



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

## **MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

### **CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TITULO:**

“AUDITORIA DE GESTIÓN AL COMPONENTE TALENTO HUMANO DE LA COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA. LTDA. “ZERIMAR”; COMO BASE PARA DEFINIR LAS POLÍTICAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN EL PERIODO 2014”

**TESIS PREVIA A OPTAR EL GRADO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR – CPA.**

**AUTORA:**

Doris Alicia Zhunaula Medina

**DIRECTORA:**

Mgs. Liliana Matailo Yaguana

**Loja – Ecuador**  
**2016**

## CERTIFICACIÓN

Lcda. Lilibiana Matailo Yaguana. Mg. Sc.

**DOCENTE DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE LA MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Y DIRECTORA DE TESIS.**

### CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis titulado **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COMPONENTE TALENTO HUMANO DE LA COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA. LTDA. “ZERIMAR”; COMO BASE PARA DEFINIR LAS POLÍTICAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN EL PERIODO 2014”**, presentado por la aspirante Doris Alicia Zhunaula Medina, previo a optar el grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Auditor, ha sido desarrollado bajo mi dirección, el cual luego de haber sido revisado autorizo su presentación y sustentación ante el respectivo Tribunal de Grado.

Loja, Junio de 2016

Lcda. Lilibiana Matailo Yaguana. Mg. Sc.

**DIRECTORA DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Doris Alicia Zhunaula Medina declaro ser la autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

**Autora:** Doris Alicia Zhunaula Medina

**Firma:** 

**Cédula:** 11040601289

**Fecha:** Loja, junio de 2016

**CARTA DE AUTORIZACION DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA  
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y  
PUBLICACION ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, Doris Alicia Medina Zhunaula declaro ser la autora de la tesis titulada: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COMPONENTE TALENTO HUMANO DE LA COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA. LTDA. “ZERIMAR”;** COMO BASE PARA DEFINIR LAS POLÍTICAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN EL PERIODO 2014”, como requisito para optar el grado de **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en RDI, en las redes de información del país y del exterior, con la cuales tenga su convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 2 días del mes de junio del dos mil dieciséis, firma la autora.

**Firma:**

**Autora:** Doris Alicia Zhunaula Medina

**Cédula:** 11040601289

**Dirección:** Loja, Ciudadela Isaac Ordóñez Calle Arenillas y Marcabeli

**Correo Electrónico:** aliciazhunaula.19@gmail.com

**Teléfono:** 0969204174

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Directora de Tesis:** Mgtr. Liliana Matailo Yaguana

**Tribunal de grado:** Mgtr. Natalia Largo Sánchez **(PRESIDENTA)**

Mgtr. Rita Martínez Ordoñez **(VOCAL)**

Mgtr. Luz Judith Gómez **(VOCAL)**

## **DEDICATORIA**

Con mucho cariño y respeto dedico el presente trabajo a Dios por ser mi guía en este largo caminar, a mi hijo, Adrián, fuente de amor y cariño; a mi madre y hermanos, y a todos quienes han estado presentes en la consecución de esta meta tan anhelada.

**Doris Alicia**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional de Loja y a través de ella a la Modalidad de Estudios a Distancia, Carrera de Contabilidad y Auditoría; con su personal docente por haberme formado profesionalmente.

Un agradecimiento especial a la Mg. Liliana Matailo Yaguana, quien sin escatimar esfuerzo alguno supo guiarme en el desarrollo del trabajo investigativo con capacidad y responsabilidad.

De igual manera al Sr Jorge Renán Ramírez Pineda; Gerente General de la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. "ZERIMAR" y a sus colaboradores por proporcionarme la información necesaria para la realización del presente trabajo de tesis.

**Doris Alicia**

**a. TÍTULO**

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COMPONENTE TALENTO HUMANO DE LA COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA. LTDA. “ZERIMAR”; COMO BASE PARA DEFINIR LAS POLÍTICAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN EL PERIODO 2014.”

## **b. RESUMEN**

El presente trabajo de investigación titulado: “Auditoría de Gestión al Componente Talento Humano de la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. “Zerimar”; como base para definir las políticas en el Departamento de Recursos Humanos, en el periodo 2014” se lo ha desarrollado en base a un requisito fundamental para la aprobación de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría; así como ser un aporte a la empresa auditada, con el fin de contribuir al mejoramiento y desarrollo de su talento humano.

Los objetivos previstos en el trabajo de investigación se cumplieron evaluando el sistema de control interno, determinando a través del análisis FODA sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, aplicando indicadores de gestión que permitan medir la eficacia, economía y calidad del recurso humano de la empresa; permitiendo además la identificación de hallazgos en los procesos a través de la aplicación de técnicas de auditoría en observancia a las disposiciones legales y las Normas Ecuatorianas de Auditoría, concluyendo con el informe de Auditoría de Gestión. Así también se presenta como anexo un modelo de las políticas que se podrían implementar en el departamento de Recursos Humanos de la empresa auditada.

El informe emitido permitió conocer las debilidades administrativas en el manejo del componente Talento humano de la empresa, a fin de tomar medidas correctivas que disminuyan los riesgos presentes en el componente auditado, por lo que se recomienda adoptar las sugerencias planteadas en la Auditoría de Gestión, encaminándose al beneficio de la misma.



## **SUMMARY**

This paper titled "Auditing the Human Resource component of the Distributor Ramirez Galvan. Cía. Ltda. "Zerimar."; as a basis for defining policy in the Department of Human Resources, in the period 2014 "it has been developed based on a fundamental requirement for the approval of the Engineering in Accounting and Auditing; and be a contribution to the audited company, in order to contribute to the improvement and development of human talent.

The objectives of the research were fulfilled assessing the internal control system, determining in the FODA their strengths and weaknesses, using performance indicators to measure the efficiency, economy and quality of human resources of the company; also allowing the identification of findings in the processes through the application of technical audit in compliance with the laws and Audit Reporting Standards concluding with the performance audit report. So too it is annexed a model of policies that could be implemented in the HR department of the audited company.

The report issued allowed to know the administrative weaknesses in the management of human resources component of the company, to take corrective measures to reduce the risks in the audited component, so it is recommended to adopt the suggestions raised in the audit, heading for the benefit of it.

### c. INTRODUCCIÓN

Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. “ZERIMAR”, con número de RUC 1191729486001 ubicada en la calles Ancón, entre Gran Colombia y Av. 8 de Diciembre 13 – 82, provincia de Loja, es una empresa que se dedica al desarrollo de actividades comerciales con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, brindando un servicio de calidad en pro de conseguir la excelencia empresarial.

La auditoría es un proceso sistemático que permite examinar, verificar y establecer recomendaciones sobre la información financiera y administrativa, razón por la que resulta de gran importancia su aplicación en la comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. “ZERIMAR” para conocer si existe un buen manejo en la organización empresarial, permitiendo además verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones con el fin de promover la economía, eficiencia y eficacia de su gestión.

Convirtiéndose además, la Auditoría de Gestión en una de las herramientas que le servirá de apoyo a la consecución de sus metas y objetivos, pues se encuentra enfocada a su recurso más importante el talento humano; proporcionándole información simplificada que le permita efectuar un mejoramiento del sistema de gestión en los métodos de selección y contratación de personal, así como también permitirá evaluar de manera objetiva y competente su Sistema de Control Interno cuyos resultados potencialicen sus procesos y permitan reducir sus desaciertos.

El trabajo realizado se encuentra estructurado por el **Título** que contextualiza el trabajo realizado; **Resumen**, que describe el cumplimiento de los objetivos planteados, síntesis de los resultados, conclusión y recomendación general; **Introducción**, que puntualiza la importancia del tema investigado, el aporte que pretende brindar a la

empresa y la estructura de la investigación; **Revisión de Literatura**, que abarca la fundamentación teórica; **Materiales y Métodos**, que se utilizaron en la ejecución de la investigación; **Resultados**, obtenidos con la aplicación de herramientas de evaluación, presentación del informe de Auditoría y propuesta de políticas para el departamento de Recursos Humanos; **Discusión**, donde se contrasta como se encontraba la empresa al inicio y los resultados después de la aplicación y ejecución del trabajo; **Conclusiones**, que permiten deducir lo encontrado; **Recomendaciones**, que contribuirán a un mejor administrativo del recurso humano; **Bibliografía**, que cita las fuentes de investigación y finalmente los **Anexos**, donde se adjunta los diferentes documentos proporcionados por la empresa que sirvieron de ayuda para el desarrollo del trabajo.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **AUDITORIA**

A finales del siglo XX, y principios del XXI, los sistemas administrativos y contables se han constituido para materializar uno de los conceptos más vitales y necesarios para cualquier organización empresarial, como son los sistemas de información de la empresa, que representan el elemento fundamental para iniciar un proceso de Auditoría, cuyo objetivo principal es presentar un informe conteniendo opinión sobre la información recopilada y estableciendo conclusiones y recomendaciones que promuevan la eficacia en la gestión empresarial.

#### **Definición**

Peña (2010) define a la Auditoría: “Como un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros conocimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso. (párr.1)

Mira (2010) en cambio menciona que “En términos generales, auditar, es examinar y verificar información, registros, procesos, circuitos, etc. Con objeto de expresar una opinión sobre su bondad o fiabilidad” (p. 17).

Según la Revista Contaduría Pública citado por Pérez G. (2012) La auditoría al desempeño ayudará al empresario o accionista de una empresa o entidad del sector privado a saber si la actuación de los diversos componentes que forman el todo están funcionando

conforme a los objetivos (Misión) para los cuales el ente fue creado; es decir, para establecer si es que no están dirigidos a esos fines, cuáles son las actividades o acciones que deben incorporarse a la organización para corregir el rumbo.

Considerando las definiciones; se puede referir a que la Auditoria es el recurso que permite examinar, verificar y establecer recomendaciones en base a un examen profesional realizado sobre la información financiera y/o administrativa presentada para conocer si existe un buen manejo en la organización empresarial, sin perjuicio de verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, con el fin de promover la economía, eficiencia y eficacia de su gestión.

**Características de la Auditoria.-** Entre sus principales características tenemos:

- **Objetividad.-** El examen debe ser imparcial, sin presiones ni halagos. En todo momento debe prevalecer el juicio del auditor que estará fundamentado por su capacidad profesional.
- **Sistemática y profesional.-** La auditoría debe ser cuidadosamente planeada y llevada a cabo por Contadores Públicos y profesionales conoedores de la rama, los cuales deben atenerse a las normas de auditoria, los principios de contabilidad generalmente aceptados y al código de Ética Profesional.
- **Elaboración del dictamen.-** Consiste en la elaboración de un informe escrito que contiene los resultados del examen practicado, el cual debe conocer previamente la persona auditada para que pueda

realizar las observaciones correspondientes; además contendrá las conclusiones tendientes a la mejora de las debilidades encontradas.

### **Importancia de la Auditoria**

La razón principal para emplear la Auditoría es la necesidad de descubrir deficiencias en las operaciones en marcha, que es requerida por las organizaciones empresariales, asociativas y gubernamentales, que se concentra en el punto de vista financiero y revisiones de los años anteriores lo que da como resultados una mirada al futuro, basándose en el pasado. Por sus características la Auditoria de Gestión, constituye una herramienta fundamental en las organizaciones, que impulsa su crecimiento toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere un estudio más profundo y que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias; todo ello con el fin de conseguir la eficacia y eficiencia en el desempeño de su gestión administrativa.

### **Finalidad**

Los fines de la auditoria son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Podemos escribir los siguientes:

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

Los variadísimos fines de la auditoria muestran, por si solos, la utilidad de esta técnica.

**Objetivos:**

- a) Emitir opinión.
- b) Determinar la razonabilidad de los estados financieros.
- c) Evaluar los controles internos con la perspectiva de efectuar correcciones oportunas.
- d) Evaluación de los objetivos de las metas trazadas.
- e) Comprobar el funcionamiento de la Administración.
- f) Determinar las irregularidades en el manejo de los recursos humanos.
- g) Efectuar un seguimiento con las recomendaciones dadas.

**Clases de Auditoria:** Las Auditorias se clasifican atendiendo a la afiliación del auditor y de acuerdo a los objetivos fundamentales que se persigan.

**De acuerdo a la afiliación del auditor estos pueden ser:**

- **Auditoria Interna.-** Es aquella realizada por auditores de las unidades de auditoria interna de la entidad y que son remuneradas por la misma empresa.
- **Auditoria Externa.-** Son los exámenes de Auditoria que realizan las firmas independientes, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma.
- **Auditoria Gubernamental.-** Es aquella que se aplica en las entidades públicas y es efectuada por la Contraloría General del Estado y otros organismos u oficinas de Auditoria Interna, su objetivo principal es la de

valuar los recursos humanos y financieros de acuerdo a los objetivos vigentes.

**De acuerdo con los objetivos fundamentales que se persigan:**

- **Auditoría de Gestión u Operacional.-** Examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación; en relación a sus objetivos y metas, determinando el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio económico derivado de sus actividades.
- **Auditoría Financiera o de Estados Financieros.-** Examen de los Estados Financieros de una empresa, con la finalidad de emitir una opinión profesional sobre ellos en su conjunto; es decir que presenten o no razonablemente la posición financiera de la empresa y sus resultados de sus operaciones.
- **Auditoría Especial.-** Examen objetivo, profesional e independiente que se realiza específicamente en un área determinada de la entidad, ya sea esta financiera o administrativa, con el fin de verificar información suministrada o evaluar el desempeño.
- **Auditoría Informática.-** Examen que se practica a los recursos computarizados de una empresa, comprendiendo: capacidad del personal que los maneja, distribución de los equipos, estructura del departamento de informática y utilización de los mismos.
- **Auditoría Recurrente o de Seguimiento.-** Se la efectúa con el propósito de verificar si se están cumpliendo las medidas y recomendaciones dejadas por la auditoría anterior. El seguimiento se realiza después de un año o dos de realizada la auditoría con el fin de determinar si la entidad auditada tomo a consideración las conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe final.



## Diferencias y Similitudes entre la Auditoria de Gestión y la Auditoría Financiera

### Diferencias

Auditoria de Gestión	Auditoría Financiera
Pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.	Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los Estados Financieros.
Utiliza los Estados Financieros como un medio	Los Estados Financieros constituyen un fin.
Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas.	Da confiabilidad a los Estados Financieros.
Es no numérica.	Es numérica.
Su trabajo se efectúa de forma detallada.	Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas.
Pueden participar en su ejecución profesional de cualquier especialidad a fines de la actividad que se audite.	La realizan sólo profesionales del área económica.

**Fuente:** Manual de Auditoria de Gestión

**Elaborado por:** La autora

## **Similitudes**

Ambas Auditorías estudian y evalúan el sistema de Control Interno, deben cumplir con las normas establecidas para su ejecución, deben regirse siempre por un programa, las evidencias suficientes y competentes, es necesario elaborar un informe donde se plasme un criterio final de los aspectos que han sido auditados. (Vidal A, Columbié A y Pérez L, 2010, pp. 6-7)

## **Control Interno Administrativo o Gerencial**

El control interno administrativo no está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios. Entonces el control interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

## **Definición de Control Interno**

En la definición de control interno existen muchas diferencias de opinión entorno al significado y cuáles son sus objetivos, muchos piensan que la definición de control interno se basa que la aplicación en las empresas es para evitar los fraudes en los activos y por consiguiente en los estados financieros, otros definen como la prevención de fraudes, pero la mayoría coincide que la aplicación de control interno agiliza y mejora los procesos dentro de todas las organizaciones volviéndolas eficaces y eficientes.

En una definición corta de control interno tenemos: “Un proceso, realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Confiabilidad de los informes financieros.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.

- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Whittington P, 2005 p. 213)

La definición anterior según Whittington (2005) resalta que: el control interno es un proceso, un medio para alcanzar un fin, no un fin en sí mismo. Lo realizan individuos, no solo los manuales de políticas, los documentos y formularios. Al introducir el concepto de seguridad razonable, la definición admite que el control interno no puede garantizar de modo absoluto que los objetivos corporativos siempre se alcancen. Una seguridad razonable reconoce que el costo para una organización no debe ser mayor que los beneficios que espera obtener. (p. 213)

La definición de control interno abarca la consecución de los objetivos en los informes financieros, y el cumplimiento de leyes, también abarca la delegación de funciones, procedimientos, reglas a los encargados de cada área, así como también responsabilidades.

### **Objetivos de Control Interno**

El objetivo primordial del control interno es el adecuado uso de los recursos disponibles, para lograr un mejoramiento en los procesos operativos llevando a las organizaciones y a sus directivos al cumplimiento de las metas y objetivos. La aplicación de control interno tiene como objetivos:

1. Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
2. Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.

3. Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
4. Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

### **Importancia de Control Interno**

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tanto son confiables sus estados contables frente a los fraudes y eficiencia y eficacia operativa.

### **NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGAS)**

Tienen su origen en los Boletines (Statement on Auditing Estándar-SAS) emitidos por el Comité de Auditoria del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

Las NAGAS por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del Auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor.

Las normas se definen de la siguiente forma:

**Normas Generales.-** Establecen el ámbito de competencia de la auditoría, son de naturaleza personal y están relacionadas con las cualidades morales, conocimiento y capacidad que debe poseer el auditor. Entre ellas citamos:

- 1. Entrenamiento y Capacidad Profesional.-** El auditor debe tener suficiente capacidad profesional, experiencia técnica y el entrenamiento

adecuado para planear, organizar y ejecutar de la manera más eficiente y económica el trabajo de auditoria, demostrando calidad profesional.

**2. Independencia.-** El auditor debe estar libre de impedimentos e influencias, mantener una actitud objetiva y absoluta independencia de criterios en la elaboración del informe de su examen.

**3. Cuidado o Esmero Profesional.-** Los auditores son responsables de cumplir con todas las disposiciones legales y normativas existentes para el desarrollo de una auditoria y emplear cuidadosamente su criterio profesional.

**Normas de Ejecución del Trabajo.-** Son las indicaciones técnicas y procedimientos de auditoria y a las medidas de calidad del trabajo ejecutado por el auditor en una entidad. Entre ellas tenemos:

**1. Planeamiento y Supervisión.-** Para cada auditoria programada o no, se deberá elaborar un plan de trabajo específico. Así mismo el trabajo desarrollado por los auditores será debidamente supervisado, en forma sistemática y oportuna y por personal calificado.

**2. Estudio y Evaluación del Control Interno.-** Se deberá efectuar una cuidadosa comprensión y evaluación del Control Interno de la entidad u organismo para formular recomendaciones que permitan su fortalecimiento y mejoras.

**3. Evidencia Suficiente y Competente.-** El auditor debe tener evidencia suficiente, competente y pertinente a través de la aplicación de procedimientos de auditoría que le permitan sustentar sus opiniones, comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre una base objetiva.

#### 4. Aplicación de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)

### **AUDITORIA DE GESTIÓN**

#### **Definición**

Vázquez (1999) define a la auditoria como: “Un examen realizado por auditores según las técnicas y métodos de Auditoria del conjunto o de parte de las áreas, funciones o actividades de una organización, comprobando la eficiencia y adecuación de su Sistema de Control Interno” (p.11).

Leonard (1991) sostiene que: “Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras” (p.19)

La Contraloría General del Estado (2007) indica que Es el examen de la economía, efectividad y eficiencia de las entidades de la administración en el ejercicio y protección de los recursos públicos, realizado mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y de desempeño y la identidad de la distribución del excedente que estas producen, así como de los beneficios de su actividad. (p.32)

Tomando en cuenta las distintas definiciones, la Auditoría de Gestión es un examen objetivo y profesional, realizado con el fin de ofrecer una evaluación sobre el rendimiento de una administración o entidad, permitiendo formular recomendaciones tendientes a que contribuyan a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos con los que cuenta la empresa; con el fin de facilitar la toma de decisiones y la consecución de los objetivos propuestos por la entidad auditada.

## **Propósitos de la Auditoría de Gestión**

- Aplicar política idóneas para efectuar sus adquisiciones
- Adquirir el tipo de recurso que se requiere, con la calidad y en la cantidad apropiados, cuando se necesitan y al menor costo posible
- Proteger y conservar adecuadamente los recursos
- Evitar el óseo o el exceso del personal
- Utilizar procedimientos operativos eficientes
- Emplear la menor cantidad posible de recursos (preservar instalaciones) para producir bienes o prestar servicios, en las cantidades, calidad y oportunidades apropiadas
- Cumplir las leyes y regulaciones que pudieran afectar significativamente la adquisición salvaguarda y uso de los recursos
- Establecer un sistema de control adecuado para medio, preparar informes y alertar o amonestar su ejecución en términos de economía y eficiencia.

## **Importancia**

La auditoría de gestión es muy importante porque ayuda a la administración a reducir costos y aumentar utilidades ya que permite realizar un evaluación del desempeño del personal que trabaja en la empresa orientada a mejorar la eficiencia, efectividad y economía en el buen uso de los recursos, llegando a establecer conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones y de esta manera alcanzar los objetivos planteados por la entidad. (C.G.E, 2007, p.36)

## **Campo de Acción de la Auditoría de Gestión**

La Auditoría de gestión se dirige en forma selectiva a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características

se consideren convenientes, para lo cual se tomaran como base los elementos siguientes:

**Economía:** el concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes “adquieren” recursos humanos y materiales.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que respecto a los Activos Fijos, Inventarios y la Fuerza de Trabajo se tenga en cuenta que:

- No se compre, gaste y pague más de lo necesario.
- Utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- Los trabajadores aprovechen la jornada laboral, etc.

**Eficiencia.-** Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado, el objetivo es incrementar la productividad.

Entre otros resultados debe lograr:

- Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajusten a las mismas.
- Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean mínimos.
- Que las normas de trabajo sean correctas.
- Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.
- Que se cumplan los parámetros técnico productivo, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida; y
- Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.



**Eficacia:** Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas.

Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad por lo que debe comprobarse:

- Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperada.
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con periodos anteriores para determinar progresos o retrocesos.

## **AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

El proceso de Gestión y Manejo del Talento Humano es el factor clave en el éxito empresarial. La vinculación estrecha entre los factores empresa-personas puede definirse como:

Las decisiones y acciones que los directivos toman y que afectan a la relación entre los empleados y la organización, sin las cuales las organizaciones no podrían alcanzar los objetivos previstos.

Según Bauzá y Bello (2003); citado por Vidal, Columbié y Pérez, (2010) El sistema de Gestión de los Recursos Humanos es el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación que permiten materializar la política labora en su integración con la gestión de las entidades, con la visión del hombre como el recurso fundamental para el cumplimiento de su proyección estratégica. (p. 20)

Según Cook, J (1987) la auditoria de gestión puede ser definida como: “el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento” (p.15).

Para entender la importancia del recurso humano en los objetivos de una empresa se debe conocer, entender y evaluar su importancia por lo que se concibe al talento humano como:

El conjunto de conocimientos y valores asimilados por las personas, que contribuyen al mejoramiento de sus habilidades productivas y creativas, a la ampliación de sus capacidades para participar en forma consciente en el proyecto social del cual forman parte y a su realización plena como individuos. (Odriozola, 2013, p.3)

En cambio Balza (2010) define al recurso humano como: “El conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad.” (p.26)

Es por ello que se entiende por recurso humano a las personas que ingresan, permanecen y participan en una organización, constituyen el

elemento activo en el proceso de trabajo y el recurso más importante que posee la empresa.

### **Proceso de incorporación del personal a la empresa:**

#### **a) Reclutamiento de personal**

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, los cuales orienten sus objetivos a alcanzar los planes y metas de la entidad.

#### **b) Selección**

El éxito de una entidad radica en contar con personas preparadas para desarrollar sus actividades y contribuir a la estrategia trazada, la que debe corresponderse con los objetivos planteados para alcanzar resultados con eficiencia y eficacia.

Algunas técnicas para el proceso de selección de personal son:

**La entrevista:** Diálogo que se realiza entre la persona que solicita el puesto de trabajo y el representante de la entidad.

**Pruebas de conocimiento:** Para evaluar las habilidades y conocimientos que posee el entrevistado en relación con los requisitos del cargo para el cual se propone.

**Pruebas Psicométricas:** Permiten obtener un informe sobre aptitudes, actitudes, riesgos de personalidad y el pronóstico del potencial de desarrollo de los candidatos.

Concluida la selección, la dirección de la entidad debe contar con un programa que asegure la estrategia para el proceso de acogida,

designarle un tutor, elaborar el plan de adiestramiento laboral y realizar una evaluación sistemática de su desempeño.

### **c) Formación y Desarrollo**

La formación es una actividad clave en la gestión de los Recursos Humanos tiene como objetivo estructurar y ejecutar una oferta formativa que permita la actualización y el Desarrollo de las Competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos, así como la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la compañía.

La formación debe ser continua acorde con los avances tecnológicos.

### **d) Protección e Higiene del Trabajo**

La salud y seguridad de los trabajadores constituye una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo. Los tres factores más importantes de las condiciones físicas del trabajo son: la iluminación, el ruido y las condiciones atmosféricas.

La mala iluminación causa fatiga a la vista, perjudica el sistema nervioso, influye en la calidad del trabajo y es responsable de una buena parte de los accidentes de trabajo.

El ruido es considerado como un sonido indeseable. Tiene dos características: la frecuencia y la intensidad. La exposición prolongada a ruidos produce pérdida gradual de la audición.

Las condiciones atmosféricas que afectan principalmente al cargo son: la temperatura y la humedad.

Otros factores son la ventilación, la composición del aire y las condiciones tóxicas.

Una constante supervisión de estos factores por parte de la Administración garantiza un buen rendimiento laboral y productivo, pues el trabajador se siente seguro a la hora de realizar su labor.

## **HERRAMIENTAS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

### **1. Equipo Multidisciplinario**

Para la ejecución de la Auditoria de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.

### **2. Matriz Foda**

Para Espinosa (2013) “El termino FODA es una sigla por las letras de las palabras, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización por lo que es posible actuar sobre ellas directamente. Por otro lado las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que resulta muy difícil poder modificarlas” (p. 1)

El análisis FODA es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Esta es una estructura conceptual para realizar un análisis sistemático, que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y debilidades internas de una institución. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

## Matriz FODA

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA (F.O)</b>	<b>ESTRATEGIA (D.O)</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA (F.A)</b>	<b>ESTRATEGIA (D.A)</b>

**Fuente:** Manual de Auditoria de Gestión

**Elaborado por:** La Autora

### 3. Control Interno

El informe COSO, define al control interno como las normas, los procedimientos, las prácticas y las estructuras organizativas diseñadas para proporcionar seguridad razonable de que los objetivos de las empresas se alcanzaran y que los eventos no deseados se preverán y se corregirán. El control interno tiene varios objetivos como:

1. Evitar o reducir fraudes
2. Salvaguarda contra el desperdicio
3. Salvaguarda contra la insuficiencia
4. Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras
5. Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables
6. Salvaguardar los activos de la empresa

7. Promover la eficiencia y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.

### **Métodos para evaluar el Control Interno**

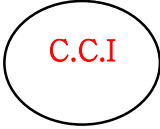
La evaluación de la estructura del Control Interno se la puede realizar con la utilización de cuestionarios narrativos, levantamientos de procesos a través de diagramas de flujo, o bien aplicando una combinación de estas dos técnicas.

- **Cuestionarios de Control Interno:**

Los cuestionarios de control interno tienen un conjunto de preguntas orientadas a verificar el cumplimiento de los principios básicos de Control Interno, normas técnicas de carácter general y políticas impartidas internamente en una empresa para salvaguardar sus recursos.

El auditor con la finalidad de tomar conocimiento y familiarizarse con el funcionamiento de los controles implantados en cada área, rubro o cuenta bajo examen, aplicará los cuestionarios de control interno a los funcionarios y empleados responsables y posteriormente confirmará a través de las pruebas de cumplimiento.

### **Modelo:**

<b>COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>PERIODO:</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTRO INTERNO</b>						
						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PT	CT	OBSERVACION
		SI	NO			
<b>Preparado:</b>		<b>Supervisado:</b>		<b>Fecha:</b>		

**Fuente:** Manual de Auditoria de Gestión  
**Elaborado por:** La autora

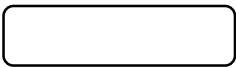
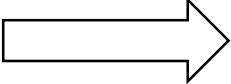

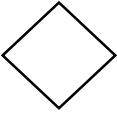

- **Evaluación por medio de Flujogramas**

Consiste en revelar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Para su preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

- a) Determinar la simbología
- b) Diseñar el Flujograma
- c) Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales.



SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN	UTILIZACIÓN
	Inicio o fin del flujo grama	Para iniciar la construcción del flujo grama y fin para concluir la gráfica
	Traslado o dirección del flujo	Para conectar dos símbolos dentro de un flujo
	Proceso	Representar el proceso propiamente dicho
	Condicional	Cuando se encuentre entre dos posibles direcciones distintas una de otra
	Documento	Para representar que se ha generado en el documento

**Fuente:** Manual de Auditoria de Gestión

**Elaborado por:** La autora

- **Narrativas**

Se trata de describir detalladamente los procedimientos más importantes y las características del sistema que está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivos empleados y departamentos que intervienen en el sistema. El levantamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

- **Matrices**

Herramienta por la que se puede analizar la interrelación de los diversos productos, servicios y áreas de la empresa con las disposiciones

normativas externas e internas, como también con los principios de control interno. Su uso permite una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos:

- Completar un cuestionario por cada área básica, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- Evaluación contigua de control interno.

- **Combinación de métodos**

Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura del control interno, pues se requiere la aplicación combinada de ellos.

#### **4. Riesgos de la Auditoría de Gestión**

El riesgo de auditoría es la posibilidad de que la información sujeta a examen contenga errores o irregularidades que no sean detectados durante la ejecución de la auditoría.

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe.

Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor

- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores con efectos significativos

Existen diferentes tipos de riesgos:

**Riesgo Inherente.-** Determina la posibilidad de errores o irregularidades en la información que procesa la empresa a ser auditada.

**Riesgo de Control.-** Establece la posibilidad de que los procedimientos de control incluyendo los aplicados por la unidad de auditoria interna, no pueden prevenir o detectar los errores o irregularidades significativas de manera oportuna.

**Riesgo de Detección.-** Existe al aplicar los programas de auditoria, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades. (C.G.E., 2007, p. 128)

#### NIVELES DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORIA

NIVELES	ENFOQUE
<b>RIESGO INHERENTE NO SIGNIFICATIVO</b>	Uso del muestreo: <b>Improbable</b>
<b>RIESGO INHERENTE BAJO</b>	Uso del muestreo: <b>Improbable</b> si se confía en los controles.
<b>RIESGO INHERENTE MODERADO</b>	Uso del muestreo: <b>Posible</b> para controles si existe <b>alta confianza</b> en ellos.
<b>RIESGO INHERENTE ALTO</b>	Uso del muestreo: <b>Posible</b> uso para pruebas de controles si se deposita gran confianza en ellos y para pruebas sustantivas de transacciones y saldos.

#### 4.- Marcas de Auditoría

Son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance de trabajo quede perfectamente establecido.

Las marcas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, entre las principales tenemos.

HOJA DE MARCAS	
$\Sigma$	= Sumado
$\surd$	= Revisado
$\approx$	= Verificado con documento fuente
@	= Hallazgo
$\Phi$	= Incumplimiento de las normas, manuales y reglamentos
®	= No reúne requisitos
$\Omega$	= Sustentado con evidencia

#### 5.- Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

##### Definición

Constituyen un conjunto de estándares que permiten medir la eficiencia, efectividad, productividad y calidad de los productos generados a través de distintos procesos, medios, instrumentos o

mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Son operaciones matemáticas utilizadas para mostrar mediante cifras numéricas, que son comparadas con parámetros estándar, la gestión administrativa. (C.G.E., 2007, p.83-90)

### **Atributos de los indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión poseen algunos atributos como los siguientes:

**Exactitud.-** La información debe presentar la situación real de la empresa.

**Frecuencia.-** Se refiere a cuan menudo se repetirá la realización de los indicadores, cada cuanto tiempo se va a cotejar la realidad con el indicador.

**Forma.-** La información puede presentarse de diferentes maneras como gráfica o numérica, cuantitativa o cualitativa, resumida y detallada.

**Temporalidad.-** se refiere a que la información presentada puede ser de hechos pasados, presentes o futuros.

**Extensión.-** Es el alcance a analizar de las diferentes áreas, se debe tener claro que es lo que se va a medir, la gestión global de toda una entidad parte de ella o alguna área en especial.

**Oportunidad.-** Lo importante es que la información que permita obtener el indicador cumpla con los requisitos de calidad tales como: veracidad, pertinencia y oportunidad, la misma que debe estar respaldada.

**Origen.-** Puede originarse dentro o fuera de la empresa, establecer de donde se obtendrá la información para obtener el indicador como el sistema de información, datos estadísticos u otros.

**Relevancia.-** La información es relevante si es necesaria para una situación particular.

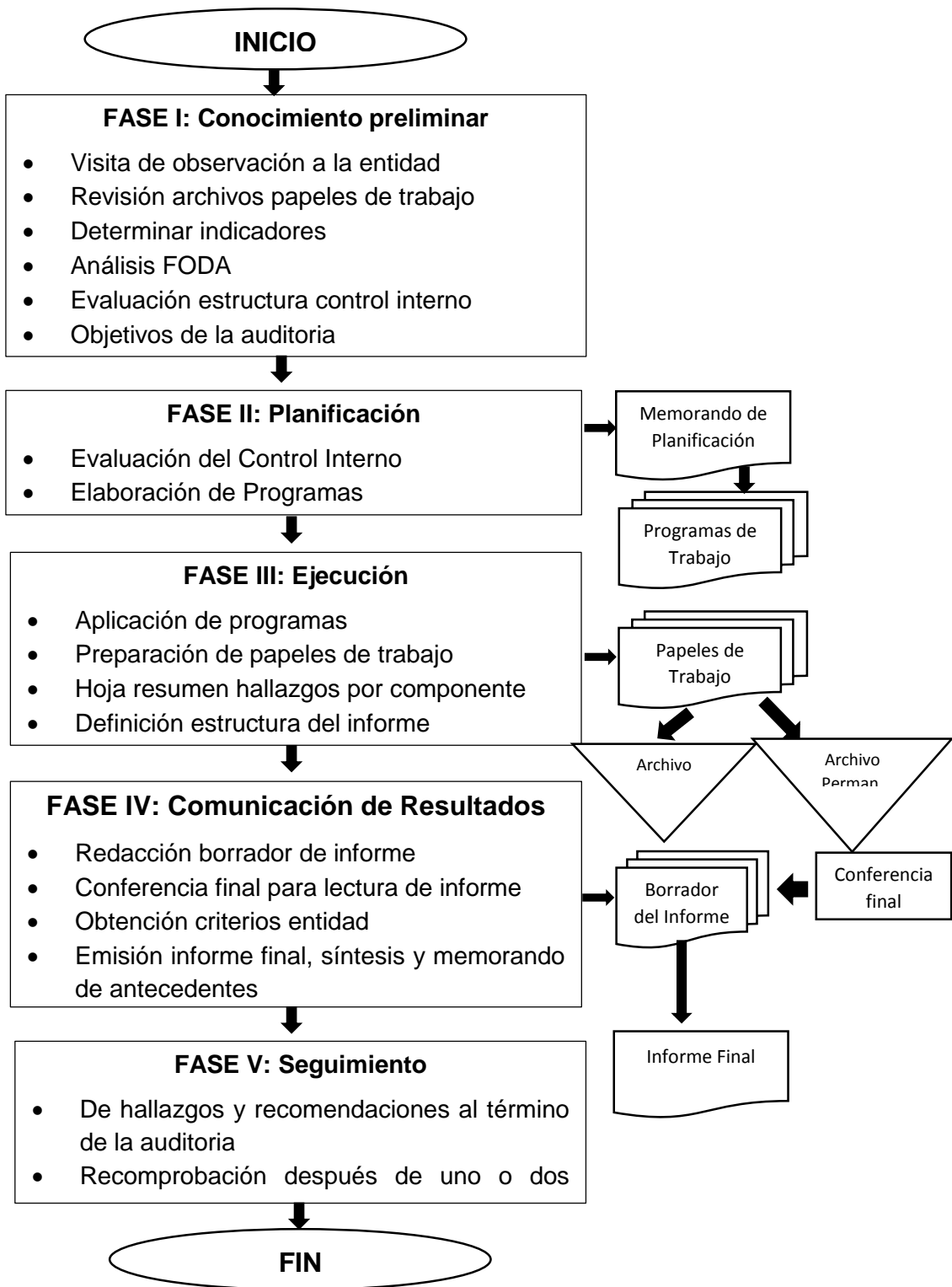
**Tipos de indicadores.-** Existen varios tipos de indicadores, entre los más importantes tenemos:

- **De Economía.-** Relacionan los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio testigo, de mercado o predeterminado.
- **De Eficiencia.-** Relacionas volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y los beneficios.
- **De Eficacia.-** Miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orienta hacia los resultados.

