.4. Cuestionarios de Control Interno

EMPRESA:	CANTÁRIDA CÍA. LTDA.			REFERENCIA: F2-PL4
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN				
PERIODO:	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016			
FASE DE AUDITORIA:	PLANIFICACIÓN			
OBJETIVO:	Aplicar los cuestionarios sobre control interno al departamento de pagaduría, cobranzas, compras y ventas			
RESPONSABLE:	Verónica Zaldumbide	FECHA:	27 de mayo de 2016	

DESARROLLO:
<p>DEPARTAMENTO DE PAGADURÍA: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Y NIVEL DE CONFIANZA: Ver Anexo No. 8 Tabla No. 5 TABLEROS DE CONTROL: Ver Anexo No. 12</p> <p>CONCLUSIÓN: De acuerdo a las respuestas obtenidas en el departamento de pagaduría se puede observar en la matriz de calificación del control interno que el nivel de confianza es 40% y el de riesgo inherente es de 60%, calificándose como REGULAR. El enfoque de auditoría es MIXTO, de cumplimiento y sustantivo.</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA: Ver Anexo No. 5.</p>
<p>DEPARTAMENTO DE COBRANZAS: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Y NIVEL DE CONFIANZA: Ver Anexo No. 8 Tabla No. 6 TABLEROS DE CONTROL: Ver Anexo No. 12</p> <p>CONCLUSIÓN: Según lo obtenido en el cuestionario de control interno del departamento de cobranzas se puede determinar que el nivel de confianza es 60% y el de riesgo inherente es de 40%, calificándose como REGULAR. El enfoque de auditoría es MIXTO, de cumplimiento y sustantivo.</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA: Ver Anexo No. 5.</p>
<p>DEPARTAMENTO DE COMPRAS: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Y NIVEL DE CONFIANZA: Ver Anexo No. 8 Tabla No. 7 TABLEROS DE CONTROL: Ver Anexo No. 12</p> <p>CONCLUSIÓN: Luego de la tabulación de resultados en el cuestionario de control interno del departamento de compras se concluye que existe un nivel de confianza es 50% y el de riesgo inherente es de 50%, calificándose como REGULAR. El enfoque de auditoría es MIXTO, de cumplimiento y sustantivo.</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA: Ver Anexo No. 5.</p>
<p>DEPARTAMENTO DE VENTAS: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Y NIVEL DE CONFIANZA: Ver Anexo No. 8 Tabla No. 8 TABLEROS DE CONTROL: Ver Anexo No. 12</p> <p>CONCLUSIÓN: En el análisis de los datos obtenidos en la encuesta de control interno se evidencia que el nivel de confianza es 80% y el de riesgo inherente es de 20%, concluyendo que en el departamento de ventas se considera con un nivel BUENO.</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA: Ver Anexo No. 5.</p>

Elaborado por:	Verónica Zaldumbide	Fecha:	05 de junio de 2016
-----------------------	---------------------	---------------	---------------------

2.5. Flujogramas departamentales

EMPRESA:	CANTÁRIDA CÍA. LTDA.			REFERENCIA: F2-PL5
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN				
PERIODO:	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016			
FASE DE AUDITORIA:	PLANIFICACIÓN			
OBJETIVO:	Realizar flujogramas de los departamento de pagaduría, cobranzas, compras y ventas			
RESPONSABLE:	Verónica Zaldumbide	FECHA:	06 de junio de 2016	

<p>DESARROLLO:</p> <p>Debido a que en la empresa no existen flujogramas para el desarrollo de actividades en los departamentos auditados se procede a la generación de los mismos considerando que es uno de los mecanismos más adecuados para comunicar al personal como debería funcionar cada uno de sus departamentos.</p> <p>Es fundamental que en el desarrollo de los flujogramas exista una participación directa del personal que intervienen en cada uno de los procesos de manera que sea un reflejo real y por lo tanto útil.</p> <p>El objetivo es representar gráficamente las distintas etapas del proceso generado en los departamentos de pagaduría, cobranzas, compras y ventas y sus interacciones, para facilitar la comprensión de su funcionamiento y ejecución. Es útil para analizar y proponer mejoras, conocer los clientes y proveedores de cada fase, representar los controles, entre otras.</p> <p>La elaboración de flujogramas en los departamentos auditados ha sido orientado a la mayor sencillez para introducir una cultura adecuada y una transición eficaz y eficiente, se consideran reajustes trimestrales para generar retroalimentación adecuada.</p> <p>Podemos citar como ventajas que se pueden obtener con la utilización de los diagramas de flujo, las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ayudan a cada empleado que trabaja en el proceso a entender el mismo , con lo que facilitaran su incorporación a la organización e incluso, su colaboración en la búsqueda de mejoras del proceso y sus deficiencias. * Al presentarse el proceso de una manera objetiva, se permite con mayor facilidad la identificación de forma clara de las mejoras a proponer. * Permite que empleado de la compañía se sitúe dentro del proceso, lo que conlleva a poder identificar perfectamente quien es su cliente y proveedor interno dentro del proceso y su cadena de relaciones, por lo que se mejora considerablemente la comunicación entre los departamentos y personas de la organización. * Normalmente sucede que los empleados que participan en la elaboración del flujograma se suelen volver entusiastas partidarias del mismo, por lo que continuamente proponen ideas para mejorarlo. * Se consigue que todos las miembros que están participando en el proceso lo entienden de la misma manera, con lo que será mas fácil lograr motivarlas a conseguir procesos mas económicos en tiempo y costes y mejorar las relaciones internas entre los cliente-proveedor. * Los flujogramas son herramientas muy valiosas para la formación y entrenamiento del nuevo personal que se incorpore a la compañía.
--

Elaborado por:	Verónica Zaldumbide	Fecha:	20 de junio de 2016
-----------------------	---------------------	---------------	---------------------

FLUJOGRAMA DEPARTAMENTO DE PAGADURÍA

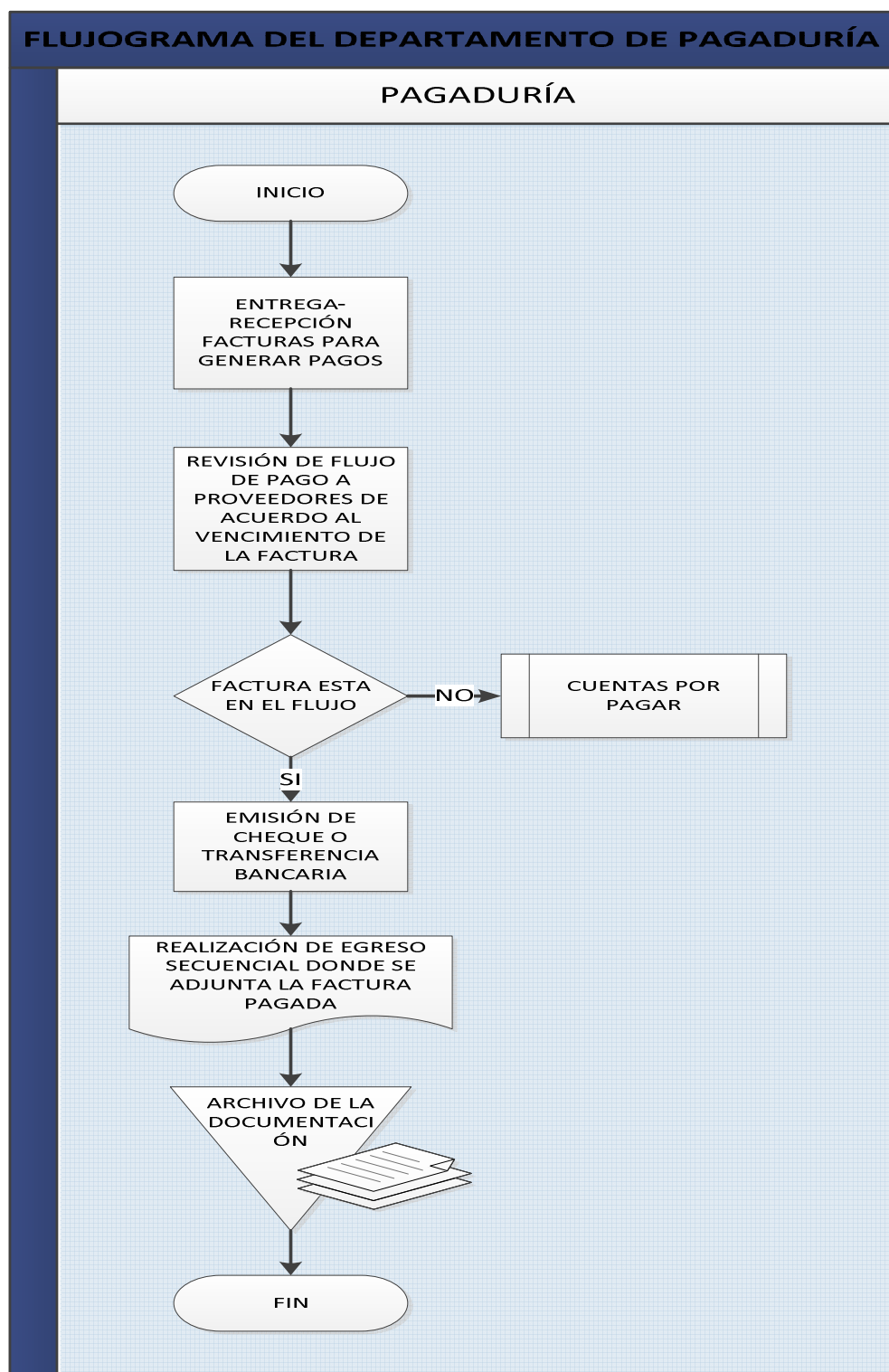


Figura 14. Flujograma Propuesto Departamento de Pagaduría.
Elaborado por: Verónica Zaldumbide

FLUJOGRAMA DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

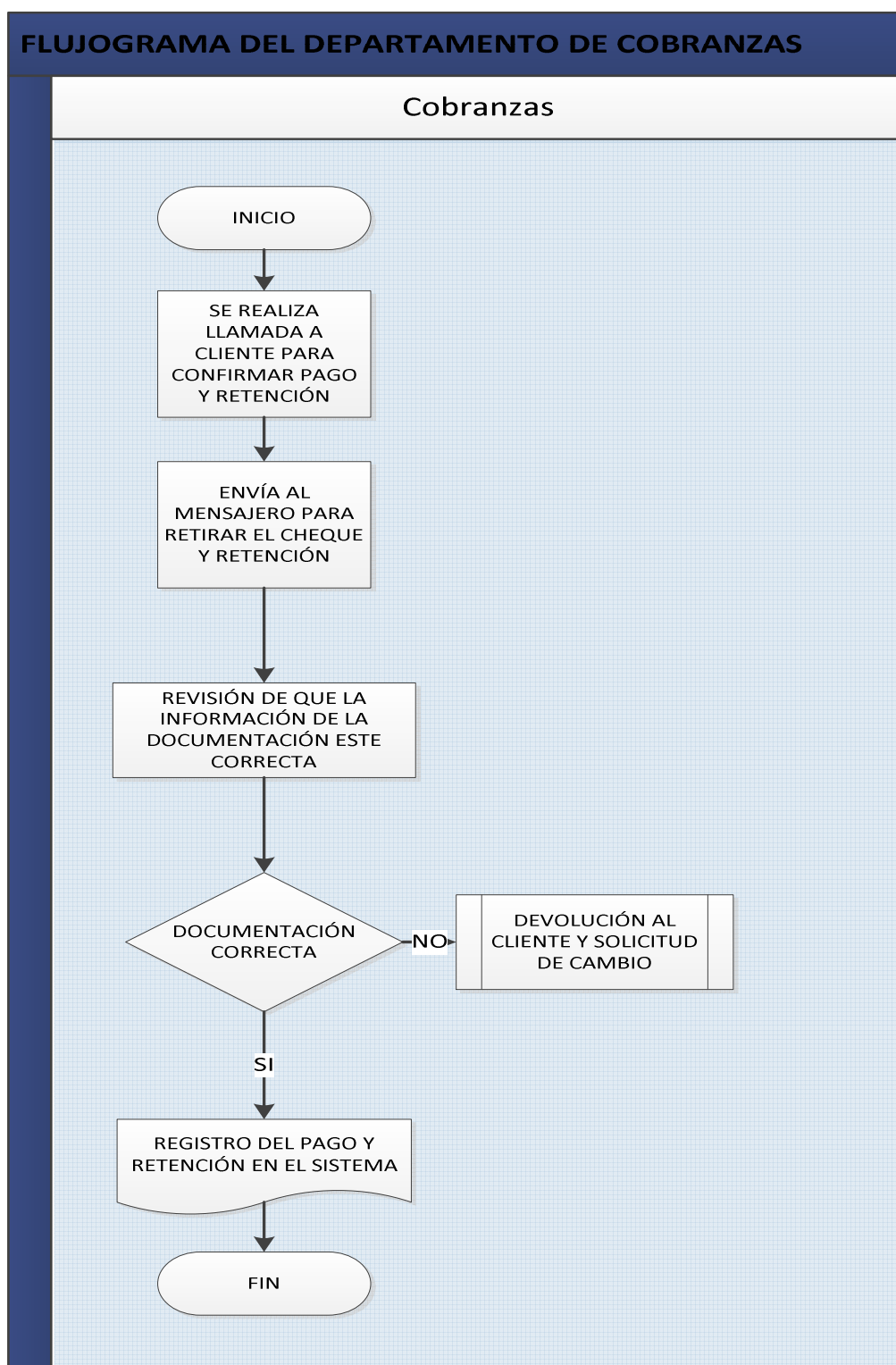


Figura 15. Flujograma Propuesto Departamento de Cobranzas.
Elaborado por: Verónica Zaldumbide.

FLUJOGRAMA DEPARTAMENTO DE COMPRAS

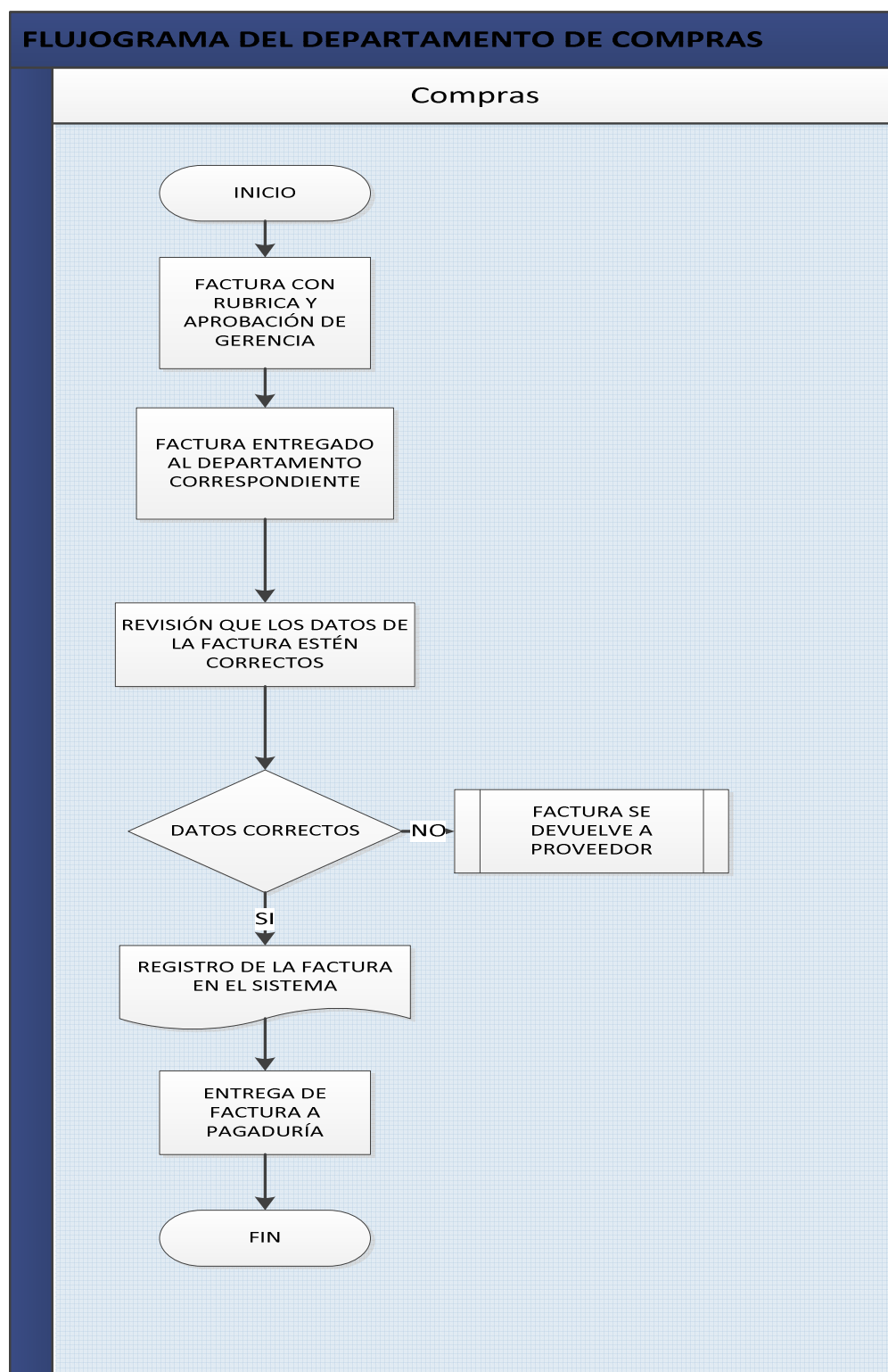


Figura 16. Flujoograma Propuesto Departamento de Compras.
Elaborado por: Verónica Zaldumbide.