## **METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

La auditoría de gestión necesita, al igual que la auditoría financiera, ser lo más sistemática posible en la realización de sus trabajos. La sistematización precisa un método de uso general aplicable a cualquier área, estructura, funciones, etc., que se audite. Este método consiste en un análisis en profundidad y con los máximos detalles utilizando las preguntas clásicas: Qué se quiere, cómo y cuándo se quiere, dónde, por qué, qué medios se deben utilizar, etc. Este trabajo se lleva a cabo por medio de entrevistas personales con los responsables de las unidades, áreas o actividades auditadas, en su lugar de trabajo u oficina, esto exige que el consultor disponga de cuanta información exista en relación con el área auditada.

## FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



**Fuente:** Manual de Auditoria de Gestión

**Elaborado por:** La Autora

## **FASE I: Conocimiento preliminar**

En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y la entidad. Es la tarea orientada a:

**1.1 Conocimiento de la Entidad:** En lo relacionado a la conformación jurídica, física, administrativa y económica.

Esta fase es la de familiarización de los auditores externos con la entidad. El recorrido de las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales que realiza la entidad resultan importantes para los auditores.

**1.2 Obtención de Información:** Conocimiento de las principales actividades operaciones, metas u objetivos a cumplir, identificación de las principales políticas y prácticas contables, presupuestarias y de generación de información financiera.

Se realizará una revisión de los archivos para poder obtener una recopilación de la información y la documentación básica del entorno de la entidad, a través de un cuestionario completo que deberá proveer información sobre:

- Conocimiento de la entidad y su base legal
- Estructura Orgánica
- Misión, Visión y Objetivos institucionales
- Valores y Financiamiento
- Planes Estratégicos y Operativos.
- Puntos de interés para el examen
- Transacciones importantes identificadas
- Revisión de dictámenes de auditorías anteriores.



Las entrevistas previas incluirán conversaciones con el Gerente, el Contador, el Auditor Interno y en general con todas las personas que tengan que ver con las secciones de importancia en el examen, incluido, si es necesario, el personal administrativo.

### **1.3 Determinar indicadores**

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

Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas. Los indicadores permiten evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas. Los resultados obtenidos permitirán plantear soluciones o herramientas que contribuyan a la consecución de la meta fijada.

### **1.4 Detectar FODA**

La aplicación del FODA ayudara a establecer las fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la institución.

**Fortalezas.-** Son las características distintivas de la institución que permite posicionarse en forma favorable en el mercado.

**Oportunidades.-** Aspectos a explotar por parte de la institución, para obtener beneficios potenciales de una misma línea.

**Debilidades.-** Aspectos que hacen vulnerable a la institución en el mercado y la posicionan en desventaja competitiva.

**Amenazas.-** Aspectos que en cualquier momento se pueden presentar, y de hacerlo ponen en riesgo el posicionamiento competitivo o el logro de los objetivos del negocio.

### **1.5 Evaluación estructura del control interno**

El auditor debe profundizar sus conocimientos sobre los elementos que forman parte del control interno de la entidad, entre los que se puede mencionar: integridad, valores éticos, responsabilidad y estructura organizacional.

### **1.5 Definición de objetivos y estrategias de auditoria**

#### **FASE II: Planificación**

Fase que consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguiente fases, así como las actividades a desarrollar.

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando los parámetros e indicadores de gestión.

La planificación comprende la revisión y análisis de la información y documentación recopilada, evaluación del control interno por componentes, elaboración del memorando de planificación, preparación de programas de auditoria, revisión y aprobación de los planes y programas de auditoria.

### **FASE III: Ejecución**

Esta es la fase más extensa de la auditoría en donde se integran los especialistas y se conforma el equipo multidisciplinario, cuando se lo considere necesario cuando son áreas especializadas.

Para su ejecución se aplican técnicas y procedimientos que permitan la recolección de la información.

En la fase de ejecución se aplican los programas, se elaboran los papeles de trabajo, se elabora y revisa las hojas de hallazgos, además se redactan y revisan las conclusiones y recomendaciones y se define la estructura del informe de auditoría.

#### **3.1 Procedimientos y Técnicas**

Los procedimientos de Auditoría son operaciones específicas que se aplica en una Auditoría e incluyen técnicas y prácticas consideradas necesarias, de acuerdo con las circunstancias de manera que los procedimientos podemos definirlos como la descripción de los actos que el auditor realizara en el cumplimiento del Programa de la Auditoría que está ejecutando.

Las técnicas de Auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor, para obtener evidencia necesaria que fundamente su opinión.

Las técnicas de Auditoría más utilizadas para reunir evidencia son:

Técnicas verificación ocular	Técnicas verificación oral	Técnicas verificación escrita	Técnicas verificación documental	Técnicas verificación física
Comparación	Indagación	Análisis	Comprobación	Inspección
Observación	Entrevista	Confirmación	Computación	
	Encuesta	Tabulación	Rastreo	
		Conciliación	Revisión Selectiva	

### Técnicas de verificación ocular

**Comparación**, es el acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos.

**Observación**, es el examen ocular realizado para cerciorarse como se ejecutan las operaciones.

### Técnicas de verificación oral

**Indagación**, es el acto de obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conversaciones con los funcionarios responsables de la entidad.

**Las Entrevistas**, pueden ser efectuadas al personal de la entidad auditada o personas beneficiarias de los programas o actividades a su cargo.

Para obtener mejores resultados debe prepararse apropiadamente, especificar quienes serán entrevistados, definir las preguntas a formular, alertar al entrevistado acerca del propósito y puntos a ser abordados.

## **Técnicas de verificación escrita y documental**

**Analizar**, es la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.

**Comprobación**, técnica que se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una entidad, mediante la verificación de los documentos que las justifican.

**Revisión selectiva**, consiste en el examen ocular rápido de una parte de los datos o partidas que conforman un universo homogéneo en ciertas áreas, actividades o documentos elaborados, con fines de separar mentalmente asuntos que nos son normales, dado el alto costo que representaría llevara a cabo un revisión amplia o, que por otras circunstancias, no es posible efectuar un análisis profundo.

## **Técnicas de verificación física**

**Inspección**, es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad. La aplicación de esta técnica es de mucha utilidad, especialmente en cuanto a la constatación de efectivo, valores, activo fijo y otros equivalentes.

La utilización de los procedimientos de muestreo es una de las razones básicas de por qué el informe del auditor se ve como expresión de una opinión y no como certificación absoluta del tema que se analiza.

En la determinación del tamaño y extensión de la muestra y demás pruebas a realizar en el transcurso del trabajo, influye notablemente la apreciación que capte el auditor sobre la confiabilidad del control interno que tiene establecido la entidad.

### **3.2 Muestreo**

Se determina una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos como el “riesgo”, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

#### **Sus objetivos son:**

- a)** Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- b)** Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

Los auditores emplean dos enfoques de las técnicas de muestreo, como son:

**De apreciación o no estadístico.-** Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas; por tanto, es más fácil que ocurran desviaciones.

Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.

**Estadístico.-** Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a:

- Diseñar una muestra eficiente.
- Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida.
- Evaluar los resultados de la muestra.

### **3.3 Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo son el nexo entre el trabajo de campo y el informe de auditoría y deberán contener la evidencia para apoyar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del informe.

**Dentro de los objetivos de los papeles de trabajo se encuentran:**

- Defender el contenido del informe preparado por el auditor
- Cumplir con las normas de auditoría
- Acumular evidencias tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse su opinión del manejo de la entidad.

#### **Propiedad y custodia de los papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo son de propiedad del auditor. Sin embargo, el derecho del auditor sobre ellos está sujeto a aquellas limitaciones impuestas por la ética profesional, establecidas para prevenir la revelación indebida por parte del auditor de asuntos confidenciales relativos al negocio del cliente.

## Archivo

Los papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

**Permanente o continuo.-** Contiene información de interés o útil para más de una auditoria o necesarios para auditorias subsiguientes. La mayor parte de información se obtiene de la primera auditoria, pero es necesario que en cada auditoria se vaya actualizando su información.

**Corriente.-** en este archivo se guardan los Papeles de Trabajo relacionados con la auditoria específica de un periodo.

La cantidad que forman parte de este archivo de un periodo dado varia de una auditoria a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada.

### 3.4 Hallazgos

Es la información que cuantitativamente es suficiente y apropiada para lograr los resultados de la auditoria y que cualitativamente, tiene la imparcialidad necesaria para inspirar confianza y fiabilidad. La evidencia es suficiente, si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho.

Los hallazgos se refieren a situaciones reportables en atributos como:

- **Condición:** nivel real del rendimiento
- **Criterio:** nivel adecuado, esperado o planificado del rendimiento o norma del rendimiento
- **Causa:** factores determinantes de la variación del rendimiento; puede ser favorable o desfavorable



- **Efecto:** impacto de la variación del rendimiento, medido en unidades monetarias cuando sea posible.

#### **FASE IV: Comunicación de Resultados**

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como el relativo al control interno se prepara un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no solo que revelará las deficiencias existentes, además contendrá los hallazgos positivos, y las correspondientes conclusiones que se expondrán en forma resumida.

#### **Tipos de Informes**

**Informe General.-** Su objetivo es brindar un breve resumen de las características de la organización y de las principales áreas y actividades que se consideran críticas.

**Informe Ejecutivo.-** El informe ejecutivo representa una síntesis de los principales resultados de la auditoría. Este sumario debe contener sólo los puntos básicos del informe extenso.

**Informe de Aspectos Relevantes.-** Indica cualquier otro dato o información considerada de interés por el Coordinador para el desarrollo de la auditoría.

**Normas de Emisión del Informe.-** Para que el informe sea eficaz tiene que estar sometido a determinadas normas que se citan a continuación:

- a) Tiene que manifestar si las cifras ofrecidas por los responsables del área auditada son correctas o han tenido que ser

rectificadas por el auditor, y en tal caso en qué sentido se han rectificado.

- b)** Deberá exponer los criterios de verificación fijados por ambas partes, auditor y auditado, y hasta qué punto se han respetado o conciliado.
- c)** Deben reflejarse los puntos débiles (ineficacia, ineficiencia, anti-economía, etc.), así como los puntos fuertes detectados.
- d)** Tiene que expresar, en su caso, la existencia de hechos o situaciones que hayan dificultado o impedido el trabajo del auditor.
- e)** El informe, y en especial las conclusiones y recomendaciones, deben estar redactadas con absoluta claridad evitando totalmente las explicaciones ambiguas y confusas, en otras palabras, el informe tiene que estar redactado, en la medida de lo posible, de forma tal que una persona normalmente informada pueda fácilmente llegar a su comprensión.
- f)** Sin disimular la realidad de los hechos, deben evitarse los redactados irritantes. (Redondo, 1996, p. 56)

## **FASE V: Seguimiento**

La fase de seguimiento comprende la comprobación de hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento de inmediato a la Terminación de la auditoría.

### **5.1 Hallazgos y recomendaciones al término de la auditoría**

Comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúe el seguimiento de inmediato a la

terminación de la auditoria, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.

<b>COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR</b> <b>AUDITORIA DEL GESTIÓN</b> <b>PERIODO: ENERO A DICIEMBRE 2014</b> <b>HALLAZGOS</b>			
<b>N° DE PROCEDIMIENTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>ELEMENTOS DEL HALLAZGO</b>	<b>REF. P/T</b>
		<b>CONDICION:</b>  <b>CRITERIO:</b>  <b>CAUSA:</b>  <b>EFEECTO:</b>	
<b>Preparado:</b>	<b>Revisado:</b>	<b>Fecha:</b>	

**Fuente:** Manual de Auditoria de Gestión

**Elaborado por:** La autora

## **5.2 Re comprobación después de uno o dos años**

De acuerdo al grado de deterioro de los factores de eficiencia, eficacia, economía y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizarse una re comprobación luego de transcurrido uno o dos años luego de haber concluido la auditoria.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **MATERIALES**

Para desarrollar la presente investigación fue necesaria la utilización de los siguientes materiales:

- Suministros de oficina
- Computadora
- Suministros Bibliográficos

### **MÉTODOS**

#### **Científico**

Permitió conocer la realidad del problema objeto de estudio, esto fue posible mediante la observación directa de las causas y efectos que lo produjeron y el reconocimiento de los indicios del problema, lo que incide en el conocimiento global del problema para abordarlo y tratar de presentar posibles soluciones.

#### **Deductivo**

Aplicado en la segunda y tercera fase de la Auditoria para la observación del problema investigado, y aplicación de instrumentos, procedimientos y recursos que permitieron cumplir con los objetivos.

#### **Inductivo**

Se utilizó en la cuarta fase de la Auditoria para enumerar las conclusiones de carácter general sobre la base del análisis de la información de la empresa.

### **Analítico**

Permitió realizar un análisis crítico de los diferentes hallazgos encontrados a través de los procedimientos utilizados para la ejecución del trabajo, fue aplicado en todas las fases de la Auditoria.

### **Técnicas**

#### **Observación**

Permitió conocer la ubicación, estructura física y organización administrativa de la empresa; como también la documentación soporte de la investigación.

#### **Entrevista**

Utilizada en el diálogo con los directivos y empleados, para obtener información real del funcionamiento de la comercializadora y la administración del componente talento humano.

## f. RESULTADOS

### CONTEXTO INSTITUCIONAL



#### Reseña Histórica

Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., es una empresa lojana que se inició en el año de 1995, como un pequeño local de abarrotes ubicado en las calles Azuay y Av. Iberoamérica de la ciudad de Loja; años más tarde con la finalidad de seguir creciendo en el mercado local, se reubicó al negocio en la calles Rocafuerte y Lauro Guerrero como una bodega de ventas al por mayor y menor de productos de consumo masivo obteniendo gran acogida por clientes a nivel local y provincial; años más tarde con trabajo y perseverancia en el año 2001 su propietario tuvo la iniciativa de comprar una propiedad, ubicada en las calles Ancón y Av. Gran Colombia con la finalidad de vender y distribuir productos de consumo masivo y artículos de gran variedad, creándose la empresa que hoy conocemos como Zerimar.

Con el transcurso del tiempo, Zerimar empieza una nueva etapa de modernización constituyéndose como un pequeño autoservicio con una infraestructura pequeña de una sola planta en la cual se ofrecía víveres,

productos frescos y de consumo masivo; para el año 2005 se inauguró una nueva segunda planta para el local en sección bazar, ropa, lencería, artículos para el hogar, entre otros; obteniendo una excelente acogida del público, lo cual contribuyo a que la empresa de apertura a una tercera en la que se ubicó juguetería, artículos de regalo, muebles y artículos para decoración del hogar, motores, herramientas y artículos eléctricos, con la intención de rescatar el éxito en su local comercial, Zerimar en el año 2010; incluyo en sus líneas de negocio una Panadería; tomándose este a actividad como una unidad estratégica de negocio, la misma que ha ocasionado que se aumente de manera considerable el índice de compras de cada uno de los visitantes de Zerimar.

En la actualidad Zerimar es una empresa a la orden del público en la cual se pretende brindar una gama de productos y servicios con la mejor atención posible y que sus productos de calidad se distingan del resto. Con la finalidad de cubrir el mercado se pretende ampliar las líneas de comercialización y producción en el mercado de productos y servicios; extendiéndose a varias parte de la provincia con la finalidad de dar cumplimiento a la visión de la empresa.

La Empresa se constituye bajo el dominio de Compañía limitada llevando en su razón social el nombre de **“COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CÍA LTDA”** y con el nombre comercial de **ZERIMAR**.

## **Misión**

Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., ofrece y distribuye productos variados y de calidad en diferentes líneas como: productos de primera necesidad, bazar, ferretería, juguetería, artículos para el hogar, panadería, pastelería, repostería de forma tradicional, al igual que el

procesamiento de carnes y embutidos brindando calidad en el proceso, el producto y el servicio.

Generamos valor a nuestros clientes, apoyados en el mejoramiento continuo de nuestros procesos por medio de la capacitación a nuestros colaboradores, desarrollando nuevos productos que potencialicen el crecimiento de la empresa, sus trabajadores y accionistas.

### **Visión**

Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., será una empresa líder ofreciendo productos variados y de calidad acompañados de una excelente atención a nuestros clientes mediante la apertura de sucursales, generando un proceso de cambio continuo para el bienestar de nuestros clientes y por ende la generación de nuevas fuentes de trabajo.

Será reconocida en la localidad como una empresa innovadora y de calidad en la producción y comercialización de productos de panadería, pastelería, repostería, carnes y embutidos.

Para lograr esto, existirá un ambiente laboral donde nuestros trabajadores adquieran sentido de pertenencia por medio del crecimiento profesional que les permita desarrollar y explotar talento, con altos niveles de satisfacción y recordación de marca por parte de nuestros clientes y proveedores.

### **Objetivo**

El objetivo principal de la compañía es la compra, venta, importación y distribución de productos de consumo masivo, bazar, compraventa, importación y distribución de electrodomésticos, ferretería y ropa en general y artículos de regalo.



## **Base Legal**

La Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. "ZERIMAR" de la ciudad de Loja, rige su actuación Administrativa y Financiera en base a las siguientes leyes y reglamentos de la Constitución Política del Estado.

### **Leyes:**

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento
- Ley de Compañías
- Ley del Seguro Social
- Leyes y Ordenanzas Municipales
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Código de Trabajo



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN**  
**CÍA. LTDA. "ZERIMAR"**



**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**PERIODO: 2014**

**FASE I:**  
**CONOCIMIENTO**  
**PRELIMINAR**

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"****PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Periodo: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

F.1.1

1-1

**COMPONENTE:** Talento Humano**OBJETIVOS:**

Conocimiento general y actividades de la empresa

Aplicar herramientas de Auditoría

N°	Procedimiento	Ref. P/A	Elaborado	Fecha.
1	Hojas de índices y marcas	PA.F1.2	D.Z.M	04-10-15
2	Requiera la carta compromiso	PA.F1.3	D.Z.M	04-10-15
3	Orden de trabajo	PA.F1.4	D.Z.M	04-10-15
4	Hoja de Distribución de Trabajo y Tiempo	PA.F1.5	D.Z.M	07-10-15
5	Visita Previa y Conocimiento Preliminar	PA.F1.6	D.Z.M	10-10-15
6	Requerimiento de Información	PA.F1.7	D.Z.M	11-10-15
7	Objetivos y Estrategias de Auditoria	PA.F1.8	D.Z.M	13-10-15
8	Conocimiento de la Entidad	PA.F1.9	D.Z.M	20-10-15
9	Documentación del Representante legal	PA.F1.10	D.Z.M	21-10-15
10	Aplicación del FODA	PA.F1.11	D.Z.M	22-10-15
11	Determinación de Indicadores	PA.F1.13	D.Z.M	24-10-15
<b>Elaborado por:</b> D.A.Z.M		<b>Revisado por:</b> L.M.Y		<b>Fecha:</b> 04-10-15

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2015

**F.1.2**

**1-3**

**HOJA DE ÍNDICES**

**FASE I**

**F.1=** Planificación Preliminar

**F.1.1=** Programa de Auditoría

**F.1.2=** Hoja de Índices y Marcas

**F.1.3=** Carta Compromiso

**F.1.4=** Notificación

**F.1.5=** Hoja de Distribución de Trabajo y Tiempo

**F.1.6=** Visita Previa y Conocimiento Preliminar

**F.1.7=** Requerimiento de información

**F.1.8=** Documentación del Representante Legal

**F.1.9=** Conocimiento de la Entidad

**F.1.10=** Definición de Objetivos y Estrategias de Auditoría

**F.1.11=** Aplicación del FODA

**F.1.12=** Determinación de Indicadores

**FASE II**

**F.2=** Planificación Específica

**F.2.1=** Programa de Auditoria

**F.2.2=** Resultado de la Evaluación del Control Interno

**F.2.3=** Matriz de Ponderación de Control Interno

**F.1.4=** Calificación de los factores de Riesgo

**FASE III**

**F.3=** Ejecución

**F.3.1=** Programa de Auditoria

**F.3.2=** Papeles de Trabajo (Anexos)

**F.3.3=** Hallazgos

**F.3.4=** Definición estructura del informe

**FASE IV**

**F.4=** Comunicación de Resultados

**F.3.1=** Programa de Auditoria

**F.3.2=** Carta a la Gerencia

**F.3.3=** Informe de Auditoría de Gestión

**FASE V**

**F.4=** Seguimiento

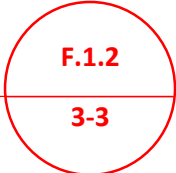
**F.4.1=** Determinar Recomendaciones

**F.4.2=** Determinar plazo de ejecución de recomendaciones

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y.

**Fecha:** 04-10-15

<b>COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b> <b>Periodo:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2015 <b>HOJA DE MARCAS</b>		
		
<p> <math>\Sigma</math> = Sumado  <math>\checkmark</math> = Revisado  <math>\square</math> = Recorrido por las instalaciones  <math>\approx</math> = Verificado con documento fuente  <math>@</math> = Hallazgo  <math>\Phi</math> = Incumplimiento de las normas, manuales y reglamentos  <math>\textcircled{R}</math> = No reúne requisitos  <math>C</math> = Comprobado  <math>\Omega</math> = Sustentado con evidencia </p>		
<b>Elaborado por:</b> D.A.Z.M	<b>Revisado por:</b> L.M.Y.	<b>FECHA:</b> 04-10-15

## CARTA COMPROMISO N° 001



Loja, 04 de Octubre de 2015

Señora

Doris Alicia Zhunaula Medina

Ciudad.-

En cumplimiento al contrato realizado con la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. "ZERIMAR", sírvanse efectuar la auditoría de gestión al componente: Talento Humano, cuyo periodo de Análisis cubrirá el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2014; dicha auditoria se llevará a cabo dentro del plazo de 90 días laborables, en donde la señora Doris Alicia Zhunaula Medina actuará en calidad de Auditor. La auditoría se realizará de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de auditoria, se llevarán a cabo pruebas técnicas y de campo, revisión de documentos y el Análisis de los mismos, con el fin de obtener evidencia que sustenten las opiniones emitidas al final.

Los objetivos de la Auditoria estarán dirigidos a:

- Aplicar la Auditoría de Gestión en la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. "ZERIMAR", con el fin de Examinar y Evaluar si el desempeño del Talento humano produce eficiencia y economía en el uso de los recursos.
- Detectar posibles falencias y comprobar el grado en el que el recurso humano ejecuta sus actividades.



- Determinar la correcta organización en la planificación de las actividades laborales.
- Establecer la presencia de políticas adecuadas para la administración del talento humano que coadyuven a mejorar la situación actual de la empresa.

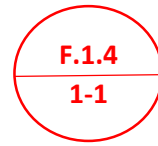
Como resultado de la Auditoría de Gestión se emitirá el informe de auditoría que contendrá los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Atentamente,

Mg. Liliana Matailo Yaguana

**AUDITOR SENIOR**

## NOTIFICACIÓN



Loja, 04 de Octubre de 2015

Señor

Jorge Renán Ramírez Pineda

**GERENTE DE LA COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA.  
LTDA. "ZERIMAR"**

Ciudad.-

### **De mi consideración:**

Por medio del presente me dirijo a usted para poner en su conocimiento que a partir del 01 de Diciembre del presente año, se dará inicio a la Auditoria de Gestión al componente Talento Humano de la empresa que acertadamente dirige, el periodo de evaluación será del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014, actividad que se cumplirá en base a lo dispuesto a la Orden de Trabajo N° 001.

Particular que pongo a su conocimiento para que sea comunicada a los departamentos respectivos, con el fin de que se brinde la colaboración necesaria a efecto de cumplir con los objetivos de la Auditoría.

Atentamente,

Doris Alicia Zhunaula

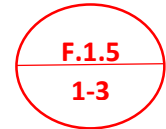
**AUDITOR JUNIOR**

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

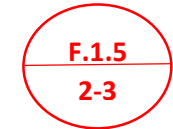
PERIODO: 01 de Enero al 31 de diciembre de 2014

HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO



NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMAS	SIGLAS	ACTIVIDADES	TIEMPO
Mg. Liliana Matailo Yaguana	Sénior		L.M.Y	Revisar el trabajo y dar las indicaciones respectivas	90 días
Doris Alicia Zhunaula	Junior		D.A.Z.M	<b>Planificación Preliminar</b> Hoja de Índices Hoja de Marcas Carta Compromiso Notificación Hoja de Distribución de trabajo y tiempo Visita Previa y Conocimiento Preliminar Conocimiento de la Entidad Documentación del Representante Legal	90 días

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**PERIODO:** 01 de Enero al 31 de diciembre de 2014

**HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO**

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMAS	SIGLAS	ACTIVIDADES	TIEMPO
Doris Alicia Zhunaula	Junior		D.A.Z.M	Objetivos y estrategias de Auditoría Aplicación del FODA Determinación de Indicadores <b>Planificación Específica</b> Análisis de la información y documentación Resultado de la Evaluación del Control Interno Matriz de Ponderación de Control Interno Calificación de los factores de Riesgo <b>Ejecución de la Auditoría</b> Realización del Programa de Trabajo Papeles de Trabajo elaborados por el Auditor Aplicación Cuestionarios de Control Interno	90 días

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**PERIODO:** 01 de Enero al 31 de diciembre de 2014

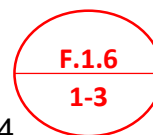
**HOJA DE DISTRIBUCION DE TRABAJO Y DE TIEMPO**

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>FIRMAS</b>	<b>SIGLAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
Doris Alicia Zhunaula	Junior		D.A.Z.M	Evaluación del Control Interno Hoja de resumen de Hallazgos Aplicación de Indicadores <b>Comunicación de Resultados</b> Hallazgos encontrados <b>Seguimiento</b> Recomendaciones	90 días
<b>OBSERVACIONES:</b>					
<b>Elaborado por:</b> D.A.Z.M		<b>Revisado por:</b> L. M. Y.			<b>Fecha:</b> 07-10-2115

## COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERIODO: 01 de Enero al 31 de diciembre de 2014



### FASE I: PLANIFICACION PRELIMINAR

#### DATOS DE LA ENTIDAD

**Nombre o Razón Social:** Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda.  
“ZERIMAR”

**RUC:** 1191729486001

**Tipo de Contribuyente:** Contribuyente Especial

**Dirección:** Ancón y Av. Gran Colombia 13-82

**Telefax:** 072588083

**Email:** contabilidad@zerimar.com.ec

**Web:** [www.ZERIMAR.com.ec](http://www.ZERIMAR.com.ec)

#### DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL

Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., es una empresa lojana que se dedica a la venta al por mayor de alimentos en general, venta al por mayor de artículos de bazar en general, venta al por mayor de lencería, artefactos electrodomésticos, prendas de vestir, y a la elaboración y comercialización de embutidos: jamón, salchichas, mortadela, chorizos y productos de panadería. La Empresa se constituye bajo el dominio de Compañía limitada llevando en su razón social el nombre de “**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CÍA LTDA**” y con el nombre comercial de **ZERIMAR**.

**ACCIONISTAS**

En la actualidad se encuentran constituida por tres accionistas:

Ramírez Pineda Jorge Renán	90%
Galván Pacheco Diana Jackeline	5%
Herrera Ramírez Ana Felicia	5%

**FUNCIONARIOS PRINCIPALES**

Nombres y Apellidos	Cargo	Desde	Hasta
Jorge Renán Ramírez	Gerente	2009	Continúa
Diana Jackeline Galván	Presidenta	2009	Continúa
Ana Felicia Herrera	Contadora	2009	Continúa
Rigoberto Torres Gallegos	Administrador	2009	Continúa

**PERIODO CUBIERTO POR EL ÚLTIMO EXAMEN**

En la comercializadora ZERIMAR no se han realizado Auditorias de Gestión en periodos anteriores.

**EVALUACIÓN CONTABLE DE LA EMPRESA**

Los pagos que se realizan en la empresa son por medio de cuenta corriente del Banco de Pichincha, además se utilizan tarjetas de crédito del Banco de Pichincha y Visa Banco de Guayaquil cuando se tienen que cancelar pagos por viáticos y subsistencias locales e internacionales respectivamente. La empresa es Contribuyente Especial razón por la que

cuenta con una contadora permanente responsable de preparar toda la información contable y tributaria que los accionistas y organismos de control soliciten. Los pagos por sueldos al personal se los efectúa por cheque o a través de transferencias interbancarias.

## ORIGEN Y CLASES DE INGRESOS

La comercializadora “Zerimar” cuenta básicamente con la siguiente fuente de financiamiento:

FUENTE	
<b><u>Aporte de los socios</u></b>	
Ramírez Pineda Jorge Renán	90%
Galván Pacheco Diana Jackeline	5%
Herrera Ramírez Ana Felicia	5%
<b>Banco de Pichincha</b>	\$ 65,46
<b>Banco del Austro</b>	\$ 13.222,60
<b>Banco Solidario</b>	\$ 15.523,96
<b>Banco de Loja</b>	\$ 12.706,03
<b>Coop. Padre Julián Lorente</b>	\$ 6.183,48
<b>Coop. JEP Ltda.</b>	\$ 45,38
<b>Coop. MEGO</b>	\$ 35,00

INGRESO	2014
VENTAS NETAS LOCALES TARIFA 0%	\$ 7.252.113,72
VENTAS NETAS LOCALES TARIFA 12%	\$ 7.534.650,19
<b>TOTAL</b>	<b>USD \$ 14.786.763,91</b>




# COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"

## AUDITORÍA DE GESTIÓN

F.1.7

1.2


Periodo: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014



### MISIÓN

Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., ofrece y distribuye productos variados y de calidad en diferentes líneas como: productos de primera necesidad, bazar, ferretería, juguetería, artículos para el hogar, panadería, pastelería, repostería de forma tradicional, al igual que el procesamiento de carnes y embutidos brindando calidad en el proceso, el producto y el servicio.

Generamos valor a nuestros clientes, apoyados en el mejoramiento continuo de nuestros procesos por medio de la capacitación a nuestros colaboradores, desarrollando nuevos productos que potencialicen el crecimiento de la empresa, sus trabajadores y accionistas.



### VISIÓN

Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., será una empresa líder ofreciendo productos variados y de calidad acompañados de una excelente atención a nuestros clientes mediante la apertura de sucursales, generando un proceso de cambio continuo para el bienestar de nuestros clientes y por ende la generación de nuevas fuentes de trabajo.

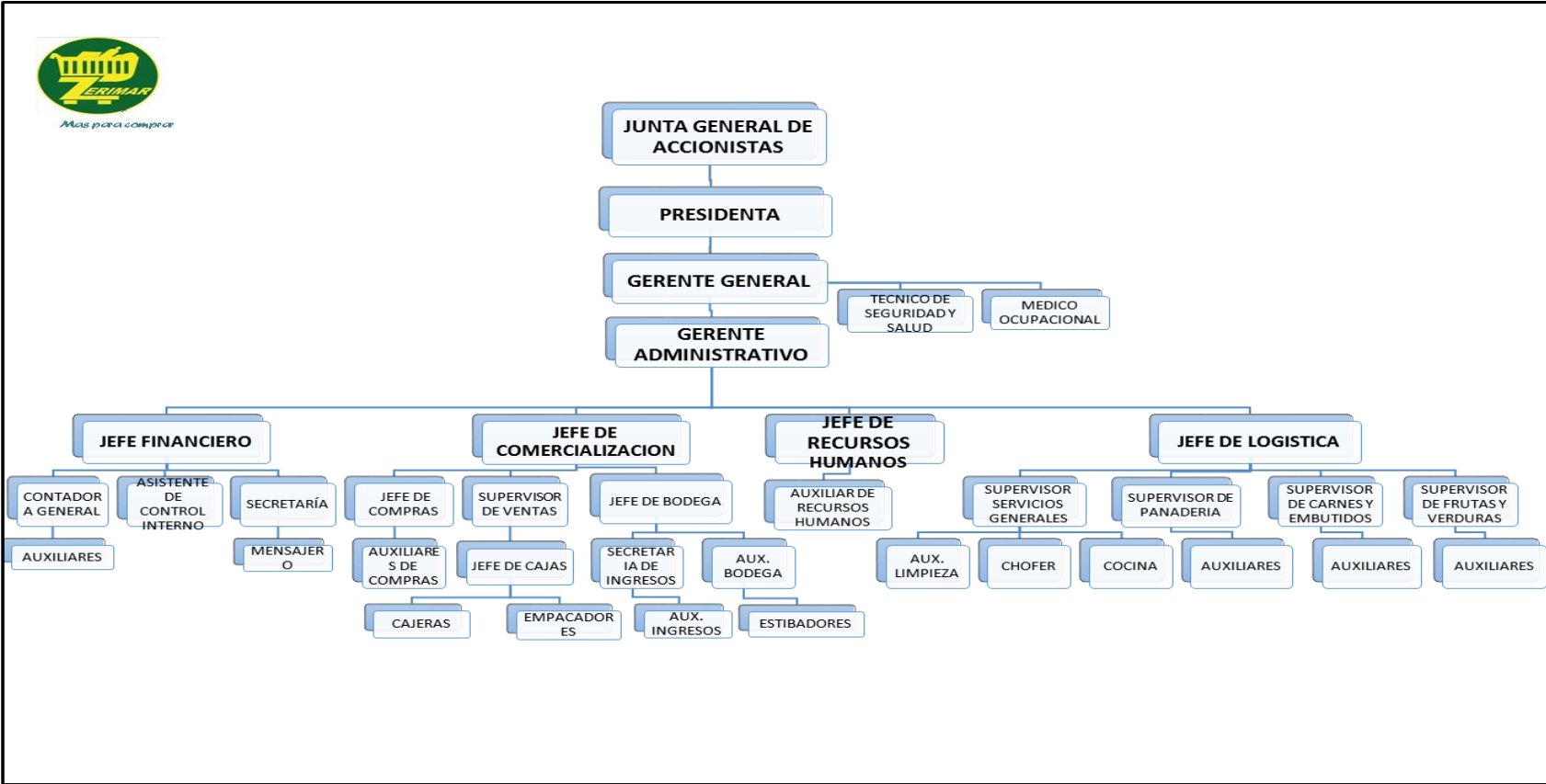
Será reconocida en la localidad como una empresa innovadora y de calidad en la producción y comercialización de productos de panadería, pastelería, repostería, carnes y embutidos.

### OBJETIVO

El objetivo principal de la compañía es la compra, venta, importación y distribución de productos de consumo masivo, bazar, compraventa, importación y distribución de electrodomésticos, ferretería y ropa en general y artículos de regalo.

**INSPECCIONADO** ✓

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Comercializadora Ramírez Galván

INSPECCIONADO ✓

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

F.1.8

1.2

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**VISITA A LAS INSTALACIONES**

El día 20 de noviembre de 2015, siendo las 11:00 am se realizó una visita a las instalaciones de la comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda.; ubicada en la provincia y cantón Loja, en las calles Ancón y Av. Gran Colombia 13-82 en donde se pudo observar los siguientes puntos importantes para el trabajo a desarrollar:

- La mayoría de funciones las realiza el personal delegado que conforma cada uno de los departamentos de la empresa, quienes son los responsables del cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos, así como del control en la ejecución de las actividades.
- Se pudo conocer la normativa y legislaciones que regulan el accionar de la empresa y que intervienen en el proceso de la Auditoria como:  
Organigrama estructural  
Misión  
Visión
- La comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., es una empresa de carácter privado, legalmente constituida que satisface las necesidades y expectativas de sus clientes.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 13-10-15

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

F.1.8

2.2

- A través de las entrevistas realizadas y con la revisión de documentos se pudo tener una referencia de la estructura organizativa y funciones del área auditada, además de las características administrativas, operativas y financieras que realiza la empresa, también se pudo apreciar el ambiente en el que se desenvuelve el personal, ya que la infraestructura proporciona y facilita el desenvolvimiento seguro de las actividades de los trabajadores, al contar con insumos para resguardar su seguridad y mantener mecanismos como ascensores que facilitan el traslado de una sección a otra.
- La empresa dispone de cinco plantas, distribuido en varios ambientes de trabajo, en la primera planta al ingreso se encuentra la sección de cajas, a continuación se encuentran las perchas de artículos de primera necesidad, en la misma planta se ubica el área de venta de panadería y frutas. En la segunda planta se ubican artículos para el hogar y de uso personal. A continuación en la tercera y planta se dispone de juguetería artículos de fiesta. En la cuarta y quinta planta se ubica el área administrativa y en la terraza se encuentra el área de cocina y de panadería.
- El horario de atención es de 09h00 am hasta las 21h00 pm de lunes a domingo.
- En general se observa un buen ambiente de trabajo y la disposición a realizar las tareas que corresponden.

Recorrido por las instalaciones

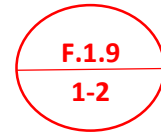
**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 13-10-15

## **COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

### **AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

## **DEFINICION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE AUDITORIA**

### **OBJETIVOS**

- Aplicar la Auditoría de Gestión en la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. “ZERIMAR”, con el fin de Examinar y Evaluar si el desempeño del talento humano produce eficiencia y economía en el uso de los recursos.
- Detectar posibles falencias y comprobar el grado en el que el recurso humano ejecuta sus actividades.
- Determinar la correcta organización en la planificación de las actividades laborales.
- Establecer la presencia de políticas adecuadas para la administración del talento humano que coadyuven a mejorar la situación actual de la empresa.

### **ESTRATEGIAS DE AUDITORIA**

- Realizar un recorrido por las instalaciones para observar el desarrollo de las actividades y operaciones de la entidad.
- Determinar los componentes de las áreas a auditar.

- Aplicar el cuestionario de control interno
- Establecer la matriz FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- Realización de investigaciones y verificación de las operaciones respecto al talento humano de la empresa.
- Determinar indicadores
- Definir políticas para el Recurso Humano de la empresa.

Mg. Liliana Matailo Yaguana

**AUDITOR SENIOR**

Doris Alicia Zhunaula

**AUDITOR JUNIOR**

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CÍA. LTDA. “ZERIMAR”

F.1.10  
1-1

APLICACIÓN DEL FODA

ANALISIS FODA	FORTALEZAS- F	DEBILIDADES-D
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Voluntad del personal</li> <li>2. Disponibilidad de horarios</li> <li>3. Aumento en el número de clientes.</li> <li>4. Trabajo en equipo</li> <li>5. Número adecuado de recursos humanos</li> <li>6. Diversidad de profesionales</li> <li>7. Instalaciones adecuadas</li> <li>8. Frecuente rotación del personal.</li> <li>9. Control de la asistencia del personal a través del reloj Biométrico.</li> <li>10. Monitoreo a través de cámaras de vigilancia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recursos Humanos sin capacitación permanente.</li> <li>2. Deslealtad de algunos empleados</li> <li>3. Deficiente sistema de control interno.</li> <li>4. Falta de control en la entrega de informes</li> <li>5. No existen políticas definidas para la selección del personal.</li> <li>6. Falta de procesos de evaluación del desempeño.</li> <li>7. Falta de Auditoria de Gestión.</li> </ol>
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento en el mercado</li> <li>2. Ingreso a nuevos mercados.</li> <li>3. Expansión en nuevas líneas de productos.</li> <li>4. Crédito de los proveedores.</li> <li>5. Convenios con instituciones privadas, públicas, sindicatos y asociaciones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer la imagen institucional.</li> <li>2. Contar con asesoría jurídica en temas relacionados con reformas y propuestas a la base legal de la compañía a fin de mejorar su existencia.</li> <li>3. Seguir implementando nuevas sucursales en mercados dinámicos.</li> <li>4. Conseguir mayores descuentos de los proveedores a fin de incrementar las promociones a los clientes.</li> <li>5. Creación de un centro de distribución para todos los productos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Implementar estrategias y políticas que le permitan a la empresa seguir fortaleciéndose.</li> <li>2. Verificar que se cumplan las políticas internas.</li> <li>3.- Optimizar el uso de la mano de obra mediante la utilización de herramientas tecnificadas.</li> <li>4.- Reforzamiento y capacitación del personal encargado del control interno.</li> <li>5.- Desarrollar programas de capacitación incentivando la innovación y la competencia.</li> </ol>
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas legales que limitan, para captar nuevos recursos</li> <li>2. Posible ingreso de nuevos competidores potenciales.</li> <li>3. Cambios en las políticas de gobierno.</li> <li>4. Creación de nuevos impuestos.</li> <li>5. Los conflictos y demandas de carácter laboral; quienes acusan a la empresa de explotación laboral</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Dinamizar la comercialización de productos, garantizando mejores precios y productos respecto a la competencia.</li> <li>2. Preparar y promocionar propuestas de asesoría y asistencia técnica.</li> <li>3.- Formar talento humano integral.</li> <li>4.- Implementar indicadores de medición.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cerrar operaciones poco rentables.</li> <li>2. Diversificar productos.</li> <li>3.- Realizar investigación de necesidades y expectativas del personal</li> <li>4.-Sistematizar integralmente procesos internos</li> <li>5.- Desarrollar sistema de medición al desempeño.</li> </ol>

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**F.1.11**

**1-2**

**PERIODO:** 01 de Enero al 31 de diciembre de 2014

**DETERMINACIÓN DE INDICADORES**

**NIVEL DE DIFUSION DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL**

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}} \times 100$$

**NIVEL DE DIFUSION DE CONDUCTAS DE ETICA**

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}} \times 100$$

**COSTO DE PERSONAL**

$$\frac{\text{Valor total nómina de personal por nivel}}{\text{Valor total nómina personal de la entidad}} \times 100$$

**REFERENCIAS PRESENTADAS**

$$\frac{\text{Referencias Verificadas}}{\text{Total de Hojas de Vida Verificadas}}$$

**CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

$$\frac{\text{Gastos de Capacitación}}{\text{Nº total de Personal}}$$



**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**F.1.11**  
**2-2**

**PERIODO:** 01 de Enero al 31 de diciembre de 2014

**DETERMINACIÓN DE INDICADORES**

**SELECCIÓN DEL PERSONAL**

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados contratados por recomendacion}}{\text{N}^\circ \text{ total de Personal contratado}} \times 100$$

**FALTAS DEL PERSONAL**

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Trabajadores} * \text{N}^\circ \text{ de horas perdidas}}{\text{N}^\circ \text{ Trabajadores} * \text{N}^\circ \text{ de horas de trabajo}} \times 100$$

**SALIDAS VOLUNTARIAS**

$$\frac{\text{Salida por renuncia voluntaria}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$$

Mg. Liliana Matailo Yaguana

**AUDITOR SENIOR**

Doris Alicia Zhunaula

**AUDITOR JUNIOR**

**FASE II:  
PLANIFICACIÓN  
ESPECÍFICA**

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"****PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Periodo: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**F.2.1****1-1****FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA****COMPONENTE: Talento Humano****OBJETIVOS:**

Identificar las fortalezas y debilidades del control interno

Revisar las políticas de control interno

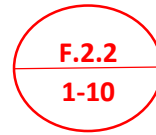
Evaluar la estructura del control interno para identificar áreas críticas

<b>N°</b>	<b>Detalle</b>	<b>Ref. P/A</b>	<b>Elaborado</b>	<b>Fecha</b>	<b>Observación</b>
1	Elabore el Memorando de Planificación Especifica	PA.F2.2	D.Z.M	30-10-15	
2	Revise los archivos permanentes de la entidad, Reglamento de trabajo y manual de funciones	PA.F22	D.Z.M	30-10-15	
3	Evalúe el control interno por componentes.	PA.F2.3	D.Z.M	05-11-15	
4	Elabore la matriz de evaluación de riesgo.	PA.F2.4	D.Z.M	28-11-15	
<b>Elaborado por: D.A.Z.M</b>		<b>Revisado por: L.M.Y</b>		<b>Fecha: 25-10-15</b>	

## COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014



### PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

#### 1. MOTIVO DE LA AUDITORIA

La auditoría de gestión en la COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”, se llevará a cabo en cumplimiento a la Orden de Trabajo N° 001; con fecha 04 de Octubre de 2015 conferida por la Mg. Liliana Matailo Yaguana, para auditar el componente Talento Humano de la comercializadora “ZERIMAR”; con el fin de proyectar acciones que coadyuven a mejorar el servicio que la entidad auditada brinda a sus clientes.

#### 2. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA AUDITORIA

##### Alcance

La Auditoría de Gestión aplicada al componente Talento Humano en la COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”, cubrirá el periodo comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre de 2014, con el fin de evaluar los requerimientos de un mejor desempeño del recurso humano para determinar la eficiencia y economía en el uso y manejo de los recursos.

##### Objetivos

- Aplicar la Auditoría de Gestión en la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. “ZERIMAR”, con el fin de Examinar y Evaluar si el desempeño del talento humano produce eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos.
- Analizar las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa frente al mercado competitivo

- Detectar posibles falencias y comprobar el grado en el que el recurso humano ejecuta sus actividades.
- Determinar la correcta organización en el cumplimiento de las actividades laborales a través de indicadores de gestión.
- Establecer la presencia de políticas adecuadas para la administración del talento humano que coadyuven a mejorar la situación actual de la empresa.
- Emitir un informe sobre los resultados encontrados a la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. "ZERIMAR"

### **3. CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD Y SU NATURALEZA JURIDICA**

La Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. "ZERIMAR" con número de RUC 1191729486001, Contribuyente Especial, se inició en el año de 1995, con fecha de inscripción del 12 de marzo de 2009, ubicada en la provincia de Loja, cantón Loja en las calles Ancón y Av. Gran Colombia 13-82, dedicada a la venta al por mayor de alimentos en general, venta al por mayor de artículos de bazar en general, venta al por mayor de lencería, artefactos electrodomésticos, prendas de vestir, y a la elaboración y comercialización de embutidos: jamón, salchichas, mortadela, chorizos y productos de panadería, teniendo como finalidad contribuir al comercio en nuestro cantón y proporcionando fuentes de trabajo para el desarrollo del mismo; en la actualidad cuenta con un Activo Corriente valorado en USD\$ 3.336.994,68 y un total de Activo no Corriente de USD\$ 1.618.714,33, cuenta también con un total de Pasivo Corriente de USD\$ 3.574.673,57 y un total de Pasivo no Corriente de USD\$ 361.703,52; reflejando así un Patrimonio Neto de USD\$ 1.019.331,92.

## **Misión**

Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., ofrece y distribuye productos variados y de calidad en diferentes líneas como: productos de primera necesidad, bazar, ferretería, juguetería, artículos para el hogar, panadería, pastelería, repostería de forma tradicional, al igual que el procesamiento de carnes y embutidos brindando calidad en el proceso, el producto y el servicio.

Generamos valor a nuestros clientes, apoyados en el mejoramiento continuo de nuestros procesos por medio de la capacitación a nuestros colaboradores, desarrollando nuevos productos que potencialicen el crecimiento de la empresa, sus trabajadores y accionistas.

## **Visión**

Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., será una empresa líder ofreciendo productos variados y de calidad acompañados de una excelente atención a nuestros clientes mediante la apertura de sucursales, generando un proceso de cambio continuo para el bienestar de nuestros clientes y por ende la generación de nuevas fuentes de trabajo.

Será reconocida en la localidad como una empresa innovadora y de calidad en la producción y comercialización de productos de panadería, pastelería, repostería, carnes y embutidos.

Para lograr esto, existirá un ambiente laboral donde nuestros trabajadores adquieran sentido de pertenencia por medio del crecimiento profesional que les permita desarrollar y explotar talento, con altos niveles de satisfacción y recordación de marca por parte de nuestros clientes y proveedores.

## **Objetivo**

El objetivo principal de la compañía es la compra, venta, importación y distribución de productos de consumo masivo, bazar, compraventa, importación y distribución de electrodomésticos, ferretería y ropa en general y artículos de regalo.

## **Base Legal**

La Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. "ZERIMAR" de la ciudad de Loja, rige su actuación Administrativa y Financiera en base a las siguientes leyes y reglamentos de la Constitución Política del Estado.

### **Leyes:**

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento
- Ley de Compañías
- Ley del Seguro Social
- Leyes y Ordenanzas Municipales
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Código de Trabajo

### **Organismos de Control:**

- Servicios de Rentas Internas
- Superintendencia de Compañías
- Ministerio de Trabajo
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

### **Normativa Interna**

- Reglamento Interno de Trabajo
- Manual de funciones

### Datos Generales sobre la Administración

La comercializadora “ZERIMAR” para el cumplimiento de sus diversas actividades cuenta con el siguiente personal administrativo.

Nombres y Apellidos	Cargo	Desde	Hasta
Jorge Renán Ramírez	Gerente	2009	Continúa
Diana Jackeline Galván	Presidenta	2009	Continúa
Ana Felicia Herrera	Contadora	2009	Continúa
Rigoberto Torres Gallegos	Administrador	2009	Continúa

### PRINCIPALES ACTIVIDADES

#### Actividades

- a.) Comercialización al por mayor de alimentos en general, venta al por mayor de artículos de bazar en general, venta al por mayor de lencería, artefactos electrodomésticos, prendas de vestir.
- b.) Elaboración y comercialización de embutidos: jamón, salchichas, mortadela, chorizos y productos de panadería.

### 4. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. “ZERIMAR” cuenta con la siguiente fuente de financiamiento:



<b>FUENTE</b>	
<b><u>Aporte de los socios</u></b>	
Ramírez Pineda Jorge Renán	90%
Galván Pacheco Diana Jackeline	5%
Herrera Ramírez Ana Felicia	5%
<b>Banco de Pichincha</b>	<b>\$ 65,46</b>
<b>Banco del Austro</b>	<b>\$ 13.222,60</b>
<b>Banco Solidario</b>	<b>\$ 15.523,96</b>
<b>Banco de Loja</b>	<b>\$ 12.706,03</b>
<b>Coop. Padre Julián Lorente</b>	<b>\$ 6.183,48</b>
<b>Coop. JEP Ltda.</b>	<b>\$ 45,38</b>
<b>Coop. MEGO</b>	<b>\$ 35,00</b>
<b>INGRESO</b>	<b>2014</b>
VENTAS NETAS LOCALES TARIFA 0%	\$ 7.252.113,72
VENTAS NETAS LOCALES TARIFA 12%	\$ 7.534.650,19
<b>TOTAL</b>	<b>USD \$ 14.786.763,91</b>

## 5. ÁREAS A SER EXAMINADAS

El componente a ser evaluado es el recurso humano de la Comercializadora “ZERIMAR”

## 6. PUNTOS DE INTERES PARA LA AUDITORIA

- Evaluar el Sistema de Control Interno con respecto al recurso humano de la empresa, con el fin de determinar su grado de confiabilidad.
- Generar recomendaciones tendientes a mejorar la prestación de servicios la gestión empresarial.
- Aplicar indicadores de gestión para medir la eficacia, eficiencia y economía del componente Talento Humano de la comercializadora.

## 7. OBJETIVOS PRINCIPALES POR COMPONENTE

### **Departamento de Comercialización**

- Determinar el grado de desempeño de cada uno de los empleados
- Verificar el cumplimiento de la carga horaria asignada
- Verificar la calidad del servicio prestado por parte del personal de la empresa

### **Departamento Financiero**

- Verificar si existen comprobantes de respaldo por el pago de sueldos al personal.
- Comprobar si se cumple con las obligaciones laborales al IESS.
- Comprobar si existe un fondo asignado para la Capacitación al Personal de la empresa
- Determinar el grado de desempeño de cada uno de los empleados

### **Departamento de Recursos Humanos**

- Verificar si con la estructura organizativa se puede controlar eficazmente las actividades de la empresa y que al mismo tiempo la información fluya de una manera comprensiva.
- Evaluar las políticas y prácticas para la incorporación y permanencia del personal a la empresa.

### **Departamento de Logística**

- Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno son prácticas que aseguran las operaciones diarias de la entidad.
- Comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento del sistema de control junto con la magnitud del riesgo y la probabilidad de ocurrencia.

**8. INDICADORES DE GESTIÓN**

<b><u>NIVEL DE DIFUSION DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL</u></b>
$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}} \times 100$
<b><u>NIVEL DE DIFUSION DE CONDUCTAS DE ETICA</u></b>
$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}} \times 100$
<b><u>COSTO DE PERSONAL</u></b>
$\frac{\text{Valor total nómina de personal por nivel}}{\text{Valor total nómina personal de la entidad}} \times 100$
<b><u>REFERENCIAS PRESENTADAS</u></b>
$\frac{\text{Referencias Verificadas}}{\text{Total de Hojas de Vida Verificadas}}$
<b><u>CAPACITACIÓN AL PERSONAL</u></b>
$\frac{\text{Gastos de Capacitación}}{\text{Nº total de Personal}}$

### SELECCIÓN DEL PERSONAL

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados contratados por recomendacion}}{\text{N}^\circ \text{ total de Personal contratado}} \times 100$$

### FALTAS DEL PERSONAL

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Trabajadores} * \text{N}^\circ \text{ de horas perdidas}}{\text{N}^\circ \text{ Trabajadores} * \text{N}^\circ \text{ de horas de trabajo}} \times 100$$

### SALIDAS VOLUNTARIAS

$$\frac{\text{Salida por renuncia voluntaria}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$$

## 9. PLAN DE MUESTREO

### **Objetivo de las pruebas de Auditoría**

Analizar el componente Talento Humano de la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. "ZERIMAR"

### **Determinación del Universo y las Pruebas de Muestreo**

**Universo:** El talento Humano

El universo de todos los empleados de la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. "ZERIMAR" corresponde al personal contratado a tiempo completo.

**Componente:**

**Talento Humano.-** Se analizarán las actividades del personal de cada uno de los departamentos de la empresa

**Determinación del método de selección**

Se analizará una muestra del □ de la población escogida al azar.

**10. RECURSOS A UTILIZAR**

**Humanos:**

- Auditor Senior
- Auditor Junior

**Materiales:**

- Suministros de Oficina
- Suministros Bibliográficos
- Equipo de Computación, etc.

**DISTRIBUCION DEL TRABAJO**

El desarrollo de la presente auditoria será ejecutado por la señora Doris Alicia Zhunaula Medina, en calidad de Auditor Junior.

**Tiempo Estimado:** 90 días

Sra. Doris Zhunaula  
**Auditor Junior**

Mg. Liliana Matailo Yaguana  
**Auditor Senior**

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTES**

De la evaluación de la estructura del control interno se determina las siguientes desviaciones principales:

**DEPARTAMENTO FINANCIERO**

- No existe un fondo asignado para el desarrollo de capacitaciones al personal.
- La información contable no se comunica de manera oportuna, lo que ha ocasionado retraso en el pago de obligaciones.
- No se han aplicado indicadores por lo que no se puede determinar el nivel de cumplimiento de las actividades.

**DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN**

- No existen lineamientos establecidos formalmente para la incorporación del personal.
- No se han realizado capacitaciones a todo el personal, sino simplemente a los jefes o supervisores de área.
- No se han aplicado indicadores por lo que no se puede determinar el nivel de cumplimiento de las actividades.

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

- No se presenta un plan de capacitación y promoción.
- No se ha evaluado el desempeño y responsabilidad de los trabajadores mediante indicadores de gestión.

- No se han realizado Auditorías de Gestión en periodos anteriores por lo que los directivos desconocen las falencias existentes.
- Falta de un programa para la capacitación continua a los trabajadores para el correcto desempeño de sus funciones.
- No se han establecido lineamientos formales para el reclutamiento del personal y su selección.
- El manual de funciones no incorpora todos los cargos que se están desempeñando en la entidad.
- No se verifica toda la información presentada en las hojas de vida de los empleados.

#### **DEPARTAMENTO DE LOGISTICA**

- No se elaboran informes periódicos sobre las actividades de supervisión al personal.
- No existe una base de datos que permita actuar de manera inmediata ante la consecuencia de un posible riesgo respecto al personal.
- No se comunican de manera inmediata los riesgos suscitados en la entidad.

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

F.2.4

2-5

CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO

SUBCOMPONENTE	RIESGOS DETECTADOS	CONTROLES CLAVES	ENFOQUE AUDITORIA
Departamento Financiero	<p><b>Inherente: Bajo</b> La información contable no se presenta de manera oportuna.</p> <p><b>De Control: Bajo</b> No existe un fondo asignado para la capacitación al personal.</p> <p>No existen parámetros para evaluar al personal.</p>	<p>Mejorar la distribución y agilizar la presentación de la información que se requiere para el cumplimiento de las obligaciones.</p> <p>Incluir en el presupuesto de la entidad un fondo para cubrir las capacitaciones que se realizaran al personal.</p> <p>Se debe realizar evaluaciones continuas al personal.</p>	<p><b>Pruebas de cumplimiento</b> Elaborar cédulas narrativas, para medir el grado de cumplimiento de las Normas de Control Interno relacionadas a la administración del Talento Humano</p>
<p>Elaborado por: D.A.Z.M      Revisado por: L. M. Y.      Fecha: 28-11-2015</p>			



COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

F.2.4  
3-5

CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO

SUBCOMPONENTE	RIESGOS DETECTADOS	CONTROLES CLAVES	ENFOQUE AUDITORIA
Departamento de Comercialización	<p><b>Inherente: Alto</b> La empresa no utiliza instrumentos como pruebas o test para realizar el proceso de selección de personal</p> <p><b>De Control: Moderado</b> La adherencia del nuevo personal se la realiza en base a la experiencia y a las recomendaciones.</p> <p>No se realizan capacitaciones permanentes a todo el personal.</p> <p>No existen parámetros para evaluar al personal</p>	<p>Establecer políticas formales para la preselección y selección del personal que se integra a la empresa.</p> <p>Ofrecer capacitación a todo el personal para obtener el máximo rendimiento del mismo.</p> <p>Se debe realizar evaluaciones continuas al personal.</p>	<p><b>Pruebas de cumplimiento</b> Elaborar cédulas narrativas, para medir el grado de cumplimiento de las Normas de Control Interno relacionadas a la administración del Talento Humano</p> <p><b>Pruebas sustantivas</b> Aplicar indicadores de gestión para determinar el cumplimiento de las de actividades.</p>
Elaborado por: D.A.Z.M      Revisado por: L. M. Y.      Fecha: 28-11-2015			

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

F.2.4

4-5

CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO

SUBCOMPONENTE	RIESGOS DETECTADOS	CONTROLES CLAVES	ENFOQUE AUDITORIA
Departamento de Recursos Humanos	<p><b>Inherente: Alto</b></p> <p>No existes políticas formales para la administración del personal.</p> <p><b>De Control: Moderado</b></p> <p>El manual de funciones no incorpora todos los cargos que se están desempeñando en la entidad.</p> <p>No se verifica toda la información presentada en las hojas de vida de los empleados.</p> <p>No se han establecidos métodos formales para el reclutamiento y la selección del personal.</p>	<p>Coordinar y estructurar lineamientos formales que permitan direccionar el reclutamiento, selección, inducción, contratación, capacitación y evaluación del personal.</p>	<p><b>Pruebas de cumplimiento</b></p> <p>Elaborar cedula narratives, para medir el grado de cumplimiento de las Normas de Control Interno relacionadas a la administración del Talento Humano</p>
<p>Elaborado por: D.A.Z.M      Revisado por: L. M. Y.      Fecha: 28-11-2015</p>			

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

F.2.4  
5-5

CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO

SUBCOMPONENTE	RIESGOS DETECTADOS	CONTROLES CLAVES	ENFOQUE AUDITORIA
Departamento de Logística	<p><b>De Control: Moderado</b></p> <p>No se elaboran informes periódicos sobre las actividades de supervisión al personal.</p> <p>No existe una base de datos que permita actuar de manera inmediata ante la consecuencia de un posible riesgo respecto al personal.</p> <p>No se comunican de manera inmediata los riesgos suscitados en la entidad.</p> <p>No existen parámetros para evaluar al personal</p>	<p>Elaborar informes escritos para que la administración de la empresa conozca y realice supervisiones ocasionales.</p> <p>Mantener una base de datos de la nómina total de la empresa con el fin de reaccionar de manera inmediata ante los riesgos.</p> <p>Se debe realizar evaluaciones continuas al personal.</p>	<p><b>Pruebas de cumplimiento</b></p> <p>Elaborar cédulas narrativas, para medir el grado de cumplimiento de las Normas de Control Interno relacionadas a la administración del Talento Humano</p>
<p>Elaborado por: D.A.Z.M      Revisado por: L. M. Y.      Fecha: 28-11-2015</p>			

# **FASE III: EJECUCIÓN**

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**F.3.F1**

**1.1**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

<b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b>				
<b>Componente:</b> Departamento Financiero				
<b>OBJETIVOS</b>				
1	Establecer el grado en que el talento humano ha cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados.			
2	Medir la eficiencia, eficacia y economía, mediante la utilización de indicadores.			
3	Emitir recomendaciones tendientes a mejorar el Sistema de Control Interno del componente evaluado.			
<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>ELAB.</b>	<b>FECHA</b>
1	Aplicar el cuestionario de Control Interno al personal del departamento financiero.	F.3.F1 1.2	D.A.Z.M	20-11-2015
2	Evaluar el sistema de control interno.	F.3.F3 1.2	D.A.Z.M	15-12-2015
3	Verificar si existe documentación pertinente sobre la información contable respecto del personal.	F.3.F5 1.1	D.A.Z.M	02-01-2016
4	Elaborar cédulas narrativas sobre cada uno de los hallazgos encontrados	F.3.F4 1.3	D.A.Z.M	18-12-2015
<b>Elaborado por:</b> D.A.Z.M		<b>Revisado por:</b> L.M.Y	<b>Fecha:</b> 15-11-2015	

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO

F.3.F2  
1.2

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		CAIFICA.		OBSERVACIÓN
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Se encuentra asignado un fondo para capacitaciones?		X	10	0	
2	¿Se registran todas las transacciones en la fecha que se suscita el hecho contable?	X		10	8	
3	¿Existe soporte documental sobre los pagos a empleados?	X		10	10	
4	¿Antes de cancelar una obligación, se revisa el cumplimiento de políticas y disposiciones administrativas para cada trámite?		X	10	10	
5	Se presentan la información financiera de manera oportuna.		X	10	8	
6	¿Se realizan conciliaciones bancarias mensuales?	X		10	10	
7	¿Se deposita diariamente el dinero existente en caja?		X	10	8	
8	¿Se realizan arquezos sorpresivos a los fondos recaudados?		X	10	8	
9	¿El personal conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?	X		10	10	
	<b>Σ</b>			<b>90</b>	<b>70</b>	

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

F.3.F2

2.2

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALIFICA.		OBSERVACIÓN
		SI	NO	PT	CT	
10	¿Se ha efectuado capacitaciones al personal del departamento?	X		10	5	Solo a los jefes y contadora
11	¿Posee un título profesional acorde al cargo que ocupa?	X		10	10	
12	¿El personal está cumpliendo las funciones según el puesto para el que fue contratado?	X		10	10	
13	¿Es confiable la preparación de Estados Financieros?	X		10	10	
14	¿Mantiene actualizada la información contable?	X		10	10	
	$\Sigma$			<b>140</b>	<b>117</b>	
Elaborado por: D.A.Z.M		Revisado por: L.M.Y		Fecha: 20-11-2015		

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

F.3.F3

1.2

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
COMPONENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO**

**1. VALORACIÓN**

PT: Ponderación Total 140  
 CT: Calificación Total 117  
 CP: Calificación Porcentual 82.14%

$$CP = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$CP = \frac{117}{140} * 100$$

$$CP = 83.57\%$$

**2. DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO**

**NIVEL DE CONFIANZA**

BAJO	MODERADO	ALTO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
		<b>83.57%</b>
NIVEL DE RIESGO		
85 - 50%	49 – 25%	24- 5%
		<b>16.43%</b>
ALTO	MODERADO	BAJO



**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**F.3.F3**  
**2.2**

<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>		
<b>COMPONENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>		
<b>3. CONCLUSIÓN</b>		
<p>Basado en la revisión y evaluación que consta en el cuestionario de control interno preparado para este componente se pudo establecer que existe un nivel de confianza <b>ALTO</b> y un nivel de riesgo <b>BAJO</b>; detectándose los siguientes puntos débiles:</p>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• No se registran todas las transacciones en la fecha que se suscita el hecho contable</li><li>• No se presenta la información de manera oportuna.</li><li>• No se han efectuado capacitaciones a todo el personal del departamento</li></ul>		
<b>Elaborado por:</b> D.A.Z.M	<b>Revisado por:</b> L.M.Y	<b>Fecha:</b> 15-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

F.3.F4

1.3

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO**

**NO SE REGISTRAN TODAS LAS TRANSACCIONES EN LA FECHA  
QUE SE SUSCITA EL HECHO CONTABLE**

**COMENTARIO:** En la entidad auditada no se realiza el registro de todas las transacciones en la fecha en las que ocurren, debido que para registrar ciertas transacciones se necesita que personal de mayor jerarquía las apruebe, siendo aquí donde se ocasiona el retraso en la comunicación de su aprobación, por lo que no se logra ingresar al registro contable de manera oportuna.

**CONCLUSIÓN:** En el departamento financiero no se realiza el registro de cierto porcentaje de transacciones en el momento en que se originan, el no registrar de manera oportuna y en el momento que ocurre el hecho contable puede ocasionar que la información se procese de manera distorsionada.

**RECOMENDACIÓN:** Solicitar la aprobación de ciertas transacciones de manera anticipada cuando el caso lo amerite para efectuar un registro oportuno de todas las transacciones que se originan motivo de la actividad de la empresa, lo cual permitirá a la administración contar de manera oportuna con información contable y confiable cuando se la requiera.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 18-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

F.3.F4

2.3

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO**

**NO SE PRESENTA LA INFORMACIÓN DE MANERA OPORTUNA**

**COMENTARIO:** En el periodo auditado no se presenta de manera oportuna la información contable, incumpléndose el Reglamento interno de trabajo en su **Art. 26. Literal c.-** Presentar mensualmente los balances de comprobación y sus anexos dentro de los cinco primeros días del mes siguiente, lo que trae consigo retrasos en el cumplimiento de obligaciones como es el caso del pago de sueldos a los trabajadores y proveedores.

**CONCLUSIÓN:** La presentación inoportuna de los balances y sus correspondientes anexos trae consigo el retraso en el cumplimiento de las obligaciones de carácter laboral.

**RECOMENDACIÓN:** Presentar en lo posible y en el tiempo establecido la información contable, para el cumplimiento oportuno de las obligaciones tanto con los trabajadores como con terceros.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 18-12-2015

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

F.3.F4

3.3

Periodo: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO**

**NO SE HAN EFECTUADO CAPACITACIONES A TODO EL  
PERSONAL DEL DEPARTAMENTO**

**COMENTARIO:** No se ha realizado ninguna capacitación a todo el personal que labora en el mismo lo que incurre en el incumplimiento de lo previsto en el reglamento interno de trabajo en su **Art. 26. Literal j:** Mantenerse actualizados en los cambios a leyes, reglamentos, normas y procedimientos contables, tributarios y de facturación; esto debido a los altos costos que representa inscribir a todo el personal en los cursos de capacitación, lo que ha impedido que se realice de manera constante y se integre a todo el recurso humano.

**CONCLUSIÓN:** El personal del departamento no ha realizado ninguna capacitación por sus medios, razón por lo cual resulta imprescindible que esta iniciativa sea promovida por la empresa, ya que al capacitarse una sola persona del departamento para que sea ella quien luego socialice lo aprendido, puede ocasionar que la información se la transmita de manera errónea, ocasionando mayores gastos para su corrección.

**RECOMENDACIÓN:** Capacitar a todo el personal de manera continua, y estar al tanto de los cambios en cuanto a leyes, procedimientos contables y tributarios vigentes en nuestro país; para de esta manera mantener la información contable actualizada.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 18-12-2015

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA LTDA  
 ROL DE PAGOS DEL MES DE DICIEMBRE-2014 (ADMINISTRATIVO)  
 RUC 1191729486001

Pag. 1

F.3.F5  
1.1

Nómina	FONDOS DE				BONOS	TOTAL ANTICIPOS	TOTAL ANTICIPOS	TOTAL ANTICIPOS	TOTAL ANTICIPOS	TOTAL ANTICIPOS	9.45% IESS	PREST IESS	TOTAL DEDUC.	TOTAL DEDUC. A PAGAR	Firma
	SUELDO	SUELDO RESERVA	EXTRAS	HORAS EXTRAS											
1 AZUERO GUAYAS JADETE DEL AUK. CONTABLE 1104988277	347.45	347.45	36.38	89.25	0.00	475.08	0.00	0.00	30.00	41.27	0.00	71.27	401.81		
2 AZUERO GUAYAS MARIA SALOME AUK. CONTABLE 1105222763	347.45	347.45	0.00	38.25	0.00	385.70	0.00	0.00	30.00	36.45	0.00	66.45	319.25		
3 CARRERA CARRERA JOHANNA AUK. CONTABLE 1104963010	340.00	340.00	0.00	57.38	0.00	397.38	0.00	15.00	60.50	37.55	0.00	113.05	284.33		
4 ESPINOSA GONZALEZ ANGEL MENSAJERO 1104424013	340.32	340.32	0.00	217.43	0.00	557.75	20.00	38.83	148.41	52.71	0.00	239.95	297.80		
5 GALVAN PACHECO DIANA ADMINISTRADORA 1104652340	465.00	465.00	47.06	0.00	100.00	612.06	113.00	0.00	0.00	53.39	0.00	166.39	445.67		
6 HERRERA RAMIREZ ANA FELICIA CONTADORA 1104399828	465.00	465.00	42.98	51.00	0.00	558.98	150.00	0.00	0.00	48.76	0.00	198.76	360.22		
7 HERRERA RAMIREZ DANZO ADMI-FERRETERIA 1104700594	560.00	560.00	54.98	0.00	100.00	714.98	76.52	0.00	25.00	62.37	0.00	163.89	551.09		
8 HERRERA RAMIREZ SATOR ELBA AUK. CONTABLE 1104700586	400.01	400.01	40.90	90.99	0.00	531.90	0.00	0.00	81.77	46.40	0.00	128.17	403.73		
9 JIMENEZ GUAYA ANA MARIA AUK. CONTABLE 1104240955	450.00	450.00	45.81	99.88	0.00	595.69	0.00	0.00	112.74	51.96	0.00	164.70	430.99		
10 JIMENEZ VAGUANA MARCIA AUK. CONTABLE 1105216863	347.45	347.45	0.00	146.63	0.00	494.08	0.00	0.00	5.58	46.69	0.00	52.27	441.81		
11 MEJIA MILDONADO RICARDO ADMINISTRADOR 1105910671	662.62	662.62	0.00	102.00	330.00	864.62	0.00	0.00	0.00	81.71	0.00	81.71	782.91		
12 RAMIREZ PINEDA JORGE RENAN GERENTE 1103825688	950.00	950.00	79.14	0.00	0.00	1029.14	110.00	0.00	300.57	89.78	0.00	390.35	528.79		
13 REVERA REVERA MERCY ENETH AUK. CONTABLE 1900516061	347.45	347.45	38.68	116.88	0.00	503.01	40.00	0.00	193.26	43.88	0.00	237.14	225.87		
14 SALDANA PATRICK ROOSEVELTH ADMINISTRADOR-A 1104021587	340.32	340.32	0.00	424.30	100.00	864.62	0.00	21.04	0.00	81.71	0.00	102.75	761.87		

Visual FAC 9.0 Tovacompu Cia. Ltda. 1996-2013

ZERIMAR  
Ramirez Galván Cia. Ltda.  
RUC: 1191729486001  
C: 2988983 LUGA-ECUADOR

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA LTDA  
 ROL DE PAGOS DEL MES DE DICIEMBRE-2014 (VENTAS)  
 RUC 1191729486001

Pag. 9 de

Nómina	FONDOS DE				BONOS	TOTAL ANTICIPOS	TOTAL ANTICIPOS	TOTAL ANTICIPOS	TOTAL ANTICIPOS	TOTAL ANTICIPOS	9.45% IESS	PREST IESS	TOTAL DEDUC.	TOTAL DEDUC. A PAGAR	Firma
	SUELDO	SUELDO RESERVA	EXTRAS	HORAS EXTRAS											
113 TORRES GRANDO EGOY MARIUCO AUK. BODEGA 1150041604	344.59	344.59	46.56	214.41	0.00	605.56	0.00	0.00	0.00	52.83	0.00	52.83	552.73		
114 TORRES SARANGO JHONNATAN AUK. LINTERIA 1104790934	344.59	344.59	34.32	67.47	0.00	446.38	0.00	7.50	0.00	38.94	0.00	46.44	399.94		
115 VACA ACARO KARLA YESSENIA PERCHADOR-BAZAR 1104479678	340.34	340.34	40.92	150.88	0.00	532.14	0.00	24.34	203.29	46.42	0.00	274.05	258.09		
116 VACA ACARO YENNY PERCHADOR-BAZAR 1106074634	340.34	340.34	0.00	178.50	0.00	518.84	0.00	31.84	266.77	49.03	0.00	347.64	171.20		
117 VALAREZO GALVAN WALTER CHOFER 1102828451	340.34	340.34	0.00	340.79	0.00	681.13	0.00	0.00	58.90	64.37	0.00	123.27	557.86		
118 YESSA ACEVEDO WILMER BODEGA 1105542722	340.34	340.34	0.00	232.29	0.00	552.63	0.00	0.00	0.00	52.22	0.00	52.22	500.41		
119 VILLALBA SAMANIEGO AIDA AUK. BODEGA 1100508175	344.59	344.59	39.50	129.63	0.00	513.72	0.00	0.00	0.00	44.81	0.00	44.81	468.91		
120 VILLAFUERTE JENNY ELIZABETH PERCHADORA 1100316660	340.34	340.34	0.00	44.63	0.00	384.97	40.00	0.00	92.00	36.38	0.00	128.38	256.59		
121 VILLAFUERTE PACHAY MARCA CAJERA-LENOV. 1718435777	254.81	254.81	0.00	74.01	0.00	328.82	30.07	0.00	0.00	31.07	0.00	61.14	267.68		
122 ZHUNAILA MEDINA DALI ROCIO PERCHADORA-LENOV 1105157132	340.34	340.34	0.00	136.00	0.00	476.34	0.00	0.00	0.00	45.01	0.00	45.01	431.33		