FLUJOGRAMA DEPARTAMENTO DE VENTAS

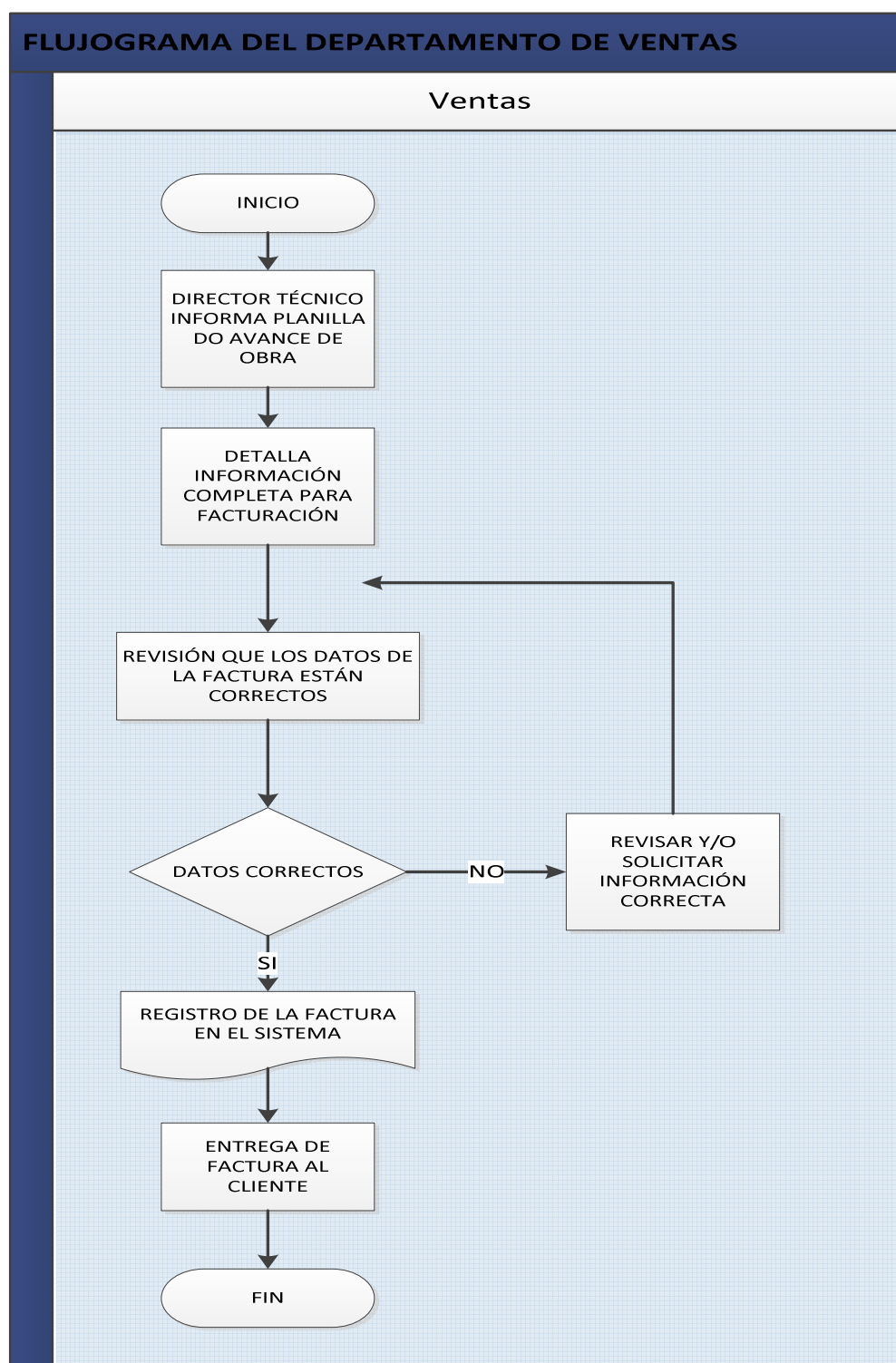


Figura 17. Flujograma Propuesto Departamento de Ventas.
Elaborado por: Verónica Zaldumbide.

FASE 3. EJECUCIÓN**FASE 3. EJECUCIÓN****F3-EJ****CLIENTE:** Cantárida Cía.. Ltda.**PERIODO DE EVALUACIÓN:** 01 enero al 31 diciembre 2015**OBJETIVO:** Obtener la información adecuada que permita la realización del informe de auditoría administrativa y de gestión.

No.	Procedimiento	Elaborado por	Ref. F/T	Fecha
1	Análisis FODA de los departamentos administrativo, financiero y contable.	Verónica Zaldumbide	F3-EJ1	20/06/2017
2	Revisión del proceso administrativo en los departamentos auditados.	Verónica Zaldumbide	F3-EJ2	25/06/2016
3	Delimitación de áreas críticas en los procesos.	Fredy Razo y Verónica Zaldumbide	F3-EJ3	03/07/2016
4	Construcción de la hoja de hallazgos según las deficiencias encontradas.	Fredy Razo y Verónica Zaldumbide	F3-EJ4	15/07/2016

3.1. Análisis FODA a los Departamentos Administrativo, Financiero y Contable

EMPRESA:	CANTÁRIDA CÍA. LTDA.			REFERENCIA: F3-EJ1
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN				
PERIODO:	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016			
FASE DE AUDITORIA:	EJECUCIÓN			
OBJETIVO:	Análisis FODA de los departamentos administrativo, financiero y contable.			
RESPONSABLE:	Verónica Zaldumbide	FECHA:	20 de junio de 2016	

DESARROLLO:

Se realiza una descripción de las características internas y externas, el análisis FODA servirá para hacer frente a situaciones estratégicas complejas de una manera muy sencilla y rápida. Estimula una discusión orientada que normalmente no se lleva a cabo sin una herramienta que guíe el análisis.

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> * Existencia de un buen ambiente laboral. * Existencia de un sistema contable adecuado a las necesidades y operatividad de la compañía. * Personal joven y con buena actitud para los cambios. * Los recursos materiales existentes en la empresa son adecuados para conseguir sus actividades y permitir la consecución de objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Adquirir experiencia especializada. * Crecimiento del personal y del entorno laboral. * Rotación de todas las funciones cuando el empleado domine el puesto. * Creación de nuevos lazos con profesionales de diferentes áreas estratégicas.

ANÁLISIS FODA	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * El personal no está capacitado. * El manual de funciones y procedimientos de cada departamento auditado no existe o se encuentra desactualizado. * Los cambios en funciones o procedimientos son comunicados verbalmente. * Los objetivos de los departamentos no se cumplen de forma integral. * No existe planificación de actividades periódicas. 	<ul style="list-style-type: none"> * La situación económica y política del país que crea un ambiente inestable. * Falta de pagos por parte del Estado a los contratistas privados. * Instauración de nuevas leyes e impuestos. * Alta rotación del personal de campo.

Elaborado por:	Verónica Zaldumbide	Fecha:	24 de junio de 2016
-----------------------	---------------------	---------------	---------------------

3.2. Procesos Administrativos Departamentales

EMPRESA:	CANTÁRIDA CÍA. LTDA.			REFERENCIA: F3-EJ2
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN				
PERIODO:	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016			
FASE DE AUDITORIA:	EJECUCIÓN			
OBJETIVO:	Revisión del proceso administrativo en los departamentos auditados. Cédula Narrativa.			
RESPONSABLE:	Verónica Zaldumbide	FECHA:	25 de junio de 2016	

DESARROLLO:			
CEDULA NARRATIVA			
El proceso de investigación que se realizó con el personal administrativo, financiero y contable involucrado durante la auditoría se adquirió la información detallada a continuación:			
PLANIFICACIÓN			
Objetivo: Los departamentos administrativo, financiero y contable tienen como objetivo la elaboración y presentación de balances financieros mensuales hasta el 15 de cada mes.			
Cada departamento tiene objetivos específicos para la entrega de reportes semestrales que no se han cumplido.			
<i>Recomendación: Las jefaturas departamentales deben realizar una planificación individual para el trabajo de cada empleado con el empleo de cronogramas para optimizar el tiempo para alcanzar los objetivos de la compañía.</i>			
ORGANIZACIÓN			
Funciones y procedimientos: En la mayoría de departamentos existe manual de funciones y procedimientos, pero no se encuentra actualizado, cuya consecuencia es la falta de conocimiento de los niveles de responsabilidad que cada empleado maneja ni la forma de ejecución de sus tareas diarias en los menores tiempos posibles.			
<i>Recomendación: La gerencia deberá ordenar de manera inmediata a un líder de actualizaciones de todos los manuales de la empresa para luego entregar una copia a cada empleado para que sea una pauta en el desarrollo de sus actividades y la consecución de objetivos.</i>			
DIRECCIÓN			
Liderazgo: Los empleados de la empresa no admiten la existencia del liderazgo de su jefe inmediato por no encontrar en ellos una guía para conseguir sus objetivos dentro del departamento, a pesar de ello admiten la existencia de buena comunicación.			
<i>Recomendación: Se deberá organizar talleres de capacitación, uno cada semestre de manera que los empleados puedan participar con la visión adecuada para cumplir los objetivos planificados y también puedan aportar con su valor agregado en cada ejecución que sea necesaria en las diferentes actividades. Estos eventos deben incluirse en el presupuesto anual de la empresa para que sean viables.</i>			
Motivación: El personal de la empresa no se encuentra motivado de forma adecuada por los salarios que percibe, así como los incentivos que deberían alcanzar al cumplir metas pues las políticas reales aplicadas no permiten llegar a las metas establecidas, provocando un desinterés del talento humano de ir más allá de lo estrictamente necesario en el desempeño de sus funciones.			
<i>Recomendación: La gerencia realizará un análisis de las metas e incentivos por cumplimientos vigentes para conseguir una proyección alcanzable y clara para los empleados, así como organizará varias actividades con herramientas específicas de motivación como videos, charlas, viajes, etc. para mejorar el compromiso individual de los miembros de la entidad.</i>			
CONTROL			
Falta de mecanismos de control: No existen mecanismos de control de desempeño diario de los empleados. Se realizan controles al finalizar las tareas encomendadas lo que en la mayoría de ocasiones se traduce en desperdicio de tiempo y recursos pues se identifican las falencias y errores después de ejecutados, provocando reprocesos y repeticiones constantes.			
<i>Recomendación: Es fundamental que la gerencia implemente de manera inmediata controles de todas las actividades y procedimientos que se generan en la compañía antes, durante y después de la misma, a través de técnicas de gestión como lo son: Control previo, Control concurrente y Control posterior</i>			

Elaborado por:	Verónica Zaldumbide	Fecha:	30 de junio de 2016
-----------------------	---------------------	---------------	---------------------

3.3. Áreas Críticas de los Departamentos de Cantárida Cía. Ltda.

EMPRESA:	CANTÁRIDA CÍA. LTDA.			REFERENCIA: F3-EJ3
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN				
PERIODO:	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016			
FASE DE AUDITORIA:	EJECUCIÓN			
OBJETIVO:	Delimitación de áreas críticas en los procesos.			
RESPONSABLE:	Verónica Zaldumbide	FECHA:	03 de julio de 2016	

DESARROLLO:
<p>GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> · No existen manuales de funciones y proceso actualizados al alcance del personal. · Los programas de capacitación del personal no se han aplicado nunca en la compañía. · Los objetivos de cada departamento y lo generales de la entidad no son cumplidos. <p>DEPARTAMENTO DE PAGADURÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> · El departamento de pagaduría no cuenta con un proceso de análisis de flujo de pagos periódicos. · Se omite las firmas de responsabilidad y aprobación previas en los documentos. <p>DEPARTAMENTO DE COBRANZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> · Las retenciones emitidas en las ventas a crédito de la empresa no son recibidas dentro del mismo mes. · Los estados de cuenta no son enviados mensualmente a los clientes con los saldos pendientes. <p>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</p> <ul style="list-style-type: none"> · Dentro del departamento de compras no se evidencia un control adecuado de las facturas recibidas de los proveedores y enviadas a pagaduría. · No se establece un proceso de análisis de las compras mensuales con las ventas generadas. <p>DEPARTAMENTO DE VENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> · Las comunicación y planificación no es adecuada entre los técnicos de campo y el departamento de ventas.

Elaborado por:	Verónica Zaldumbide	Fecha:	6 de julio de 2016
-----------------------	---------------------	---------------	--------------------

3.4. Hojas de Hallazgos de los Departamentos Auditados

EMPRESA:	CANTÁRIDA CÍA. LTDA.			REFERENCIA: F3-EJ4
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN				
PERIODO:	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016			
FASE DE AUDITORIA:	EJECUCIÓN			
OBJETIVO:	Construcción de la hoja de hallazgos según las deficiencias encontradas.			
RESPONSABLE:	Verónica Zaldumbide	FECHA:	15 de julio de 2016	

DESARROLLO:

MATRIZ DE HALLAZGOS						
	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
GENERAL	* Los programas de capacitación del personal no se han aplicado nunca en la compañía.	* Se debe implementar un plan de capacitación a los empleados debido al medio tan competitivo que se desarrollan las empresas actualmente	* Las jefaturas no se han preocupado por generar procesos de capacitación por la alta rotación de personal y de esta forma lo aprendido sea usado en otras empresas de la competencia.	* Los empleados no capacitados son incapaces de dar un valor agregado a la compañía y sus esfuerzos estarán orientados solo al cumplimiento exacto de los procesos asignados.	* El proceso de capacitación de los empleados se deriva en un beneficio mutuo. El empleado adquiere mayor conocimiento y preparación y la empresa optimiza sus procesos al mejorar la productividad de los mismos.	* Realizar capacitaciones al personal por lo menos una vez por semestre, lo que permitirá una mejora continua en todos los procesos de la compañía, volviéndola más competitiva en el mercado empresarial.
GENERAL	* No existen manuales de funciones y procesos actualizados al alcance del personal de la empresa. * Las instrucciones a los empleados se las ejecuta en base a órdenes verbales.	* Al no hallarse un manual actualizado el personal no tiene una dirección para ejecutar sus actividades.	* Los directivos de la entidad no se han preocupado por mantener un proceso continuo de actualización de manuales por considerarla de poca relevancia en las actividades.	* El desarrollo de las actividades que realizan los empleados no brindan el resultado adecuado y generan errores, así como repeticiones que desperdician el tiempo y disminuyen la productividad.	* Los empleados no pueden realizar bien sus funciones o con equivocaciones a pesar de su buena actitud al no tener una dirección clara y correcta.	* La gerencia ordenará a un encargado de los manuales de la empresa que sea una pauta en el desarrollo de sus actividades y la consecución de objetivos.
GENERAL	* Los objetivos de cada departamento y lo generales de la entidad no son cumplidos.	* Debe establecerse un planificación diaria de actividades por parte de los empleados para realizar las tareas en el menor tiempo, de manera en que se puedan alcanzar los objetivos que los bonifican.	* Falta de cronograma de tareas diarias que guíe las actividades y procedimientos del personal, así como la organización de los procesos.	* Incumplimiento de los objetivos departamentales y organizacionales.	* El personal pierde su tiempo de trabajo por una mala distribución, convirtiéndolo en un empleado menos productivo y eficiente.	* Realizar un cronograma diario para cada empleado para optimizar el desempeño y desarrollo de cada uno.