Totales \$ 39993.0636811.82 1641.2913113.56 660.0052226.61 2410.59 1045.57 8092.15 4780.29 0.00 0.0016328.6955898.01

Visual FAC 9.0 Tovacompu Cia. Ltda. 1996-2013

ZERIMAR  
Ramirez Galván Cia. Ltda.  
RUC: 1191729486001  
C: 2988983 LUGA-ECUADOR

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA LTDA  
 ROL DE PAGOS DEL MES DE DICIEMBRE-2014 (PANADERIA)  
 RUC 1191729486001

Pag. 1 de

Nómina	FONDOS DE				BONOS	TOTAL ANTICIPOS	TOTAL ANTICIPOS	TOTAL ANTICIPOS	TOTAL ANTICIPOS	TOTAL ANTICIPOS	9.45% IESS	PREST IESS	TOTAL DEDUC.	TOTAL DEDUC. A PAGAR	Firma
	SUELDO	SUELDO RESERVA	EXTRAS	HORAS EXTRAS											
1 CARRERA GUILLAS ROBERTH AUK. PANADERIA 1104680119	340.34	340.34	55.32	323.79	0.00	719.45	0.00	27.33	64.16	62.76	0.00	154.45	565.00		
2 CANGO MARCIA DE JESUS AUK. PANADERIA 1102402375	341.03	341.03	34.84	77.22	0.00	453.09	0.00	0.00	0.00	39.52	0.00	39.52	413.57		
3 COROS ARIAS YONI ALBA AUK. PANADERIA 1102621602	340.35	340.35	0.00	97.03	0.00	437.38	0.00	0.00	105.84	41.33	0.00	147.17	290.21		
4 NARVAEZ MAZA MANUEL IVAN AUK. PANADERIA 1105517556	340.35	340.35	0.00	197.77	0.00	538.12	0.00	23.33	0.00	50.85	0.00	74.18	463.94		
5 PINOCHO HERRERA JUAN PABLO AUK. PANADERIA 1105793598	340.35	340.35	48.99	247.77	0.00	637.11	0.00	25.00	0.00	55.58	0.00	80.58	556.53		
6 PACHECO HERRERA MARCOS PANADERO 1104766538	340.00	339.89	80.31	474.24	150.00	1044.44	0.00	0.00	59.95	91.11	0.00	151.06	893.38		
7 PAREDES ARMIJOS LUIS AUK. PANADERIA 0706533585	340.34	340.34	31.54	38.25	0.00	410.13	20.00	0.00	86.43	35.78	0.00	142.21	267.92		
8 SIBANGU CASTILLO ROBERT AUK. PANADERIA 1900709740	340.35	340.35	0.00	59.65	0.00	400.00	0.00	0.00	0.00	37.80	0.00	37.80	362.20		
9 SARTAMA RAMIREZ JONATHAN AUK. PANADERIA 1105114445	340.35	340.35	0.00	155.27	0.00	495.62	0.00	23.33	0.00	46.84	0.00	70.17	425.45		

Totales \$ 3063.46 3063.35 251.00 1670.99 150.00 5135.34 20.00 99.19 316.38 461.57 0.00 897.14 4238.20

Visual FAC 9.0 Tovacompu Cia. Ltda. 1996-2013

ZERIMAR  
Ramirez Galván Cia. Ltda.  
RUC: 1191729486001  
C: 2988983 LUGA-ECUADOR

√ = Revisado

C = Comprobado

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

F.2.5  
3.5

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

<b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b>				
<b>Componente:</b> Departamento de Comercialización				
<b>OBJETIVOS</b>				
1	Establecer el grado en que el talento humano ha cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados			
2	Medir la eficiencia, eficacia y economía, mediante la utilización de indicadores.			
3	Emitir recomendaciones tendientes a mejorar el Sistema de Control interno respecto al Talento Humano.			
N°	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB.	FECHA
1	Aplicar el cuestionario de Control Interno al personal.	F.3.C2 1.3	D.A.Z.M	20-11-2015
2	Evaluar el sistema de control interno implementado.	F.3.C3 1.2	D.A.Z.M	15-12-2015
3	Elaborar cédulas narrativas sobre cada uno de los hallazgos encontrados	F.3.C4 1.6	D.A.Z.M	18-12-2015
4	Verificar el procedimiento interno para el control de asistencia del personal.	F.3.C5 1.1	D.A.Z.M	02-01-2016
5	Aplicar indicadores de gestión	F.3.5 1.15	D.A.Z.M	20-12-2015
<b>Elaborado por:</b> D.A.Z.M		<b>Revisado por:</b> L.M.Y	<b>Fecha:</b> 15-11-2015	

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

F.3.C2

1.3

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE: DEPARTAMENTO COMERCIALIZACIÓN**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALIFICA.		OBSERVACIÓN
		SI	NO	PT	CT	
1	¿El personal cumple con su jornada de trabajo?	X		10	10	
2	¿Existe un sistema para controlar la asistencia del personal?	X		10	10	Reloj Biométrico
3	¿Existe un control adecuado y se vigila su permanencia en su lugar de trabajo?	X		10	10	
4	¿El personal se ha capacitado con el apoyo de la empresa?	X		10	8	Solo a los jefes de área
5	La selección del personal se la realiza por medio de pruebas.		X	10	0	
6	¿El personal ha sido evaluado y se ha comunicado sus resultados?		X	10	0	
7	¿Es buena la relación entre el personal?	X		10	8	No entre todo el personal
8	¿Se realizan arquezos sorpresivos?	X		10	10	
9	Realiza sus actividades de manera eficiente?	X		10	10	
10	¿Se elaboran informes periódicos sobre novedades o quejas de los clientes?		X	10	0	
	<b>Σ</b>			<b>100</b>	<b>66</b>	

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

F.3.C2

2.3

COMPONENTE: DEPARTAMENTO COMERCIALIZACIÓN

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALIFICA.		OBSERVACIÓN
		SI	NO	PT	CT	
11	¿Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?	X		10	8	Solo los encargados de cada sección.
12	Ha recibido algún tipo de motivación o incentivos.		X	10	0	
13	¿Existe un control adecuado y se vigila su permanencia en su lugar de trabajo?	X		10	10	
14	¿El personal cuenta con un Seguro Voluntario?	X		10	10	
15	¿Sus habilidades son valoradas en la empresa?	X		10	8	
16	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	X		10	10	
17	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?	X		10	8	A veces
18	Realiza sus actividades de manera eficiente?	X		10	10	
19	Se han definido políticas para la administración del personal respecto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación del personal</li> </ul>		X	10	0	Aún no
	<b>Σ</b>			<b>190</b>	<b>130</b>	



**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

F.3.C2

3.3

**COMPONENTE: DEPARTAMENTO COMERCIALIZACIÓN**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALIFICA.		OBSERVACIÓN
		SI	NO	PT	CT	
20	¿Los objetivos planteados en el Departamento de Recursos Humanos son de conocimiento del personal?	X		10	8	No son de conocimiento de todos los empleados
21	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelve el empleado?	X		10	9	
22	¿El gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación?	X		10	8	Esporádicamente
23	¿Existen políticas establecidas en la empresa las que permitan identificar la responsabilidad del personal?	X		10	10	
24	¿Existen mecanismos para controlar los permisos por atención médica del personal?	X		10	10	
25	¿El personal conoce con claridad sus responsabilidades y las mismas son impartidas por escrito o verbalmente?	X		10	10	
26	Se han establecido procedimientos para presentar quejas y/o reclamos.		X	10	0	No se encontraron hallazgos
	<b>Σ</b>			<b>260</b>	<b>185</b>	
<b>Elaborado por: D.A.Z.M</b>		<b>Revisado por: L.M.Y</b>		<b>Fecha: 20-11-2015</b>		

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**F.3.C3**

**1.2**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
COMPONENTE: DEPARTAMENTO COMERCIALIZACIÓN**

**1. VALORACIÓN**

**PT:** Ponderación Total 260

**CT:** Calificación Total 185

**CP:** Calificación Porcentual 71.15%

$$CP = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$CP = \frac{185}{260} * 100$$

$$CP = 71.15\%$$

**2. DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO**

**NIVEL DE CONFIANZA**

<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
	<b>71.15%</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
85 - 50%	49 – 25%	24- 5%
	<b>28.85 %</b>	
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

F.3.C3

2.2

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
COMPONENTE: DEPARTAMENTO COMERCIALIZACIÓN**

**3. CONCLUSIÓN**

Basado en la revisión y evaluación que consta en el cuestionario de control interno preparado para este componente se pudo establecer que existe un nivel de confianza **MODERADO** y un nivel de riesgo **MODERADO**; detectándose los siguientes puntos débiles:

- No se han realizado pruebas para la selección del personal
- No se ha evaluado al personal
- La relación entre el personal no es buena entre todos
- No existen informes sobre novedades o quejas de clientes
- No existen incentivos ni algún tipo de motivación para el personal
- No se han realizado capacitaciones al personal
- No se encuentra establecidas políticas para la administración del personal

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 15-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

F.3.C4

1.6

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
COMPONENTE: DEPARTAMENTO COMERCIALIZACIÓN**

**NO SE HA EVALUADO AL PERSONAL**

**COMENTARIO:** En el periodo auditado no se han realizado evaluaciones al personal que permita conocer el grado de cumplimiento y efectividad del control implantado por la institución. **AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS Literal 19.-** Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores; debido a que no existen lineamientos formales por escrito que contemplen parámetros o mecanismos para realizar la evaluación

**CONCLUSIÓN:** En la entidad no se han realizado evaluaciones al personal por ende se desconoce su grado de desempeño, lo que no permite tomar decisiones objetivas respecto al mismo.

**RECOMENDACIÓN:** Al personal de recursos humanos efectuar una evaluación continua, la misma que por medio de sus resultados permitan medir la gestión en cuanto eficiencia, eficacia y economía del personal de la empresa.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 18-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

F.3.C4

2.6

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
COMPONENTE: DEPARTAMENTO COMERCIALIZACIÓN**

**LA RELACIÓN ENTRE EL PERSONAL NO ES BUENA ENTRE  
TODOS**

**COMENTARIO:** No existe una buena relación entre todo el personal que labora en la empresa por lo que se está incumpliendo el manual de funciones establecido en la comercializadora. **AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS Literal 17.-** Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal, dado que no se han realizado actividades que permitan integrar al personal, ni se han socializado temas relacionados con el mismo.

**CONCLUSIÓN:** En la entidad no existe una buena comunicación entre el personal, lo que ocasiona un ambiente tenso en algunas áreas. La mala relación existente ocasiona que las actividades en algunas áreas se desenvuelvan en un ambiente tenso, lo que puede ocasionar que las mismas no se ejecuten en el nivel esperado.

**RECOMENDACIÓN:** Al jefe de recursos humanos efectuar y coordinar actividades que permitan la integración del personal de la empresa y con ello se pueda obtener el máximo en su rendimiento.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 18-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

F.3.C4

3.6

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
COMPONENTE: DEPARTAMENTO COMERCIALIZACIÓN**

**NO EXISTEN INFORMES SOBRE NOVEDADES O QUEJAS DE  
CLIENTES**

**COMENTARIO:** En el periodo auditado no existen informes sobre novedades o quejas presentadas por los clientes, por lo que se está incumpliendo con el manual de funciones **AL JEFE DE COMERCIALIZACIÓN Literal 8.-** Realizar informes periódicos sobre quejas, reclamos y novedades de sus clientes, debido a que el personal a cargo de cumplir este lineamiento formalmente establecido no lo ha tomado a consideración.

**CONCLUSIÓN:** Durante el análisis se pudo evidenciar que no existen informes periódicos sobre quejas ni novedades reportadas por los clientes, la falta de este mecanismo puede ocasionar que no se pueda establecer de manera objetiva el margen de satisfacción en la entrega del producto y del servicio ofertado por la empresa.

**RECOMENDACIÓN:** Al jefe de comercialización proporcionar a los clientes los medios para que puedan dar a conocer cualquier novedad o inconveniente sobre los productos o servicios ofertados, a fin de efectuar informes periódicos que permitan buscar mecanismos para optimizar los mismos de ser el caso.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 18-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

F.3.C4

4.6

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
COMPONENTE: DEPARTAMENTO COMERCIALIZACIÓN**

**NO EXISTEN INCENTIVOS NI ALGÚN TIPO DE MOTIVACIÓN PARA  
EL PERSONAL**

**COMENTARIO:** Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno se estableció que los trabajadores de la comercializadora no han sido objeto de ningún tipo de motivación ni de incentivos por parte de la administración, debido al alto costo y al no existir políticas o normas establecidas para la administración del personal se deja de lado la utilización de estas estrategias.

**CONCLUSIÓN:** Durante el periodo de análisis se evidencio que en la entidad no se han ofrecido ningún tipo de incentivos ni se han ejecutado actividades de motivación al personal, por lo que el mismo se presenta desmotivado en la realización de sus actividades y en el cumplimiento de su jornada laboral.

**RECOMENDACIÓN:** A la administración efectuar actividades que permitan la integración y ayuden a la motivación y superación del personal; así también, si la situación lo permite ofrecer incentivos económicos a más de los legalmente permitidos para de esta manera lograr el máximo rendimiento del personal.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 18-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

F.3.C4

5.6

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
COMPONENTE: DEPARTAMENTO COMERCIALIZACIÓN**

**NO SE HAN REALIZADO CAPACITACIONES AL PERSONAL**

**COMENTARIO:** En el periodo auditado no se han efectuado capacitaciones a todo el personal del departamento auditado por lo que se incumple el reglamento interno de trabajo **Art.21 Derechos de los trabajadores. Literal d.-** Participar en los programas de adiestramiento y capacitación de acuerdo a las normas y procedimientos que establezca “ZERIMAR” dado que las instrucciones no existen debido a la ausencia de manuales de procedimientos, donde se establezca que todo el personal tiene derecho a acceder a los programas de capacitación realizados, los mismos que deberán efectuarse de forma periódica

**CONCLUSIÓN:** En el periodo auditado no se han efectuado capacitaciones a todo el personal solo a los encargados de cada sección; por lo que es posible que el trabajo no se esté realizando como fue planeado o de la mejor manera posible, ya que si el encargado comprendió algún aspecto de la capacitación de forma errónea, esta será transmitida a todos los trabajadores, ocasionando mayores gastos que se destinarán a corregir el error, de igual manera puede darse el caso de que el Jefe de Área omita situaciones conocidas por él, como en el caso del uso de tecnología, que para otros niveles puede significar algo totalmente nuevo

**RECOMENDACIÓN:** A la administración involucrar en los programas de capacitación a todo el personal que labora en la empresa para optimizar el rendimiento de su recurso más importante, con miras a mejorar la capacidad de los empleados a proveer de una mejor atención a la clientela.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 18-12-2015



**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

F.3.C4

6.6

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
COMPONENTE: DEPARTAMENTO COMERCIALIZACIÓN**

**NO SE CONOCE SI SE ENCUENTRAN ESTABLECIDAS POLÍTICAS  
PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL**

**COMENTARIO:** El personal desconoce la existencia de políticas establecidas para la administración del personal, por lo que se incumple el manual de funciones. **AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS Literal 7.-** Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo, esto se debe a la falta de ejecución y participación por parte del personal encargado en la realización y socialización de las mismas.

**CONCLUSIÓN:** En la entidad no se han establecido por escrito ni difundido los lineamientos para la administración del personal, lo que puede ocasionar una mala administración del talento humano, pues no existen los mecanismos para realizarla de manera eficiente.

**RECOMENDACIÓN:** A la administración estructurar políticas formales que permitan asegurar la administración del personal y difundirlas a sus trabajadores.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 18-12-2015

**Tabla de Marcaciones Diarias**

(AZUERO GUAYAS)

Desde 01-01-2016 hasta 31-01-2016

Matriz 007 AZUERO GUAY									
01/01 vi.	01/02 sá.	01/03 do.	01/04 lu.	01/05 ma.	01/06 mi.	01/07 ju.	01/08 vi.	01/09 sá.	01/10 do.
			07:58-13:09 14:56-18:23	08:03-13:16 15:00-18:46	07:56-13:10 14:59-18:19	07:56-13:16 15:02-18:19	08:03-13:12 14:57-18:30		
01/11 lu.	01/12 ma.	01/13 mi.	01/14 ju.	01/15 vi.	01/16 sá.	01/17 do.	01/18 lu.	01/19 ma.	01/20 mi.
07:57-13:17 14:57-18:33	07:57-13:12 15:01-18:39	08:03-13:23 15:01-18:37	07:56-13:15 15:03-18:50	07:52-13:15 15:06-18:34			07:58-13:18 14:57-18:53	07:56-13:12 15:00-18:45	07:57-13:09 14:29-18:33
01/21 ju.	01/22 vi.	01/23 sá.	01/24 do.	01/25 lu.	01/26 ma.	01/27 mi.	01/28 ju.	01/29 vi.	01/30 sá.
07:57-13:08 15:03-18:21	08:04-13:19 14:58-19:09	07:58-16:37		07:51-13:13 14:55-18:19	07:55-13:10 14:57-18:30	07:57-13:08 14:58-18:43	07:57-13:11 14:58-18:19	07:57-13:09 14:58-18:29	
01/31 do.	02/01 lu.	02/02 ma.	02/03 mi.	02/04 ju.	02/05 vi.	02/06 sá.	02/07 do.	02/08 lu.	02/09 ma.

**ZERIMAR**  
Ramirez Galván Cía. Ltda.  
RUC: 1191729486001  
☎: 2588083 LOJA - ECUADOR

≈ = Verificado con documento fuente

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**F.3.5**

**1.15**

**ANALITICA PARA LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTION**

**COMPONENTE:** Talento Humano

Mediante la aplicación de indicadores de gestión se pretende comprobar el nivel de conocimiento de las políticas estratégicas de la comercializadora "ZERIMAR" con relación al personal.

<b>ESCALA DE RENDIMIENTO</b>		<b>CALIFICACIÓN</b>
Del 1% al 20%	Insuficiente	Inaceptable
Del 21% al 40%	Inferior a lo normal	Deficiente
Del 41% al 60%	Normal	Satisfactorio
Del 61% al 80%	Superior a lo normal	Muy Bueno
Del 81% al 100%	Óptimo	Excelente

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L. M. Y.

**Fecha:** 20-12-2015

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

F.3.5

2.15

ANALITICA PARA LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTION

NIVEL DE DIFUSION DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

- **Misión =**  $CP = \frac{136}{148} \times 100$

**Misión =** CP = 91.89%

- **Visión =**  $CP = \frac{136}{148} \times 100$

**Visión =** CP = 91.89%

- **Objetivos =**  $CP = \frac{146}{148} \times 100$

**Objetivos =** CP = 98.65%

- **Reglamento Interno =**  $CP = \frac{148}{148} \times 100$

**Reglamento Interno =** CP = 100%

Elaborado por: D.A.Z.M

Revisado por: L. M. Y.

Fecha: 20-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**F.3.5**  
**3.15**

**ANÁLISIS:** La difusión de la imagen institucional a los empleados de la empresa refleja el 92% en lo que concierne conocimiento de la misión y visión, el 99% al conocimiento de objetivos y el 100% al reglamento interno.

**CONCLUSIÓN:** Aunque el porcentaje alcanzado en cuanto al conocimiento de los conceptos que representan la imagen institucional es óptimo, se debe mejorar su difusión para integrar a la totalidad de los trabajadores.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L. M. Y.

**Fecha:** 20-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

F.3.5

4.15

**ANALITICA PARA LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTION**

**NIVEL DE DIFUSION DE CONDUCTAS DE ETICA**

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

$$CP = \frac{36}{148} \times 100$$

$$CPA = 0.24\%$$

**ANÁLISIS:** La difusión de lineamientos sobre conducta y ética a los empleados de la empresa refleja el 0.42%, lo que se considera inaceptable.

**CONCLUSIÓN:** Debido a que el porcentaje alcanzado es inaceptable, le resulta imperiosa a la comercializadora realizar un manual o programar talleres que permitan difundirlas, logrando con ello obtener personal que labore bajo lineamientos éticos presentes en la institución.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L. M. Y.

**Fecha:** 20-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTION**

**F.3.5**

**5.15**

**COMPONENTE: TALENTO HUMANO**

**COSTO DE PERSONAL**

$$\frac{\text{Valor total nómina de personal por nivel}}{\text{Valor total nómina personal de la entidad}} \times 100$$

**Personal Financiero:**

$$\text{CPA} = \frac{41087,69}{611.202,06} \times 100$$

$$\text{CPA} = 6,72\%$$

**Personal de Comercialización:**

$$\text{CPA} = \frac{335147,05}{611.202,06} \times 100$$

$$\text{CPA} = 54,83\%$$

**Personal Recursos Humanos:**

$$\text{CPA} = \frac{4563,57}{611.202,06} \times 100$$

$$\text{CPA} = 0,75\%$$

**Personal de Logística:**

$$\text{CPA} = \frac{198442,47}{611.202,06} \times 100$$

$$\text{CPA} = 32,47$$

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L. M. Y.

**Fecha:** 20-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

F.3.5

6.15

**ANÁLISIS:** Al aplicar el indicador de costo de personal en la comercializadora ZERIMAR; se obtuvo como resultado que el personal administrativo representa el 5.32% del valor de la nómina total, el personal financiero el 6,72%, el personal de comercialización el 54.83%; el personal de recursos humanos el 0,75% y el personal de logística representa el 32.47%.

**CONCLUSIÓN:** Mediante los resultados obtenidos se evidencia un alto porcentaje del valor de la nómina total del personal en los departamentos de comercialización y logística esto se debe a que aquí se concentra el mayor número de trabajadores que posee la empresa, al contrario de lo que se evidencia en el departamento de recursos humanos pues solo hay una persona que labora en el mismo.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L. M. Y.

**Fecha:** 20-12-2015



**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTION**

**F.3.5**  
**7.15**

**REFERENCIAS VERIFICADAS**

**Referencias Verificadas**  
**Total de Hojas de Vida Verificadas**

**Personal Financiero:**

$$CPA = \frac{9}{9} \times 100$$

**CPA = 100%**

**Personal de Comercialización:**

$$CPA = \frac{76}{83} \times 100$$

**CPA = 91.57%**

**Personal Recursos Humanos:**

$$CPA = \frac{1}{1} \times 100$$

**CPA = 100%**

**Personal de Logística:**

$$CPA = \frac{43}{48} \times 100$$

**CPA = 89.58%**

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L. M. Y.

**Fecha:** 20-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

F.3.5

8.15

**ANÁLISIS:** Los indicadores demuestran que el 100 % de las referencias presentadas por el personal administrativo, financiero y de recursos humanos han sido verificadas en su totalidad; por el contrario las referencias presentadas por el personal de comercialización y el de logística se han verificado en un 91.57% y un 89.58% respectivamente.

**CONCLUSIÓN:** La no verificación de las referencias tanto personales como laborales por parte de los encargados, puede significar la adherencia de recurso humano no apto para el desarrollo de las actividades y por ende el atraso en la consecución de los objetivos empresariales, esto se debe a que se ha integrado personal con recomendaciones a títulos personales que no han seguido un proceso de selección ya que no existen lineamientos formales para ello.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L. M. Y.

**Fecha:** 20-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTION**

**F.3.5**  
**9.15**

**CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

**Gastos de Capacitación**  
**N° total de Personal**

$$CPA = \frac{458,57}{148}$$

$$CPA = 3.10\%$$

**ANÁLISIS:** El resultado del indicador aplicado demuestra que tan solo el 3,10% del total del personal de la empresa tuvo algún tipo de capacitación.

**CONCLUSIÓN:** El 100% del personal de la empresa no ha recibido capacitación continua, debido a los altos costos, solo los encargados de cada sección

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L. M. Y.

**Fecha:** 20-12-2015

F.3.5.1  
1.1

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA S

ESTADO DE RESULTADOS (Acumulad

Del 01/01/2014 al 31/12/2014

5.2.02.14 SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y	4,666.33
<b>5.2.02.16. GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A</b>	<b>3,482.16</b>
5.2.02.16.01 DONACIONES	473.03
5.2.02.16.02 AGASAJOS AL PERSONAL	98.83
5.2.02.16.03 GASTO SALUD DEL PERSONAL	2,910.30
<b>5.2.02.17. GASTOS DE VIAJE</b>	<b>2,311.68</b>
5.2.02.17.02 PASAJES AEREOS	2,254.60
5.2.02.17.03 HOSPEDAJES	57.08
<b>5.2.02.18. AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMU</b>	<b>7,219.18</b>
5.2.02.18.03 TELEFONOS	3,908.81
5.2.02.18.04 INTERNET	3,310.37
5.2.02.19 NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA	1,672.78
<b>5.2.02.20. IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y O</b>	<b>18,258.79</b>
5.2.02.20.01 SUPERINTENDENCIA DE COMP	3,062.65
5.2.02.20.02 IMPUESTOS MUNICIPALES	5,025.63
5.2.02.20.03 MATRICULACION VEHICULAR	7,975.53
5.2.02.20.05 IMPUESTO VERDE	1,104.82
5.2.02.20.07 PERMISO DE FUNCIONAMIENT	1,090.16
<b>5.2.02.21. DEPRECIACIONES</b>	<b>22,946.78</b>
<b>5.2.02.21.01. DEP. PROPIEDAD, PLANTA</b>	<b>16,569.69</b>
5.2.02.21.01.05 DEPRECIACION DE MU	3,679.33
5.2.02.21.01.08 DEPRECIACION DE EQ	12,690.36
<b>5.2.02.21.02. DEP. PROPIEDADES DE INV</b>	<b>6,377.09</b>
5.2.02.21.02.01 DEPRECIACION DE ED	6,377.09
<b>5.2.02.23. GASTO DETERIORO</b>	<b>5,045.19</b>
5.2.02.23.05 DETERIORO CUENTAS POR CO	5,045.19
<b>5.2.02.28. OTROS GASTOS EN BIENES</b>	<b>37,071.05</b>
5.2.02.28.01 UNIFORMES ADMINISTRATIVO	1,090.00
5.2.02.28.05 SUMINISTROS Y MATERIALES	28,528.01
5.2.02.28.07 UTILES DE OFICINA	7,453.04
<b>5.2.02.29. OTROS GASTOS EN SERVICIOS</b>	<b>13,152.11</b>
5.2.02.29.02 IMPRENTA Y REPRODUCCION	7,271.80
5.2.02.29.03 FOTOCOPIAS- PLANOS- ESTU	20.00
5.2.02.29.04 CORRESPONDENCIA- COURIES	331.21
5.2.02.29.08 <u>CAPACITACION DEL PERSONA</u>	458.57
5.2.02.29.09 ALQUILER FRECUENCIAS	1,476.53
5.2.02.29.10 SERVICIOS OCASIONALES	3,594.00
<b>5.2.03. GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>108,294.18</b>
5.2.03.01 INTERESES EN PRESTAMOS	35,314.99
5.2.03.02 GASTOS Y COMISIONES BANCARIAS	6,598.57
5.2.03.03 GASTOS DE FINANCIAMIENTO	2,923.96
5.2.03.06 COMISIONES TARJETAS DE CREDITO	63,456.66
<b>5.2.05. MISCELANEOS</b>	<b>37,675.25</b>
5.2.05.01 MULTAS, INTERESES Y MORA IESS	616.73
5.2.05.02 MULTAS, INTERESES Y MORA SRI	4,292.27

} √  
C

√ = Revisado

C = Comprobado

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTION**

**F.3.5**  
**10.15**

**SELECCIÓN DEL PERSONAL**

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados contratados por recomendacion}}{\text{N}^\circ \text{ total de Personal contratado}} \times 100$$

**Personal de Comercialización:**

$$\text{CPA} = \frac{5}{21} \times 100$$

$$\text{CPA} = 23,80\%$$

**ANÁLISIS:** Dentro del total del personal contratado en el periodo 2014 el 23,80% representa aquel que ingreso por recomendaciones a título personal sin la aplicación de ningún proceso de selección. El total del personal contratado corresponde al área de comercialización puesto que en los demás departamentos no hubo la necesidad de reclutar a nuevo personal reflejando estabilidad laboral en los mismos.

**CONCLUSIÓN:** Lo que implica que no se compruebe en su totalidad la documentación que comprende las hojas de vidas así como su preparación para el puesto.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L. M. Y.

**Fecha:** 20-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTION**

**F.3.5**

**11.15**

**FALTAS DEL PERSONAL**

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Trabajadores} * \text{N}^\circ \text{ de horas perdidas}}{\text{N}^\circ \text{ Trabajadores} * \text{N}^\circ \text{ de horas de trabajo}} \times 100$$

**Personal Financiero:**

$$\text{CPA} = \frac{9 * 16}{9 * 2.880} \times 100$$

**CPA = 0.56%**

**Personal de Comercialización:**

$$\text{CPA} = \frac{83 * 88}{83 * 2880} \times 100$$

**CPA = 3,06%**

**Personal Recursos Humanos:**

$$\text{CPA} = \frac{1 * 0}{1 * 2880} \times 100$$

**CPA = 0%**

**Personal de Logística:**

$$\text{CPA} = \frac{48 * 36}{48 * 2880} \times 100$$

**CPA = 1.25%**

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L. M. Y.

**Fecha:** 20-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

F.3.5

12.15

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**ANÁLISIS:** El porcentaje de ausentismo laboral corresponde al ,3.06% en el departamento de comercialización, el 1.25% en el departamento de logística, el 0,56% en el departamento financiero y el 0% para el departamento de recursos humanos.

**CONCLUSIÓN:** Los porcentajes obtenidos reflejan una inasistencia baja en relación al total de días laborados esto se da en especial en el personal de ventas y de perchas, se considera que la ausencia constituye deserción del puesto de trabajo cuando no se cuenta con los permisos otorgados por el empleador.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L. M. Y.

**Fecha:** 20-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTION**

**F.3.5**

**13.15**

**SALIDAS VOLUNTARIAS**

**$$\frac{\text{Salida por Renuncia Voluntaria}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$$**

**Personal Financiero:**

$$\text{CPA} = \frac{1}{9} \times 100$$

$$\text{CPA} = 12,70\%$$

**Personal de Comercialización:**

$$\text{CPA} = \frac{30}{83} \times 100$$

$$\text{CPA} = 80,60\%$$

**Personal Recursos Humanos:**

$$\text{CPA} = \frac{0}{1} \times 100$$

$$\text{CPA} = 0\%$$

**Personal de Logística:**

$$\text{CPA} = \frac{12}{48} \times 100$$

$$\text{CPA} = 12,70\%$$

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L. M. Y.

**Fecha:** 20-12-2015



**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

F.3.5

14.15

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**ANÁLISIS:** En el año 2014 se registran 45 salidas voluntarias que por cada departamento representan: 12.70% con respecto al personal financiero y de logística, el 80.60% al personal de comercialización y el 0 % al personal de recursos humanos.

**CONCLUSIÓN:** Los datos demuestran estabilidad laboral en la área administrativa y de recursos humanos; caso contrario demuestra el porcentaje obtenido en el área de comercialización y logística que por el alto número de trabajadores que mantiene cada uno ha sido significativo el número de empleados que han salido voluntariamente de la empresa, este índice demuestra que las renuncias han sido por motivos personales o de fuerza mayor.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L. M. Y.

**Fecha:** 20-12-2015

F.3.5  
15.15

**Acta de finiquito**  
0002866581AF

Ministerio de Relaciones Laborales

### ACTA DE FINIQUITO

En LOJA, Viernes 7 de Febrero de 2014, ante el suscrito Inspector del Trabajo, comparecen la compañía o empleador COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CIA LTDA, por medio de su representante legal el (la) señor(a) JORGE RENAN RAMÍREZ PINEDA, en su calidad de empleador(a), por una parte y, por otra parte el (la) señor(a) MICHAEL GERARDO CASTILLO LLIVIGANAY, en su calidad de trabajador(a), a fin de suscribir la presente Acta de Finiquito, contenida dentro de los siguientes términos:

PRIMERO.- Con fecha Miércoles 14 de Noviembre de 2012, la compañía o empleador COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CIA LTDA y el (la) señor(a) MICHAEL GERARDO CASTILLO LLIVIGANAY, celebraron un contrato de trabajo mediante el cual el (la) trabajador(a), se comprometía a prestar sus servicios en calidad de EMPACADOR en las instalaciones de esta empresa o empleador. Dichos servicios los prestó hasta el Lunes 3 de Febrero de 2014, fecha en que concluyen la relación por acuerdo de las partes..

SEGUNDO.- Con estos antecedentes, el(la) empleador(a), procede a liquidar en forma pormenorizada todos y cada uno de los haberes a que tiene derecho el (la) Trabajador (a), de la siguiente manera:

### LIQUIDACIÓN DE HABERES

INGRESO	
Sueldo Enero 2014	340.34 USD
Horas suplementarias Enero 2014	43.66 USD
Horas extraordinarias Enero 2014	0.00 USD
Sueldo Febrero 2014	34.03 USD
Horas suplementarias Febrero 2014	4.37 USD
Horas extraordinarias Febrero 2014	0.00 USD
Fondo de reserva Enero 2014	31.99 USD
Fondo de reserva Febrero 2014	3.20 USD
Décima tercera remuneración:	70.32 USD
Décima cuarta remuneración:	172.83 USD
Vacaciones no gozadas del último periodo:	50.19 USD
Vacaciones periodo Desde el Miércoles 14 de Noviembre de 2012 hasta el Miércoles 13 de Noviembre de 2013	169.30 USD
Total Ingresos:	976.23 USD

EX - EMPLEADOR  
JORGE RENAN RAMÍREZ PINEDA  
1191729486001

INSPECTOR PROVINCIAL DEL TRABAJO

EX - TRABAJADOR  
MICHAEL GERARDO CASTILLO LLIVIGANAY  
1718904053

PAGINA: 1

Valor calculado que debe aportar al IESS (9.35%):	39.49 U
COMISARIATO	116.68 U
Total Descuentos:	156.17 U
TOTAL A RECIBIR:	764.06 U

TERCERO.- El suscrito Inspector del Trabajo da su aprobación a la liquidación precedente y, a continuación, el empleador(a) procede a entregar en este acto a el (la) ex trabajador la suma de \$ 764.06 SETECIENTOS SESENTA Y CUATRO DOLARES 06/100 CENTAVOS DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA. El (la) ex trabajador al recibir el anotado valor, se da por íntegramente satisfecho(a), en todos y cada uno de los derechos que por deber le corresponden puesto que todas las obligaciones provenientes de la relación de trabajo fueron legales y oportunamente pagadas, salvo las utilidades del año inmediatamente anterior a la finalización de la relación laboral, no hayan sido pagadas, las mismas deberán ser conforme lo establece la Ley

CUARTO.- Para constancia de todo lo actuado, los comparecientes, luego de ratificarse en el contenido íntegro de este documento, lo firman por triplicado con el infrascrito Inspector del Trabajo

EX - EMPLEADOR  
JORGE RENAN RAMÍREZ PINEDA  
1191729486001

INSPECTOR PROVINCIAL DEL TRABAJO

EX - TRABAJADOR  
MICHAEL GERARDO CASTILLO LLIVIGANAY  
1718904053

Ω = Sustentado con evidencia

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**F.2.5**  
**4.5**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

<b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b>				
<b>Componente:</b> Departamento de Recursos Humanos				
<b>OBJETIVOS</b>				
1	Establecer el grado en que el talento humano ha cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados.			
2	Medir la eficiencia, eficacia y economía, mediante la utilización de indicadores.			
3	Emitir recomendaciones tendientes a mejorar la administración del Talento Humano.			
<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>ELAB.</b>	<b>FECHA</b>
1	Aplicar el cuestionario de Control Interno.	F.3.R2 1.2	D.A.Z.M	20-11-2015
2	Evaluar el sistema de control interno implementado.	F.3.R3 1.2	D.A.Z.M	15-12-2015
4	Verificar si dentro de sus funciones se establece la determinación de políticas para la administración del personal.	F.3.R5 1.1	D.A.Z.M	02-01-2016
5	Elaborar cédulas narrativas sobre cada uno de los hallazgos encontrados.	F.3.R4 1.4	D.A.Z.M	18-12-2015
<b>Elaborado por:</b> D.A.Z.M		<b>Revisado por:</b> L.M.Y	<b>Fecha:</b> 15-11-2015	

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

F.3.R2

1.2

COMPONENTE: DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALIFICA.		OBSERVACIÓN
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Existen políticas formales para la administración del personal en cuanto a su selección, inducción y capacitación?		X	10	0	
2	¿Existe un plan anual para capacitar al personal?		X	10	0	
3	¿Se encuentra actualizado el manual de funciones?		X	10	0	
4	¿El personal se ha capacitado con el apoyo de la empresa?	X		10	8	Solo encargados de cada sección
5	Existen métodos definidos para la selección del personal.	X		10	8	De manera verbal
6	¿El personal ha sido evaluado y se ha comunicado sus resultados?		X	10	0	
7	¿Es buena la relación entre el personal?	X		10	8	No entre todo el personal
8	¿Existen sistemas de control de registro y asistencia del personal?	X		10	10	
9	Conoce la misión, visión y objetivos de la entidad	X		10	10	
10	¿Existe un manual de funciones en la empresa?	X		10	8	No incorpora todas las funciones
	<b>Σ</b>			<b>100</b>	<b>52</b>	

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE: DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS**

F.3.R2

2.2

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALIFICA.		OBSERVACIÓN
		SI	NO	PT	CT	
11	¿Existe un programa para capacitar al personal para el correcto desempeño de sus funciones?	X		10	8	Solo cuando se solicita
12	¿Para la selección del personal se convoca a concurso?		X	10	0	
13	La selección y reclutamiento del personal se realiza en base a la experiencia	X		10	8	En algunos casos
14	¿Se procede para la selección del personal con la entrevista previa, pruebas de conocimiento?		X	10	0	Solo entrevistas
15	¿Se confirman las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?	X		10	8	No en todos los casos
16	¿Cuenta con indicadores para evaluar el desempeño del personal?		X	10	0	
17	¿La empresa cuenta con un Depto. de Recursos Humanos?	X		10	10	
18	¿El personal cumple con las funciones asignadas?	X		10	10	
	<b>Σ</b>			<b>180</b>	<b>96</b>	
<b>Elaborado por: D.A.Z.M</b>		<b>Revisado por: L.M.Y</b>		<b>Fecha: 20-11-2015</b>		

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

F.3.R3

1.2

Periodo: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
COMPONENTE: DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS**

**1. VALORACIÓN**

**PT:** Ponderación Total 180

**CT:** Calificación Total 96

**CP:** Calificación Porcentual 53.33%

$$CP = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$CP = \frac{96}{180} * 100$$

$$CP = 53.33\%$$

**2. DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO**

**NIVEL DE CONFIANZA**

BAJO	MODERADO	ALTO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
	<b>53.33%</b>	
NIVEL DE RIESGO		
85 - 50%	49 – 25%	24- 5%
	<b>46.67%</b>	
ALTO	MODERADO	BAJO

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

F.3.R4

2.2

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
COMPONENTE: DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS**

**3. CONCLUSIÓN**

Basado en la revisión y evaluación que consta en el cuestionario de control interno preparado para este componente se pudo establecer que existe un nivel de confianza **MODERADO** y un nivel de riesgo **MODERADO**; detectándose los siguientes puntos débiles:

- No existen políticas formales para la administración del personal.
- No existe un plan anual para capacitar al personal
- No se encuentra actualizado el manual de funciones
- No se confirman en su totalidad las referencias personales y profesionales del personal
- No cuenta con indicadores que midan la gestión del personal en la empresa
- No se han realizado auditorias de gestión.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 15-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

F.3.R4

1.6

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
COMPONENTE: DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS**

**NO EXISTEN POLÍTICAS FORMALES PARA LA ADMINISTRACIÓN  
DEL PERSONAL**

**COMENTARIO:** En la empresa no se han establecido formalmente políticas y estrategias de administración del recurso humano incumpléndose el manual de funciones. **AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS Literal 2.-** Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos en la empresa; en virtud de que el personal encargado de la ejecución de este procedimiento no ha cumplido con esta disposición, debido a que desconoce este requisito.

**CRITERIO:** La falta de instrucciones y la ausencia de un manual de procedimientos para la administración del personal se constituyen en una herramienta que permite conducir con eficiencia su ejecución.

**CONCLUSIÓN:** En la entidad no existen lineamientos formales para la administración del recurso humano siendo posible que el trabajo no se esté realizando como fue planeado o de la mejor manera posible, ya que al no existir procedimientos a seguir se pueden incumplir disposiciones que afecten el accionar de la empresa.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 18-12-2015



**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

F.3.R4

2.6

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
COMPONENTE: DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS**

**NO EXISTE UN PLAN ANUAL PARA CAPACITAR AL PERSONAL**

**COMENTARIO:** En el periodo auditado no se encuentra establecido un plan o programa para capacitar al personal de la empresa. Incumpléndose el manual de funciones **Al DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Literal 6.-** Asesorar y participar en la formulación de la política del personal, esto se debe a que no existe un programa anual de capacitación ya que se toma a consideración la experiencia del personal que labora mayor tiempo en la Entidad y que generalmente ocupan puestos de Dirección para la capacitación de personal nuevo y comunicación de actualizaciones.

**CONCLUSIÓN:** En la comercializadora no se encuentra establecido un plan o programa anual para la capacitación o adiestramiento del personal, al no capacitar adecuadamente al personal puede derivar en la inseguridad de que el trabajo se realice correctamente, demoras o estancamientos en los procesos, al desconocer el funcionamiento de nuevas actualizaciones incorporadas y por lo tanto, uso inadecuado de recursos.

**RECOMENDACIÓN:** Al departamento de Recursos Humanos participar activamente en la administración del personal, uno de los mecanismos para alcanzar la máxima eficiencia y rendimiento de su talento humano constituye su adiestramiento por lo que el planteamiento de un programa de capacitación se constituirá para la administración en una inversión que le conllevaría a obtener mejores resultados, puesto que contar con un personal especializado fortalecería su imagen empresarial.

<b>Elaborado por:</b> D.A.Z.M	<b>Revisado por:</b> L.M.Y	<b>Fecha:</b> 18-12-2015
-------------------------------	----------------------------	--------------------------

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

F.3.R4

3.6

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
COMPONENTE: DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS**

**NO SE ENCUENTRA ACTUALIZADO EL MANUAL DE FUNCIONES**

**COMENTARIO:** En la comercializadora “ZERIMAR” el manual de funciones se encuentra desactualizado, el mismo que no incluye todas las funciones que actualmente se encuentran desarrollando en la misma, por lo que se incumple el manual de funciones. **AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS Literal 8.-** Establecer el perfil y diseño de puestos a reclutar y seleccionar del personal, debido a que no se cuenta con el personal suficiente dentro del departamento de recursos humanos para segregar y delegar el cumplimiento de dicha función.

**CONCLUSIÓN:** En el manual de funciones no consta el perfil ni la función a desarrollar de la totalidad de empleados que actualmente laboran en la empresa, por lo que se puede incorporar a la empresa personal no idóneo que cumpla con los requisitos para el cargo y para el cumplimiento de las actividades dentro de la misma.

**RECOMENDACIÓN:** Al departamento de recursos humanos efectuar una actualización del manual de funciones, incorporando en su totalidad los cargos y puestos que se encuentran desarrollando en la actualidad

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 18-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

F.3.R

4

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE: DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS**

**NO SE CONFIRMAN EN SU TOTALIDAD LAS REFERENCIAS**

**PERSONALES Y PROFESIONALES DEL PERSONAL**

**COMENTARIO:** En el periodo auditado no se han confirmado en su totalidad las referencias personales y profesionales del personal con lo que se incumple el manual de funciones de la empresa. **AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS Literal 14.-** Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados con ocasión de la Evaluación y Selección del personal; esto se debe a que el personal encargado de la ejecución de este procedimiento desconoce este requisito.

**CONCLUSIÓN:** En la comercializadora no se ha verificado en su totalidad los datos y referencias presentadas por los candidatos a empleados dado que las instrucciones no existen debido a la ausencia de manuales de procedimientos, donde se deberían señalar el requerimiento de verificar los datos señalados como referencias que abalicen la calidad humana y profesional del postulante para evitar el pasar por alto posibles alteraciones a datos personales y laborales, así como la inexistencia de los mismos.

**RECOMENDACIÓN:** Al personal del departamento efectuar una investigación total de los datos y referencias presentadas antes de la incorporación del nuevo personal, lo cual permitirá asegurar el integro de nuevo personal idóneo a la empresa.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 18-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

F.3.R3

5.6

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
COMPONENTE: DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS**

**NO CUENTA CON INDICADORES QUE MIDAN LA GESTIÓN DEL  
PERSONAL EN LA EMPRESA**

**COMENTARIO:** En la empresa no se han identificado indicadores que permitan medir la gestión, por lo que se desconoce si ha existido eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos que dispone la entidad. Tanto el personal del departamento de recursos humanos como la gerencia no se han preocupado por la utilización e implementación de indicadores que permitan evaluar la gestión que viene desarrollando el talento humano en la empresa.

**CONCLUSIÓN:** En el periodo analizado no se encontraron indicadores de gestión por lo que se diseñaron y adaptaron a las condiciones de la auditoria. La entidad debe contar con herramientas que coadyuven a la evaluación y al desarrollo óptimo de las funciones del personal.

**RECOMENDACIÓN:** La administración deberá tomar en cuenta los indicadores que se plantean e integrar los que considere pertinentes de tal forma que le sirvan para medir el manejo de la gestión realizada.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 18-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

F.3.R3

6.6

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE: DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS**

**NO SE HAN REALIZADO AUDITORIAS DE GESTIÓN EN LA  
EMPRESA**

**COMENTARIO:** En el periodo auditado no se han realizado auditorias de gestión que permitan conocer el grado de cumplimiento y efectividad del control implantado por la institución, debido a que la administración no se ha preocupado por conocer el nivel de cumplimiento y que tan eficaz resulta los procedimientos de control que establecen sobre los recursos que mantienen y las actividades que ejecutan.

**CONCLUSIÓN:** En la entidad no se han realizado auditorias de gestión por ende no existe un mecanismo para evaluar el control que mantiene sobre sus recursos. La empresa debe contar con mecanismos que permitan conocer y evaluar el grado de cumplimiento y de efectividad del sistema de control que mantiene para alcanzar un desempeño óptimo; al desconocer que tan efectivos son los procedimientos que la empresa ha implantado como normas de control, pueden existir puntos débiles que de cierta manera estén afectando en la marcha de la misma y por ende en la consecución de los objetivos institucionales.

**RECOMENDACIÓN:** A la administración efectuar una auditoria de gestión cada cierto tiempo, la misma que por medio de sus resultados le permitan tomar decisiones de manera oportuna y en busca de una mayor eficacia en la gestión.

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
COMPONENTE: DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS**

**VERIFICACION DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS**

**Son funciones del Jefe de Recursos Humanos las siguientes:**

1. Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos. ✓
- 2.- Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la Empresa. ☐
4. Aplicar las medidas disciplinarias vigentes en la Empresa y velar porque se cumplan las normas de personal ✓
5. Controlar la adecuada administración de las prestaciones que se tienen dentro de la Empresa. ✓
6. Asesorar y participar en la formulación de la política de personal. ☐
7. Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo. ☐
8. Establecer el perfil y diseño de puestos Reclutar y seleccionar al personal. ✓
9. Determinar los términos y condiciones de empleo. ✓
10. Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación de personal. ✓
11. Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial. ✓
11. Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal. ✓
12. Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales. ✓
13. Controlar el cumplimiento del rol vacacional. ✓
14. Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados con ocasión de la Evaluación y Selección de personal. ☐
15. Mantener todos los registros necesarios concernientes al personal ✓
16. Entrevistar, aconsejar y ayudar a los empleados en relación con sus problemas personales y dificultades. ✓
17. Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal. ☐
18. Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores. ✓
19. Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores. ☐
20. Controlar que se realice el cálculo de la provisión para beneficios sociales de los colaboradores. ✓
21. Realizar programas de recreación laboral con la finalidad de integrar a los colaboradores y a sus familiares. ☐

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 18-12-2015

## MANUAL DE FUNCIONES



F.3.R5  
2.2

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<p>Desarrollar en la empresa la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo enfocada a satisfacer las expectativas de clientes internos y externos a través del desarrollo de la mente organizacional.</p>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos.</li> <li>2.- <del>Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la Empresa.</del></li> <li>3. Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos.</li> <li>4. Aplicar las medidas disciplinarias vigentes en la Empresa y velar porque se cumplan las normas de personal</li> <li>5. Controlar la adecuada administración de las prestaciones que se tienen dentro de la Empresa.</li> <li>6. <del>Asesorar y participar en la formulación de la política de personal.</del></li> <li>7. Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Establecer el perfil y diseño de puestos Reclutar y seleccionar al personal.</li> <li>9. Determinar los términos y condiciones de empleo.</li> <li>10. Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación de personal.</li> <li>1. Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial.</li> <li>11. Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal.</li> <li>12. Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales.</li> <li>13. Controlar el cumplimiento del rol vacacional.</li> <li>14. <del>Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados con ocasión de la Evaluación y Selección de personal.</del></li> <li>15. Mantener todos los registros necesarios concernientes al personal.</li> <li>16. Entrevistar, aconsejar y ayudar a los empleados en relación con sus problemas personales y dificultades.</li> <li>17. <del>Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.</del></li> <li>18. Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores.</li> <li>19. Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores.</li> <li>20. Controlar que se realice el cálculo de la provisión para beneficios sociales de los colaboradores.</li> <li>21. <del>Realizar programas de recreación laboral con la finalidad de integrar a los colaboradores y a sus familiares.</del></li> </ol>	

√

C

√ = Revisado

C = Comprobado

Φ = Incumplimiento de las normas, manuales y reglamentos

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**F.2.5**  
**5.5**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

<b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b>				
<b>Componente:</b> Departamento de Logística				
<b>OBJETIVOS</b>				
1	Establecer el grado en que el talento humano ha cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados.			
2	Medir la eficiencia, eficacia y economía, mediante la utilización de indicadores.			
3	Emitir recomendaciones tendientes a mejorar la administración del Talento Humano.			
<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>ELAB.</b>	<b>FECHA</b>
1	Aplicar el cuestionario de Control Interno.	<b>F.3.L2</b> <b>1.1</b>	D.A.Z.M	20-11-2015
2	Evaluar el sistema de control interno implementado.	<b>F.3.L3</b> <b>1.2</b>	D.A.Z.M	15-12-2015
3	Elaborar cédulas narrativas sobre cada uno de los hallazgos encontrados	<b>F.3.L4</b> <b>1.4</b>	D.A.Z.M	18-12-2015
4	Aplicar indicadores de Gestión.	<b>F.3.5</b> <b>1.14</b>	D.A.Z.M	20-12-2015
5	Determinar si existen procedimientos formales para los llamados de atención al personal.	<b>F.3.L5</b> <b>1.1</b>	D.A.Z.M	02-01-2016
<b>Elaborado por:</b> D.A.Z.M		<b>Revisado por:</b> L.M.Y	<b>Fecha:</b> 15-11-2015	



COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

F.3.L2

1.1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE LOGISTICA

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALIFICA.		OBSERVACIÓN
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Mantiene buenas relaciones con el personal?	X		10	10	
2	¿Existe una base de datos del personal?		X	10	0	
3	¿Presenta informes periódicos sobre el monitoreo del departamento?	X		10	8	Mensual
4	¿Cuenta con indicadores para evaluar el desempeño del personal?		X	10	0	
5	¿Se realizan actividades de motivación al personal?		X	10	0	No en todos los casos
6	¿Presenta reportes diarios de caja?	X		10	10	
7	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeñan?	X		10	10	
8	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	X		10	10	
9	¿Existen medidas disciplinarias para el personal?	X		10	10	Reglamento Interno, Código de trabajo
	<b>Σ</b>			<b>90</b>	<b>58</b>	
Elaborado por: D.A.Z.M		Revisado por: L.M.Y		Fecha: 20-11-2015		

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

F.3.L3

1.2

Periodo: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE LOGISTICA

1. VALORACIÓN

PT: Ponderación Total 90

CT: Calificación Total 58

CP: Calificación Porcentual 40%

$$CP = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$CP = \frac{58}{90} * 100$$

$$CP = 64.44\%$$

2. DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA

BAJO	MODERADO	ALTO
15 - 50%	51 - 75%	76 - 95%
	64.44%	
NIVEL DE RIESGO		
85 - 50%	49 - 25%	24- 5%
	35.56%	
ALTO	MODERADO	BAJO

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

F.3.L3

2.2

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE LOGISTICA</b>		
<b>3. CONCLUSIÓN</b>		
<p>Basado en la revisión y evaluación que consta en el cuestionario de control interno preparado para este componente se pudo establecer que existe un nivel de confianza <b>MODERADO</b> y un nivel de riesgo <b>MODERADO</b>; detectándose los siguientes puntos débiles:</p>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• No existe una base de datos del personal</li><li>• No se presenta informes periódicos sobre el monitoreo efectuado.</li><li>• No se motiva al personal</li><li>• No cuenta con indicadores para medir la gestión del personal.</li></ul>		
<b>Elaborado por:</b> D.A.Z.M	<b>Revisado por:</b> L.M.Y	<b>Fecha:</b> 15-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

F.3.L4

1.4

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE LOGISTICA**

**NO EXISTE UNA BASE DE DATOS DEL PERSONAL**

**COMENTARIO:** Se estableció que en el periodo auditado no existe una base de datos del personal que labora en la empresa, dificultándose el cumplimiento del manual de funciones. **AL SUPERVISOR DE VENTAS**

**Literal 1.-** Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes, debido a que el proyecto todavía no se ha ejecutado pero si se ha tomado a consideración, solo se espera su aprobación.

**CONCLUSIÓN:** En el departamento de logística no se mantiene una base de datos de la fuerza de venta, lo que no le permite a la empresa agilizar algunos procesos como la preparación de presupuestos.

**RECOMENDACIÓN:** Al personal de logística incorporar lo más pronto como recurso el manejo de una base de datos de la fuerza de venta de la empresa como mecanismo para preparar los planes y presupuestos de ventas, con ello contará con una herramienta oportuna que además le permitirá determinar el tamaño y la estructura de la de venta.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 18-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

F.3.L4

2.4

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE LOGISTICA**

**NO SE PRESENTA INFORMES PERIÓDICOS SOBRE EL  
MONITOREO EFECTUADO**

**COMENTARIO:** No se presentan informes periódicos sobre el monitoreo efectuado al departamento por lo que se incumple el manual de funciones **AL SUPERVISOR Literal 8.-** Monitorear al departamento, debido a que la supervisión se la realiza de manera visual pero no se asienta por escrito ni de manera periódica.

**CONCLUSIÓN:** En la entidad no se encuentran evidencias sobre el monitoreo realizado en los distintos departamentos de la empresa, siendo la supervisión una herramienta que permitirá controlar la eficiencia del control interno implementado por la entidad para el resguardo de sus recursos.

**RECOMENDACIÓN:** Al departamento efectuar un informe por escrito de las actividades de monitoreo realizadas para justificar cada una de ellas, así mismo le permitirá contar con el registro de las novedades presentadas para la oportuna y correcta toma de decisiones en cuanto a la gestión del personal o cualquier novedad suscitada en el desarrollo de las actividades.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 18-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

F.3.L4

3.4

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE LOGISTICA**

**NO SE MOTIVA AL PERSONAL**

**COMENTARIO:** En el periodo auditado no existen evidencias de actividades de motivación realizadas al personal por lo que se incumple el manual de funciones. **AL SUPERVISOR DE VENTAS Literal 5.-** Compensa, motiva y guía las fuerzas de ventas; debido a la falta de autorización de procedimientos que permitan incorporar dichas actividades en la administración de las fuerzas de ventas.

**CONCLUSIÓN:** En el departamento de logística no existe evidencia sobre actividades de motivación o compensaciones al personal de ventas de la empresa, siendo una estrategia que permite alcanzar el mejor rendimiento del mismo.

**RECOMENDACIÓN:** Al personal de logística incorporar dentro de sus acciones la realización de actividades que motiven al personal de ventas así como efectuar compensaciones como mecanismo para incentivar y motivar en el cumplimiento de las tareas encomendadas, obteniendo con ello un recurso humano estimulado y diligente que represente la imagen empresarial.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 18-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

F.3.L4

4.4

**NARRATIVA DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE LOGISTICA**

**NO CUENTA CON INDICADORES PARA MEDIR LA GESTIÓN DEL PERSONAL**

**COMENTARIO:** Con la aplicación del cuestionario de control interno se pudo determinar que en el periodo auditado no se han establecido indicadores que permitan evaluar la gestión del personal, incumpléndose el manual de funciones. **AL SUPERVISOR DE VENTAS Literal 7.-** Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas; debido a la inexistencia de parámetros o indicadores que permitan medir la gestión del personal de la empresa.

**CONCLUSIÓN:** En el departamento de ventas no se cuenta con indicadores o parámetros que ayuden a la correcta evaluación de la gestión del personal permitiendo determinar el nivel de cumplimiento de las mismas y por ende facilitar la toma de decisiones.

**RECOMENDACIÓN:** A la administración establecer parámetros para que los distintos departamentos de la empresa puedan contar con herramientas que les permitan medir la gestión del personal a su cargo.

**Elaborado por:** D.A.Z.M

**Revisado por:** L.M.Y

**Fecha:** 18-12-2015

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN**

RUC.: 1191729486001

Fecha: ..... Hora: .....

Sanción  Multa  Comunicado  N° 00001365

**MOTIVO DE AMONESTACIÓN**

Falta  Llamado de Atención #1  #2  Valor:

Fuga

Otros Asuntos: .....

.....

.....

.....

Esto de acuerdo al Art.  Numeral  Literal  del Reglamento Interno de Trabajo.

Nombre ..... Supervisor.

C.I. ....

Amonestación .....

**ZERIMAR**  
 Ramirez Galván Cía. Ltda.  
 RUC: 1191729486001  
 ☎: 2588083 LOJA - ECUADOR

F.3.L5  
-----  
1.1

}

≈

≈ = Verificado con documento fuente



**FASE IV:  
COMUNICACIÓN  
DE RESULTADOS**

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. "ZERIMAR"**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**F.4.1**

**1-1**

**FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

**COMPONENTE:** Talento Humano

**OBJETIVOS:**

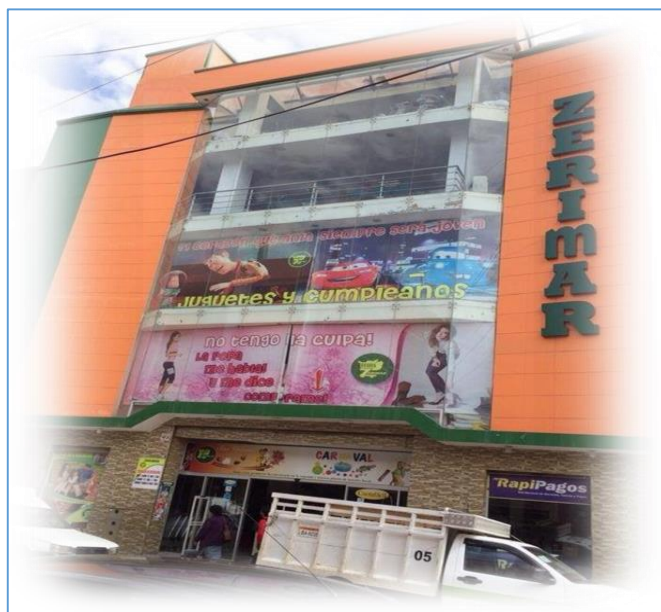
Realizar el informe de Auditoria y dar conocer los resultados de la misma

<b>N°</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Ref. P/A</b>	<b>Elaborado</b>	<b>Fecha</b>	<b>Observación</b>
1	Elabore la carta de presentación del informe	PA.F4.1	D.A.Z.M	03-01-16	
2	Presentación del Informe de auditoría de gestión	PA.F4.1	D.A.Z.M	04-01-16	
<b>Elaborado por:</b> D.A.Z.M		<b>Revisado por:</b> L.M.Y		<b>Fecha:</b> 03-01-16	

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA. LTDA.



“ZERIMAR”



I  
N  
F  
O  
R  
M  
E

## AUDITORIA DE GESTIÓN PERIODO 2014

**Fecha de Inicio:** 4 de Octubre de 2015

**Fecha de Terminación:** 4 de Enero de 2016

**LOJA – ECUADOR**

**2015 - 2016**

### SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS

<b>NTCI</b>	Normas Técnicas de Control Interno			
<b>R.O.</b>	Registro Oficial			
<b>PCGA</b>	Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados			
<b>Art.</b>	Artículo			
<b>Nro.</b>	Número			
<b>\$.</b>	Dólares			
<b>NTC</b>	Normas Técnicas de Contabilidad			
<b>NTA</b>	Normas Técnicas de Auditoria			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;"><b>Elaborado por:</b> D.A.Z.M</td> <td style="width: 33%;"><b>Revisado por:</b> L.M.Y</td> <td style="width: 33%;"><b>Fecha:</b> 05-01-16</td> </tr> </table>		<b>Elaborado por:</b> D.A.Z.M	<b>Revisado por:</b> L.M.Y	<b>Fecha:</b> 05-01-16
<b>Elaborado por:</b> D.A.Z.M	<b>Revisado por:</b> L.M.Y	<b>Fecha:</b> 05-01-16		

## INDICE GENERAL

### **CONTENIDO**

CARÁTULA

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ÍNDICE GENERAL

CARTA DE PRESENTACIÓN

### **CAPITULO I**

ENFOQUE DE LA AUDITORIA

### **CAPITULO II**

INFORMACION DE LA ENTIDAD

### **CAPITULO III**

RESULTADOS POR COMPONENTES

## CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

Loja, 05 de enero de 2016

Señor

Jorge Renán Ramírez Pineda

**GERENTE DE LA COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA.  
LTDA. "ZERIMAR"**

Presente.-

### **De mi consideración:**

Se ha efectuado la Auditoria de Gestión al componente Talento Humano por el periodo comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014.

La Auditoria de Gestión fue ejecutada en base a las Normas de Control Interno y las Normas de Auditoria Gubernamental vigentes ,mismas que pretenden que la auditoria sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de que la información y documentación auditada no contenga errores significativos, igualmente a las operaciones a las cuales corresponde se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas y procedimientos aplicados.

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

Atentamente,

Mg. Liliana Matailo Yaguana

**AUDITOR SENIOR**

## CAPITULO I

### INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

#### 1. MOTIVO DE LA AUDITORIA

La auditoría de gestión en la COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”, se llevará a cabo en cumplimiento a la Orden de Trabajo N° 001; con fecha 04 de Octubre de 2015 conferida por la Mg. Liliana Matailo Yaguana, para evaluar el componente Talento Humano de la comercializadora “ZERIMAR”; con el fin de proyectar acciones que coadyuven a mejorar el servicio que la entidad auditada brinda a sus clientes.

#### 2. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA AUDITORIA

##### 2.1. Alcance

La Auditoría de Gestión aplicada al componente Talento Humano en la COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”, cubrirá el periodo comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre de 2014, con el fin de evaluar los requerimientos de un mejor desempeño del recurso humano y una buena administración de los mismos.

##### 2.2. Objetivos

- Aplicar la Auditoría de Gestión en la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. “ZERIMAR”, con el fin de Examinar y Evaluar si el desempeño del talento humano produce eficiencia y economía en el uso de los recursos.
- Analizar las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa frente al mercado competitivo



- Detectar posibles falencias y comprobar el grado en el que el recurso humano ejecuta sus actividades.
- Determinar la correcta organización en el cumplimiento de las actividades laborales a través de indicadores de gestión.
- Establecer la presencia de políticas adecuadas para la administración del talento humano que coadyuven a mejorar la situación actual de la empresa.

### **3. ÁREAS A SER EXAMINADAS**

El componente a ser evaluado es el recurso humano de la Comercializadora “ZERIMAR”

### **4. PUNTOS DE INTERES PARA LA AUDITORIA**

- Evaluar el Sistema de Control Interno con respecto al recurso humano de la empresa, con el fin de determinar su grado de confiabilidad.
- Generar recomendaciones tendientes a mejorar la prestación de servicios la gestión empresarial.
- Aplicar indicadores de gestión para medir la eficacia, eficiencia y economía del componente Talento Humano de la comercializadora.

### **5. COMPONENTES AUDITADOS**

- Departamento Financiero
- Departamento de Comercialización
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Logística

## 6. INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS

### DIFUSION DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}} \times 100$$

### NIVEL DE DIFUSION DE CONDUCTAS DE ETICA

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}} \times 100$$

### COSTO DE PERSONAL

$$\frac{\text{Valor total nómina de personal por nivel}}{\text{Valor total nómina personal de la entidad}} \times 100$$

### REFERENCIAS PRESENTADAS

$$\frac{\text{Referencias Verificadas}}{\text{Total de Hojas de Vida Verificadas}}$$

### CAPACITACIÓN AL PERSONAL

$$\frac{\text{Gastos de Capacitación}}{\text{Nº total de Personal}}$$

**SELECCIÓN DEL PERSONAL**

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados contratados por recomendacion}}{\text{N}^\circ \text{ total de Personal contratado}} \times 100$$

**FALTAS DEL PERSONAL**

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Trabajadores} * \text{N}^\circ \text{ de horas perdidas}}{\text{N}^\circ \text{ Trabajadores} * \text{N}^\circ \text{ de horas de trabajo}} \times 100$$

**SALIDAS VOLUNTARIAS**

$$\frac{\text{Salida por renuncia voluntaria}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$$

## CAPITULO II

### INFORMACION DE LA ENTIDAD

#### 1. MISIÓN

Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., ofrece y distribuye productos variados y de calidad en diferentes líneas como: productos de primera necesidad, bazar, ferretería, juguetería, artículos para el hogar, panadería, pastelería, repostería de forma tradicional, al igual que el procesamiento de carnes y embutidos brindando calidad en el proceso, el producto y el servicio.

Generamos valor a nuestros clientes, apoyados en el mejoramiento continuo de nuestros procesos por medio de la capacitación a nuestros colaboradores, desarrollando nuevos productos que potencialicen el crecimiento de la empresa, sus trabajadores y accionistas.

#### 2. VISIÓN

Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., será una empresa líder ofreciendo productos variados y de calidad acompañados de una excelente atención a nuestros clientes mediante la apertura de sucursales, generando un proceso de cambio continuo para el bienestar de nuestros clientes y por ende la generación de nuevas fuentes de trabajo.

Será reconocida en la localidad como una empresa innovadora y de calidad en la producción y comercialización de productos de panadería, pastelería, repostería, carnes y embutidos.

Para lograr esto, existirá un ambiente laboral donde nuestros trabajadores adquieran sentido de pertenencia por medio del crecimiento profesional que les permita desarrollar y explotar talento, con altos niveles de

satisfacción y recordación de marca por parte de nuestros clientes y proveedores.

### **3. OBJETIVO**

El objetivo principal de la compañía es la compra, venta, importación y distribución de productos de consumo masivo, bazar, compraventa, importación y distribución de electrodomésticos, ferretería y ropa en general y artículos de regalo.

### **4. BASE LEGAL**

La Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. "ZERIMAR" de la ciudad de Loja, rige su actuación Administrativa y Financiera en base a las siguientes leyes y reglamentos de la Constitución Política del Estado.

#### **Leyes:**

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento
- Ley de Compañías
- Ley del Seguro Social
- Leyes y Ordenanzas Municipales
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Código de Trabajo

#### **Organismos de Control:**

- Servicios de Rentas Internas
- Superintendencia de Compañías
- Ministerio de Trabajo
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

#### **Normativa Interna**

- Reglamento Interno de Trabajo
- Manual de funciones

**FUNCIONARIOS PRINCIPALES**

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>
Jorge Renán Ramírez	Gerente	2009	Continúa
Diana Jackeline Galván	Presidenta	2009	Continúa
Ana Felicia Herrera	Contadora	2009	Continúa
Rigoberto Torres Gallegos	Administrador	2009	Continúa

**5. FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

La comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. “ZERIMAR” cuenta con la siguiente fuente de financiamiento:

<b>FUENTE</b>	
<b><u>Aporte de los socios</u></b>	
Ramírez Pineda Jorge Renán	90%
Galván Pacheco Diana Jackeline	5%
Herrera Ramírez Ana Felicia	5%
<b>Banco de Pichincha</b>	\$ 65,46
<b>Banco del Austro</b>	\$ 13.222,60
<b>Banco Solidario</b>	\$ 15.523,96
<b>Banco de Loja</b>	\$ 12.706,03
<b>Coop. Padre Julián Lorente</b>	\$ 6.183,48
<b>Coop. JEP Ltda.</b>	\$ 45,38
<b>Coop. MEGO</b>	\$ 35,00
<b>INGRESO</b>	<b>2014</b>
VENTAS NETAS LOCALES TARIFA 0%	\$ 7.252.113,72
VENTAS NETAS LOCALES TARIFA 12%	\$ 7.534.650,19
<b>TOTAL</b>	<b>USD \$ 14.786.763,91</b>

### CAPITULO III

#### RESULTADOS POR COMPONENTES

#### DEPARTAMENTO FINANCIERO

#### **NO SE REGISTRAN TODAS LAS TRANSACCIONES EN LA FECHA QUE SE SUSCITA EL HECHO CONTABLE**

Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno se estableció que no se realiza el registro de todas las transacciones en la fecha en las que ocurren.

**CONCLUSIÓN:** En el departamento financiero no se realiza el registro de cierto porcentaje de transacciones en el momento en que se originan.

**RECOMENDACIÓN:** Al personal del departamento efectuar un registro oportuno de todas las transacciones que se originan motivo de la actividad de la empresa, lo cual permitirá a la administración contar de manera oportuna con información contable y confiable cuando se la requiera.

#### **NO SE PRESENTA LA INFORMACIÓN DE MANERA OPORTUNA**

Mediante la aplicación del cuestionario de control interno se estableció que en el periodo auditado no se presenta de manera oportuna la

información contable, incumpléndose el Reglamento interno de trabajo en su Art. 26. **A LA CONTADORA Literal c.-** Presentar mensualmente los balances de comprobación y sus anexos dentro de los cinco primeros días del mes siguiente.

**CONCLUSIÓN:** En la entidad no se presenta la información contable en el tiempo indicado, lo que trae consigo retrasos en el cumplimiento de obligaciones como es el caso del pago de sueldos a los trabajadores.

**RECOMENDACIÓN:** presentar en lo posible y en el tiempo establecido la información contable, para el cumplimiento oportuno de las obligaciones tanto con los trabajadores como con terceros.

### **NO SE HAN EFECTUADO CAPACITACIONES A TODO EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO**

Con la aplicación del cuestionario de control interno se estableció que en el periodo auditado no se ha realizado una capacitación a todo el personal que labora en departamento lo que incurre en el incumplimiento de lo previsto en el reglamento interno de trabajo en su **Literal j:** Mantenerse actualizados en los cambios a leyes, reglamentos, normas y procedimientos contables, tributarios y de facturación.

**CONCLUSIÓN:** El personal del departamento en el periodo auditado no ha realizado ninguna capacitación.

**RECOMENDACIÓN:** Al personal del departamento financiero, capacitarse de manera continua, y estar al tanto de los cambios en cuanto a leyes,



procedimientos contables y tributarios vigentes en nuestro país; para de esta manera mantener la información contable actualizada.

## **DEPARTAMENTO COMERCIALIZACIÓN**

### **NO SE HA EVALUADO AL PERSONAL**

Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno se estableció que en el periodo auditado no se han realizado evaluaciones al personal que permita conocer el grado de cumplimiento y efectividad del control implantado por la institución. **AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS Literal 19.-** Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores.

**CONCLUSIÓN:** En la entidad no se han realizado evaluaciones al personal por ende se desconoce el grado de desempeño del mismo.

**RECOMENDACIÓN:** Al personal de recursos humanos efectuar una evaluación continua, la misma que por medio de sus resultados permitan medir la gestión en cuanto eficiencia, eficacia y economía del personal de la empresa.

### **LA RELACIÓN ENTRE EL PERSONAL NO ES BUENA ENTRE TODOS**

Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno se determinó que no existe una buena relación entre todo el personal que labora en la empresa por lo que se está incumpliendo el manual de

funciones establecido en la comercializadora. **AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS Literal 17.-** Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal

**CONCLUSIÓN:** En la entidad no existe una buena comunicación entre el personal, lo que ocasiona un ambiente tenso en algunas áreas.