MATRIZ DE HALLAZGOS						
	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
PAGADURÍA	* El departamento de pagaduría no realiza un proceso de análisis de las cuentas por pagar ni planifica un flujo de efectivo de los mismos.	* Debería realizarse permanentemente una revisión de la antigüedad de cartera de proveedores, hay pagos pendientes con plazos mayores a 90 días.	* Dentro del proceso de registro de facturas de compras se producen errores de archivo por lo que documentación física se extravía y no se considera en los pago, al no existir procesos no se definen responsabilidades.	* Las relaciones comerciales con los proveedores se menoscaba al no realizar pagos en plazos tan largos y sin negociación de por medio.	* La antigüedad de cartera de proveedores no es revisada ni confirmada, generando muchos inconvenientes con esos socios comerciales.	* Implementar funciones departamentales que incluyan reportes mensuales y la confirmación trimestral de saldos con los proveedores. Analizando las vencidas por más de 90 días para tener relaciones sanas con los proveedores.
COBRANZAS	* Las retenciones recibidas de las ventas a crédito no son recibidas ni registradas en el sistema en el transcurso del mismo mes.	* Todas las retenciones deben ser recibidas físicamente y registradas en el sistema en el mismo mes de emisión de la factura.	* La empresa tiene como costumbre retirar las retenciones cuando el pago ya está lista, de manera que el empleado a cargo se traslada una sola vez a las oficinas del cliente.	* El proceso tributario de declaración y anexo es inadecuado y puede provocar incongruencias notificadas posteriormente con el ente de control.	* El proceso de emisión de retenciones, según la ley vigente, debe realizar máximo cinco días después de emitida la factura; esto no tiene por qué verse afectado por el proceso de cobro de la deuda al cliente.	* Establecer un nuevo procedimiento de recuperación de retenciones para que sean recibidas e ingresadas en el mismo mes. * Estructurar una hoja de ruta de mensajería para optimizar tiempos.
VENTAS	* La planificación y comunicación no es adecuada entre los técnicos de campo y el departamento de ventas.	* Al no existir canales de comunicación adecuada se dificulta el proceso de facturación en los tiempos adecuados.	* La distancia entre el personal de campo que se encuentra en el Oriente y las oficinas administrativas se genera una demora en la facturación final.	* Reportes tardíos de cierre de las planillas de obra.	* Se evidencia un cuello de botella entre la finalización de la planilla de la obra y la facturación, así como la falta de conciliación con las oficinas centrales.	* Implementar medios informáticos de comunicación entre el campo y la oficina matriz.

MATRIZ DE HALLAZGOS						
	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
COMPRAS	* El departamento de compras no tiene un proceso definido para analizar los niveles de compra mensuales.	* Las compras mensuales deben analizarse con meses anteriores para establecer un punto de equilibrio y mejorar el control interno de la compañía.	* Los procesos actuales de la empresa únicamente realizan controles y análisis en las reuniones de las jefaturas, las mismas que tampoco tienen regularidad estandarizada.	* La falta de análisis de los niveles de compras genera inventarios ociosos y desembolsos que afectan el flujo de caja.	* Las compras de inventario innecesario provoca que la empresa realice desembolsos de dinero que no aportan a la productividad de la empresa.	* Crear como política y proceso obligatorio, un análisis de compras y proveedores mensualmente, dentro del departamento así como a nivel de jefaturas.
COMPRAS	* No existe un control de las facturas recibidas de los proveedores que han sido entregadas a pagaduría.	* La entrega de facturas a pagaduría ocasiona pérdidas de documentación, impidiendo pagos que podrían ser urgentes para el abastecimiento adecuado de materia prima a la obra.	* Las funciones descritas en el departamento de compras no contempla un control de facturación recibida, procesada y entregada a pagaduría.	* Mala organización entre los departamentos, pérdida de tiempo en la búsqueda.	* Al existir una falta de coordinación se producen cuellos de botella que disminuyen los tiempos de respuesta en los procesos dentro del departamento y también hacia otros componentes de la compañía.	* Crear un informe diario a las jefaturas correspondientes la documentación recibida por parte de los proveedores así como el de transferencia al departamento de pagaduría. Luego de lo que se realizará una revisión conjunta semanalmente.

FASE 4. INFORME DE AUDITORÍA**FASE 4. INFORME DE AUDITORIA****F4-IA****CLIENTE:** Cantárida Cía. Ltda.**PERIODO DE EVALUACIÓN:** 01 enero al 31 diciembre 2015**OBJETIVO:** Realizar y entregar el informe de auditoría administrativa y de gestión a la compañía incluyendo las conclusiones y recomendaciones necesarias.

No.	Procedimiento	Elaborado por	Ref. F/T	Fecha
1	Preparación del borrador del informe de auditoría administrativa y de gestión.	Verónica Zaldumbide	F4-IA1	01/08/2016
2	Revisión del informe de auditoría administrativa y de gestión con la gerencia de la empresa.	Fredy Razo y Verónica Zaldumbide	F4-IA2	03/08/2016
3	Emisión del informe final de la auditoría administrativa y de gestión	Verónica Zaldumbide	F4-IA4	05/08/2016

Informe Preliminar de Auditoría y de Gestión de Cantárida Cía. Ltda.**PERIODO DE ANÁLISIS:** 01 de enero 2015 al 31 de diciembre de 2015.**CONTENIDO:**

- Carta de Presentación.
- I. Enfoque de Auditoría.
- II. Información de la Entidad.
- III. Evaluación del Control Interno y Deficiencias.
- IV. Evaluación Financiera y de Gestión
- V. Conclusiones y recomendaciones.

Carta de Presentación

Ver Anexo No. 4

I. ENFOQUE DE AUDITORÍA.

MOTIVO DE LA AUDITORÍA: La auditoría administrativa y de gestión de la compañía Cantárida Cía. Ltda. ha sido realizada debido a la necesidad de evaluar el cumplimiento de los procedimientos y objetivos que la directiva se ha planteado, así como establecer las carencias y anomalías existentes en la empresa.

OBJETIVOS DEL EXAMEN: El examen de auditoría tiene como objetivos principales ciertos lineamientos que considera fundamentales para el crecimiento empresarial:

- Determinar el entorno integral de la compañía para conocer su realidad actual.
- Establecer el cumplimiento del control interno existente en la entidad.
- Verificar que los objetivos empresariales han sido cumplidos.
- Comprobar si los directivos cuentan con información fiable y oportuna.
- Planificar la auditoría administrativa y de gestión.
- Emitir del informe preliminar y final de la auditoría administrativa y de gestión.
- Realizar conclusiones y recomendaciones acorde al informe de auditoría.

COMPONENTES AUDITADOS: La ejecución de la auditoría administrativa y de gestión se fundamenta en los departamentos de:

- Departamento de Compras.
- Departamento de Ventas.
- Departamento de Cobranzas.
- Departamentos de Pagaduría.

ALCANCE: La importancia de la auditoría administrativa y de gestión comprende la valoración del desarrollo y observancia de los procesos de la compañía en sus departamentos administrativo, financiero y contable comprendidos entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2015.

II. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

MISIÓN: La empresa Cantárida CIA. LTDA. busca participar en el desarrollo económico-social del Ecuador, a través de un servicio profesional y transparente, enfocado principalmente en el cliente, para lograr al mismo tiempo, la máxima rentabilidad en beneficio de sus accionistas y colaboradores.

VISIÓN: Alcanzar el más alto nivel de excelencia y cumplimiento, a través de la continua evaluación del mercado, para poder anticiparse, con productos y servicios innovadores, a los cada día más exigentes requerimientos de sus clientes.

OBJETIVO DE LA EMPRESA: En la actualidad Cantárida Cía. Ltda. es el líder del mercado ecuatoriano en el campo de la construcción de unidades educativas del Milenio en el Oriente de nuestro país, de forma en que uno de los principales objetivos de la compañía es tener un flujo adecuado de dinero que permita financiar la operación, pagar a los proveedores, reaseguradores, fortalecer su crecimiento y retribuir a los accionistas un rendimiento satisfactorio.

VALORES

- El cliente es el pilar fundamental de la gestión empresarial.
- El talento humano es el patrimonio más valioso de la empresa.
- La ética es la esencia fundamental de cada acción.
- Satisfacer toda expectativa de los clientes.

PERSONAL CLAVE

NOMBRE EMPLEADO	CARGO	LUGAR DE TRABAJO	DEPARTAMENTO
Ing. Fredy Razo	Gerente General	Quito	Administrativo
Srta. Jessica Arbito	Contadora	Quito	Administrativo
Srta. Alexandra Cualqui	Asistente Administrativa	Quito	Administrativo
Arq. Iván Muñoz Rivas	Superintendente de Obra	Toñampare	Administrativo
Arq. Guillermo Ricaurte Benavidez	Residente de Obra	Toñampare	Técnico
Dayuma Manuela Nango Guiquita	Administradora de Campo	Toñampare	Administrativo
Pablo Pabón Chalá	Administrador Oficinas Oriente	Arajuno	Administrativo

III. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DEFICIENCIAS

1. MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DESACTUALIZADO.

OBSERVACIÓN: La compañía Cantárida Cía. Ltda. no posee un manual de funciones y procedimientos actualizado, siendo ésta una herramienta fundamental para cada uno de los empleados cumpla con sus actividades diarias y los objetivos trazados por los directivos.

CONCLUSIÓN: El personal de la empresa tiene gran dificultad en cumplir sus actividades diarias debido a la falta de un documento que les direcciona en el desempeño de las funciones encomendadas provocando un desperdicio de tiempo, acumulación de tareas no despachadas y una baja considerable en la productividad.

RECOMENDACIÓN: El gerente de la compañía ordenará la actualización del manual de funciones y procedimientos para la que nombrará a un encargado especial, luego se socializará con los empleados entregando un ejemplar y conservando la firma de recibido del mismo, de manera que los empleados tengan la guía adecuada para cumplir sus tareas y cumplir sus objetivos.

DISCUSIÓN: El 18 de julio se realizó una reunión para revisión de hallazgos y se trabajó con el Ing. Fredy Razo gerente de la compañía en la cual aceptó el resultado de la auditoría y comprometió la contratación en un mes de personal adicional para la actualización de los manuales de procesos y funciones.

2. NO EXISTEN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

OBSERVACIÓN: Los directivos de la empresa no han invertido en la capacitación y preparación del personal debido al criterio que mantenían del desperdicio de recursos en este tipo de rubro ante una rotación elevada del capital humano.

CONCLUSIÓN: El mundo empresarial de la actualidad es mucho más competitivo que en años anteriores lo que exige que una entidad que desee alcanzar estándares elevados deberá invertir en la preparación de su capital humano, de manera que éste pueda brindar un valor agregado a los servicios que presta tanto a los clientes internos como externos del medio en el que se desarrolla la compañía.

RECOMENDACIÓN: El gerente dispondrá que el departamento de talento humano organice un plan de capacitación anual el mismo que se considerará dentro del presupuesto de la empresa, que contendrá un taller o evento por semestre. Estas medidas lograrán elevar los niveles de productividad en los empleados y su aportación de valor agregado a cada actividad.

DISCUSIÓN: Con fecha 18 de julio se analizó la importancia de la capacitación del personal para el mejoramiento de los procesos y la obtención de objetivos departamentales y organizacionales, el gerente admite su renuencia a realizar estos procesos por la rotación del personal y los costos que se generan, pero entiende la importancia de iniciar un proceso encaminado a la mejora de la calidad del talento humano de la compañía como mecanismo de mejora continua. Su compromiso es el de ejecutar un proceso de capacitación cada semestre, el mismo que estará a cargo del responsable del área de talento humano.

3. OBJETIVOS DEPARTAMENTALES NO CUMPLIDOS A TIEMPO.

OBSERVACIÓN: Los objetivos departamentales no son alcanzados por el personal de forma oportuna debido a la inexistencia de una planificación individual y diaria de las actividades y procesos a cargo de cada empleado.

CONCLUSIÓN: Cada empleado de la entidad carece de una planificación individual de sus funciones, siendo éste un impedimento para ser un colaborador con mayor eficacia y eficiencia. Sus labores se han centrado en los objetivos globales de la entidad y han provocado desperdicio de tiempo y recursos.

RECOMENDACIÓN: La jefatura de cada departamento del área administrativa, financiera y contable se encargará de la emisión de un plan de desempeño individual y diario de cada uno de sus colaboradores, con la finalidad de organizar y controlar el cumplimiento de todas las actividades, pero también de medir que se hagan en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos de la empresa.

DISCUSIÓN: De la revisión realizada el 19 de julio con el señor gerente de la entidad se acuerda con el hallazgo presentado y la dificultad institucional que se genera al no cumplir los objetivos que los accionistas y directivos necesitan, por lo que se adicionarán condicionantes mensuales a los jefes departamentales para la liquidación de sus bonificaciones adicionales dentro de sus roles de pago.

4. EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS NO TIENE CONTROL DE LA FACTURACION RECIBIDA DE PROVEEDORES Y LA ENTREGA DE LAS MISMAS A PAGADURÍA.

OBSERVACIÓN: La documentación de sustento de las adquisiciones es recibida en el departamento de compras con las correspondientes firmas de autorización y verificación del material o servicio recibido, pero no se genera ningún proceso de control al entregarlo al departamento de pagaduría para su respectivo registro y cancelación. La pérdida de facturas ha sido comprobada con cierta frecuencia creando inconvenientes con los proveedores y el flujo de despachos de materia prima o servicios.

CONCLUSIÓN: Se produce un cuello de botella entre los departamentos de compras y pagos cuando se necesitan generación de desembolsos a proveedores puesto que las facturas se pierden dentro del proceso operativo.

RECOMENDACIÓN: La gerencia ordenará la implementación de un informe diario de las facturas recibidas de los proveedores con revisiones y firmas de responsabilidad de las jefaturas, bajo las mismas características se emitirá un informe para la transferencia de las mismas al departamento de pagaduría.

DISCUSIÓN: Se organiza una reunión de trabajo con el Ing. Fredy Razo gerente de la compañía para analizar los procesos que no están de acuerdo con los requerimientos operativos de la empresa, uno de ellos es el del control de facturación recibida por el departamento de cobranzas y que no es entregado al departamento de pagaduría, el directivo manifiesta su concordancia con esta información por la serie de inconvenientes con sus proveedores al vencerse facturas sin ninguna gestión. Se ordenará reuniones periódicas para revisiones y creación de informes para control de entrega y recepción de esta documentación, sus respectivos respaldos y autorizaciones.

5. NO EXISTE UN ANÁLISIS DE COMPRAS MENSUALES EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

OBSERVACIÓN: El departamento de compras genera únicamente un proceso de registro de las facturas recibidas de los proveedores, pero no se hace ningún análisis de los niveles alcanzados durante el mes.

CONCLUSIÓN: La falta de estudio del comportamiento de las compras mensuales durante el año no permite coordinarlos con las provisiones de materia prima y las ventas de

manera que no se realicen desembolsos innecesarios consiguiendo el equilibrio en todos los procesos involucrados.

RECOMENDACIÓN: La jefatura del departamento de compras adicionará en sus funciones obligatorias el análisis mensual de las compras en relación a meses anteriores para que exista un control de adquisiciones, evitando inventarios ociosos.

DISCUSIÓN: De la reunión anteriormente detallada el gerente acepta nuestra posición y compromete su accionar para el seguimiento semanal de los inventarios y su autorización personal de nuevas compras.

6. COMUNICACIÓN INADECUADA ENTRE EL PERSONAL DE CAMPO Y EL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

OBSERVACIÓN: Existe una gran distancia entre el personal de campo que se encuentra en el Oriente y las oficinas administrativas generando retraso en los procesos de facturación final de las planillas correspondientes.

CONCLUSIÓN: Los reportes de cierre de las planillas de obra llegan retrasadas, se producen demoras entre la finalización y la facturación.

RECOMENDACIÓN: La gerencia ordenará al área de sistemas realizar la implementación de una estructura informática y de comunicación entre el campo y la oficina matriz, así como reuniones mensuales para conciliar los trabajos terminados que se van a facturar luego de las fiscalizaciones y controles correspondientes.

DISCUSIÓN: El día 20 de julio se realiza la última reunión para revisión de hallazgos en la que se analizan los temas restantes, sobre la falta de comunicación con el personal de campo el gerente admite los inconvenientes que la distancia ha provocada, sin embargo, establece la adquisición de equipos de comunicación que mejorarán procesos en línea.

7. LAS RETENCIONES DE LAS FACTURAS DE COMPRAS NO SON RECIBIDAS NI REGISTRADAS DURANTE EL MES DE EMISIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS.

OBSERVACIÓN: Las retenciones de las ventas a crédito no se recogen en el transcurso del mes en el que fueron emitidas por la falta de coordinación y comunicación con el proveedor.

CONCLUSIÓN: La emisión de retenciones de acuerdo a la normativa tributaria vigente debe realizarse máximo cinco días después de emitida la factura y no tiene ninguna relación con la fecha de cobro de la misma. La generación de declaración y anexo es inadecuado y puede provocar incongruencias que deriven en multas y sanciones para la empresa.

RECOMENDACIÓN: El gerente ordenará que se instaure un nuevo procedimiento en el departamento de cobranzas para recuperar las retenciones y sean recibidas e ingresadas en el mismo mes. Adicionalmente deberán armar una hoja de ruta de mensajería para optimizar tiempos de visitas en el que se incluyan horas y secuencias óptimas.

DISCUSIÓN: El gerente indica su desconocimiento sobre este tema debido a que ha sido manejado por el departamento de compras y pagaduría de forma interna, por lo que aumentará sus reportes para establecer un control mensual de los mismos.

8. EL DEPARTAMENTO DE PAGADURÍA NO REALIZA REVISIONES PERIÓDICAS DE LA ANTIGÜEDAD DE CARTERA.

OBSERVACIÓN: Dentro del departamento de pagos no existe un proceso para realizar el análisis de las cuentas por pagar y su antigüedad, no se planifica un flujo de efectivo para la compañía.

CONCLUSIÓN: Se perjudican las relaciones con los proveedores al no emitir pagos dentro de los plazos pactados en las negociaciones, al no existir revisión de la antigüedad de cartera de proveedores no hay controles que aseguren un desarrollo adecuado de la entidad.

RECOMENDACIÓN: La gerencia efectuará cambios en el departamento de pagos para que emitan reportes mensuales y realicen la confirmación trimestral de saldos con los proveedores. Cuando los vencimientos sean superiores a 90 días se negociará para tener relaciones sanas con los proveedores.

DISCUSIÓN: De las revisiones realizadas con el Ing. Fredy Razo gerente de la empresa admite que la falta de revisión periódica de las cuentas por pagar ha generado muchos inconvenientes con sus proveedores, pero explica que las dificultades se dan por su ausencia de las oficinas administrativas por el requerimiento indispensable de su presencia en campo, se consensua un cambio de procedimiento para que sea la jefatura de pagaduría que emita un informe periódico de este rubro.

IV. EVALUACIÓN FINANCIERA Y DE GESTIÓN

La empresa Cantárida Cía. Ltda. presenta, en su Balance de Situación Financiera del año 2015 (Ver Anexo No. 9), una composición mayoritaria del 91.97% de activos corrientes mientras únicamente el 8.03% son activos no corrientes constituidos únicamente por propiedad, planta y equipo.

Dentro de los activos corrientes el mayor rubro está representado por Construcciones en Proceso con el 69.17% pues la compañía se encuentra en desarrollo del proyecto de construcción de la Escuela del Milenio en la población oriental de Toñampare. Es importante denotar que existe un serio problema en la liquidez de efectivo y sus equivalentes por lo que la empresa tiene inconvenientes para cubrir sus obligaciones más inmediatas.

En lo referente a los pasivos, su totalidad es decir el 100%, son pasivos corrientes debido principalmente a la participación de anticipo de clientes que representa el 61.21%, también existe una participación relativa que son los proveedores con un 12.97% de este total.

El patrimonio empresarial representa apenas el 7.49% y de éste total el 59.44% es de utilidades de ejercicios anteriores y el 38.01% de la utilidad del ejercicio 2015 dando una información sobre la excelente rentabilidad de la actividad económica de la compañía en relación a la inversión propia de los accionistas.

Al realizar el análisis vertical del Estado de Resultados (Ver Anexo No. 10) se observa que la utilidad bruta en ventas es del 20.46% y disminuye aún más a un 2.75% de utilidad neta después de impuestos, lo que corresponde a un nivel muy bajo de beneficios en relación a los montos de ventas generados. En la estructura de costos y gastos se establece que la mayor participación es la del costo de ventas que alcanza el 84.45% mientras los gastos administrativos y financieros presentan el 15.55%. Los gastos de impuestos sobre las utilidades representan el 3.07%.

El análisis horizontal entre los períodos fiscales 2014 y 2015 nos indican que existe una disminución de activos en un 24.32% principalmente en construcciones en curso que disminuye en un 36.78% debido a la finalización de varias etapas del proyecto Toñampare. También se observa un incremento importante en otras cuentas por cobrar que aumentan en un 226.96% debido al incremento de anticipo a proveedores para contratar las obras

finales. Los activos no corrientes no han sufrido ningún cambio a pesar de presentar un decremento del 13.43% que corresponde exclusivamente a la depreciación del período fiscal 2015.

El pasivo total presenta un decremento del 26.91%, del cual tiene la participación más representativa el 43.01% de anticipo de clientes, pues al ir entregando las diferentes planillas de obra se va devengando el anticipo recibido. Es importante puntualizar la disminución de retenciones por pagar en un 39.87% pues se contó con el flujo de efectivo adecuado para poner al día deudas del 2014, mientras incrementó el pago de participación a trabajadores 148.16% pues no se ha pagado utilidades del año 2014 y 2015 lo que genera un riesgo para la compañía.

En cuanto al patrimonio de la compañía ninguno de sus rubros presenta cambios, su incremento del 21.19% se debe exclusivamente a la utilidad generada en el período fiscal del 2015. Del análisis del Estado de Resultados se establece que el total de ventas del año 2015 ha sufrido un incremento del 53.27% en relación al año 2014. El costo de ventas tuvo un incremento similar alcanzando el 51.24%. Los gastos tuvieron un incremento de 574.722,12 en los dos últimos ejercicios fiscales llegando a un 57.09%.

En relación al margen neto de utilidad después de impuestos ha permanecido muy bajo en función del nivel de ventas tanto para el año 2014 (2.31%) como para el año 2015 (2.75%), a pesar de por el monto que pasa de 26.813,83 a 48.978,82 con una tasa de crecimiento de 82.66%.

Al realizar el estudio de los índices financieros del año 2015 se han analizado los principales (Ver Anexo No. 11), entre los que tenemos:

Liquidez corriente, es de 1.01 lo que significa que por cada dólar de deuda a corto plazo que la empresa tiene dispone de 1.01 dólares para pagar la misma.

Prueba ácida, 0,31 permitiendo establecer que a cada dólar de cuentas por pagar corriente la empresa tiene apenas 0.31 centavos para cubrirlo de forma inmediata, pues no se consideran los inventarios que posee.

Capital de trabajo, 156.742,59 nos muestra el dinero que le queda a la empresa para poder operar en su trabajo diario, este valor nos indica la capacidad económica suficiente para responder obligaciones con terceros.

Endeudamiento del activo, 0.91 lo que nos indica que el 91% de los activos de la empresa pertenecen a los acreedores de la misma. Índice estructural, 0.07 nos indica que únicamente el 7% de la empresa les pertenece a los accionistas. Rentabilidad del Patrimonio, 0.38 lo que nos permite establecer que la empresa obtiene el 38% de utilidad sobre la inversión propia que ha realizado en la compañía. Margen Bruto, 20.46% en relación al ingreso de ventas totales, considerado como bajo dentro del análisis de la empresa. Margen Neto, 2.75% sobre el total de ingresos de la empresa constituyéndose en uno de los márgenes más bajos de los revisados.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- La auditoría administrativa y de gestión permite establecer las deficiencias e irregularidades que existen en la entidad para enseñar el camino de las posibles soluciones con la mayor eficacia y eficiencia en cada proceso.
- La realización de una auditoría debe ser obligatoria en una compañía para que se puedan identificar los procesos que permitan aprovechar los recursos existentes a través de una mejora continua con el soporte de cada uno de las personas que laboran en cada departamento.
- Al ejecutar una auditoría administrativa y de gestión es posible identificar los objetivos departamentales que no se cumplen en las áreas auditadas debido a la inexistencia de controles, organización y comunicación, así como la desmotivación del talento humano.
- Al finalizar el proceso de revisiones y controles sobre el desempeño de los departamentos administrativo, financiero y contable se han detectado falencias e incongruencias de cada uno, permitiendo establecer alternativas de solución y técnicas de retroalimentación.
- Con los hallazgos y resultados obtenidos en la presente auditoría la gerencia y sus directivos pueden tomar decisiones adecuadas para la mejora de la empresa a través de fundamentos técnicos comprobados.
- La intención de la auditoría administrativa y de gestión es la de examinar y evaluar los métodos, así como el desempeño en cada área que forma la compañía.
- Los componentes para valorar la empresa se fundamentan en una estructura organizativa adecuada, el cumplimiento de políticas y procedimientos, la confianza y exactitud al manejar los controles, los mecanismos de protección correctos, los motivos

de las desviaciones, la función adecuada del personal, los materiales y equipos apropiados.

- El análisis de un elemento principal es fundamental para separar cada parte del todo, considerando todos los factores para establecer exactamente la naturaleza de los elementos de los que se compone.

2. RECOMENDACIONES

- La gerencia y los directivos deben poner en vigencia inmediata todas las recomendaciones generadas de la auditoría administrativa y de gestión ejecutada para que se garantice la eficiencia y eficacia de los procesos en la consecución de los objetivos organizacionales.
- Instaurar un manual de funciones y procedimientos actualizado trimestralmente, realizando reuniones de socialización de sus conceptos a cada empleado para que puedan alcanzar los objetivos de cada departamento.
- El manual de funciones y procedimientos debe contener la frecuencia y criterios de evaluación de desempeño, el mismo que deberá estar aprobado por el directorio.
- Realizar una documentación formal y minuciosa de la asignación de responsabilidad de cada empleado y la autorización de los socios de la empresa.
- Ejecutar planes de capacitación del personal con periodicidad semestral de manera que aumenten las competencias de cada empleado y puedan cumplir con las metas departamentales de manera que se mantengan motivados y comprometidos con los lineamientos de la organización.
- Es fundamental que la gerencia, los directivos y el personal de la empresa trabajen en conjunto para retroalimentar los procesos instaurados y así determinar si los mismos están brindando los resultados esperados o es preciso adecuarlos para obtener los mejores resultados posibles con el menor esfuerzo y recursos de la compañía.
- La gerencia debe realizar procesos de auditoría administrativa y de gestión una vez al año para confirmar si los procesos y políticas adoptadas se ajustan al cumplimiento de los objetivos de la organización.
- El personal de cada departamento debe rotar en sus funciones para que todos dominen diferentes actividades evitando errores en los procesos desarrollados por cada uno e incrementando la eficiencia y eficacia del grupo para generar un servicio de calidad a los clientes internos y externos.

- Se recomienda a la gerencia dar un proceso de seguimiento del cumplimiento de todas las recomendaciones acogidas dentro de los procesos y funciones dentro de la organización para lo que se establece como cronograma el siguiente:

	TAREAS	RESPONSABLE																		
			OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
1	MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DESACTUALIZADO	Fredy Razo, personal extra contratado																		
2	PROGRAMAS DE CAPACITACION DEL PERSONAL	Fredy Razo, jefatura talento humano																		
3	OBJETIVOS DEPARTAMENTALES NO CUMPLIDOS A TIEMPO	Fredy Razo, jefes departamentales																		
4	CONTROL DE LA FACTURACION RECIBIDA DE PROVEEDORES Y LA ENTREGA DE LAS MISMAS A PAGADURIA	Fredy Razo, Contabilidad, Compras, Pagaduría																		
5	ANALISIS DE COMPRAS MENSUALES EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	Fredy Razo, Compras																		
6	COMUNICACIÓN INADECUADA ENTRE EL PERSONAL DE CAMPO Y EL DEPARTAMENTO DE VENTAS	Fredy Razo, Personal de campo																		
7	RETENCIONES DE LAS FACTURAS DE COMPRAS NO SON RECIBIDAS NI REGISTRADAS DURANTE EL MES DE EMISION EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS	Fredy Razo, Contabilidad, Compras, Pagaduría																		
8	DEPARTAMENTO DE PAGADURIA NO REALIZA REVISIONES PERIODICAS DE LA ANTIGÜEDAD DE CARTERA.	Fredy Razo, Contabilidad, Pagaduría																		

- Los resultados obtenidos con la implementación de las recomendaciones serán evaluados al término de un semestre.
- Se elaborará un nuevo plan de trabajo para realizar mejoras continuas y actualizaciones de las recomendaciones implementadas dentro de cada departamento.

Informe Final de Auditoría Administrativa y de Gestión

INFORME FINAL DE LA AUDITORA INDEPENDIENTE

A los señores socios de la compañía Cantárida Cía. Ltda.

Informe sobre los departamentos administrativo, financiero y contable

He auditado los departamentos de cobranzas, pagaduría, compras y ventas de la empresa Cantárida Cía. Ltda., que comprende el período del 01 al 31 de diciembre de 2015, y los correspondientes estados de situación financiera, estado de resultados, manuales de funciones y procedimientos por el año terminado a esa fecha, así como un resumen de las políticas contables significativas y otras notas explicativas.

Responsabilidad de la gerencia sobre la información

La Gerencia es responsable de la preparación y presentación razonable de estos estados financieros y manuales de acuerdo con las Normas internacionales de Información Financiera para Pymes, Normas Internacionales de Auditoría. Esta responsabilidad incluye: el diseño, implementación y mantenimiento de controles internos relevantes para la preparación y presentación razonable de la información que no contenga distorsiones importantes, debido a fraude o error; mediante la selección y aplicación de políticas administrativas, financieras y contables apropiadas; y, la determinación de estimaciones contables razonables de acuerdo con las circunstancias.