**RECOMENDACIÓN:** Al jefe de recursos humanos efectuar y coordinar actividades que permitan la integración del personal de la empresa.

#### **NO EXISTEN INFORMES SOBRE NOVEDADES O QUEJAS DE CLIENTES**

Una vez realizado y aplicado el cuestionario de control interno se estableció que en el periodo auditado no existen informes sobre novedades o quejas presentadas por los clientes lo que ocasiona que no se pueda establecer el margen de satisfacción en la entrega del producto y del servicio ofertado por la empresa. **AL JEFE DE COMERCIALIZACIÓN Literal 8.-** Realizar informes periódicos sobre quejas, reclamos y novedades de sus clientes.

**CONCLUSIÓN:** Durante el análisis se pudo evidenciar que no existen informes periódicos sobre quejas ni novedad alguna reportada por los clientes.

**RECOMENDACIÓN:** Al jefe de comercialización proporcionar a los clientes los medios para que puedan dar a conocer cualquier novedad o inconveniente sobre los productos o servicios ofertados, a fin de efectuar

informes periódicos que permitan buscar mecanismos para optimizar los mismos de ser el caso.

### **NO EXISTEN INCENTIVOS NI ALGÚN TIPO DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL**

Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno se estableció que los trabajadores de la comercializadora no han sido objeto de ningún tipo de motivación ni de incentivos por parte de la administración.

**CONCLUSIÓN:** Durante el periodo de análisis se evidencio que en la entidad no se han ofrecido ningún tipo de incentivos ni se han ejecutado actividades de motivación al personal.

**RECOMENDACIÓN:** A la administración efectuar actividades que permitan la integración y ayuden a la motivación y superación del personal; así también, si la situación lo permite ofrecer incentivos económicos a más de los legalmente permitidos para de esta manera lograr el máximo rendimiento del personal.

### **NO SE HAN REALIZADO CAPACITACIONES AL PERSONAL**

Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno se estableció que en el periodo auditado no se han efectuado capacitaciones a todo el personal del departamento auditado por lo que se incumple el reglamento interno de trabajo Art.21 Derechos de los trabajadores. **A LA GERENCIA Literal d.-** Participar en los programas de adiestramiento y

capacitación de acuerdo a las normas y procedimientos que establezca “ZERIMAR”

**CONCLUSIÓN:** En el periodo auditado no se han efectuado capacitaciones a todo el personal solo a los encargados de cada sección.

**RECOMENDACIÓN:** A la administración involucrar en los programas de capacitación a todo el personal que labora en la empresa para optimizar el rendimiento de su recurso más importante, con miras a mejorar la capacidad de los empleados a proveer de una mejor atención a la clientela.

#### **NO SE CONOCE SI SE ENCUENTRAN ESTABLECIDAS POLÍTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL**

De la aplicación del cuestionario de control interno se pudo determinar que el personal desconoce la existencia de políticas establecidas para la administración del personal, por lo que se incumple el manual de funciones. **AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS Literal 7.-** Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo

**CONCLUSIÓN:** En la entidad no se han difundido los lineamientos para la administración del personal.

**RECOMENDACIÓN:** A la administración estructurar políticas formales que permitan asegurar la administración del personal y difundirlas a sus trabajadores.

## **DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS**

### **NO EXISTEN POLÍTICAS FORMALES PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL**

Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno se estableció que en la empresa no se han establecido formalmente políticas y estrategias de administración del recurso humano incumplándose el manual de funciones. **AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS Literal 2.-** Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos en la empresa.

**CONCLUSIÓN:** En la entidad no existen lineamientos formales para la administración del recurso humano.

**RECOMENDACIÓN:** Al personal del departamento de recursos humanos; diseñar y proponer el planteamiento de políticas para la correcta administración del personal que labora en la empresa a fin de conseguir su máxima eficiencia.

### **NO EXISTE UN PLAN ANUAL PARA CAPACITAR AL PERSONAL**

Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno se estableció que en el periodo auditado no se encuentra establecido un plan o programa para capacitar al personal de la empresa. **AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS Literal 6.-** Asesorar y participar en la formulación de la política del personal.

**CONCLUSIÓN:** En la comercializadora no se encuentra establecido un plan o programa anual para la capacitación del personal.

**RECOMENDACIÓN:** Al departamento de Recursos Humanos participar activamente en la administración del personal, uno de los mecanismos para alcanzar la máxima eficiencia y rendimiento de su talento humano constituye su adiestramiento por lo que el planteamiento de un programa de capacitación se constituirá para la administración en una inversión que le conllevaría a obtener mejores resultados, puesto que contar con un personal especializado fortalecería su imagen empresarial.

#### **NO SE ENCUENTRA ACTUALIZADO EL MANUAL DE FUNCIONES**

Con la aplicación del cuestionario de control interno se pudo determinar que en la comercializadora “ZERIMAR” el manual de funciones se encuentra desactualizado, el mismo que no incluye todas las funciones que actualmente se encuentran desarrollando en la misma, por lo que se incumple el manual de funciones. **AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS**  
**Literal 8.-** Establecer el perfil y diseño de puestos a reclutar y seleccionar del personal.

**CONCLUSIÓN:** En el manual de funciones no consta el perfil ni la función a desarrollar de la totalidad de empleados que actualmente laboran en la empresa.

**RECOMENDACIÓN:** Al departamento de recursos humanos efectuar una actualización del manual de funciones, incorporando en su totalidad los cargos y puestos que se encuentran desarrollando en la actualidad.

## **NO SE CONFIRMAN EN SU TOTALIDAD LAS REFERENCIAS PERSONALES Y PROFESIONALES DEL PERSONAL**

Una vez aplicado el cuestionario de control interno se estableció que en el periodo auditado no se han confirmado en su totalidad las referencias personales y profesionales del personal con lo que se incumple el manual de funciones de la empresa. **AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS**  
**Literal 14.-** Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados con ocasión de la Evaluación y Selección del personal.

**CONCLUSIÓN:** En la comercializadora no se ha verificado en su totalidad los datos y referencias presentadas por los candidatos a empleados.

**RECOMENDACIÓN:** Al personal del departamento efectuar una investigación total de los datos y referencias presentadas antes de la incorporación del nuevo personal, lo cual permitirá asegurar el integro de nuevo personal idóneo a la empresa.

## **NO CUENTA CON INDICADORES QUE MIDAN LA GESTIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA**

A través de la evaluación del control interno se obtuvo como resultado que en la empresa no se han identificado indicadores que permitan medir la gestión, es decir si ha existido eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos que dispone la entidad, lo que ha impedido que la administración pueda tomar decisiones en cuento al manejo de su presupuesto.

**CONCLUSIÓN:** En el periodo analizado no se encontraron indicadores de gestión por lo que se diseñaron y adaptaron a las condiciones de la auditoria.

**RECOMENDACIÓN:** La administración deberá tomar en cuenta los indicadores que se plantean e integrar los que considere pertinentes de tal forma que le sirvan para medir el manejo de la gestión realizada.

### **NO SE HAN REALIZADO AUDITORIAS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA**

Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno se estableció que en el periodo auditado no se han realizado auditorias de gestión que permitan conocer el grado de cumplimiento y efectividad del control implantado por la institución.

**CONCLUSIÓN:** En la entidad no se han realizado auditorias de gestión por ende no existe un mecanismo para evaluar el control que mantiene la empresa sobre sus recursos.

**RECOMENDACIÓN:** A la administración efectuar una auditoria de gestión cada cierto tiempo, la misma que por medio de sus resultados le permitan tomar decisiones de manera oportuna y en busca de una mayor eficacia en la gestión.



## **DEPARTAMENTO LOGISTICA**

### **NO EXISTE UNA BASE DE DATOS DEL PERSONAL**

Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno se estableció que en el periodo auditado no existe una base de datos del personal que labora en la empresa, lo que impide al departamento la preparación oportuna de los planes y presupuestos, dificultándose el cumplimiento del manual de funciones. **AL SUPERVISOR DE VENTAS Literal 1.-** Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.

**CONCLUSIÓN:** En el departamento de logística no se mantiene una base de datos de la fuerza de venta.

**RECOMENDACIÓN:** Al personal de logística incorporar como recurso el manejo de una base de datos de la fuerza de venta de la empresa como mecanismo para preparar los planes y presupuestos de ventas, con ello contara con una herramienta oportuna que además le permitirá determinar el tamaño y la estructura de la de venta.

### **NO SE PRESENTA INFORMES PERIÓDICOS SOBRE EL MONITOREO EFECTUADO**

Mediante la aplicación del cuestionario de control interno se estableció que no se encuentran informes periódicos sobre el monitoreo efectuado al departamento. **AL SUPERVISOR Literal 8.-** Monitorear al departamento

**CONCLUSIÓN:** En la entidad no se encuentran evidencias sobre el monitoreo realizado en los distintos departamentos de la empresa.

**RECOMENDACIÓN:** Al departamento efectuar un informe por escrito de las actividades de monitoreo realizadas para justificar cada una de ellas, así mismo le permitirá contar con el registro de las novedades presentadas para la oportuna y correcta toma de decisiones en cuanto a la gestión del personal o cualquier novedad suscitada en el desarrollo de las actividades.

#### **NO SE MOTIVA AL PERSONAL**

Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno se estableció que en el periodo auditado no existe evidencias de actividades de motivación realizadas al personal por lo que se incumple el manual de funciones. **AL SUPERVISOR DE VENTAS Literal 5.-** Compensa, motiva y guía las fuerzas de ventas

**CONCLUSIÓN:** En el departamento de logística no se existe evidencia sobre actividades de motivación o compensaciones al personal de ventas de la empresa.

**RECOMENDACIÓN:** Al personal de logística incorporar dentro de sus acciones la realización de actividades que motiven al personal de ventas así como efectuar compensaciones como mecanismo para incentivar y motivar en el cumplimiento de las tareas encomendadas, obteniendo con ello un recurso humano estimulado y diligente que represente la imagen empresarial.

## **NO CUENTA CON INDICADORES PARA MEDIR LA GESTIÓN DEL PERSONAL**

Con la aplicación del cuestionario de control interno se pudo determinar que en el periodo auditado no se han establecido indicadores que permitan evaluar la gestión del personal, incumpléndose el manual de funciones. **AL SUPERVISOR DE VENTAS Literal 7.-** Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

**CONCLUSIÓN:** En el departamento de ventas no se cuenta con indicadores o parámetros que ayuden a la evaluación del personal.

**RECOMENDACIÓN:** A la administración proporcionar de parámetros para que los distintos departamentos de la empresa puedan contar con parámetros que les permita medir la gestión de su personal.

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CIA. LTDA. “ZERIMAR”**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

F.5  
1-2

**Periodo:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

**FASE V: SUPERVISION Y MONITOREO**

<b>DETALLE DE RECOMENDACIÓN</b>	<b>DIRIGIDO A:</b>	<b>RESPONSABLE:</b>	<b>TIEMPO</b>
Diseñar alternativas para capacitar al personal, las que deberán ser presentadas al directorio para su aprobación.	Gerente	Directorio	30 días
Diseñar políticas para la administración del talento Humano: Selección, Reclutamiento, Evaluación, Capacitación y Promoción.	Jefe de Recursos Humanos	Gerente	30 días
Efectuar el registro oportuno de los hechos contables.	Contadora	Jefe Financiero	15 días
Presentar la información de manera oportuna.	Contadora	Jefe Financiero	30 días
Coordinar actividades que permitan la integración del personal de la empresa.	Jefe de Recursos Humanos	Gerente	30 días

DETALLE DE RECOMENDACIÓN	DIRIGIDO A:	RESPONSABLE:	TIEMPO
Proporcionar a los clientes los medios para que puedan dar a conocer cualquier novedad sobre los productos y servicios ofertados.	Jefe de Comercialización	Gerente	30 días
Efectuar una actualización del manual de funciones de la empresa.	Jefe de Recursos Humanos.	Gerente	30 días
Investigar los datos y referencias presentadas antes de la incorporación del personal.	Jefe de Recursos Humanos	Gerente	15 días
Incorporar una base de datos del recurso humano para agilizar los procesos.	Jefe de Logística	Gerente	15 días
Elaborar y presentar informes periódicos sobre el monitoreo efectuado	Jefe de Logística	Gerente	30 días
Realizar Auditorías de Gestión para medir la gestión del personal de la empresa.	Jefe de Recursos Humanos	Gerente	1 año

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CÍA.  
LTDA. "ZERIMAR"**



**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**PROPUESTA:**

***POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS DE LA  
COMERCIALIZADOR RAMIREZ GALVAN CÍA.  
LTDA. "ZERIMAR"***

**LOJA - ECUADOR**

**2016**



## MISIÓN

Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., ofrece y distribuye productos variados y de calidad en diferentes líneas como: productos de primera necesidad, bazar, ferretería, juguetería, artículos para el hogar, panadería, pastelería, repostería de forma tradicional, al igual que el procesamiento de carnes y embutidos brindando calidad en el proceso, el producto y el servicio.

Generamos valor a nuestros clientes, apoyados en el mejoramiento continuo de nuestros procesos por medio de la capacitación a nuestros colaboradores, desarrollando nuevos productos que potencialicen el crecimiento de la empresa, sus trabajadores y accionistas.



## VISIÓN

Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., será una empresa líder ofreciendo productos variados y de calidad acompañados de una excelente atención a nuestros clientes mediante la apertura de sucursales, generando un proceso de cambio continuo para el bienestar de nuestros clientes y por ende la generación de nuevas fuentes de trabajo.

Será reconocida en la localidad como una empresa innovadora y de calidad en la producción y comercialización de productos de panadería, pastelería, repostería, carnes y embutidos.

## **POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS**

La comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., con el objetivo de implementar y adoptar un proceso de implementación de eficiencia y eficacia ha adoptado un conjunto de políticas relacionadas con los recursos humanos:

### **I POLITICAS GENERALES DE RECURSOS HUMANOS**

1. Los ciudadanos tienen derecho a ingresar a trabajar en la empresa sin distinción de clase social, raza, sexo, edad, afiliación política, siempre que cumplan con los requisitos exigidos en correspondencia a las necesidades empresariales.
2. El recurso humano responderá a los planes, proyectos y procesos establecidos por la empresa.
3. El Recurso Humano será administrado observando los principios de equidad, justicia y honestidad y su estabilidad laboral se garantizará sobre la base de la evaluación de su desempeño.
4. Los cargos directivos del nivel de apoyo deberán ser ocupados por personal con formación específica en cada una de las áreas.
5. Toda Unidad Administrativa deberá contar con su personal de apoyo estrictamente necesario en correspondencia al tamaño y grado de complejidad organizacional, garantizando eficiencia en su funcionamiento.



## **II POLITICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

### **INTRODUCCIÓN**

El Sistema de administración y Gestión de Recursos Humanos está conformado por los subsistemas de: Planificación, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo, Selección y Contratación, Remuneraciones, Evaluación del Desempeño, Formación y Desarrollo e Información y Control.

### **A.- POLITICAS DE PLANIFICACIÓN**

1. El Departamento de Recursos Humanos establecerá las necesidades de personal en coordinación con las autoridades y funciones de las unidades administrativas en función de planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados en concordancia con el plan de desarrollo institucional y los planes operativos.

### **B.- POLITICAS DE DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

1. Los puestos de trabajo serán descritos utilizando el modelo basado en competencias y en función de planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.
2. La revisión y actualización de los puestos de trabajo se lo realizará cada dos años.

### **C.- POLITICAS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**

1. La incorporación del personal administrativo y operativo lo realizará el Departamento de Recursos Humanos mediante procesos de selección previamente definidos y en coordinación con las autoridades y funcionarios según donde se originen las necesidades.
2. Con el propósito de reconocer la formación profesional, experiencia, el buen desempeño del personal administrativo y de apoyo, su reubicación, promoción y ascensos se efectuaran mediante concursos internos.
3. La empresa incorporará personal temporal bajo la modalidad de contrato por obra cierta, contratos eventuales, ocasionales y de temporada, contrato individual de grupo o por equipo.

### **D.- POLITICAS DE REMUNERACIONES**

1. Los sueldos o remuneraciones del personal serán revisados anualmente y se incrementarán en función de la disponibilidad económica de la empresa en correspondencia con las leyes y reglamentos.
2. En la acción de personal o contrato constará la remuneración a pagarse, la misma que deberá estar en correspondencia con las leyes y reglamentos.

### **E.- POLITICAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

1. El personal operativo será evaluado semestralmente por la comisión de evaluación formalmente delegada, tomando como referencia indicadores de gestión establecidos formalmente y cuyos resultados deberán ser socializados, con la finalidad de implementar los correctivos necesarios.

2. La Evaluación del Desempeño del personal administrativo y de apoyo se realizará anualmente y lo efectuará el Jefe Inmediato tomando como referencia indicadores establecidos formalmente y cuyos resultados deberán ser socializados, con la finalidad de implementar los correctivos necesarios.

#### **F.- CAPACITACIÓN**

1. La capacitación y formación del personal se desarrollará en base a un plan anual de capacitación aprobado por el nivel Directivo, el mismo que se ejecutará a través de los distintos departamentos con la coordinación del Departamento de Recursos Humanos.

#### **G.- INFORMACIÓN Y CONTROL**

1.- El personal de la empresa registrará su asistencia de acuerdo al sistema institucional establecido (Reloj Biométrico).

2.- Los horarios de trabajo serán fijados de acuerdo a las necesidades de los distintos departamentos y en concordancia con la norma legal.

## **g. DISCUSIÓN**

La Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. “ZERIMAR” es una empresa privada que tiene como actividad principal la comercialización de productos de consumo masivo y de primera necesidad, la misma que al evaluarla mediante las encuestas realizadas se pudo determinar que en la misma no se ha realizado Auditorías de Gestión desde su creación por lo que carecía de herramientas de gestión tales como: Métodos de Evaluación e Indicadores de Gestión que permitan medir el desempeño de las actividades inherentes a la administración de su personal, presentando algunas debilidades tales como:

- No se han aplicado indicadores de gestión.
- No se han realizado evaluaciones, ni capacitaciones a todo el personal de cada departamento.
- No existe buena relación entre algunos empleados,
- No cuenta con lineamientos formales que permitan direccionar la correcta administración de su Talento humano.

Es por ello que para desarrollar el presente trabajo, se realizó una Auditoría de Gestión que consta de cinco fases establecidas en el Manual de Auditoría de Gestión, mismas que permiten conocer la eficiencia, eficacia y efectividad con que se administran los recursos humanos, materiales y financieros.

Para la comunicación de los resultados de la Auditoría de Gestión, se elaboró un informe, que contiene información básica necesaria de acuerdo a la estructura sugerida en el Manual de Auditoría de Gestión, comentarios, conclusiones y recomendaciones de los hallazgos encontrados, los mismos que al ser corregidos permitirán la toma de decisiones oportuna al personal encargado de su administración, permitiendo a la entidad llegar a ser una Empresa exitosa.

## **h. CONCLUSIONES**

Con respecto a la aplicación de auditoria al componente Talento Humano, de la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. "ZERIMAR", se puede concluir lo siguiente:

- 1.** La ejecución de la presente Auditoria de Gestión se desarrolló en base al Manual de Auditoría de Gestión, la cual tiene como respaldo la documentación brindada por la institución que permitió detectar algunos hallazgos existentes en el periodo, mismas que se dieron a conocer en el momento oportuno para la toma de medidas correctivas.
- 2.** Al aplicar el cuestionario de control interno de la empresa se encontraron falencias, especialmente en el área de Recursos Humanos respecto a la administración del personal que labora en la empresa.
- 3.** Los funcionarios encargados no han realizado la aplicación de indicadores que permitan tener una opinión objetiva en el cumplimiento de los fines, objetivos y actividades de la empresa.
- 4.** La Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. "ZERIMAR" desde su creación no ha sido objeto de estudio de Auditoría de Gestión ocasionando desconocimiento del grado de desenvolvimiento del personal en sus funciones asignadas.
- 5.** La empresa desconoce que al potenciar la capacitación de su personal y al realizar una evaluación constante está contando con un recurso humano de calidad que le permitirá alcanzar con los objetivos planteados.

6. Los objetivos propuestos en la presente Auditoría de Gestión se lograron cumplir con satisfacción por que se enmarco en base le Reglamento Interno de Trabajo y al Manual de Funciones de la empresa permitiendo emitir un informe objetivo a los directivos y administradores de la comercializadora con los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones

## **i. RECOMENDACIONES**

Como producto del análisis de las conclusiones y a fin de mejorar la calidad de las acciones de la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., se presenta las siguientes recomendaciones:

- 1.** Se recomienda a las autoridades de la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., el análisis del presente documento como una herramienta de apoyo que le ayudará a desarrollar adecuadamente los procesos administrativos y financieros, que son el pilar de una empresa, ya que involucra a todas las instancias de la organización.
- 2.** Siendo la auditoría de gestión una herramienta de la evaluación de la efectividad, eficiencia y economía de los recursos humanos y siendo éstos los más importantes de la institución, se recomienda su aplicación continua, a fin de obtener el mayor provecho de esta actividad profesional.
- 3.** Disponer en toda ocasión de indicadores de gestión empresarial para que la gerencia pueda tener una opinión objetiva de los resultados y evaluar las condiciones de la empresa tomando decisiones acertadas.
- 4.** La empresa debe enfocar sus esfuerzos de manera equitativa, preocuparse de la capacitación de todo el personal, y gracias a esta iniciativa, se logre un mejoramiento continuo del desempeño de sus colaboradores, en base al desarrollo de las habilidades y destrezas que cada empleado posee, desenvolviéndose en un ambiente que lo estimule y compense el esfuerzo realizado.

5. Considerar las recomendaciones planteadas a la Gerencia en el informe de Auditoría de gestión para alcanzar un crecimiento sostenido.
  
6. Tomar a consideración las políticas y procedimientos diseñados para el departamento de Recursos Humanos a fin de implementar un proceso de eficacia y eficiencia en la administración del componente Talento Humano.



## **j. BIBLIOGRAFÍA**

Alvina, A y Lobbercke, J (1996). *Enciclopedia de la Auditoría un Enfoque Integral*, Editorial Prentice. México DF.

Balza, A (2010). *Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario*. Editorial Apunser.

Contraloría General del Estado (2007). *Manual de Auditoría de Gestión*, Tercera Edición Quito-Ecuador.

Cook, J y Winkle, G (1987) *Auditoría de Gestión*. Editorial McGraw – Hill, Buenos Aires, Argentina.

COSO, (2013) *Control Interno – Marco Integrado*. Editorial Auditores Internos

Leonard, W (1991). *Auditoría Administrativa*, Editorial Diana, México DF.

Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (2011). *Agenda para la Transformación Productiva Territorial*, Loja-Ecuador.

Odriozola, S (2013). *Una propuesta alternativa al concepto del llamado capital Humano Textos & Contextos*. Porto Alegre.

Peña, A (2010). *Concepto y clasificación de la Auditoría, Auditoría un enfoque práctico*. España

Redondo, R, Duran X, Llopart D y Duran J (1996) *Auditoría de gestión a los Recursos Humanos*, Universidad de Barcelona, España.

Vidal, A, Columbié A y Pérez L (2010) *Monografía de Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos*. Universidad las Tunas (Cuba).

Vázquez, H (1999) *Concepto Moderno de la Auditoría Interna*. España.

Whittington, P (2005) *Principios de auditoría*, Mac Graw Hill, México.

## **WEB GRAFIA**

Espinosa R. (2013) *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. Recuperado de:  
<http://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Mira, J (2010). *Apuntes de auditoría*, Edición electrónica gratuita.  
Obtenido de: <http://www.eumed.net/libros/2006a/pdf>.

Pérez, C. (2012) *Auditoría al Desempeño - Sector Privado* obtenido de:  
<http://auditool.org/blog/auditoria-externa/1015-auditoria-al-desempeno-sector-privado>.

## k. ANEXOS



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

## MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

### CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### TEMA:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COMPONENTE TALENTO HUMANO DE LA COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA. LTDA. “ZERIMAR”; COMO BASE PARA DEFINIR LAS POLÍTICAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN EL PERIODO 2014.”

PROYECTO DE GRADO, PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA-CPA.

ASPIRANTE: DORIS ALICIA ZHUNLAU MEDINA

Loja – Ecuador

2015

**a. TEMA:**

“AUDITORIA DE GESTIÓN AL COMPONENTE TALENTO HUMANO DE LA COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA. LTDA. “ZERIMAR”; COMO BASE PARA DEFINIR LAS POLÍTICAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN EL PERIODO 2014.”

**b. PROBLEMÁTICA**

La Provincia de Loja al momento cuenta con 446.809 habitantes, en los últimos años ha aportado a la Población con el 39% en la Región y el 2% de la fuerza laboral del país, existiendo 21.949 establecimientos visibles que desarrollan actividades económicas en la provincia. Las actividades dedicadas al comercio al por mayor y menor han aportado 98 millones de dólares a la economía del país, tributando ingresos fiscales por 37 millones de dólares, lo que representa el gran dinamismo económico de la provincia. Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, (2011)

Entre los establecimientos que desarrollan actividades comerciales se encuentra Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., empresa lojana que se inició en el año de 1995 como un pequeño local comercial de abarrotes con un capital de \$ 400,00 (dólares); años más tarde se reubico como una bodega de ventas de productos de consumo masivo al por mayor y menor; en el año 2001 su propietario adquiere una propiedad, ubicada en las calles Ancón y Av. Gran Colombia creándose la empresa que hoy conocemos como Zerimar; para el año 2005 se inaugura una segunda planta en sección bazar obteniendo una excelente acogida del público, lo cual contribuyo a que la empresa de apertura a una tercera en la que se ubicó juguetería, muebles y artículos para decoración del hogar, entre otros, con la intención de rescatar el éxito en su local comercial; en el año 2010 incluye en sus líneas de negocio una Panadería. La

comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. “ZERIMAR” en la actualidad cuenta con tres socios, 115 trabajadores y un capital suscrito de \$ 396.140,00 dólares. La compañía está estructurada por la Junta General de Accionistas, Presidenta, Gerente General, Gerente Administrativo, Jefe Financiero, Jefe de Comercialización, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Logística, Supervisores, Auxiliares y trabajadores en general, quienes se encuentran a la orden del público para brindar una gama de productos de calidad y servicios con la mejor atención posible, distinguiéndola de las demás.

Una de las maneras de que la compañía compruebe y por ende asegure su posicionamiento dentro del mercado empresarial presente en sus metas y objetivos, es la realización de una auditoría de gestión tomando como referencia que: “La práctica de la auditoría nació en Gran Bretaña durante la segunda mitad del siglo XIX y se extendió a otros países consolidándose en las tres últimas décadas finales del pasado siglo, como una forma de proporcionar información contable con fiabilidad” López. (2011). Después de la revolución industrial surge la Auditoría de Gestión como una necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un periodo de tiempo determinado; se considera como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa (materiales, humanos y financieros) para lograr un mejor desempeño y productividad. La administración del Talento Humano no es responsabilidad exclusiva de un departamento especializado; atañe a todos los Funcionarios con personal a su cargo; en última instancia, el desempeño depende del Jefe inmediato del personal. Por tanto la auditoría de gestión le permitirá “examinar en forma detallada cada aspecto operativo, permitiendo identificar el logro de los objetivos institucionales, estructura organizativa, participación individual de cada empleado, verificación del cumplimiento de la normativa general y

específica, evaluación de la eficiencia y economía y medición del grado de confiabilidad de la información” Alvin A. y Arens. J. (1996) Pp.4

La importancia de realizar la presente investigación es ofrecer a la compañía estrategias aplicables a su recurso humano, debido a que contar con los recursos personales y productivos no es suficiente; hay que conocerlos a fondo en su uso y control, evaluarlos y, si es preciso, modificarlos para así alcanzar la máxima eficiencia operacional y por ende un mayor posicionamiento local, regional y nacional; lo que se pretende lograr a través de la realización de la auditoria de gestión al componente talento humano; ya que a través de la observación que se realizó, los mismos no cuentan con un monitoreo permanente, no se aplica un proceso de selección y reclutamiento de personal, falta de capacitación continua y evaluación, falta de incentivos a la labor del personal, además la administración no cuenta con un Manual de procedimientos administrativos; lo que podría ocasionarle un gasto innecesario de dinero e inconvenientes legales y administrativos.

Por ende la investigación permitirá verificar el cumplimiento de los estatutos y reglamentos de la empresa por parte de los empleados; así como también valuará la aplicación de las normativas legales vigentes como las del Código de Trabajo en la determinación de la jornada máxima, descansos y vacaciones, pago de horas suplementarias y extraordinarias, afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, participación de utilidades; entre otras, evitando la aplicación de multas y sanciones por parte de estos organismos; por lo que la incidencia en la realización de una auditoria de gestión al componente talento humano de la comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. “ZERIMAR”; para conocerlos a fondo en su uso y control, evaluarlos, y dar a conocer los resultados, los mismos que permitan definir políticas en el Departamento de Recursos Humanos que coadyuven en el cumplimiento de sus metas y

objetivos y así alcanzar la máxima eficiencia; constituye la pregunta central de la investigación.

La realización de la auditoria de gestión será conducida a través del planteamiento de las siguientes preguntas específicas de investigación:

¿Qué componentes se auditaran en la comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. “ZERIMAR”?

¿Con qué finalidad se efectuará una auditoria de gestión en la comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. “ZERIMAR”?

¿Cómo influyen los resultados y hallazgos de la auditoria de gestión en la comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. “ZERIMAR”; en la introducción de políticas, estrategias o acciones para mejorar la calidad de la gestión administrativa?

### **c. JUSTIFICACIÓN**

Considerando que la Universidad Nacional de Loja solicita como requisito fundamental la elaboración de un proyecto de Tesis para optar por el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, y con el fin de aplicar y reforzar con la práctica los conocimientos adquiridos durante la formación profesional, se ha creído pertinente realizar una auditoría de gestión al componente talento humano de la comercializadora Ramírez Galván “ZERIMAR” como base para definir las políticas en el Departamento de Recursos Humanos, en el periodo 2014.

De igual forma, se considera que la actividad económica presente en la provincia y ciudad de Loja representa una interesante perspectiva de mercado, debido a que los negocios que en la actualidad se encuentran establecidos, abarcan más de 1000 millones de dólares en facturación incluyendo exportaciones, lo que ha generado empleo a niveles

importantes y ha representado un aporte significativo a nivel nacional; la realización del presente trabajo servirá de apoyo para que las entidades comerciales locales, a través de la aplicación de la auditoría de gestión puedan evaluar su gestión operativa, así como medir el grado de eficiencia y eficacia del manejo de sus recursos en especial de su recurso humano y por ende financiero para fortalecer e incrementar su actividad empresarial; además la generando nuevas plazas de trabajo y el crecimiento comercial y productivo en la sociedad.

Además el desarrollo de la auditoría de gestión al componente Talento humano de la comercializadora “ZERIMAR” pretende evaluar a través de la observación, la entrevista, la aplicación de cuestionarios y la comprobación de la documentación respectiva, el manejo y desempeño de la gestión de personal tomando a consideración que no se gaste y pague más de lo necesario, es decir se invierta racionalmente en los recursos; se utilice la fuerza de trabajo adecuada y necesaria, se mantenga un control apropiado; así como que se aproveche al máximo la jornada laboral sin incumplir con la normativa y las disposiciones legales vigentes, para que a través de los resultados obtenidos la administración tome las decisiones oportunas y aplique las estrategias necesarias que le conduzcan a obtener la máxima eficiencia en el logro de sus metas y objetivos; contribuyendo a que se constituya en un factor económico rentable, generador de empleo y se posicione como una empresa líder en la ciudad y Provincia.

#### **d. Objetivos**

##### **Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión al componente talento humano de la comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. “ZERIMAR”; para evaluar el logro de sus objetivos.



## **Objetivos Específicos**

1. Obtener la información de la empresa para la realización de la auditoría de gestión al talento humano de la comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. "ZERIMAR"
2. Determinar el grado en que los empleados han cumplido las funciones asignadas y establecer un informe a la administración después de haber ejecutado la auditoría.
3. Definir políticas en el Departamento de Recursos Humanos de la comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. "ZERIMAR".

## **e. MARCO TEÓRICO**

### **AUDITORIA**

A finales del siglo XX, y principios del XXI, los sistemas administrativos y contables se han constituido en las para materializar uno de los conceptos más vitales y necesarios para cualquier organización empresarial, como son los sistemas de información de la empresa, que representan el elemento fundamental para iniciar un proceso de Auditoría.

### **Definición**

Se define a la Auditoría:

“Como un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros conocimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso” Peña (2010)

“En términos generales, auditar, es examinar y verificar información, registros, procesos, circuitos, etc. Con objeto de expresar una opinión sobre su bondad o fiabilidad” Mira, J (2010) Pp.17

Considerando las definiciones; la Auditoria es el recurso que permite examinar, verificar y establecer recomendaciones en base a la información presentada para conocer si existe un buen manejo en la organización empresarial.

### **Importancia de la Auditoria**

La razón principal para emplear la Auditoría es la necesidad de descubrir deficiencias en las operaciones en marcha, que es requerida por las organizaciones empresariales, asociativas y gubernamentales, que se concentra en el punto de vista financiero y revisiones de los años anteriores lo que da como resultados una mirada al futuro, basándose en el pasado.

Por sus características la Auditoria de Gestión, constituye una herramienta fundamental en las organizaciones, que impulsa su crecimiento toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere un estudio más profundo y que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias.

### **Clases de Auditoria**

Las Auditorias se clasifican atendiendo a la afiliación del auditor y de acuerdo a los objetivos fundamentales que se persigan.

De acuerdo a la afiliación del auditor estos pueden ser:

- Auditoria Interna
- Auditoria Externa

- Auditoría Gubernamental

De acuerdo con los objetivos fundamentales que se persigan:

- Auditoría de Gestión u Operacional
- Auditoría Financiera o de Estados Financieros
- Auditoría Especial
- Auditoría Informática
- Auditoría Fiscal
- Auditoría Recurrente o de Seguimiento

### **Diferencias y Similitudes entre la Auditoría de Gestión y la Auditoría Financiera**

#### **Diferencias**

<b>Auditoría de Gestión</b>	<b>Auditoría Financiera</b>
<b>Pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.</b>	Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los Estados Financieros.
<b>Utiliza los Estados Financieros como un medio</b>	Los Estados Financieros constituyen un fin.
<b>Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas.</b>	Da confiabilidad a los Estados Financieros.
<b>Es no numérica.</b>	Es numérica.
<b>Su trabajo se efectúa de forma detallada.</b>	Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas.

<b>Pueden participar en su ejecución profesional de cualquier especialidad a fines de la actividad que se audite.</b>	La realizan sólo profesionales del área económica.
---	--

### **Similitudes**

Ambas Auditorías estudian y evalúan el sistema de Control Interno, deben cumplir con las normas establecidas para su ejecución, deben regirse siempre por un programa, las evidencias suficientes y competentes, es necesario elaborar un informe donde se plasme un criterio final de los aspectos que han sido auditados.” Vidal A, Columbié A y Pérez L (2010) Pp.6-7

### **Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas (NAGAS)**

Tienen su origen en los Boletines (Statement on Auditing Estándar-SAS) emitidos por el Comité de Auditoria del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

Las NAGAS por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del Auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor.

Las normas se definen de la siguiente forma:

4. Entrenamiento y Capacidad Profesional
5. Independencia
6. Cuidado o Esmero Profesional
7. Normas de Ejecución del Trabajo
8. Planeamiento y Supervisión
9. Estudio y Evaluación del Control Interno

10. Evidencia Suficiente y Competente
11. Aplicación de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)

## **AUDITORIA DE GESTIÓN**

### **Definición**

Vázquez, E. (1999) define a la auditoria como: “Un examen realizado por auditores según las técnicas y métodos de Auditoria del conjunto o de parte de las áreas, funciones o actividades de una organización, comprobando la eficiencia y adecuación de su Sistema de Control Interno” Pp.11

Leonard, W. (1991) sostiene que: “Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras” Pp.19

Contraloría General del Estado, (2007) “Es el examen de la economía, efectividad y eficiencia de las entidades de la administración en el ejercicio y protección de los recursos públicos, realizado mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y de desempeño y la identidad de la distribución del excedente que estas producen, así como de los beneficios de su actividad.” Pp.32

Tomando en cuenta las distintas definiciones, la Auditoría de Gestión se considera un examen objetivo y profesional, realizado con el fin de ofrecer una evaluación sobre el rendimiento de una administración o entidad, permitiendo formular recomendaciones que contribuyan a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos con el fin de

facilitar la toma de decisiones y la consecución de los objetivos propuestos por la entidad auditada.