Responsabilidad del auditor

Mi responsabilidad es expresar una opinión sobre la información administrativa, financiera y contable basados en nuestra auditoría. La auditoría fue realizada de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento. Dichas normas requieren que cumplamos con los requerimientos éticos y que planifiquemos y ejecutemos la auditoría con el fin de obtener certeza razonable de si la información administrativa, financiera y contable no contienen errores importantes.

Una auditoría comprende la realización de procedimientos a fin de obtener evidencia de auditoría sobre los saldos y revelaciones en los estados financieros y la eficiencia y eficacia en las operaciones. Los procedimientos de auditoría que aplicamos dependen del juicio del auditor, incluyendo la evaluación del riesgo de que la información contengan distorsiones importantes, debido a fraude o error. Al efectuar esta evaluación de riesgo, el auditor toma en consideración el control interno de la Compañía que le es relevante para la preparación y presentación razonable de la información administrativa, financiera y contable de la Compañía, a fin de diseñar procedimientos de auditoría apropiados en las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Compañía. Una auditoría también incluye la evaluación de que los principios de contabilidad utilizados son apropiados y que las estimaciones contables realizadas por la Gerencia son razonables, así como una evaluación de la presentación general de los estados financieros y la información administrativa, financiera y contable.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido es suficiente y apropiada para proporcionar una base para nuestra opinión de la auditoría.

Opinión

En mi opinión como auditora, a excepción de los hallazgos descritos en los párrafos anteriores, la información administrativa, financiera y contable antes mencionada se presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Cantárida Cía. Ltda., al 31 de diciembre de 2015, los resultados de sus operaciones, las variaciones del capital contable y los cambios en la situación administrativa, financiera y contable, por el año que termina en esta fecha, de conformidad con la Normas Internacionales de Auditoría y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Ing. Verónica Zaldumbide

AUDITORA EXTERNA

CONCLUSIONES

- Se ha desarrollado una auditoría que ha permitido establecer el entorno integral de la compañía para conocer su realidad actual, diagnosticando todas sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Una vez concluida la etapa de diagnóstico de la situación inicial, se ha realizado la planificación de la auditoría administrativa y de gestión, a través del empleo de pruebas y procedimientos para evaluar el nivel de eficiencia y eficacia de los departamentos de pagaduría, cobranzas, compras y ventas. De esta manera se consolida la posibilidad de cumplimiento de todas las normativas vigentes a las que se debe la compañía y la efectividad del control interno.
- Se ha emitido el informe preliminar y final de la auditoría administrativa y de gestión, a través de los exámenes realizados a los procesos y procedimientos de cada departamento auditado, los mismos que han permitido mejorar las debilidades encontradas, de manera que la gerencia y los empleados puedan cumplir sus objetivos de corto y largo plazo.

- Se han emitido las conclusiones y recomendaciones acorde al informe de auditoría para que la gerencia lo ponga en conocimiento del personal a cargo de cada proceso.

RECOMENDACIONES

- Una vez concluida la auditoría administrativa y de gestión de la empresa Cantárida Cía. Ltda. en el período del 01 al 31 de diciembre de 2015 se recomienda a la gerencia poner en práctica el desarrollo de todas las recomendaciones que se han obtenido.
- Mantener revisiones periódicas a través de planificación continua que permita medir los niveles de eficiencia y eficacia que mantienen los procesos y procedimientos implementados y que sean aplicadas a todos los departamentos de la compañía de acuerdo a lo descrito en el presente trabajo.
- Realizar e implementar los manuales de funciones de todo el personal de la compañía para definir responsabilidades y procedimientos de cada uno, lo que permitirá mejorar el control interno.
- La gerencia debe ordenar la aplicación de los indicadores señalados dentro de la auditoría en períodos frecuentes y pre establecidos para establecer los niveles de cumplimiento y desempeño de los procesos implementados por parte de los participantes.
- Establecer mecanismos de retroalimentación en función de las recomendaciones detalladas en el informe de la auditoría administrativa y de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Admin, E. (2010). *En Contexto*. Obtenido de <http://encontexto.com/temas/investigacion/metodologia-de-la-investigacion-2-328.html>
- Armas, G. R., & Malagón, C. (2010). *Auditoría de Gestión: conceptos y métodos*. Cuba: Editorial Félix Varela.
- Asociación de Academias de la Lengua Española. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=4NVvRTc>
- Asociación Ética de Contadores. (2009). *Código De Ética Para Profesionales De La Contabilidad*. Obtenido de <http://www.icjce.es/adjuntos/images/pdfs/CALIDAD/codigodeeticaifaccastellanosnuevos.pdf>
- Atagua, M. (2010). *Técnicas de la Investigación*. Argentina: Emertar. Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>
- Bermúdez, T. L., & Rodríguez, F. L. (2013). *Investigación en la Gestión Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Campos, M. (2012). *Contaduría*. Obtenido de <http://miltoncamposcanizares.blogspot.com/2012/11/historia-de-la-auditoria-financiera.html>
- Enciclopedia Financiera*. (2002). Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/auditoria/historia-de-la-auditoria.htm>

- Enciclopedia de áreas*. (2004). Obtenido de <http://www.encyclopediadeareas.net/2012/01/origen-evolucion-y-desarrollo-de-la.html>
- Federación Nacional de Contadores. (1999). *Asuntos Introductorios*. Quito.
- Fernández, A. J. (2003). *La Auditoría Administrativa*. México: Diana.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación.
- García, M. (2012). *Auditoría Administrativa*. Buenos Aires: Editorial Latina.
- Gary, C. J., Cook, J. W., & Gary, M. (2010). *Auditoría Grupo Cinco*. Obtenido de <http://auditoriagrupo5cesmag.blogspot.com/>
- Gómez Ortega, S. (2009). *Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGAS*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/75786093/Nagas-nias>
- González, A., & Luna, C. (2014). *Administración Estratégica Económico Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- González, A., & Luna, C. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.,
- González, Ó., & Arciniegas, J. (2015). *Sistemas de Gestión de Calidad: Teoría y Práctica*. México: McGraw Hill.
- Hernandez, S. (2009). *Metodología de la Investigación*. Uteg.
- Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. México: Eco Ediciones.
- Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional. Textos Universitarios*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- IFAC, I. F. (2008). *Guía para la Estándares Internacionales de Auditoría en las Pymes*. Ecoe Ediciones.

- Lattuca , A., & Mora, C. (1991). *Manual de Auditoría*. Argentina: Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.
- Lerma, D., & González, H. (2009). *Metodología de la Investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto*. México: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, D. (2010). *Buenas Tareas*. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Examen-2Do-Hemi-Audi-Gestion/82154950.html>
- Mantilla, S. A. (2013). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Normas Internacionales de Auditoría. (1999). *Audidores*. Obtenido de http://www.audidores.org.bo/sites/default/files/pdf/normativas/normas_de_auditoria/14_Arreglada_NIA_330_PROCEDIMIENTOS_DEL_AUDITOR_EN_RESPUESTAS.pdf
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sabino, C. (1996). *El Proceso de la Investigación*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- Salkind, N. J. (2002). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall.
- SIRE. (2011). www.softwaredecontabilidadgubernamental.wordpress.com. Obtenido de <https://softwaredecontabilidadgubernamental.wordpress.com/2011/06/10/auditoria-administrativa/>
- Uaeh, C. (2011). apuntescarmenuaeheszi.blogspot.com. Obtenido de <http://apuntescarmenuaeheszi.blogspot.com/2011/08/la-auditoria-resena.html>
- Uaeh, C. (2011). [www.apuntescarmenuaeheszi.blogspot.com](http://apuntescarmenuaeheszi.blogspot.com). Obtenido de <http://apuntescarmenuaeheszi.blogspot.com/2011/08/la-auditoria-resena.html>

- Universidad Autónoma de México. (2009). *Profesores de la Unam*. Obtenido de http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/tecnicas.pdf
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2010). Obtenido de <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indc.htm#20>
- Yanel, B. L. (2012). *Definición de auditoría integral. Auditoría Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Zuluaga, A. (06 de Abril de 2015). *Auditoría de Información Financiera Basada en Estandares Internacionales en el Sector Público*. Obtenido de <http://niasandrea.blogspot.com/2015/04/historia-de-las-normas-internacionales.html>

ANEXOS

Anexo No. 1 PROPUESTA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN

Quito, 15 de abril del 2016

Señor Ingeniero
Fredy Razo Vera
Gerente General de Cantárida Cía. Ltda.
Presente

De mis consideraciones:

Por medio del presente me complace poner en su conocimiento mi propuesta de servicios profesionales para el desarrollo de la Auditoría Administrativa y de Gestión de la empresa que usted dirige, con revisión del 01 al 31 de diciembre del 2015.


Sabemos que necesitan un profesional independiente con experiencia y conocimiento que asegure los mejores resultados y beneficios tanto empresariales como económicos.

La mayor atención se ha basado en las necesidades de ustedes y estamos seguros que mi propuesta se ajusta perfectamente a los requerimientos de Cantárida Cía. Ltda.

A lo largo del tiempo he adquirido recursos y capacidades por la amplia experiencia adquirida en los diferentes proyectos desarrollados por lo que ofrezco a Cantárida Cía. Ltda. la entrega de un servicio profesional personalizado y de alta calidad.

El servicio de auditoría que les ofrezco está orientado a desarrollar la valoración de los procedimientos más importantes aplicados en el área administrativa, financiera y contable. Otro aspecto fundamental será la revisión general de la situación actual en la que se encuentra la compañía con un enfoque adecuado.

Atentamente,



Ing. Verónica Zaldumbide

AUDITORA EXTERNA

Anexo No. 2 ACEPTACIÓN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN

Cantárida Cía. Ltda.
Ruc: 1791816641001

Quito, 16 de abril de 2016

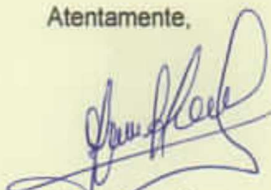
Señora
Verónica Zaldumbide
Auditora Externa
Presente

De nuestra consideración:

En respuesta a la oferta presentada por usted para realizar la Auditoría Administrativa y de Gestión de nuestra empresa Cantárida Cía. Ltda., le comunicamos que la Gerencia acepta esta propuesta según los lineamientos indicados.

Estamos convencidos de que su experiencia y profesionalismo nos permitirán asegurar grandes resultados al final de este proceso que permitan el desarrollo de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Atentamente,



Freddy Razo V.

Gerente General

Anexo No. 3 CONTRATO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN

CONTRATO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN

Contrato de presentación de servicios profesionales en Auditoría Administrativa y de Gestión que se celebran entre la empresa Cantárida Cía. Ltda. representada por su Gerente General el Ingeniero Fredy Razo, que en lo posterior se llamará El Cliente y por otra la Señora Verónica Zaldumbide a quien se denominará El Auditor, de conformidad con las siguientes cláusulas:

DECLARACIONES PRELIMINARES

1. POR PARTE DEL CLIENTE:

- a) Es una compañía que pertenece al sector privado que depende de recursos propios provenientes de su actividad económica comercial.
- b) Su representación legal está entregada al Gerente General el Ing. Fredy Razo.
- c) Su domicilio principal se encuentra en la ciudad de Quito en la República del Ecuador.
- d) Desea contratar servicios de auditoría administrativa y de gestión, tomando la decisión de contratar los servicios del auditor.

2. POR PARTE DEL AUDITOR:

- a) Es un profesional calificado con título en la rama de Auditoría y Contabilidad, dentro de sus objetivos fundamentales se encuentra la prestación de servicios profesionales en auditoría financiera, administrativa y de gestión.
- b) Su domicilio principal se encuentra en la ciudad de Quito en la República del Ecuador.

Luego de haber llegado a un acuerdo sobre la auditoría administrativa y de gestión indicada lo confirman realizando el presente contrato al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA CLAUSULA. Objetivo: El auditor se obliga a prestar al cliente los servicios de auditoría en administración para llevar a cabo la evaluación del proceso administrativo del departamento administrativo, financiero y contable que se detalla en la propuesta antes mencionada.

SEGUNDA CLAUSULA. Alcance del trabajo: El alcance de los trabajos que llevará a cabo el auditor dentro de este contrato son:

- Evaluación del control Interno
- Identificación de áreas críticas
- Emisión del informe de Auditoría Administrativa

TERCERA CLAUSULA. Programa de trabajo: El auditor conviene en desarrollar un programa de trabajo en el que se determinen con precisión las actividades a realizar por cada una de las fases.

CUARTA CLAUSULA. Supervisión: El cliente tendrá derecho a supervisar los trabajos que se le han encomendado al auditor dentro de este contrato y a dar por escrito las instrucciones que estimen convenientes.

QUINTA CLAUSULA. Coordinación de los trabajos: El cliente designará por parte de la organización a un coordinador del proyecto quien será el responsable de coordinar la recopilación de la información que solicite el auditor y de que las reuniones y entrevistas establecidas en el programa de trabajo se lleven a cabo en las fechas establecidas.

SEXTA CLAUSULA. Horario de trabajo: El personal del auditor declara el tiempo necesario para cumplir satisfactoriamente con los trabajos materia de la celebración de este contrato, de acuerdo al programa de trabajo convenido por ambas partes y gozarán de libertad fuera del tiempo destinado al cumplimiento de las actividades, por lo que no estarán sujetos a horarios y jornadas determinadas.

SEPTIMA CLAUSULA. Personal asignado: El auditor designará para el desarrollo del trabajo objeto de este contrato a un equipo de auditoría, quienes cuando consideren necesario incorporar personal técnico capacitado de que dispone la firma, en el número que se requieran de acuerdo a los trabajos a realizar.

OCTAVA CLAUSULA. Relación laboral El personal del auditor no tendrá ninguna relación laboral con el cliente y queda expresamente estipulado que este contrato se suscribe en atención a que el auditor en ningún momento se considera intermediario del cliente, respecto al personal que ocupe para dar cumplimiento de las obligaciones que se deriven de las relaciones entre él y su personal, y exime al cliente de cualquier responsabilidad que a este respecto existiere.

NOVENA CLAUSULA. Plazo de trabajo: El auditor se obliga a terminar los trabajos señalados en la cláusula segunda de este contrato en 16 semanas después de la fecha en que se firme el contrato y sea cobrado el anticipo correspondiente. El tiempo

estimado para la terminación de los trabajos esta en relación a la oportunidad en que el cliente entregue los documentos requeridos por el auditor y por el cumplimiento de las fechas estipuladas en el programa de trabajo aprobado por las partes, por lo que cualquier retraso ocasionado por parte del personal del cliente o de usuarios de los sistemas repercutirá en el plazo estipulado, el cual deberá incrementarse de acuerdo a las nuevas fechas establecidas en el programa de trabajo, sin perjuicio alguno para el auditor.

DECIMA CLAUSULA. Honorarios: El cliente pagara al auditor por los trabajos objetos del presente contrato, honorarios por la cantidad de \$3,000.00 más el impuesto al valor agregado correspondiente. La forma de pago será la siguiente:

- a) 50% al inicio de las actividades
- b) 50% a la presentación del Informe Final de Auditoria.

DECIMA PRIMERA CLAUSULA. Alcance de los Honorarios: El importe señalado en la cláusula décima compensará al auditor por sueldos, honorarios, organización y dirección técnica propia de los servicios de auditoría, prestaciones sociales y laborales de su personal.

DECIMA SEGUNDA CLAUSULA. Incremento de Honorarios: En caso de que se tenga un retraso debido a la falta de entrega de información, demora o cancelación de las reuniones, o cualquier otra causa imputable al cliente, este contrato se incrementará en forma proporcional al retraso y se señalará el incremento como un acuerdo.

DECIMA TERCERA CLAUSULA. Trabajos adicionales: De ser necesaria alguna adición a los alcances o productos del presente contrato, las partes celebraran por separado un convenio que formará parte integrante de este instrumento y en forma conjunta se acordará el nuevo costo.

DECIMA CUARTA CLAUSULA. Viáticos y Pasajes: En el caso de que el auditor deba trasladarse fuera de la ciudad de Quito, el cliente incurrirá con los gastos de traslado, alimentación y hospedaje que requieran durante su permanencia fuera de la ciudad de Quito.

DECIMA QUINTA CLAUSULA. Gastos Generales: Los gastos de fotocopiado y dibujo que se produzcan con motivo de este contrato correrán por cuenta del cliente.

DECIMA SEXTA. Causas de Rescisión: Serán causas de rescisión del presente contrato la violación o incumplimiento de cualquiera de las cláusulas de este contrato.

DECIMA SEPTIMA. Jurisdicción: Todo lo no previsto en este contrato se regirá por las disposiciones relativas, contenidas en el código civil y en caso de controversia para su interpretación y cumplimiento, las partes se someten a la jurisdicción de los tribunales federales, renunciando al fuero que les pueda corresponder en razón de su domicilio presente o futuro.

Enteradas las partes del contenido y alcance legal de este contrato, lo rubrican y firman de conformidad en original y tres copias, en la ciudad de Quito, a los veintiuno días del mes de abril del año 2016.



Verónica Zaldumbide LI.

Gerente General

AUDITORA EXTERNA

Anexo No. 4 CARTA DE PRESENTACIÓN

Quito, 3 de agosto de 2016

Señor
Ing. Fredy Razo Vera
Gerente General Cantárida Cia. Ltda.
Presente.

De mi consideración:

Se ha concluido la Auditoría Administrativa y de Gestión solicitada a los departamentos de los departamentos administrativo, financiero y contable de la empresa Cantárida Cia. Ltda. en el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2016.

El proceso de auditoría se ha desarrollado bajo los procedimientos indicados en las Norma Internacional de Auditoría y Aseguramiento y Normas de Control Interno determinados por la Gerencia.


El proceso de auditoría que se ha generado necesita que exista una planificación y organización adecuada para que la información objetiva tenga certeza de que no posea exposiciones erróneas con algún grado de significancia, de igual forma que todos los procesos se realicen de acuerdo a la normativa legal y reglamentaria vigente, así como las políticas y normas que correspondan.

Por la naturaleza misma de este tipo de auditoría, los resultados se encuentran desarrollados en las conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe de auditoría administrativa y de gestión.

Todos los resultados obtenidos, así como la información desarrollada en esta investigación deben ser usados únicamente en beneficio y para la compañía Cantárida Cía. Ltda. y no para ningún otro propósito.

Finalmente, se extiende un agradecimiento profundo a la colaboración que se ha obtenido de todos los participantes en este proceso de auditoría, tanto empleados como directivos.

Atentamente,



Ing. Verónica Zaldumbide

AUDITORA EXTERNA

Anexo No. 5 PROGRAMAS DE AUDITORÍA

PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y DE GESTION

EMPRESA:	CANTARIDACIA LTDA.
DEPARTAMENTO:	PAGADURIA
ALCANCE:	01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016
RESPONSABLE:	VERONICA ZALDUMBIDE

OBJETIVOS	1. Efectuar pruebas de cumplimiento y sustantivas para confirmar que las cuentas por pagar se presenten razonablemente en virtud de un marco de referencia reconocido para informes financieros.
	2. Comprobar la existencia de un sistema de control interno para el departamento de pagaduría y si el mismo se cumple.

		PROCEDIMIENTO	REFERENCIA	FECHA	OBSERVACIONES
		PROCEDIMIENTOS	I. PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	1. Realizar un flujograma del departamento de pagaduría.	EJ01-001
2. Confirmar si existe autorizaciones para la adquisición de los bienes o servicios a los proveedores.	EJ01-002			01-05 JUNIO	
3. Verificar que la firma de autorización se encuentre en todas las compras.	EJ01-003			01-05 JUNIO	
4. Establecer la existencia de un procedimiento de cotizaciones previas para elegir a un proveedor.	EJ01-004			01-05 JUNIO	
5. Confirmar que se cumplan las formas de pago y condiciones de negociación con los proveedores.	EJ01-005			01-05 JUNIO	
6. Establecer la existencia de un listado de proveedores de la compañía.	EJ01-006			01-05 JUNIO	
II. PRUEBAS SUSTANTIVAS	1. Confirmar que las cuentas por pagar sean registradas en el período correspondiente de acuerdo a las políticas contables.		EJ02-001	01-05 JUNIO	
	2. Revisar que los registros contables sean los correctos en cálculo y valor.		EJ02-002	01-05 JUNIO	
	3. Establecer que los saldos de proveedores no estén subvaluados ni sobrevalorados.		EJ02-003	01-05 JUNIO	
	4. Confirmar la razonabilidad de los saldos de los proveedores.		EJ02-004	01-05 JUNIO	
	5. Confirmar que los saldos de cuentas por pagar sean iguales a los presentados en el estado de situación financiera de la empresa.		EJ02-005	01-05 JUNIO	

PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y DE GESTION

EMPRESA:	CANTARIDA CIA. LTDA
DEPARTAMENTO:	COMPRAS
ALCANCE:	01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016
RESPONSABLE:	VERONICA ZALDUMBIDE

OBJETIVOS	1. Efectuar pruebas de cumplimiento y sustantivas para confirmar que las compras se presenten razonablemente en virtud de un marco de referencia reconocido para informes financieros.
	2. Comprobar la existencia de un sistema de control interno para el departamento de compras y si el mismo se cumple.

PROCEDIMIENTOS	I. PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PROCEDIMIENTO	REFERENCIA	FECHA	OBSERVACIONES
		1. Realizar un flujograma del departamento de compras.	EJ05-001	11-15 JUNIO	
		2. Verificar si existen políticas y manuales de procedimiento para el departamento de compras.	EJ05-002	11-15 JUNIO	
		3. Verificar si los controles realizados por la empresa se cumplen.	EJ05-003	11-15 JUNIO	
		4. Verificar que los compras a proveedores se encuentren debidamente autorizadas por la gerencia.	EJ05-004	11-15 JUNIO	
		5. Verificar que los créditos aprobados y negociados tengan todas las firmas de aceptación.	EJ05-005	11-15 JUNIO	
		6. Verificar que los respaldos de los compras recibidas de los proveedores estén archivados de manera correcta.	EJ05-006	11-15 JUNIO	
		7. Escoger movimientos significativos y confirmar que posean la documentación que respalde la transacción.	EJ05-007	11-15 JUNIO	
		8. Verificar que los compras realizadas tengan sus órdenes de compra debidamente autorizadas.	EJ05-008	11-15 JUNIO	
	II. PRUEBAS SUSTANTIVAS	PROCEDIMIENTO	REFERENCIA	FECHA	OBSERVACIONES
1. Realizar un inventario físico.		EJ06-001	11-15 JUNIO		
2. Comprobar el registro en los inventarios de todas las compras realizadas.		EJ06-002	11-15 JUNIO		
3. Verificar los asientos contables de las compras realizadas.		EJ06-003	11-15 JUNIO		
4. Verificar si todas las compras han sido facturadas, recibidas y registradas en el sistema contable.		EJ06-004	11-15 JUNIO		
5. Establecer si los cálculos de descuentos en compras han sido aplicados correctamente y según las negociaciones autorizadas.		EJ06-005	11-15 JUNIO		
6. Verificar las sumas y cuadros de los registros de los asientos originales hasta el mayor general de las compras.		EJ06-006	11-15 JUNIO		
7. Verificar las sumas y cuadros de los registros de los asientos originales hasta el mayor general de las devoluciones de compras.		EJ06-007	11-15 JUNIO		
8. Examinar los registros de recepción de las compras y conciliar con la mercadería pendiente de ingresar a bodega.		EJ06-008	11-15 JUNIO		

PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y DE GESTION

EMPRESA:	CANTARIDA CIA. LTDA.
DEPARTAMENTO:	VENTAS
ALCANCE:	01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016
RESPONSABLE:	VERONICA ZALDUMBIDE

OBJETIVOS	1. Efectuar pruebas de cumplimiento y sustantivas para confirmar que las ventas se presenten razonablemente en virtud de un marco de referencia reconocido para informes financieros.
	2. Comprobar la existencia de un sistema de control interno para el departamento de ventas y si el mismo se cumple.

PROCEDIMIENTOS	I. PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PROCEDIMIENTO	REFERENCIA	FECHA	OBSERVACIONES
		1. Confirmar el sustento de las ventas a través de la verificación de los pedidos, salidas de bodega y kárdex.	EJ07-001	16-20 JUNIO	
		2. Establecer la existencia de ventas a contado y a crédito.	EJ07-002	16-20 JUNIO	
		3. En las ventas a crédito comprobar el plazo y las condiciones de crédito autorizadas.	EJ07-003	16-20 JUNIO	
		4. Revisar la existencia de los procedimientos para la calificación de los clientes.	EJ07-004	16-20 JUNIO	
		5. Verificar si existe algún proceso para otorgar crédito a los clientes.	EJ07-005	16-20 JUNIO	
		6. Confirmar el consecutivo numérico y cronológico de las facturas.	EJ07-006	16-20 JUNIO	
		7. Verificar los archivos físicos de las facturas de venta.	EJ07-007	16-20 JUNIO	
		8. Confirmar que los datos de las facturas de venta estén correctamente registrados.	EJ07-008	16-20 JUNIO	
	II. PRUEBAS SUSTANTIVAS	PROCEDIMIENTO	REFERENCIA	FECHA	OBSERVACIONES
1. Comprobar la razonabilidad de los saldos de los mayores contables de ingresos.		EJ08-001	16-20 JUNIO		
2. Conciliar las ventas a crédito y las cuentas por cobrar a los clientes.		EJ08-002	16-20 JUNIO		
3. Verificar el cálculo de los registros contables de las ventas generadas.		EJ08-003	16-20 JUNIO		
4. Corroborar el principio de partida doble		EJ08-004	16-20 JUNIO		
5. Comprobar que los mayores de ventas sean iguales a los saldos de los estados financieros.		EJ08-005	16-20 JUNIO		
6. Conciliar los mayores contables de ingresos por ventas con los datos consignado en los formularios 104 del ejercicio fiscal.		EJ08-006	16-20 JUNIO		
7. Conciliar los mayores de ventas con el módulo de facturación.		EJ08-007	16-20 JUNIO		
8. Conciliar los mayores de ventas con el formulario del impuesto a la renta.		EJ08-008	16-20 JUNIO		

Anexo No. 7. ENCUESTAS AL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA

1. ¿Usted tiene noción de cuáles son los niveles jerárquicos que existen en la empresa?
SI **NO**
2. ¿Tiene conocimiento de la misión, visión y objetivos de la organización?
SI **NO**
3. ¿De acuerdo a su apreciación, piensa que la empresa se preocupa por el bienestar del personal?
SI **NO**
4. ¿La compañía dispone de un manual de funciones?
SI **NO**
5. ¿Si la empresa dispone de un manual de funciones, los empleados lo conocen adecuada mente?
SI **NO**
6. ¿Se realizan capacitaciones periódicas a los empleados?
SI **NO**
7. ¿Los empleados saben cuáles son los objetivos de cada departamento?
SI **NO**
8. ¿El sueldo mensual que percibe está de acuerdo a sus expectativas?
SI **NO**
9. ¿Existe suficiente apertura para comunicarse libremente con su jefe?
SI **NO**
10. ¿El personal de la empresa tiene conocimiento del reglamento interno?
SI **NO**

Anexo No. 8 CUESTIONARIO CONTROL INTERNO Y NIVEL DE CONFIANZA

DEPARTAMENTO DE PAGADURÍA

No.	PREGUNTA	SI	NO	NA	PT	FECHA	AUDITOR	OBSERVACIÓN
1	¿Se realiza periódicamente el análisis de los flujos de efectivo de la empresa?		1		1	06/06/2016	VPZLL	Se realiza en fechas no programadas cuando se tiene alguna necesidad específica.
2	¿Se envía un correo electrónico para confirmar los pagos realizados a proveedores?	1			1	06/06/2016	VPZLL	La encargada administrativa envía un correo a los proveedores para indicar el pago realizado.
3	¿Existe un manual de procedimientos y funciones para el departamento de pagaduría?		1		1	06/06/2016	VPZLL	Existe un manual, pero se encuentra desactualizado, debido a que varios cambios de procedimientos y/o funciones únicamente se ha dado a conocer de forma verbal.
4	¿Hay planes de capacitación continuo para el mejoramiento de los procesos?		1		1	06/06/2016	VPZLL	No se realiza ningún plan de capacitación para el personal del departamento.
5	¿Se emplea algún sistema automatizado para el pago a proveedores?	1			1	06/06/2016	VPZLL	Se utiliza el sistema de pagos de las diferentes instituciones bancarias con las que se trabaja, y dentro de la plataforma contable del sistema de la empresa se mantienen diferentes niveles de control.
6	¿Se emplea combinación de firmas en pagos mediante cheques de la compañía?	1			1	06/06/2016	VPZLL	Se realiza un proceso de doble firma obligatoria en los cheques, una de ellas es de una persona externa sin relación laboral o contractual con la compañía.
7	¿Existen revisiones periódicas para determinar las razones por las que una factura supere los 90 días?		1		1	06/06/2016	VPZLL	No existe ninguna revisión continua de este tipo de novedades sino únicamente al final del año.
8	¿Existe firma de responsabilidad para realizar los pagos?		1		1	06/06/2016	VPZLL	No existe firma de responsabilidad en el momento de la emisión, pero se la regulariza cada cierto tiempo en procesos posteriores.
9	¿Al cumplirse los objetivos departamentales en su totalidad se bonifican a los empleados?		1		1	06/06/2016	VPZLL	No existe ningún procedimiento ni política que realice este tipo de bonificaciones.
10	¿Los niveles jerárquicos que tiene la compañía en este departamento son conocidos por sus integrantes?	1			1	06/06/2016	VPZLL	Si son conocidos por todos los integrantes, sin embargo, no hay ninguna instrucción por escrito es únicamente una indicación verbal.

CALIFICACIÓN TOTAL	4	6	0	
PONDERACIÓN TOTAL				10
NIVEL DE CONFIANZA (NC=CT/PTx100)				40%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE (RI=100%-NC%)				60%

NIVEL DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO	
67 - 100	Bueno
34 - 66	Regular
1 - 33	Malo

*Tabla 5. Cuestionario Control Interno Departamento Pagaduría
Elaborado por: Verónica Zaldumbide*

DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

No.	PREGUNTA	SI	NO	NA	PT	FECHA	AUDITOR	OBSERVACIÓN
1	¿El sistema contable que posee la compañías permite realizar el proceso de cobranzas sin problema alguno?	1			1	07/06/2016	VPZLL	El sistema que posee la empresa cumple de manera adecuada sus procesos en la revisión de cobranzas.
2	¿El nivel de recuperación y el vencimiento tienen revisiones periódicas?	1			1	07/06/2016	VPZLL	Se realizan revisiones mensuales.
3	¿La empresa cuenta con un sistema automatizado de análisis de antigüedad de cartera?	1			1	07/06/2016	VPZLL	El sistema emite informes de cartera de acuerdo a los parámetros que el empleado necesite.
4	¿Existe algún programa de capacitación para la mejora de procesos dentro del departamento?		1		1	07/06/2016	VPZLL	No existe ningún programa de capacitación para la mejora de procesos del departamento.
5	¿La cobranza diaria en cheques es depositada diariamente?	1			1	07/06/2016	VPZLL	Las cobranzas realizadas hasta las dos de la tarde se depositan el mismo día, caso contrario se envían al día siguiente.
6	¿Las retenciones de los clientes son reparadas dentro del mismo mes de la cobranza?		1		1	07/06/2016	VPZLL	En muchas ocasiones no se realiza dentro del mismo mes, sino cuando el cliente cancela la factura.
7	¿De las retenciones recibidas se realiza la confirmación de datos que exigen las leyes?	1			1	07/06/2016	VPZLL	La confirmación de datos es obligatoria y siempre se genera, cuando hay errores se devuelve al cliente.
8	¿Los estados de cuenta de los clientes con saldos pendientes son enviados mensualmente?		1		1	07/06/2016	VPZLL	No existe envío de información al cliente, se realizan llamadas telefónicas en casos específicos o difíciles.
9	¿Existe un plan de coordinación con el departamento de ventas para mejorar el control sobre los clientes?	1			1	07/06/2016	VPZLL	Se coordinan con el departamento de ventas cuando al realizarse el proceso de facturación el cliente tiene saldos pendientes.
10	¿Los objetivos del departamento para efectos de bonificación son alcanzables?		1		1	07/06/2016	VPZLL	Una mala organización del tiempo hace muy poco probable la consecución de los objetivos planteados en el departamento.