### **Propósitos de la Auditoría de Gestión**

- Aplicar política idóneas para efectuar sus adquisiciones
- Adquirir el tipo de recurso que se requiere, con la calidad y en la cantidad apropiados, cuando se necesitan y al menor costo posible
- Proteger y conservar adecuadamente los recursos
- Evitar el óseo o el exceso del personal
- Utilizar procedimientos operativos eficientes
- Emplear la menor cantidad posible de recursos (preservar instalaciones) para producir bienes o prestar servicios, en las cantidades, calidad y oportunidades apropiadas
- Cumplir las leyes y regulaciones que pudieran afectar significativamente la adquisición salvaguarda y uso de los recursos
- Establecer un sistema de control adecuado para medio, preparar informes y alertar o amonestar su ejecución en términos de economía y eficiencia.

### **Importancia**

La auditoría de gestión es muy importante porque ayuda a la administración a reducir costos y aumentar utilidades ya que permite realizar un evaluación del desempeño del personal que trabaja en la empresa orientada a mejorar la eficiencia, efectividad y economía en el buen uso de los recursos, llegando a establecer conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones y de esta manera alcanzar los objetivos planteados por la entidad. Contraloría General del Estado (2007) Pp.36

## **AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

El proceso de Gestión y Manejo del Talento Humano es el factor clave en el éxito empresarial. La vinculación estrecha entre los factores empresa-personas puede definirse como:

Las decisiones y acciones que los directivos toman y que afectan a la relación entre los empleados y la organización, sin las cuales las organizaciones no podrían alcanzar los objetivos previstos.

Según Bauzá y Bello (2003); citado por Vidal, Columbié y Pérez, (2010) “El sistema de Gestión de los Recursos Humanos es el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación que permiten materializar la política laboral en su integración con la gestión de las entidades, con la visión del hombre como el recurso fundamental para el cumplimiento de su proyección estratégica.” Pp. 20

Según Cook, J (1987) la auditoría de gestión puede ser definida como: “el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento” Pp.15

Para entender la importancia del recurso humano en los objetivos de una empresa se debe conocer, entender y evaluar su importancia por lo que se concibe al talento humano como:

El conjunto de conocimientos y valores asimilados por las personas, que contribuyen al mejoramiento de sus habilidades productivas y creativas, a la ampliación de sus capacidades para participar en forma consciente en el proyecto social del cual forman parte y a su realización plena como individuos. Odriozola, S (2013) Pp.3

Según Balza (2010) define al recurso humano como: “El conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad.” Pp.26

Es por ello que se entiende por recurso humano a las personas que ingresan, permanecen y participan en una organización, constituyen el elemento activo en el proceso de trabajo.

## **METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

“La auditoría de gestión necesita, al igual que la auditoría financiera, ser lo más sistemática posible en la realización de sus trabajos. La sistematización precisa un método de uso general aplicable a cualquier área, estructura, funciones, etc., que se audite. Este método consiste en un análisis en profundidad y con los máximos detalles utilizando las preguntas clásicas: Qué se quiere, cómo y cuándo se quiere, dónde, por qué, qué medios se deben utilizar, etc., realizando, además, las siguientes investigaciones: Estudio de los elementos que componen el sector auditado, diagnóstico detallado, determinación de fines y medios, investigación de las deficiencias, balance analítico, comprobación de la eficacia, búsqueda de problemas, proposición de soluciones, indicación de alternativas y mejora de la situación. Este trabajo se lleva a cabo por medio de entrevistas personales con los responsables de las unidades, áreas o actividades auditadas, en sus centros de trabajo u oficinas, esto exige que el consultor disponga de cuanta información exista en relación con el área auditada.



## **Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo son el nexo entre el trabajo de campo y el informe de auditoría y deberán contener la evidencia para apoyar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del informe.

### **Dentro de los objetivos de los papeles de trabajo se encuentran:**

- Defender el contenido del informe preparado por el auditor
- Cumplir con las normas de auditoría
- Acumular evidencias tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse su opinión del manejo de la entidad.

### **Propiedad y custodia de los papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo son de propiedad del auditor. Sin embargo, el derecho del auditor sobre ellos está sujeto a aquellas limitaciones impuestas por la ética profesional, establecidas para prevenir la revelación indebida por parte del auditor de asuntos confidenciales relativos al negocio del cliente.

### **Marcas de Auditoría**

Son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance de trabajo quede perfectamente establecido.

Las marcas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, entre las principales tenemos.

## HOJA DE MARCAS

Σ Sumado

√ Revisado

≈ Verificado con documento fuente

@ Hallazgo

⊕ Incumplimiento de las normas, manuales y reglamentos

Ⓜ No reúne requisitos

Ω Sustentado con evidencia

### Evidencias

Es la información que cuantitativamente es suficiente y apropiada para lograr los resultados de la auditoria y que cualitativamente, tiene la imparcialidad necesaria para inspirar confianza y fiabilidad. La evidencia es suficiente, si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho.

## FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

### FASE I: Conocimiento preliminar

El conocimiento preliminar está estructurado por:

- **Misión.-** Presenta el propósito por el que se realizara la Auditoria.
- **Visión.-** Declaración permanente de comunicar la naturaleza de la existencia de una entidad.
- **Objetivos.-** Metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la entidad.
- **Valores.-** Predeterminación de objetivos, programas y políticas.

- **Planes Estratégicos y Operativos.-** Conjunto de fases que permiten prever para alcanzar metas propuestas.
- **Foda.-** Análisis de debilidades y fortalezas de la entidad, amenazas y oportunidades.

## **FASE II: Planificación Específica**

La planificación específica comprende la realización de:

- Matrices
- Evaluación del Control Interno
- Calificación
- Confianza y Riesgo
- Elaboración de los programas de auditoría

## **FASE III: Ejecución**

Esta es la fase más extensa de la auditoría en donde se integran los especialistas y se conforma el equipo multidisciplinario, cuando se lo considere necesario cuando son áreas especializadas. Para su ejecución se aplican técnicas y procedimientos que permitan la recolección de la información.

### **Procedimientos y Técnicas**

Los procedimientos de Auditoría son operaciones específicas que se aplica en una Auditoría e incluyen técnicas y practicas consideradas necesarias, de acuerdo con las circunstancias de manera que los procedimientos podemos definirlos como la descripción de los actos que el auditor realizara en el cumplimiento del Programa de la Auditoría que está ejecutando.

Las técnicas de Auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor, para obtener evidencia necesaria que fundamente su opinión; en cambio las prácticas de Auditoría constituyen las labores específicas realizadas por el auditor como parte del examen.

Las técnicas de Auditoría más utilizadas para reunir evidencia son:

Técnicas verificación ocular	Técnicas verificaci ón oral	Técnicas verificación escrita	Técnicas verificación documental	Técnicas verificació n física
<b>Comparación</b>	Indagación	Análisis	Comprobación	Inspección
<b>Observación</b>	Entrevista	Confirmación	Computación	
	Encuesta	Tabulación	Rastreo	
		Conciliación	Revisión Selectiva	

#### **FASE IV: Comunicación de Resultados**

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como el relativo al control interno se prepara un informe final, el mismo que en la auditoria de gestión difiere, pues no solo que revelará las deficiencias existentes, además contendrá los hallazgos positivos, y las correspondientes conclusiones que se expondrán en forma resumida.

#### **Tipos de Informes**

**Informe General.-** Su objetivo es brindar un breve resumen de las características de la organización y de las principales áreas y actividades que se consideran críticas.

**Informe Ejecutivo.-** El informe ejecutivo representa una síntesis de los principales resultados de la auditoría. Este sumario debe contener sólo los puntos básicos del informe extenso.

**Informe de Aspectos Relevantes.-** Indica cualquier otro dato o información considerada de interés por el Coordinador para el desarrollo de la auditoría.

**Normas de Emisión del Informe.-** Para que el informe sea eficaz tiene que estar sometido a determinadas normas que se citan a continuación:

**a)** Tiene que manifestar si las cifras ofrecidas por los responsables del área auditada son correctas o han tenido que ser rectificadas por el auditor, y en tal caso en qué sentido se han rectificado.

**b)** Deberá exponer los criterios de verificación fijados por ambas partes, auditor y auditado, y hasta qué punto se han respetado o conciliado.

**c)** Deben reflejarse los puntos débiles (ineficacia, ineficiencia, anti-economía, etc.), así como los puntos fuertes detectados.

**d)** Tiene que expresar, en su caso, la existencia de hechos o situaciones que hayan dificultado o impedido el trabajo del auditor.

**e)** El informe, y en especial las conclusiones y recomendaciones, deben estar redactadas con absoluta claridad evitando totalmente las explicaciones ambiguas y confusas, en otras palabras, el informe tiene que estar redactado, en la medida de lo posible, de forma tal que una persona normalmente informada pueda fácilmente llegar a su comprensión.

f) Sin disimular la realidad de los hechos, deben evitarse los redactados irritantes.” Redondo, R. (1996) Pp.56

## **INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

### **Definición**

“Constituyen un conjunto de estándares que permiten medir la eficiencia, efectividad, productividad y calidad de los productos generados a través de distintos procesos, medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Son operaciones matemáticas utilizadas para mostrar mediante cifras numéricas, que son comparadas con parámetros estándar, la gestión administrativa.” Contraloría General del Estado (2007) Pp.83-90

Es decir que los Indicadores permiten establecer comparabilidad de la gestión entre las diferentes unidades operativas y administrativas que conforman la organización.

### **Atributos de los indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión poseen algunos atributos como los siguientes:

**Exactitud.-** La información debe presentar la situación real de la empresa.

**Frecuencia.-** Se refiere a cuan menudo se repetirá la realización de los indicadores, cada cuanto tiempo se va a cotejar la realidad con el indicador.

**Forma.-** La información puede presentarse de diferentes maneras como gráfica o numérica, cuantitativa o cualitativa, resumida y detallada.

**Temporalidad.-** se refiere a que la información presentada puede ser de hechos pasados, presentes o futuros.

**Extensión.-** Es el alcance a analizar de las diferentes áreas, se debe tener claro que es lo que se va a medir, la gestión global de toda una entidad parte de ella o alguna área en especial.

**Oportunidad.-** Lo importante es que la información que permita obtener el indicador cumpla con los requisitos de calidad tales como: veracidad, pertinencia y oportunidad, la misma que debe estar respaldada.

**Origen.-** Puede originarse dentro o fuera de la empresa, establecer de donde se obtendrá la información para obtener el indicador como el sistema de información, datos estadísticos u otros.

**Relevancia.-** La información es relevante si es necesaria para una situación particular.

**Tipos de indicadores.-** Existen varios tipos de indicadores, entre los más importantes tenemos:

- **De Economía.-** Relacionan los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio testigo, de mercado o predeterminado.

**Costo del Personal:**

$$\frac{\text{GASTO DE NOMINA (POR NIVEL) X 100}}{\text{VALOR TOTAL DE LA NOMINA DEL PERSONAL}}$$

- **De Eficiencia.-** Relacionas volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y los beneficios. Son considerados indicadores de rendimiento, pues se refieren a oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo.

**Nivel de Satisfacción del Cliente:**

$$\frac{\text{RECLAMOS RECIBIDOS}}{\text{POBLACION ATENDIDA EN LA EMPRESA}}$$

- **De Eficacia.-** Miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orienta hacia los resultados.

**Personal Capacitado:**

$$\frac{\text{NUMERO TOTAL DEL PERSONAL CAPACITADO}}{\text{NUMERO TOTAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA}}$$

**RIESGOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.



En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

- Riesgo Inherente.
- Riesgo de Control.
- Riesgo de Detección.

## **NORMATIVA LEGAL**

El marco legal que rige las actividades de esta de la comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. “ZERIMAR” está integrado por:

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código de Trabajo
- Código Penal
- Código Civil
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Ley General del IESS
- Reglamentos y Estatutos internos.

## **f. METODOLOGÍA**

El diseño de la investigación estará estructurado de la siguiente manera:

El espacio donde se desarrollara la presente investigación será en la comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., ubicada en región Sur del Ecuador, Cantón y provincia de Loja, en las calles Ancón Tena 13-82 y Av. Gran Colombia. La muestra a tomar de la población estará representada por personas de las áreas operativas, administrativas, de

contabilidad y de recursos humanos, mediante técnicas de recolección que aportarán la información necesaria para completar el estudio.

Para el proceso metodológico se tomará a consideración la aplicación de métodos, diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales la teoría y los métodos calcularán las magnitudes de lo real. A continuación se realizará un Análisis de los procesos utilizados en el componente del talento humano; con la finalidad de detectar fallas existentes en el mismo y recomendar mejoras en los procesos. Para lograr el objetivo del estudio, se desarrollarán aspectos concernientes al tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas y fuentes de recolección de datos y la metodología. La investigación se fundamentará en una base documental y de campo, ya que se analizará datos obtenidos de diferentes fuentes de información (informes, libros, revistas y otros materiales informativos) y se recogerán datos en forma directa del lugar donde ocurren los hechos; es decir la comercializadora “Zerimar”.

Las técnicas que se utilizarán son: la Observación directa y la Encuesta que se aplicará a las personas que conforman la muestra en relación con el tema de estudio, la misma se realizará con interrogantes que contendrán preguntas abiertas y cerradas como opciones, las cuales una vez procesadas darán un resultado que guiarán las posibles soluciones a la problemática planteada. Se utilizará además el Cuestionario que plantea un esquema formal de preguntas abiertas, el cual aportará una valiosa información para el análisis y consecución del objetivo de la presente investigación.

Luego de la recolección y análisis de los datos obtenidos a través de la entrevista y los cuestionarios se presentarán mediante informe los resultados de los objetivos propuestos en la presente investigación.

**g. CRONOGRAMA**

TIEMPO	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
ACTIVIDADES	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Elaboración del proyecto	X	X	X																																					
Presentación del proyecto de tesis				X	X	X	X																																	
Revisión y aprobación del proyecto								X	X																															
Revisión de Literatura									X	X	X	X	X																											
Ejecución del trabajo de Campo													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												
Presentación y Aprobación del borrador de Tesis																									X	X	X	X	X	X										
Trámite previo a la sustentación de Tesis																																	X	X	X	X				
Sustentación pública de la tesis e incorporación del aspirante																																					X	X		

## h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

<b>CONCEPTO</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unit. (USD)</b>	<b>Costo Total (USD)</b>
<b>VIAJES TÉCNICOS</b>				
Viajes y Subsistencias		50	2,50	150,00
Pasajes		50	2,00	100,00
<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>				
Materiales de Oficina		20	5,00	100,00
Copias e Impresiones		1000	0,05	50,00
<b>RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS Y SOFTWARE</b>				
Libros		3	30,00	90,00
Revistas		2	5,00	10,00
Software				
<b>EQUIPOS</b>				
Equipo Informático	1	1	950,00	950,00
<b>TOTAL</b>				<b>1450,00</b>

El costo total será asumido por la autora.

## **i. BIBLIOGRAFÍA**

Alvina, A y Lobbercke, J (1996). *Enciclopedia de la Auditoría un Enfoque Integral*, Editorial Prentice. México DF.

Balza, A (2010). *Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario*. Editorial Apunser.

Contraloría General del Estado (2007). *Manual de Auditoría de Gestión*, Tercera Edición Quito-Ecuador.

Cook, J y Winkle, G (1987) *Auditoría de Gestión*. Editorial McGraw – Hill, Buenos Aires, Argentina

Leonard, W (1991). *Auditoría Administrativa*, Editorial Diana, México DF.

Mira, J.C. (2010). *Apuntes de auditoría*, Edición electrónica gratuita. Obtenido de: <http://www.eumed.net/libros/2006a/pdf>.

Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (2011). *Agenda para la Transformación Productiva Territorial*, Loja-Ecuador.

Odriozola, S (2013). *Una propuesta alternativa al concepto del llamado capital Humano Textos & Contextos*. Porto Alegre.

Peña, A (2010). *Concepto y clasificación de la Auditoría, Auditoría un enfoque práctico*. España

Redondo, R, Duran X, Llopart D y Duran J (1996) *Auditoría de gestión a los Recursos Humanos*, Universidad de Barcelona, España.

Vidal, A, Columbié A y Pérez L (2010) *Monografía de Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos*. Universidad las Tunas (Cuba).

Vázquez, H (1999) *Concepto Moderno de la Auditoría Interna*. España.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**ENTREVISTA**

**Nombre:** Jorge Renán Ramírez

**Cargo:** Gerente

**Fecha:** 05 de Octubre de 2015

**1. Datos de identificación de la entidad**

**Nombre o Razón Social:** Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda.  
“ZERIMAR”

**RUC:** 1191729486001

**Tipo de Contribuyente:** Contribuyente Especial

**Dirección:** Ancón y Av. Gran Colombia 13-82

**Telefax:** 072588083

**Email:** [contabilidad@zerimar.com.ec](mailto:contabilidad@zerimar.com.ec)

**Web:** [www.ZERIMAR.com.ec](http://www.ZERIMAR.com.ec)

**2. ¿Cómo y cuándo fue creada la empresa?**

La Empresa se constituye bajo el dominio de Compañía limitada llevando en su razón social el nombre de “**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CÍA LTDA**” y con el nombre comercial de **ZERIMAR** con número de RUC 1191729486001, Contribuyente Especial, se inició en el año de 1995, con fecha de inscripción del 12 de marzo de 2009, ubicada en la provincia de Loja, cantón Loja en las calles Ancón y Av. Gran Colombia 13-82

## **ACCIONISTAS**

En la actualidad se encuentran constituida por tres accionistas:

Ramírez Pineda Jorge Renán	90%
Galván Pacheco Diana Jackeline	5%
Herrera Ramírez Ana Felicia	5%

### **3. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza la empresa?**

Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., es una empresa lojana que se dedica a la venta al por mayor de alimentos en general, venta al por mayor de artículos de bazar en general, venta al por mayor de lencería, artefactos electrodomésticos, prendas de vestir, y a la elaboración y comercialización de embutidos: jamón, salchichas, mortadela, chorizos y productos de panadería.

### **4. ¿Cuál es la Misión y Visión de la empresa?**

**Misión:** Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., ofrece y distribuye productos variados y de calidad en diferentes líneas como: productos de primera necesidad, bazar, ferretería, juguetería, artículos para el hogar, panadería, pastelería, repostería de forma tradicional, al igual que el procesamiento de carnes y embutidos brindando calidad en el proceso, el producto y el servicio. Generamos valor a nuestros clientes, apoyados en el mejoramiento continuo de nuestros procesos por medio de la capacitación a nuestros colaboradores, desarrollando nuevos productos que potencialicen el crecimiento de la empresa, sus trabajadores y accionistas.

**Visión:** Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., será una empresa líder ofreciendo productos variados y de calidad acompañados de una excelente atención a nuestros clientes mediante la apertura de

sucursales, generando un proceso de cambio continuo para el bienestar de nuestros clientes y por ende la generación de nuevas fuentes de trabajo. Será reconocida en la localidad como una empresa innovadora y de calidad en la producción y comercialización de productos de panadería, pastelería, repostería, carnes y embutidos.

**5. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?**

Un número de 148 empleados

**6. ¿Cuáles son los funcionarios principales?**

Nombres y Apellidos	Cargo	Desde	Hasta
Jorge Renán Ramírez	Gerente	2009	Continúa
Diana Jackeline Galván	Presidenta	2009	Continúa
Ana Felicia Herrera	Contadora	2009	Continúa
Rigoberto Torres Gallegos	Administrador	2009	Continúa

**7. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?**

Sí (x)

No ( )

**8. ¿Cuáles son los principales registros de control de personal?**

Reloj Biométrico

**9. ¿Se realizan capacitaciones permanentes al personal?**

Sí ( )

No (x)

**10. ¿Cuándo hay vacantes se realizan procesos de selección del personal?**

La selección del personal está a cargo del jefe de Recursos Humanos previa aprobación.



**11. ¿Se ha realizado evaluaciones al personal para medir la eficiencia y eficacia?**

Sí ( )

No (x)

**13. Conoce usted las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa?**

Sí ( )

No (x)

**14. ¿Anteriormente se han realizado Auditorias de Gestión en esta institución?**

Sí ( )

No (x)

**15. ¿Conoce usted los beneficios de la Auditoria de Administrativa o de Gestión?**

Nos ayuda a través de las recomendaciones a mejorar los procesos

**16. ¿Qué problemas han existido en el manejo del personal?**

Falta de cumplimiento de los deberes y obligaciones por parte de los empleados, desmotivación, mala relación entre algunos empleados y conflictos de tipo laboral.

**17. ¿Cuál cree usted que sería o ha sido la solución?**

Cumplir con el reglamento y leyes que rigen a la empresa.

**Gracias**

REPÚBLICA DEL ECUADOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL  
IDENTIFICACIÓN Y CÉDULACIÓN

CÉDULA DE CIUDADANÍA No. 110338256 - B

RAMIREZ PINEDA JORGE RENAN  
LOJA/GONZANAMA/SACAPALCA

10 SEPTIEMBRE 1977

FECHA DE NACIMIENTO  
REG. CIVIL 001- 0096 00096 M

LOJA/ GONZANAMA  
SACAPALCA 1978



*[Signature]*

ECUATORIANA\*\*\*\*\* E484814222

CASADO BALVAN PACHECO DIANA JACKELINE

SECUNDARIA COMERCIANTE

\*\*\*\*\* PROFESOR

RAMIREZ PINEDA ROSA AURELIA

LOJA Y APELLIDO DE LA MADRE 25/03/2011

FECHA DE NACIMIENTO  
25/03/2023

FECHA DE CALIDAD

FORMA No. REN 3742742



*[Signature]*

PUÑGAR DERECHO

REPÚBLICA DEL ECUADOR  
CONSEJO NACIONAL ELECTORAL

CERTIFICADO DE VOTACIÓN  
ELECCIONES SECCIONALES 23-FEB-2014

035

035 - 0277 1103382568

NÚMERO DE CERTIFICADO CÉDULA  
RAMIREZ PINEDA JORGE RENAN

LOJA PROVINCIA CIRCUNSCRIPCIÓN 2  
LOJA PARROQUIA SAN SEBASTIAN 0  
CANTÓN ZONA

*[Signature]*

(I) PRESIDENTE DE LA JUNTA

√ = Revisado

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1191729486001  
**RAZON SOCIAL:** COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA. LTDA.  
**NOMBRE COMERCIAL:** ZERIMAR  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL  
**REPRESENTANTE LEGAL:** RAMIREZ PINEDA JORGE RENAN  
**CONTADOR:** JIMENEZ GUAYA ANA MARIA

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 05/03/2009      **FEC. CONSTITUCION:** 05/03/2009  
**FEC. INSCRIPCION:** 12/03/2009      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 02/10/2014

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ELABORACION Y VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ALIMENTOS EN GENERAL.

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: LOJA Cantón: LOJA Parroquia: VALLE Barrio: GRAN COLOMBIA Calle: ANCON TENA Número: 13-82  
 Intersección: AV. GRAN COLOMBIA Referencia ubicación: A MEDIA CUADRA DE LA COOP PADRE JULIAN LORENTE  
 Telefono Trabajo: 072588083 Fax: 072588083 Celular: 0994983801 Email: contabilidad@zerimar.com.ec Web:  
 WWW.ZERIMAR.COM.EC

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION 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 005      **ABIERTOS:** 5  
**JURISDICCION:** \ REGIONAL SUR\ LOJA      **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:** MAES020114      **Lugar de emisión:** LOJA/BERNARDO      **Fecha y hora:** 02/10/2014 09:25:15

**C = Comprobado**

Loja, 21 de Febrero de 2014.

Señor.  
Jorge Renán Ramírez Pineda  
Ciudad.



De mi consideración:

Por medio de la presente, tengo el agrado de comunicarle, que en sesión de Junta General de Socios de la Compañía **COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA. LTDA.**, celebrada el día de hoy resolvió designarlo a Ud. Para que ejerza las funciones de **GERENTE GENERAL** de la compañía por **CINCO AÑOS**, correspondiéndole la Representación Legal, Judicial y Extrajudicial de la compañía, de conformidad con el artículo trece.

**COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVAN CIA. LTDA.**, se constituyó mediante escritura pública otorgada el 18 de febrero del año 2009, ante el Notario Primero del cantón Loja, e inscrita en el Registro Mercantil Loja el 05 de marzo de 2009.

Reiterándole a usted mis sinceras felicitaciones por su acertada designación, le agradeceré dejar expresa constancia de su aceptación al cargo conferido.

De Ud. Atentamente,

Diana Jackeline Galván Pacheco  
**PRESIDENTA**

**ACEPTO** el cargo de **GERENTE GENERAL** de la compañía **COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CIA. LTDA.**, Loja, 21 de febrero de 2014.

Jorge Renán Ramírez Pineda  
**GERENTE**  
Ci: 1103382568  
Nacionalidad Ecuatoriana  
Dirección: Ancón Tena 13-82 y Av. Gran Colombia.

√ = Revisado



Yo, **Jorge Renán Ramírez**, Gerente General de la Comercializadora Ramírez Galván Cia. Ltda. "ZERIMAR", a petición mediante oficio de la parte interesada.

**CERTIFICO**

Que, DORIS ALICIA ZHUNAUOLA MEDINA, portadora de la cedula de ciudadanía numero 1104601289 está autorizada para que realice el proyecto de tesis titulado "AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COMPONENTE TALENTO HUMANO DE LA COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA. LTDA. "ZERIMAR"; COMO BASE PARA DEFINIR LAS POLÍTICAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN EL PERIODO 2014" en mi local comercial el mismo que se encuentra ubicado en la ciudad de Loja calle ancón entre av. cuxibamba y gran Colombia, inscrito con RUC N°. 1103382568001, para lo cual se le proporcionara toda la información requerida para el desarrollo de la misma.

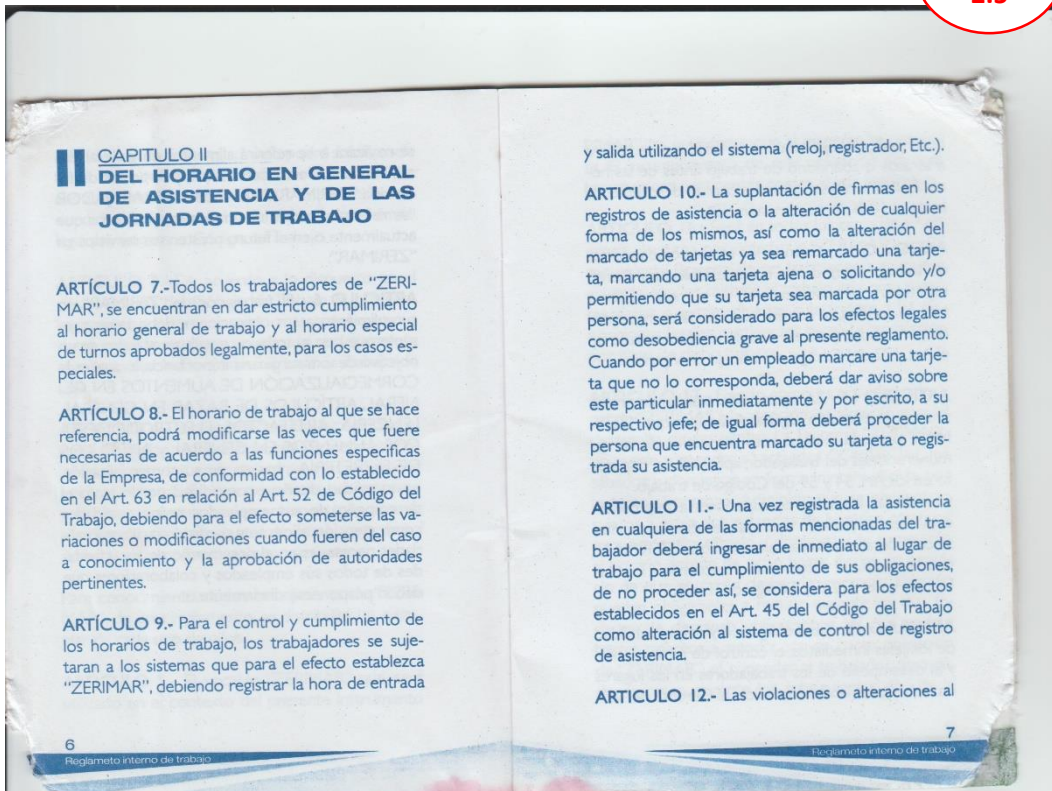
Es todo en cuanto puedo certificar en honor a la verdad dándole a la interesada la facultad para hacer uso del presente en lo que estime pertinente.

  
ZERIMAR  
Ramírez Galván Cia. Ltda.  
RUC 1103382568001

**Gerente General de la Comercializadora "ZERIMAR"**



F.2.5  
2.5



✓ = Revisado

### ACTA DE FINIQUITO

En LOJA, Viernes 7 de Febrero de 2014, ante el suscrito Inspector del Trabajo, comparecen la compañía o empleador COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CIA LTDA, por medio de su representante legal el (la) señor(a) JORGE RENAN RAMIREZ PINEDA, en su calidad de empleador(a), por una parte y, por otra parte el (la) señor(a) MICHAEL GERARDO CASTILLO LLIVIGANAY, en su calidad de trabajador(a), a fin de suscribir la presente Acta de Finiquito, contenida dentro de los siguientes términos:

PRIMERO.- Con fecha Miercoles 14 de Noviembre de 2012, la compañía o empleador COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CIA LTDA y el (la) señor(a) MICHAEL GERARDO CASTILLO LLIVIGANAY, celebraron un contrato de trabajo mediante el cual el (la) trabajador(a), se comprometía a prestar sus servicios en calidad de EMPACADOR en las instalaciones de esta empresa o empleador. Dichos servicios los prestó hasta el Lunes 3 de Febrero de 2014, fecha en que concluyen la relación por acuerdo de las partes..

SEGUNDO.- Con estos antecedentes, el(la) empleador(a), procede a liquidar en forma pormenorizada todos y cada uno de los haberes a que tiene derecho el (la) Trabajador (a), de la siguiente manera:

### LIQUIDACIÓN DE HABERES

#### INGRESO

Sueldo Enero 2014	340.34 USD
Horas suplementarias Enero 2014	43.66 USD
Horas extraordinarias Enero 2014	0.00 USD
Sueldo Febrero 2014	34.03 USD
Horas suplementarias Febrero 2014	4.37 USD
Horas extraordinarias Febrero 2014	0.00 USD
Fondo de reserva Enero 2014	31.99 USD
Fondo de reserva Febrero 2014	3.20 USD
Décima tercera remuneración:	70.32 USD
Décima cuarta remuneración:	172.83 USD
Vacaciones no gozadas del último periodo:	50.19 USD
Vacaciones periodo Desde el Miercoles 14 de Noviembre de 2012 hasta el Miercoles 13 de Noviembre de 2013	169.30 USD
Total Ingresos:	926.23 USD

EX - EMPLEADOR

JORGE RENAN RAMIREZ  
PINEDA  
1191729486001

INSPECTOR PROVINCIAL DEL  
TRABAJO



EX - TRABAJADOR

MICHAEL GERARDO CASTILLO  
LLIVIGANAY  
1718904053

PAGINA: 1

DESCUENTOS

Valor calculado que debe aportar al IESS (9.35%):	39.49 U
COMISARIATO	116.68 U
Total Descuentos:	156.17 U
TOTAL A RECIBIR:	764.06 U

TERCERO.- El suscrito Inspector del Trabajo da su aprobación a la liquidación precedente y, a continuación, el empleador(a) procede a entregar en este acto a el (la) ex trabajador la suma de \$ 764.06 SETECIENTOS SESENTA CUATRO DÓLARES 06/100 CENTAVOS DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA. El (la) ex trabajador al recibir el anotado valor, se da por íntegramente satisfecho(a), en todos y cada uno de los derechos que por deber le corresponden puesto que todas las obligaciones provenientes de la relación de trabajo fueron legal y oportunamente pagadas, salvo las utilidades del año inmediatamente anterior a la finalización de la relación laboral, no hayan sido pagadas, las mismas deberán ser conforme lo establece la Ley

CUARTO.- Para constancia de todo lo actuado, los comparecientes, luego de ratificarse en el contenido íntegro de este documento, lo firman por triplicado con el infrascrito Inspector del Trabajo

 EX - EMPLEADOR JORGE RENÁN RAMÍREZ PINEDA 1191729486001	 INSPECTOR PROVINCIAL DEL TRABAJO	 EX - TRABAJADOR MICHAEL GERARDO CASTILLO LLIVIGAÑAY 1718904053
---	--	--

Ω = Sustentado con evidencia



COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA LTDA

Pag.1 de 4

ESTADO DE RESULTADOS (Acumulado)

Del 01/01/2014 al 31/12/2014

4. INGRESOS		14,799,780.25
4.1. INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	14,794,024.10	
4.1.01. VENTA DE MERCADERIAS	14,786,763.91	
4.1.01.01 VENTAS 12% DE MERCADERIAS	7,534,650.19	
4.1.01.02 VENTAS 0% DE MERCADERIAS	7,252,113.72	
4.1.08. OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	975.69	
4.1.08.01 REDONDEO EN VENTAS	260.71	
4.1.08.02 SOBANTES DE CAJA	714.98	
4.1.09. (-) DESCUENTO EN VENTAS	-5,377.02	
4.1.09.01 (-) DESCUENTO EN VENTAS 12%	-4,838.38	
4.1.09.02 (-) DESCUENTO EN VENTAS 0%	-538.64	
4.1.10. (-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-61,279.37	
4.1.10.01 (-) DEVOLUCIONES EN VENTAS 12%	-49,435.41	
4.1.10.02 (-) DEVOLUCIONES EN VENTAS 0%	-11,843.96	
4.1.13. OTRAS REBAJAS COMERCIALES	72,940.89	
4.1.13.01 DESCUENTO EN COMPRAS 12%	25,432.50	
4.1.13.02 DESCUENTO EN COMPRAS 0%	47,508.39	
4.3. OTROS INGRESOS	5,756.15	
4.3.02 INTERESES FINANCIEROS	195.15	
4.3.05. OTROS INGRESOS	5,561.00	
4.3.05.01 GANANCIAS (PERDIDAS) ACTUARIAL	5,561.00	
5. COSTOS Y GASTOS		14,552,109.84
5.1. COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION	12,876,230.65	
5.1.01. MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS V	12,876,230.65	
5.1.01.01. COSTO DE BIENES NO PRODUCIDOS	12,628,005.70	
5.1.01.01.01 COSTO DE BIENES NO PRODUCIDOS	6,493,595.05	
5.1.01.01.02 COSTO DE BIENES NO PRODUCIDOS	6,134,410.65	
5.1.01.02. COSTO DE BIENES PRODUCIDOS POR	248,224.95	
5.1.01.02.01. COSTO DE MATERIA PRIMA	201,180.96	
5.1.01.02.01.01 COSTO DE MATERIA PRIMA	50,240.69	
5.1.01.02.01.02 COSTO DE MATERIA PRIMA	150,940.27	
5.1.01.02.02. MANO DE OBRA DIRECTA	47,043.99	
5.1.01.02.02.01 MOD SUELDOS	40,943.21	
5.1.01.02.02.011 MOD DECIMO TERCER	3,544.82	
5.1.01.02.02.012 MOD DECIMO CUARTO	2,555.96	
5.2. GASTOS	1,675,879.19	
5.2.01. GASTOS DE VENTA	1,282,679.23	
5.2.01.00 SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	492,647.05	
5.2.01.01 APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	65,936.45	
5.2.01.02 FONDOS DE RESERVA	17,581.59	
5.2.01.03. BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	66,190.85	
5.2.01.03.01 DECIMO TERCER SUELDO	33,281.70	
5.2.01.03.02 DECIMO CUARTO SUELDO	28,091.19	
5.2.01.03.03 VACACIONES	4,817.96	
5.2.01.04. GASTO PLANES DE BENEFICIOS A LA VEJEZ	2,124.74	

F.2.5  
2.5

Σ = Sumado

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA LTDA

Pag.2 de 4

ESTADO DE RESULTADOS (Acumulado)