CALIFICACIÓN TOTAL	6	4	0	
PONDERACIÓN TOTAL				10
NIVEL DE CONFIANZA (NC=CT/PTx100)				60%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE (RI=100%-NC%)				40%

NIVEL DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO	
67 - 100	Bueno
34 - 66	Regular
1 - 33	Malo

Tabla 6. Cuestionario Control Interno Departamento Cobranzas
Elaborado por: Verónica Zaldumbide

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

No.	PREGUNTA	SI	NO	NA	PT	FECHA	AUDITOR	OBSERVACIÓN
1	¿Los recursos existentes son suficientes para el desempeño del departamento?	1			1	08/06/2016	VPZLL	Los empleados tienen los fondos suficientes para el desarrollo de las funciones departamentales.
2	¿Existen reportes mensuales de compras comparadas con las ventas?		1		1	08/06/2016	VPZLL	No se realizan, dentro del departamento únicamente se procesan las facturas indicadas y se entregan a cobranzas.
3	¿El departamento de compras tiene un manual de procesos?		1		1	08/06/2016	VPZLL	El departamento no tiene un manual de procesos, todos los procesos se instruyen verbalmente.
4	¿El sistema contable tiene un módulo específico para las compras?	1			1	08/06/2016	VPZLL	El proceso de compras posee un módulo específico dentro del sistema contable que posee la empresa.
5	¿Los objetivos que tiene el departamento son alcanzados?		1		1	08/06/2016	VPZLL	No se obtienen por la falta de tiempo y organización.
6	¿La mercadería devuelta es notificada al proveedor para su registro?	1			1	08/06/2016	VPZLL	Toda devolución es comunicada al departamento correspondiente y el registro contable.
7	¿Se emite un reporte con firmas de responsabilidad de las facturas entregadas a pagaduría para su cancelación?		1		1	08/06/2016	VPZLL	Las facturas de compras son entregadas a pagaduría sin ningún documento formal.
8	¿Los documentos que respaldan las compras cumplen con las reglamentaciones que el SRI exige?	1			1	08/06/2016	VPZLL	Para iniciar el ingreso al sistema contable es obligatorio la revisión de requisitos del SRI para un comprobante de venta.
9	¿Antes de registrar la factura se verifica la firma de aprobación de gerencia?	1			1	08/06/2016	VPZLL	Todas las facturas tienen la firma de responsabilidad y su respectivo contrato.
10	¿Se realizan capacitaciones permanentes en el departamento?		1		1	08/06/2016	VPZLL	No existe un plan de capacitación del departamento de compras.

CALIFICACIÓN TOTAL	5	5	0
PONDERACIÓN TOTAL	10		
NIVEL DE CONFIANZA (NC=CT/PTx100)	50%		
NIVEL DE RIESGO INHERENTE (RI=100%-NC%)	50%		

NIVEL DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO	
67 - 100	Bueno
34 - 66	Regular
1 - 33	Malo

Tabla 7. Cuestionario Control Interno Departamento Compras
Elaborado por: Verónica Zaldumbide

DEPARTAMENTO DE VENTAS

No.	PREGUNTA	SI	NO	NA	PT	FECHA	AUDITOR	OBSERVACIÓN
1	¿El departamento tiene un manual de funciones y procedimientos?	1			1	10/06/2016	VPZLL	El departamento de ventas posee un manual pero se encuentra desactualizado.
2	¿Existe la aprobación alguna jefatura para la emisión a crédito de una venta?	1			1	10/06/2016	VPZLL	La gerencia es la única autoridad que aprueba el crédito a un cliente.
3	¿Las ventas generadas son en su totalidad con la actividad económica de la compañía?	1			1	10/06/2016	VPZLL	Toda la facturación de ventas emitida es por la realización de servicios constructivos.
4	¿Se cumplen los objetivos del departamento?		1		1	10/06/2016	VPZLL	No existe una organización de tiempos y actividades adecuados del personal.
5	¿Las obras que no son aprobadas por la fiscalización se vuelven a realizar autorización de alguna jefatura?	1			1	10/06/2016	VPZLL	El residente de obra autoriza la repetición del proceso no aprobado, y también debe tener la firma de la gerencia.
6	¿Las políticas de venta se cumplen a cabalidad?	1			1	10/06/2016	VPZLL	Todos los procesos se aplican a las políticas empresariales.
7	¿La emisión de notas de crédito tiene la aprobación de algún directivo?	1			1	10/06/2016	VPZLL	La gerencia es la autoridad que aprueba las notas de crédito.
8	¿Los precios de facturación están aprobados en las ofertas de las licitaciones ganadas?	1			1	10/06/2016	VPZLL	La facturación es estrictamente apegada a los precios de las licitaciones adjudicadas.
9	¿Las ventas de la empresa son realizadas a crédito en su totalidad?	1			1	10/06/2016	VPZLL	La totalidad de las ventas se generan a crédito, y dependen de la aprobación de la planilla de obra fiscalizada.
10	¿Existe una planificación y comunicación inmediata entre personal de campo y de ventas?		1		1	10/06/2016	VPZLL	No hay comunicación entre personal de campo para determinar la finalización de obra y poder realizar el registro de la venta.

CALIFICACIÓN TOTAL	8	2	0	
PONDERACIÓN TOTAL				10
NIVEL DE CONFIANZA (NC=CT/PTx100)				80%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE (RI=100%-NC%)				20%

NIVEL DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO	
67 - 100	Bueno
34 - 66	Regular
1 - 33	Malo

Tabla 8. Cuestionario Control Interno Departamento Ventas
Elaborado por: Verónica Zaldumbide

Anexo No. 9 BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO

EMPRESA CANTARIDA CIA. LTDA.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

	2014	ANALISIS	2015	ANALISIS	VARIACION	% VARIACION
		VERTICAL		VERTICAL		
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo y Equivalentes	62,444.61	2.90%	2,110.00	0.13%	(60,334.61)	-96.62%
Cuentas por Cobrar	146,699.86	6.82%	83,761.97	5.15%	(62,937.89)	-42.90%
Construcción en Proceso	1,780,966.65	82.80%	1,125,941.37	69.17%	(655,025.28)	-36.78%
Otras Cuentas por Cobrar	121,649.61	5.66%	397,749.42	24.43%	276,099.81	226.96%
Crédito Tributario IVA	21,505.50	1.00%	503.22	0.03%	(21,002.28)	-97.66%
Crédito Tributario IR	17,616.55	0.82%	17,800.48	1.09%	183.93	1.04%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2,150,882.78	92.91%	1,627,866.46	91.97%	(523,016.32)	-24.32%
ACTIVO NO CORRIENTE						
Propiedad Planta y Equipo	206,546.78	125.84%	206,546.78	145.37%	-	0.00%
(Depreciación acumulada)	(42,415.79)	-25.84%	(64,464.67)	-45.37%	(22,048.88)	51.98%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	164,130.99	7.09%	142,082.12	8.03%	(22,048.88)	-13.43%
TOTAL ACTIVO	2,315,013.77	100.00%	1,769,948.57	100.00%	(545,065.20)	-23.54%
PASIVO CORRIENTE						
Proveedores	199,348.17	9.03%	209,212.50	12.97%	9,864.33	4.95%
Cuentas por Pagar Instituciones Financieras	28,753.48	1.30%	96,316.01	5.97%	67,562.53	234.97%
Retenciones por Pagar	16,672.27	0.76%	10,025.80	0.62%	(6,646.47)	-39.87%
Impuesto al Valor Agregado por Pagar	-	0.00%	77,775.61	4.82%	77,775.61	0.00%
Impuesto a la Renta por Pagar	23,610.03	1.07%	44,766.79	2.78%	21,156.76	89.61%
Cuentas por Pagar Empleados y Beneficios	195,385.69	8.85%	161,054.31	9.98%	(34,331.38)	-17.57%
15% Participación a Trabajadores	10,695.78	0.48%	26,543.02	1.65%	15,847.24	148.16%
Otras Cuentas por Pagar Corrientes	1,732,784.58	78.50%	987,511.95	61.21%	(745,272.63)	-43.01%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2,207,250.00	100.00%	1,613,205.98	100.00%	(594,044.02)	-26.91%
PASIVO NO CORRIENTE						
Otras Cuentas/Documentos por Pagar L/P	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
TOTAL PASIVO	2,207,250.00	95.35%	1,613,205.98	92.51%	(594,044.02)	-26.91%
PATRIMONIO						
Capital Social	400.00	0.37%	400.00	0.31%	-	0.00%
Aporte Futuras Capitalizaciones	400.00	0.37%	400.00	0.31%	-	0.00%
Reservas	6,444.91	5.98%	6,444.91	4.93%	-	0.00%
Ganancias/Pérdidas Acumuladas	73,705.13	68.40%	73,705.13	56.44%	-	0.00%
Ganancia del Ejercicio	26,813.73	24.88%	49,646.03	38.01%	22,832.30	85.15%
TOTAL PATRIMONIO	107,763.77	4.65%	130,596.07	7.49%	22,832.30	21.19%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,315,013.77	100.00%	1,743,802.05	100.00%	(571,211.72)	-24.67%

Anexo No. 10 BALANCE DE RESULTADOS COMPARATIVO

EMPRESA CANTARIDA CIA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

	2014	ANALISIS	2015	ANALISIS	VARIACION	% VARIACION
INGRESOS		VERTICAL		VERTICAL		
Ventas	1,162,048.72	100.00%	1,780,047.30	99.94%	617,998.58	53.18%
Otros Ingresos	-	0.00%	1,000.83	0.06%	1,000.83	0.00%
TOTAL DE INGRESOS	1,162,048.72	100.00%	1,781,048.13	100.00%	618,999.41	53.27%
COSTOS						
Costo de Ventas	716,371.56	76.48%	1,116,858.38	78.84%	400,486.82	55.90%
Mano de Obra Directa	220,357.64	23.52%	299,820.14	21.16%	79,462.50	36.06%
TOTAL COSTOS	936,729.20	84.95%	1,416,678.52	84.45%	479,949.32	
UTILIDAD BRUTA	225,319.52	19.39%	364,369.62	20.46%	139,050.10	61.71%
GASTOS						
Mano de Obra Administrativa	102,796.55	61.93%	188,830.50	72.41%	86,033.95	83.69%
Gastos Administrativos	55,566.49	33.47%	68,854.73	26.40%	13,288.24	23.91%
Gastos Financieros	7,634.41	4.60%	3,085.03	1.18%	(4,549.38)	-59.59%
TOTAL GASTOS	165,997.45	15.05%	260,770.26	15.55%	94,772.81	57.09%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	1,102,726.65	100.00%	1,677,448.77	100.00%	574,722.12	52.12%
15% Participación Trabajadores	8,898.31	0.77%	15,847.24	0.89%	6,948.93	78.09%
22% Impuesto a la Renta	23,610.03	2.03%	38,773.31	2.18%	15,163.28	64.22%
UTILIDAD NETA (Después de Impuestos)	26,813.73	2.31%	48,978.82	2.75%	22,165.09	82.66%

Anexo No. 11 ÍNDICES FINANCIEROS

FACTOR	INDICADORES TECNICOS	FORMULA	2014	2,015
I. LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	0.97	1.01
	2. Prueba Ácida	(Activo Corriente-Inventario) / Pasivo Corriente	0.17	0.31
	3. Capital de Trabajo	Activo Corriente -Pasivo Corriente	-56,367.22	156,742.59
II. SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total	0.95	0.91
	2. Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio	20.48	12.35
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio / Activo Fijo Neto	0.66	0.92
	4. Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio	21.48	13.55
	5. Índice Estructural	Patrimonio / Activo Total	0.05	0.07
III. GESTION	1. Rotación de Cartera	Ventas / Cuentas por Cobrar	7.92	21.26
	2. Rotación de Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo	7.08	12.54
	3. Rotación de Ventas	Ventas / Activo Total	0.50	1.01
	4. Período Medio de Cobranza	(Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas	46.08	17.17
	5. Período Medio de Pago	(Cuentas y Documentos por Pagar * 365) / Compras	116.22	99.85
	6. Impacto de Gastos Administración y Ventas	Gastos Administración y Ventas / Ventas	0.14	0.14
	7. Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros / Ventas	0.007	0.002
IV. RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	(Utilidad Neta/Ventas)*(Ventas/Activo Total)	0.01	0.03
	2. Margen Bruto	(Ventas Netas-Costo de Ventas) / Ventas	0.19	0.20
	3. Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas	0.06	0.06
	4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	Utilidad Neta / Ventas	0.02	0.03
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	Utilidad Operacional / Patrimonio	0.48	0.77
	6. Rentabilidad del Patrimonio	Utilidad Neta / Patrimonio	0.25	0.38

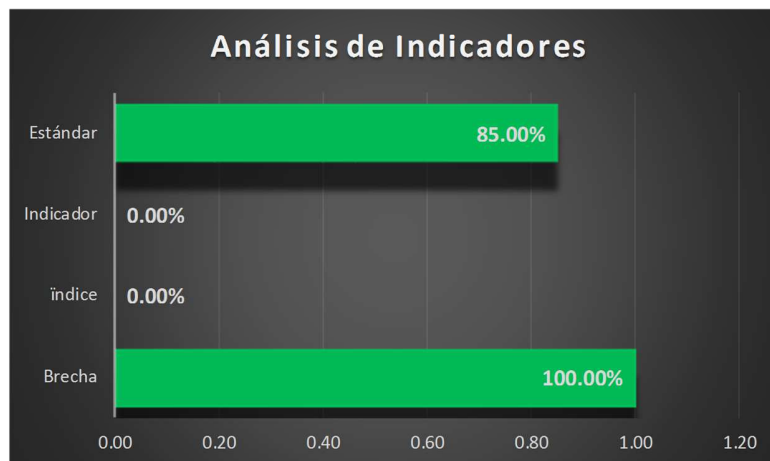
Anexo No. 12 TABLEROS DE CONTROL INDICADORES

OBJETIVOS OPERACIONALES

* Lograr una cultura de capacitaciones permanentes al personal de la empresa durante el año 2015 en un 85%

Capacitaciones realizadas en el año 2015	0
Capacitaciones proyectadas en el año 2015	2

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de capacitaciones realizadas durante el año 2015	85.00% (+/- 5%) 80% al 90%	Anual	(Capacitaciones realizadas/ Capacitaciones totales) *100 (0/2)*100= 0.00%	%	Indice= (indicador/ estándar) *100 (0%/85%)*100 0.00% Brecha Desfavorable 100.00%



Nivel de Cumplimiento (Índice)	Color
Del 80% al 100%	Verde
Del 50% al 79%	Amarillo
Del 0% al 49%	Rojo

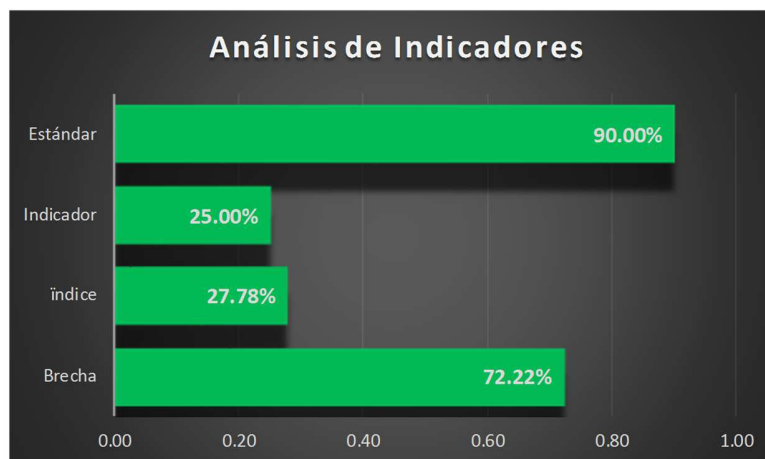


OBJETIVOS OPERACIONALES

* Conseguir un 90% de departamentos con manuales de funciones y procesos actualizados en el año 2015.

Manuales departamentales actualizados en el 2015	2
Manuales departamentales totales en la empresa en el año 2015	8

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de departamentos con manuales actualizados en el año 2015	90.00% (+/- 5%) 85% al 95%	Anual	(Manuales actualizados/ Manuales totales) *100 (2/8)*100= 25.00%	%	Indice= (indicador/ estándar) *100 (25%/90%)*100 27.78% Brecha Desfavorable 72.22%



Nivel de Cumplimiento (Índice)	Color
Del 80% al 100%	Verde
Del 50% al 79%	Amarillo
Del 0% al 49%	Rojo

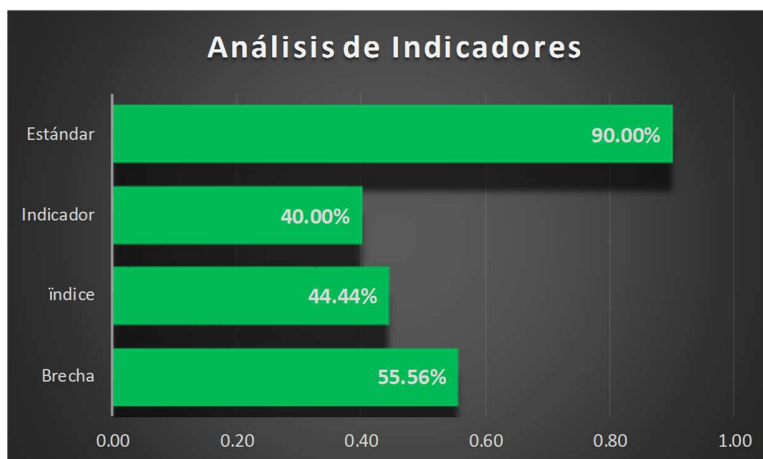


OBJETIVOS OPERACIONALES

* Lograr un nivel de cumplimiento de objetivos departamentales del 90% durante cada mes del año 2015.

Número de objetivos departamentales cumplidos mensualmente durante el año 2015.	192
Número de objetivos departamentales totales en el ejercicio fiscal 2015.	480

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje objetivos departamentales cumplidos mensualmente duante el año 2015.	90.00% (+/- 5%) 85% al 95%	Mensual	(Objetivos cumplidos/ Objetivos totales) *100 (192/480)*100= 40.00%	%	Indice= (indicador/ estándar) *100 (40%/90%)*100 44.44% Brecha Desfavorable 55.56%



Nivel de Cumplimiento (Índice)	Color
Del 80% al 100%	Verde
Del 50% al 79%	Amarillo
Del 0% al 49%	Rojo

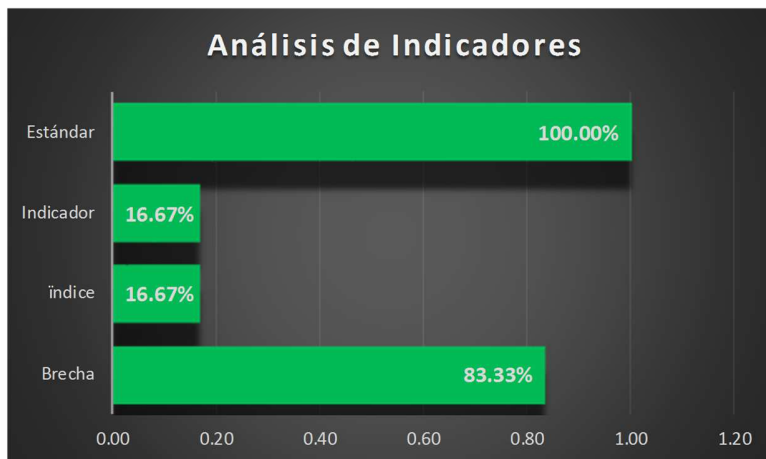


OBJETIVOS OPERACIONALES

* Lograr un nivel de análisis de cuentas por pagar del 100% durante los diez primeros días de cada mes del año 2015.

Número de revisiones mensuales de cuentas por pagar durante el año 2015.	2
Número de revisiones durante el año 2015	12

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de revisiones mensuales de cuentas por pagar durante el año 2015	100.00% (+/- 5%) 95% al 105%	Mensual	(Revisiones realizadas/ Meses del año) *100 (2/12)*100= 16.67%	%	Indice= (indicador/ estándar) *100 (16.67%/100%)*100 16.67% Brecha Desfavorable 83.33%



Nivel de Cumplimiento (Índice)	Color
Del 80% al 100%	Verde
Del 50% al 79%	Amarillo
Del 0% al 49%	Rojo

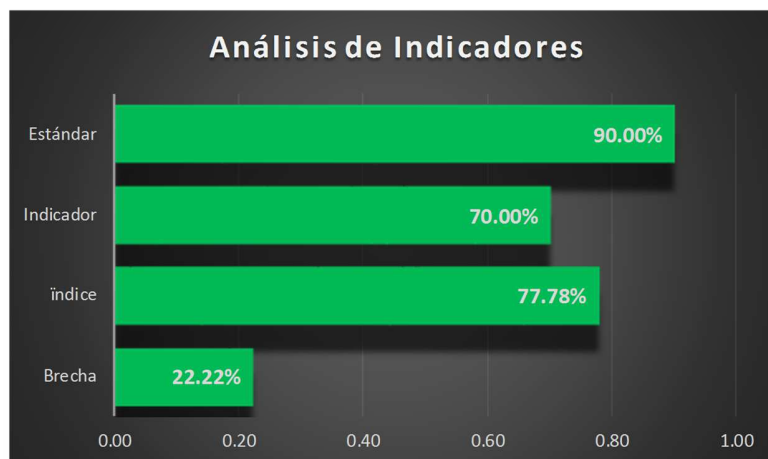


OBJETIVOS OPERACIONALES

* Obtener un nivel de recepción de retenciones de los clientes a crédito del 90% mensualmente para el año 2015.

Porcentaje promedio de retenciones recibidas de ventas a crédito mensualmente durante el año 2015.	70
Porcentaje total de retenciones de ventas a crédito durante el año 2015	100

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje retenciones recibidas de ventas a crédito mensualmente durante el año 2015.	90.00% (+/- 5%) 85% al 90%	Anual	(Retenciones recibidas/ Retenciones totales) *100 (70/100)*100= 70.00%	%	Indice= (indicador/ estándar) *100 (70%/100%)*100 77.78% Brecha Desfavorable 22.22%



Nivel de Cumplimiento (Índice)	Color
Del 80% al 100%	Verde
Del 50% al 79%	Amarillo
Del 0% al 49%	Rojo

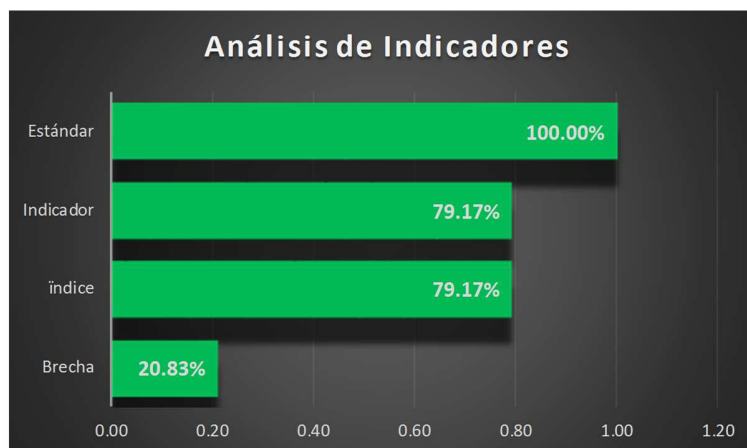


OBJETIVOS OPERACIONALES

* Conseguir un nivel de facturación a tiempo del 100% con los informes de campo para el año 2015.

Total de facturas emitidas a tiempo con el informe final de campo durante el año 2015	38
Total de facturas emitidas durante el año 2015	48

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje retenciones recibidas de ventas a crédito mensualmente durante el año 2015.	100.00% (+/- 5%) 95% al 105%	Anual	(Facturas emitidas a tiempo/ Facturas totales) *100 $(70/100)*100=$ 79.17%	%	Indice= (indicador/ estándar) *100 $(79.17\%/100\%)*100$ 79.17% Brecha Desfavorable 20.83%



Nivel de Cumplimiento (índice)	Color
Del 80% al 100%	Verde
Del 50% al 79%	Amarillo
Del 0% al 49%	Rojo

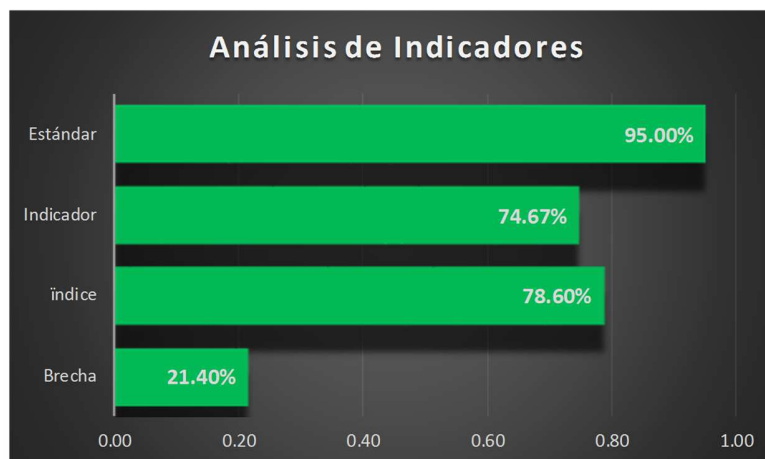


OBJETIVOS OPERACIONALES

* Alcanzar un 95% de inventarios no ociosos para el ejercicio fiscal del año 2015.

Cantidad de productos que han rotado más de tres veces por año durante el 2015	336
Cantidad total de productos que han rotado durante el año 2015	450

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de inventarios no ociosos durante el año 2015	95.00% (+/- 5%) 90% al 100%	Anual	(Inventario no ocioso/ Total de inventarios) *100 (350/450)*100= 74.67%	%	Indice= (indicador/ estándar) *100 (74.67%/100%)*100 78.60% Brecha Desfavorable 21.40%



Nivel de Cumplimiento (Índice)	Color
Del 80% al 100%	Verde
Del 50% al 79%	Amarillo
Del 0% al 49%	Rojo

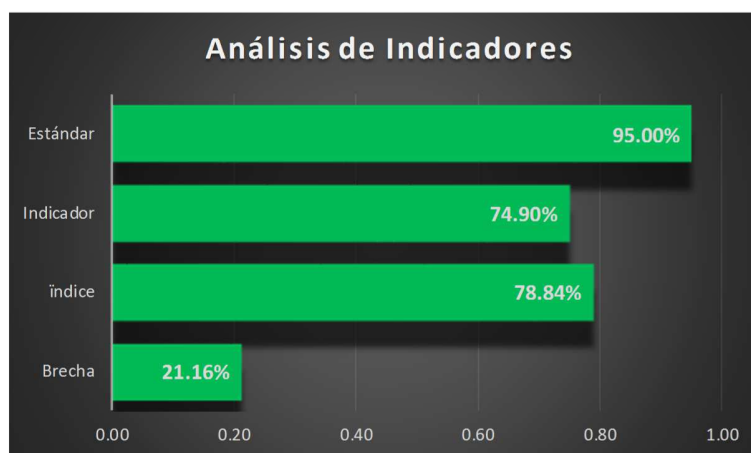


OBJETIVOS OPERACIONALES

* Obtener un nivel de 95% de facturas entregadas entre el departamento de compras y pagaduría del año 2015.

Cantidad de facturas entregadas del departamento de compras a pagaduría en el año 2015	1125
Cantidad de facturas recibidas de proveedores en el departamento de compras durante el año 2015	1502

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR Y RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de facturas entregadas desde el departamento de compras al de pagaduría durante el año 2015	95.00% (+/- 5%) 90% al 100%	Mensual	(Facturas transferidas/ Facturas proveedores) *100 (1125/1502)*100= 74.90%	%	Indice= (indicador/ estándar) *100 (74.90%/100%)*100 78.84% Brecha Desfavorable 21.16%



Nivel de Cumplimiento (Índice)	Color
Del 80% al 100%	Verde
Del 50% al 79%	Amarillo
Del 0% al 49%	Rojo



Anexo No. 13 RUC DE LA COMPAÑÍA CANTÁRIDA CÍA. LTDA.



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1791816641001
RAZON SOCIAL: CANTARIDA CIA. LTDA
NOMBRE COMERCIAL: CANTARIDA CIA. LTDA
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: RAZO VERA FREDDY VINICIO
CONTADOR: ZALDUMBIDE LLERENA VERONICA PATRICIA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 29/01/2002 **FEC. CONSTITUCION:** 29/01/2002
FEC. INSCRIPCION: 18/02/2002 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 28/05/2015

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

SERVICIOS DE CONSTRUCCION Y ARQUITECTURA.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: LA FLORESTA Barrio: EL GIRON Calle: VEINTIMILLA Número: 325
Intersección: AV. 12 DE OCTUBRE Bloque: W Edificio: EL GIRON Piso: 8 Oficina: 82 Referencia ubicación: DIAGONAL A LA
UNIVERSIDAD CATOLICA Telefono Trabajo: 022907312 Fax: 022907312 Email: cantarida1@hotmail.com Celular:
0992848679

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \ ZONA 9\ PICHINCHA **CERRADOS:** 0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

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

Usuario: CABCO71009 **Lugar de emisión:** QUITO/AV. INTEROCEANICA **Fecha y hora:** 28/05/2015 11:19:56



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1791816641001
RAZON SOCIAL: CANTARIDA CIA. LTDA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	29/01/2002
NOMBRE COMERCIAL:	CANTARIDA CIA. LTDA				FEC. CIERRE:	
					FEC. REINICIO:	

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

SERVICIOS DE CONSTRUCCION Y ARQUITECTURA.
SERVICIOS AMBIENTALES.
SERVICIOS DE LOGISTICA.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: LA FLORESTA Barrio: EL GIRON Calle: VEINTIMILLA Número: 325 Intersección:
AV. 12 DE OCTUBRE Referencia: DIAGONAL A LA UNIVERSIDAD CATOLICA Bloque: W Edificio: EL GIRON Piso: 8 Oficina: 82
Telefono Trabajo: 022907312 Fax: 022907312 Email: cantarida1@hotmail.com Celular: 0992848679



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

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

Usuario: CAB071009 Lugar de emisión: QUITO/AV. INTEROCEÁNICA Fecha y hora: 28/05/2015 11:19:56