Del 01/01/2014 al 31/12/2014

5.2.01.04.02 BONIFICACIONES- DESHAUCI	2,124.74
<b>5.2.01.08. MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>	<b>79,528.11</b>
5.2.01.08.01 MANTENIMIENTO Y REPARACI	18,561.34
5.2.01.08.02 MANTENIMIENTO Y REPARACI	25,780.63
5.2.01.08.03 MANTENIMIENTO DE INMUEBL	35,186.14
5.2.01.09 ARRENDAMIENTO BIENES INMUEBLES	175,396.30
5.2.01.10 COMISIONES A INSTITUCIONES	131.92
5.2.01.11 PROMOCION Y PUBLICIDAD	15,656.74
5.2.01.12 COMBUSTIBLES	8,759.00
<b>5.2.01.15. TRANSPORTE</b>	<b>35,062.77</b>
5.2.01.15.01 TRANSPORTE	34,217.34
5.2.01.15.03 SIMERT	624.54
5.2.01.15.04 SOAT	220.89
<b>5.2.01.18. AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMU</b>	<b>47,345.78</b>
5.2.01.18.01 AGUA POTABLE	721.80
5.2.01.18.02 ENERGIA ELECTRICA	46,107.66
5.2.01.18.06 TV CABLE	516.32
<b>5.2.01.21. DEPRECIACIONES</b>	<b>74,143.77</b>
5.2.01.21.01. DEP. PROPIEDAD, PLANTA	74,143.77
5.2.01.21.01.06. DEPRECIACION DE M	31,173.89
5.2.01.21.01.06.01 DEPRECIACION	7,634.98
5.2.01.21.01.06.02 DEPRECIACION	11,658.88
5.2.01.21.01.06.03 DEPRECIACION	7,501.70
5.2.01.21.01.06.05 DEPRECIACION	1,526.03
5.2.01.21.01.06.06 DEPRECIACION	2,852.30
5.2.01.21.01.09 DEPRECIACION VEHIC	42,969.88
<b>5.2.01.28. OTROS GASTOS EN BIENES</b>	<b>171,708.05</b>
5.2.01.28.01 EMPAQUE Y EMBALAJE	117,988.31
5.2.01.28.02 UNIFORMES VENTAS	10,038.18
5.2.01.28.03 ASEO HIGIENE Y LIMPIEZA	3,736.74
5.2.01.28.06 ALIMENTACION Y BEBIDAS	25,492.35
5.2.01.28.07 GASTOS DE IMPORTACION	14,452.47
<b>5.2.01.29. OTROS GASTOS EN SERVICIOS</b>	<b>30,466.11</b>
5.2.01.29.01 FAENAMIENTO	27,600.05
5.2.01.29.06 SEGURIDAD Y VIGILANCIA	2,866.06
<b>5.2.02. GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>247,230.53</b>
5.2.02.00 SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMU	77,611.80
5.2.02.01 APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	9,429.84
5.2.02.02 FONDOS DE RESERVA	5,046.07
<b>5.2.02.03. BENEFICIOS SOCIALES E INDEMN</b>	<b>11,596.47</b>
5.2.02.03.01 DECIMO TERCER SUELDO	6,433.04
5.2.02.03.02 DECIMO CUARTO SUELDO	4,213.15
5.2.02.03.03 VACACIONES	150.28
5.2.02.03.04 INDEMNIZACIONES TRABAJAD	800.00
5.2.02.05 HONORARIOS, COMISIONES Y DIETA	27,720.30

F.2.5  
2.5

$\Sigma$  = Sumado

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA LTDA

Pag.3 de 4

ESTADO DE RESULTADOS (Acumulado)

Del 01/01/2014 al 31/12/2014

5.2.02.14 SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y	4,666.33
<b>5.2.02.16. GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A</b>	<b>3,482.16</b>
5.2.02.16.01 DONACIONES	473.03
5.2.02.16.02 AGASAJOS AL PERSONAL	98.83
5.2.02.16.03 GASTO SALUD DEL PERSONAL	2,910.30
<b>5.2.02.17. GASTOS DE VIAJE</b>	<b>2,311.68</b>
5.2.02.17.02 PASAJES AEREOS	2,254.60
5.2.02.17.03 HOSPEDAJES	57.08
<b>5.2.02.18. AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMU</b>	<b>7,219.18</b>
5.2.02.18.03 TELEFONOS	3,908.81
5.2.02.18.04 INTERNET	3,310.37
5.2.02.19 NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA	1,672.78
<b>5.2.02.20. IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y O</b>	<b>18,258.79</b>
5.2.02.20.01 SUPERINTENDENCIA DE COME	3,062.65
5.2.02.20.02 IMPUESTOS MUNICIPALES	5,025.63
5.2.02.20.03 MATRICULACION VEHICULAR	7,975.53
5.2.02.20.05 IMPUESTO VERDE	1,104.82
5.2.02.20.07 PERMISO DE FUNCIONAMIENT	1,090.16
<b>5.2.02.21. DEPRECIACIONES</b>	<b>22,946.78</b>
5.2.02.21.01. DEP. PROPIEDAD, PLANTA	16,569.69
5.2.02.21.01.05 DEPRECIACION DE MU	3,879.33
5.2.02.21.01.08 DEPRECIACION DE EQ	12,690.36
5.2.02.21.02. DEP. PROPIEDADES DE INV	6,377.09
5.2.02.21.02.01 DEPRECIACION DE ED	6,377.09
<b>5.2.02.23. GASTO DETERIORO</b>	<b>5,045.19</b>
5.2.02.23.05 DETERIORO CUENTAS POR CO	5,045.19
<b>5.2.02.28. OTROS GASTOS EN BIENES</b>	<b>37,071.05</b>
5.2.02.28.01 UNIFORMES ADMINISTRATIVO	1,090.00
5.2.02.28.05 SUMINISTROS Y MATERIALES	28,528.01
5.2.02.28.07 UTILES DE OFICINA	7,453.04
<b>5.2.02.29. OTROS GASTOS EN SERVICIOS</b>	<b>13,152.11</b>
5.2.02.29.02 IMPRENTA Y REPRODUCCION	7,271.80
5.2.02.29.03 FOTOCOPIAS- PLANOS- ESTU	20.00
5.2.02.29.04 CORRESPONDENCIA- COURIES	331.21
5.2.02.29.08 CAPACITACION DEL PERSONA	458.57
5.2.02.29.09 ALQUILER FRECUENCIAS	1,476.53
5.2.02.29.10 SERVICIOS OCASIONALES	3,594.00
<b>5.2.03. GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>108,294.18</b>
5.2.03.01 INTERESES EN PRESTAMOS	35,314.99
5.2.03.02 GASTOS Y COMISIONES BANCARIAS	6,598.57
5.2.03.03 GASTOS DE FINANCIAMIENTO	2,923.96
5.2.03.06 COMISIONES TARJETAS DE CREDITO	63,456.66
<b>5.2.05. MISCELANEOS</b>	<b>37,675.25</b>
5.2.05.01 MULTAS, INTERESES Y MORA IESS	616.73
5.2.05.02 MULTAS, INTERESES Y MORA SRI	4,292.27

F.2.5  
2.5

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA LTDA

Pag. 4 de 4

ESTADO DE RESULTADOS (Acumulado)

Del 01/01/2014 al 31/12/2014

5.2.05.03 RETENCIONES ASUMIDAS POR EL CO	1,313.08	
5.2.05.04 GASTOS SIN SUSTENTO	3,014.95	
5.2.05.05 REMUNERACIONES NO APORTADAS IE	1,160.79	
5.2.05.07 COMISIONES INSTITUCIONES NO DE	9,908.43	
5.2.05.08 BONIFICACIONES-JUBILACION PATR	17,369.00	
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL PERIODO		247,670.41



$\Sigma$  = Sumado

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA LTDA**  
**ROL DE PAGOS DEL MES DE DICIEMBRE-2014 (PANADERIA)**  
**RUC 1191729486001**

**F.2.5**  
**2.5**

Nómina	FONDOS DE HORAS				BONOS	TOTAL ANTICIPO INGRESOS	TOTAL ANTICIPO	TOTAL ANTICIPO	TOTAL ANTICIPO	DESCUENT COMISARI	9.45% IESS	PREST IESS	TOTAL DSCCTOS. A PAGAR	TOTAL PAGAR	Firma
	SUELDO	SUELDO RESERVA	EXTRAS	HORAS											
1 CABRERA GUAYLLAS ROBERTH AUX. PANADERIA 1104680119	340.34	340.34	55.32	323.79	0.00	719.45	0.00	27.53	64.16	62.76	0.00	154.45	565.00		
2 CANGO MARCIA DE JESUS AUX. PANADERIA 1102402375	341.03	341.03	34.84	77.22	0.00	453.09	0.00	0.00	0.00	39.52	0.00	39.52	413.57		
3 COBOS ARIAS YONI ALBA AUX. PANADERIA 1102621602	340.35	340.35	0.00	97.03	0.00	437.38	0.00	0.00	105.84	41.33	0.00	147.17	290.21		
4 NARVAEZ MAZA MANUEL IVAN AUX. PANADERIA 1105551756	340.35	340.35	0.00	197.77	0.00	538.12	0.00	23.33	0.00	50.85	0.00	74.18	463.94		
5 PACHECO HERRERA JUAN PABLO AUX. PANADERIA 1105793598	340.35	340.35	48.99	247.77	0.00	637.11	0.00	25.00	0.00	55.58	0.00	80.58	556.53		
6 PACHECO HERRERA MARCOS PANADERO 1104766538	340.00	339.89	80.31	474.24	150.00	1044.44	0.00	0.00	59.95	91.11	0.00	151.06	893.38		
7 PAREDES ARMIJOS LUIS AUX. PANADERIA 0706533585	340.34	340.34	31.54	38.25	0.00	410.13	20.00	0.00	86.43	35.78	0.00	142.21	267.92		
8 SARANGO CASTILLO ROBERT AUX. PANADERIA 1900709740	340.35	340.35	0.00	59.65	0.00	400.00	0.00	0.00	0.00	37.80	0.00	37.80	362.20		
9 SARITAMA RAMIREZ JONATHAN AUX. PANADERIA 1105111445	340.35	340.35	0.00	155.27	0.00	495.62	0.00	23.33	0.00	46.84	0.00	70.17	425.45		

**Totales \$** 3063.46 3063.35 251.00 1670.99 150.00 5135.34 20.00 99.19 316.38 461.57 0.00 897.14 4238.20

≈ = Verificado con documento fuente

**COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA LTDA**  
**ROL DE PAGOS DEL MES DE DICIEMBRE-2014 (ADMINISTRATIVO)**  
**RUC 1191729486001**

**F.2.5**  
**2.5**

Nómina	FONDOS DE				HORAS		BONOS	TOTAL ANTICIPACIONES	TOTAL INGRESOS	COMISARI	9.45% IESS	PREST IESS	TOTAL DSCOTOS	TOTAL A PAGAR	Firma
	SUELDO	SUELDO RESERVA	EXTRAS	EXTRAS	EXTRAS	EXTRAS									
1 AZUERO GUAYAS JANETH DEL AUX. CONTABLE 1104988777	347.45	347.45	36.38	89.25	0.00	473.08	0.00	0.00	30.00	41.27	0.00	71.27	401.81		
2 AZUERO GUAYAS MARIA SALOME AUX. CONTABLE 1105325763	347.45	347.45	0.00	38.25	0.00	385.70	0.00	0.00	30.00	36.45	0.00	66.45	319.25		
3 CABRERA CABRERA JOHANNA AUX. CONTABLE 1104963010	340.00	340.00	0.00	57.38	0.00	397.38	0.00	15.00	60.50	37.55	0.00	113.05	284.33		
4 ESPINDOSA GONZALEZ ANGEL MENSAJERO 1104424013	340.32	340.32	0.00	217.43	0.00	557.75	20.00	38.83	148.41	52.71	0.00	259.95	297.80		
5 GALVAN PACHECO DIANA ADMINISTRADORA 1104652340	465.00	465.00	47.06	0.00	100.00	612.06	113.00	0.00	0.00	53.39	0.00	166.39	445.67		
6 HERRERA RAMIREZ ANA FELICIA CONTADORA 1104339658	465.00	465.00	42.98	51.00	0.00	558.98	150.00	0.00	0.00	48.76	0.00	198.76	360.22		
7 HERRERA RAMIREZ DARTO ADMI-FERRETERIA 1104700594	560.00	560.00	54.98	0.00	100.00	714.98	76.52	0.00	25.00	62.37	0.00	163.89	551.09		
8 HERRERA RAMIREZ SAIDA ELENA AUX. CONTABLE 1104700586	400.01	400.01	40.90	90.99	0.00	531.90	0.00	0.00	81.77	46.40	0.00	128.17	403.73		
9 JIMENEZ GUAYA ANA MARIA AUX. CONTABLE 1104240955	450.00	450.00	45.81	99.88	0.00	595.69	0.00	0.00	112.74	51.96	0.00	164.70	430.99		
10 JIMENEZ YAGUANA MARCIA AUX. CONTABLE 1105216863	347.45	347.45	0.00	146.63	0.00	494.08	0.00	0.00	5.58	46.69	0.00	52.27	441.81		
11 MEJIA MALDONADO RICHARD ADMINISTRADOR 1105910671	662.62	662.62	0.00	102.00	100.00	864.62	0.00	0.00	0.00	81.71	0.00	81.71	782.91		
12 RAMIREZ PINEDA JORGE RENAN GERENTE 1103382568	950.00	950.00	79.14	0.00	0.00	1029.14	110.00	0.00	300.57	89.78	0.00	500.35	528.79		
13 RIVERA RIVERA MERCY ENITH AUX. CONTABLE 1900516061	347.45	347.45	38.68	116.88	0.00	503.01	40.00	0.00	193.26	43.88	0.00	277.14	225.87		
14 SALINAS PATIÑO ROOSEVELTH ADMINISTRADOR-A 1104021587	340.32	340.32	0.00	424.30	100.00	864.62	0.00	21.04	0.00	81.71	0.00	102.75	761.87		

Visual FAC 9.0 Tovacomou Cia. Ltda. 1996-2013

≈ = Verificado con documento fuente

**ZERIMAR**  
**Ramirez Galván Cia. Ltda.**  
**RUC: 1191729486001**  
 10/12/2014 11:11 AM  
 2558063 LUJA - ECUADOR

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA LTDA  
 ROL DE PAGOS DEL MES DE DICIEMBRE-2014 (VENTAS)  
 RUC 1191729486001

**F.2.5**  
**2.5**

Nómina	FONDOS DE HORAS					TOTAL ANTICIPO INGRESOS	TOTAL ANTICIPO INGRESOS	TOTAL ANTICIPO INGRESOS	TOTAL ANTICIPO INGRESOS	TOTAL ANTICIPO INGRESOS	9.45% COMISARI	PREST IESS	TOTAL DSCOTOS. A PAGAR	TOTAL A PAGAR	Firma
	SUELDO	SUELDO RESERVA	EXTRAS	BONOS	EXTRAS										
113 TORRES OBANDO EDDY MAURICIO AUX. BODEGA 1150041604	344.59	344.59	46.56	214.41	0.00	605.56	0.00	0.00	0.00	52.83	0.00	0.00	52.83	552.73	
114 TORRES SARANGO JHONNATAN AUX. LIMPIEZA 1104790934	344.59	344.59	34.32	67.47	0.00	446.38	0.00	7.50	0.00	38.94	0.00	0.00	46.44	399.94	
115 VACA ACARO KARLA YESENIA PERCHADOR-BAZAR 1104479678	340.34	340.34	40.92	150.88	0.00	532.14	0.00	24.34	203.29	46.42	0.00	0.00	274.05	258.09	
116 VACA ACARO YENNY PERCHADOR-BAZAR 1106074634	340.34	340.34	0.00	178.50	0.00	518.84	0.00	31.84	266.77	49.03	0.00	0.00	347.64	171.20	
117 VALAREZO GALVAN WALTER CHOFER 1103283451	340.34	340.34	0.00	340.79	0.00	681.13	0.00	0.00	58.90	64.37	0.00	0.00	123.27	557.86	
118 VERA ACEVEDO WILMER BODEGA 1105542722	340.34	340.34	0.00	212.29	0.00	552.63	0.00	0.00	0.00	52.22	0.00	0.00	52.22	500.41	
119 VILLACIS SAMANIEGO AIDA AUX. BODEGA 1900508175	344.59	344.59	39.50	129.63	0.00	513.72	0.00	0.00	0.00	44.81	0.00	0.00	44.81	468.91	
120 VILLAFUERTE JENNY ELIZABETH PERCHADORA 1400516660	340.34	340.34	0.00	44.63	0.00	384.97	40.00	0.00	92.00	36.38	0.00	0.00	168.38	216.59	
121 VILLAFUERTE PACHAR MARTA CAJERA-18NOV. 1718435777	254.81	254.81	0.00	74.01	0.00	328.82	30.07	0.00	0.00	31.07	0.00	0.00	61.14	267.68	
122 ZHUNAULA MEDINA DALI ROCIO PERCHADORA-18NO 1105157133	340.34	340.34	0.00	136.00	0.00	476.34	0.00	0.00	0.00	45.01	0.00	0.00	45.01	431.33	
<b>Totales \$</b>	<b>39993.0636811.82</b>	<b>1641.2313113.56</b>	<b>660.0052226.61</b>	<b>2410.59</b>	<b>1045.57</b>	<b>8092.15</b>	<b>4780.29</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0016328.6055898.01</b>						

≈ = Verificado con documento fuente

Visual FAC

**ZERIMAR**  
 Ramirez Galvan Cia. Ltda.  
 RUC: 1191729486001  
 © 2006063 ECUADOR

**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

**DIRECCIÓN NACIONAL  
CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO  
1 de febrero de 2016**

Señor/a:

**RAMIREZ PINEDA JORGE RENAN  
GERENTE GENERAL DE COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA. LTDA.  
RUC: 1191729486001**

Presente.-

De acuerdo a la revisión efectuada en la base de datos del Servicio de Rentas Internas, el sujeto pasivo COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA. LTDA. con RUC número 1191729486001, se encuentra en estado **ACTIVO**, ha cumplido la presentación de sus declaraciones impositivas hasta DICIEMBRE 2015, y no registra obligaciones pendientes por este concepto a la fecha de emisión del presente certificado.

Sin embargo, debo advertir a usted que la Administración Tributaria se reserva el derecho de verificar la información constante en las declaraciones presentadas y de ejercer las facultades determinadora y de control, orientadas a comprobar la correcta aplicación de las normas tributarias vigentes, sin perjuicio de aplicar las sanciones correspondientes en caso de detectarse falsedad en la documentación presentada.

El presente certificado, no tiene validez legal para el proceso de cancelación ante la Superintendencia de Compañías.

Particular que comunico para los fines de ley.

**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS  
CÓDIGO: SRICCT2016000011490**



1 de febrero de 2016 13:21

**Ω = Sustentado con evidencia**

**ZERIMAR**  
Ramírez Galván Cía. Ltda.  
**RUC: 1191729486001**  
☎ : 2588083 LOJA - ECUADOR





### CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES

El IESS CERTIFICA que revisados los archivos del Sistema de Historia Laboral, el señor(a) RAMIREZ PINEDA JORGE RENAN, representante legal de la empresa COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA. LTDA. con RUC Nro. 1191729486001 y dirección ANCON TENA 13-82 AV. GRAN COLOMBIA, NO registra obligaciones patronales en mora.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social aclara que, si existieran obligaciones pendientes no determinadas a la fecha, esta certificación no implica condonación o renuncia del derecho del IESS, al ejercicio de las acciones legales a que hubiere lugar para su cobro.

El contenido de éste certificado puede ser validado ingresando al portal web del IESS en el menú Empleador – Certificado de Obligaciones Patronales, digitando el RUC de la empresa o número de cédula.

Héctor Mosquera Alcocer  
Director Nacional de Recaudación y Gestión de Cartera

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL



**Ω = Sustentado con evidencia**

Emitido el 01 de febrero de 2016

Validez del certificado: 30 días

**ZERIMAR**  
Ramirez Galván Cía. Ltda.  
RUC: 1191729486001  
© : 2588083 LOJA - ECUADOR

**Tabla de Marcaciones Diarias**

(AZUERO GUAYAS

Desde 01-01-2016 hasta 31-01-

**F.2.5**  
**2.5**

007 AZUERO GUAY										
Matriz	01/01 vi.	01/02 sá.	01/03 do.	01/04 lu.	01/05 ma.	01/06 mi.	01/07 ju.	01/08 vi.	01/09 sá.	01/10 do.
				07:58-13:09 14:56-18:23	08:03-13:16 15:00-18:46	07:56-13:10 14:59-18:19	07:56-13:16 15:02-18:19	08:03-13:12 14:57-18:30		
01/11 lu.	01/12 ma.	01/13 mi.	01/14 ju.	01/15 vi.	01/16 sá.	01/17 do.	01/18 lu.	01/19 ma.	01/20 mi.	
07:57-13:17 14:57-18:33	07:57-13:12 15:01-18:39	08:03-13:23 15:01-18:37	07:56-13:15 15:03-18:50	07:52-13:15 15:06-18:34			07:58-13:18 14:57-18:53	07:56-13:12 15:00-18:45	07:57-13:09 14:29-18:33	
01/21 ju.	01/22 vi.	01/23 sá.	01/24 do.	01/25 lu.	01/26 ma.	01/27 mi.	01/28 ju.	01/29 vi.	01/30 sá.	
07:57-13:08 15:03-18:21	08:04-13:19 14:58-19:09	07:58-16:37		07:51-13:13 14:55-18:19	07:55-13:10 14:57-18:30	07:57-13:08 14:58-18:43	07:57-13:11 14:58-18:19	07:57-13:09 14:58-18:29		
01/31 do.	02/01 lu.	02/02 ma.	02/03 mi.	02/04 ju.	02/05 vi.	02/06 sá.	02/07 do.	02/08 lu.	02/09 ma.	

**ZERIMAR**  
Ramírez Galván Cía. Ltda.  
RUC: 1191729486001  
☎ : 2588083 LOJA - ECUADOR

**C = Comprobado**

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN

RUC.: 1191729486001

Fecha: ..... Hora: .....  
Sanción  Multa  Comunicado  N° 00001365  
MOTIVO DE AMONESTACIÓN  
Falta  Llamado de Atención # 1  Valor:   
Fuga   
Otros Asuntos: .....

Esto de acuerdo al Art.  Numeral  Literal  del Reglamento Interno de Trabajo.

Nombre: ..... Supervisor: .....  
C.I. ....

Amonestado: .....

**F.2.5**  
**2.5**

**ZERIMAR**  
Ramírez Galván Cía. Ltda.  
RUC: 1191729486001  
☎ : 2588083 LOJA - ECUADOR

**C = Comprobado**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>SOCIOS</b>
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Es la máxima autoridad ejecutiva de la empresa encargada de administrar, coordinar, controlar y supervisar el accionar de la empresa en si ver las políticas de comercialización y producción se cumplen.</p>	
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Representar a la empresa ante toda clase de autoridades nacionales y/o extranjeras, personas jurídicas y naturales, nacionales y/o extranjeras.</li> <li>2.-Ejecutar las resoluciones y otras determinaciones de Directorio.</li> <li>3.-Organizar y dirigir las actividades administrativas, técnicas, operativas y económicas de la empresa.</li> <li>4.-Dirigir las operaciones de la empresa en conformidad a las disposiciones legales, reglamentos y resoluciones dispuestas.</li> <li>5. Realizar todo género de operaciones mercantiles, bancarias y otras de interés económico, negociando la suscripción de los instrumentos pertinentes en las condiciones que sean más favorables a la empresa.</li> <li>6. Firmar cheques, órdenes de retiro de ahorros.</li> <li>7. Someter a consideración de la Junta la contratación o retiro de personal jerárquico de la empresa.</li> <li>8. Dispone la organización de sumarios internos por infracciones en que incurriera el personal subalterno.</li> <li>9. Disponer el entrenamiento técnico y especialización del personal, previa autorización del Directorio.</li> <li>10. Firmar planillas de sueldos, salarios, viáticos, remuneraciones extraordinarias y otras asignaciones para su pago.</li> <li>11. Elevar a consideración del Directorio informe periódicos sobre la marcha de la empresa.</li> <li>12. Asistir a las sesiones del Directorio.</li> <li>13. Realizar la gestión necesaria para lograr el desarrollo de la Empresa, de acuerdo con los planes y programas establecidos, teniendo en cuenta los perfiles que hay dentro de la organización, las características del entorno y las condiciones internas de la empresa.</li> <li>14. Velar por la utilización eficiente de los recursos, técnicos, financieros y talento humano de la entidad y por el cumplimiento de metas y programas aprobados por la Junta Directiva.</li> </ol>	

<b>PERFIL DEL CARGO</b>	El gerente es el ejecutivo que, estando por encima de toda la empresa, manda y está al frente de la gestión de la empresa. El gerente, con independencia de las otras personas que le ayuden en sus tareas o en quien tenga delegadas determinadas funciones, es el que dirige la empresa.
<b>REQUISITOS:</b>	Experiencia mínima de 5 años en cargos similares. Actitud de Líder. Trabajo en equipo. Tener don de mando. Iniciativa propia. Capacidad de toma de decisiones. Ser objetivo.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>GERENTE ADMINISTRATIVO</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>OBJETIVO:</b> Administrar los archivos de la empresa.	
<b>FUNCIONES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar planes, presupuestos y previsiones de ventas.</li> <li>2. Establecer metas y objetivos.</li> <li>3. Seleccionar y coordinar las estrategias de ventas.</li> <li>4. Calcular la demanda y pronosticar las ventas.</li> <li>5. Conducir el análisis de costo de ventas.</li> <li>6. Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas y distribución.</li> <li>7. Realizar informes de ventas, distribución, competencia y clientes.</li> </ol> <b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión y archivo de créditos especiales.</li> <li>2. Revisión y cambio de la mercadería. <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Se incluye en el proceso de cambio de mercancía aquellas que cumplan con lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercancía averiada</li> <li>- Mercancía vencida.</li> </ul> </li> </ol> </li> <li>3. Revisar las “Notas de Crédito” emitidas por los Cajeros.</li> <li>4. Realización de Pedidos.</li> <li>5. Recepción de facturas.</li> <li>6. Revisión comparativa de facturas ingresadas.</li> <li>7. Cambio de precio y de ofertas en los productos.</li> <li>8. Calculo de ofertas ingresadas en las facturas.</li> </ol>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa, del manejo de la relación con los diferentes proveedores departamental y nacional. Desarrolla las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización. Se encarga del control administrativo y disciplinario del personal y coordinar toda la actividad de producción y comercialización de la empresa. <p><b>HABILIDADES ESPECIALES</b> Manejo de personas, orden, relaciones interpersonales, manejo de conflictos y capacidad de análisis.</p> <p><b>GESTION DE CALIDAD</b></p>

	Conocimiento y habilidades para liderar procesos que hacen parte de un sistema de gestión de calidad.
<b>REQUISITOS</b>	Experiencia mínima de 5 años en cargos similares como Jefe o Gerente anteriormente.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>JEFE FINANCIERO</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>OBJETIVO:</b>	
Asistir a la Gerencia en tareas administrativas, financieras y contables, como también colaborar en la empresa, con el propósito de optimizar la gestión financiera de la comercializadora. Se responsabilizará tanto de la parte operativa, como del análisis e implementación de procesos y procedimientos en el área financiera.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar y asegurar la correcta ejecución de los cierres contables</li> <li>2. Revisar los libros contables sistematizados a través del Sistema Contable Visual Fac, Excel u otro programa.</li> <li>3. Revisar la Contabilización de pagos de clientes y a proveedores.</li> <li>4. Revisar las conciliaciones bancarias y gestión de tareas de Tesorería.</li> <li>5. Revisar el auxiliar de los valores correspondientes de los recaudos hechos por ventas a acredito.</li> <li>6. Revisar, el cuadro de caja correspondiente.</li> <li>7. Revisar las notas de crédito, que se encuentren debidamente legalizadas.</li> <li>8. Autorizar pagos previstos en efectivo, con previa aprobación del gerente</li> <li>9. Descontar los préstamos autorizados a los colaboradores de la empresa, con previa aprobación del gerente.</li> <li>10. Revisar el control de la caja chica, y reposición del fondo.</li> <li>11. Reportar las moras de cartera de las instituciones, con copia a la gerencia.</li> <li>12. Realizar semanalmente el reporte de la rotación de cartera a gerencia.</li> <li>13. Revisar en forma semanal y con la auxiliar cartera, el estado de cartera, realizando los cuadros correspondientes.</li> <li>14. Mantener actualizadas las estadísticas, bases de datos, y estados de cartera.</li> <li>15. Revisar los registros de gastos, manejo de cartera, elaboración de reportes, facturación, y conciliaciones bancarias.</li> </ol>	

<p><b>PERFIL DEL CARGO</b></p>	<p>Iniciativa y creatividad.  Habilidades para programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo.  Habilidades para trabajar en equipo.  Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas.  Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora.  Habilidades en digitación.  Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.</p>
<p><b>REQUISITOS</b></p>	<p>Título de tercer nivel en: Contabilidad y Auditoría CPA, Administración de Empresas, Economía o afines.  Experiencia: 3 años en cargos similares.  Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hojas de cálculo) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de diez horas.</p>



<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>CONTADORA GENERAL</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>JEFE FINANCIERO</b>
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Llevar los libros o registros de contabilidad de una empresa, registrando los movimientos monetarios de bienes y derechos. Dentro de dichos informes se encuentran los estados contables o estados financieros, los presupuestos y las rendiciones de cuentas o balances de ejecuciones presupuestales, utilizado internamente en las empresas u organismos y también por parte de terceros, como reguladores, oficinas recaudadoras de impuestos o bancos.</p>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudios de estados financieros y sus análisis.</li> <li>2. Certificación de planillas para pago de impuestos.</li> <li>3. Aplicación de beneficios y reportes de dividendos.</li> <li>4. La elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.</li> <li>5. Preparar comprobantes de Depreciación.</li> <li>6. Velar porque las notas contables y ajustes con asociados estén debidamente soportados y contabilizados</li> <li>7. Revisar las facturas y comprobantes de pago</li> <li>8. Registro de los libros contables sistematizados a través del Sistema Visual Fac; o Excel.</li> <li>9. Contabilización de pagos de clientes y a proveedores.</li> <li>10. Conciliaciones bancarias y gestión de tareas de Tesorería.</li> <li>11. Suministrar la información de archivo a las diferentes áreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el Formato de Entrega.</li> <li>12. Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de los documentos.</li> <li>13. Registrar los valores correspondientes de las ventas realizadas de contado.</li> <li>14. Registrar los valores correspondientes de las ventas a crédito.</li> <li>15. Realizar, el cuadro de caja correspondiente.</li> <li>16. Recibir y procesar las notas de crédito.</li> <li>17. Elaborar y recibir las consignaciones diarias.</li> <li>18. Realizar los pagos previstos en efectivo, con previa aprobación del gerente y jefe financiero.</li> <li>19. Descontar los préstamos autorizados a los colaboradores de la empresa, con previa aprobación del gerente.</li> <li>20. Realizar el registro de caja chica y la reposición.</li> <li>21. Elaborar e imprimir los Balances correspondientes.</li> <li>22. Gestión de cobranza telefónica.</li> <li>23. Prestar su colaboración en el reemplazo durante la ausencia de otros auxiliares.</li> </ol>	

<p><b>PERFIL DEL CARGO</b></p>	<p>Iniciativa y creatividad.  Principios y prácticas de contabilidad.  Aplicación y desarrollo de programas contables  Leyes, reglamentos y decretos relacionados con el área de contabilidad  Clasificación y análisis de la información contable  Manejo de paquetes contables  Habilidades para programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo.  Habilidades para trabajar en equipo.  Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas.  Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora.  Habilidades en digitación.  Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.</p>
<p><b>REQUISITOS</b></p>	<p>Título de tercer nivel en: Contabilidad y Auditoría CPA.  Experiencia: 1 año en cargos similares.  Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hojas de cálculo) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de diez horas.</p>

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>AUXILIAR CONTABLE</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>CONTADORA GENERAL</b>
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa.</p>	
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.</li> <li>2. Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.</li> <li>3. Archiva documentos contables para uso y control interno.</li> <li>4. Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.</li> <li>5. Transcribe información contable en un microcomputador.</li> <li>6. Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.</li> <li>7. Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.</li> <li>8. Recibe los ingresos, cheques y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.</li> <li>9. Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.</li> <li>10. Participa en la elaboración de inventarios.</li> <li>11. Transcribe y accesa información operando un computador.</li> <li>12. Manejo de la información producto de registros de los libros contables, facturaciones, tesorería y conciliaciones con los bancos.</li> <li>13. Acceso que debido a la naturaleza de su cargo tiene hacia información altamente confidencial e importante como estadísticas, bases de datos y estados de cartera y contables.</li> <li>14. Registro de recaudos en el software contable de la empresa.</li> <li>15. Manejo, actualización, control de archivo y envío de estos documentos a las diferentes áreas o personas de la organización.</li> <li>16. Realización, análisis y almacenaje de los registros de reportes de devoluciones, ventas a crédito y al contado.</li> <li>17. Control y responsabilidad que tiene sobre los activos fijos bajo su supervisión.</li> <li>18. Realizar trámites en diferentes entidades bancarias.</li> <li>19. El auxiliar contable deberá realizar de manera sistemática libros de contabilidad e informes que permitan al auxiliar administrativo llevar un manejo adecuado de sus activos.</li> </ol>	
<p><b>PERFIL DEL CARGO</b></p>	<p>Iniciativa y creatividad.  Habilidades para programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo.  Habilidades para trabajar en equipo.</p>

	<p>Habilidades de atención al público.  Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora.  Conocimientos y habilidades en organización y logística de eventos.  Habilidades en digitación.  Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.  Destrezas en atención al público.  Habilidades para planear, programar, coordinar, controlar y evaluar su trabajo.</p>
<p><b>REQUISITOS:</b></p>	<p>Estar cursando el tercer año de Universidad en carreras de: Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Economía o afines.  Acreditar acciones de capacitación en sistemas de información automatizados y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de diez horas.  Acreditar acciones de capacitación en servicio al cliente</p>

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>ASISTENTE DE CONTROL INTERNO</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>JEFE FINANCIERO</b>
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Ampliar las funciones de control interno en lo referente al control de inventarios Elaboración de presupuestos, gestión y seguimiento de pedidos; facturación; compras a proveedores, bases de datos; control de archivo y aquellos trámites de carácter secretarial que propicien el buen funcionamiento de la empresa.</p>	
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar el seguimiento diario de Inventarios.</li> <li>2. Adelantar las gestiones necesarias para comunicar al departamento comercial la provisión de productos, necesarios para el funcionamiento adecuado del equipo de ventas.</li> <li>3. Realizar el control de entrada de facturas de proveedores.</li> <li>4. Verificar la calidad del trabajo realizado por el personal a cargo, haciendo los correctivos necesarios.</li> <li>5.-Imprimir y archivar ajustes de entradas y salidas de inventarios. .</li> <li>6. Suministrar la información de archivo a las diferentes áreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el formato de entrega.</li> <li>7. Mantener actualizadas las estadísticas, bases de datos, las tareas, las actividades, y procesos específicos relacionados con el cargo.</li> <li>8. Reportar las novedades del personal al jefe inmediato.</li> <li>9. Informar oportunamente sobre necesidades de mantenimiento y/o reparaciones para la adecuada prestación del servicio.</li> <li>10. Guardar en los sitios asignados las carpetas y demás documentos utilizados.</li> <li>11. Recibir los documentos que llegan a la dependencia para su trámite.</li> </ol>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	<p>Iniciativa y creatividad.</p> <p>Habilidades para programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo.</p> <p>Habilidades para trabajar en equipo.</p> <p>Habilidades de atención al público.</p> <p>Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora.</p> <p>Conocimientos y habilidades en organización y logística de eventos.</p> <p>Habilidades en digitación.</p>

	<p>Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.</p> <p>Destrezas en atención al público.</p> <p>Habilidades para planear, programar, coordinar, controlar y evaluar su trabajo.</p>
<b>REQUISITOS:</b>	<p>Estar cursando el tercer año de Universidad en carreras de: Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Economía o afines.</p> <p>Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hoja electrónica) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de diez horas.</p> <p>Acreditar acciones de capacitación en temas relacionados a sus funciones.</p>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>SECRETARIA</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>JEFE FINANCIERO</b>
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Ampliar las funciones en lo referente a la atención al público. Frecuente comunicación con clientes y proveedores, manejo de correspondencia, control de archivo y aquellos trámites administrativos de carácter secretarial que propicien el buen funcionamiento de la empresa.</p>	

## **FUNCIONES**

1. Recibir, entregar y radicar la correspondencia que entra o llega a la comercializadora.
2. Atender al público en general, personal y telefónicamente, suministrando la Información requerida y recibiendo los mensajes respectivos, entregando o recibiendo la información o documentos solicitados y hacer los trámites administrativos que ello demande.
3. Colaborar con el gerente en la programación y ejecución de las actividades de la comercializadora.
4. Transcribir correspondencia, actas, circulares, contratos, informes, documentos en general y toda aquella documentación que requiera digitación.
5. Preparar respuesta de correspondencia de rutina. Incluye redactar cartas y documentos de la comercializadora, según sea requerido.
6. Llevar registro de citas y reuniones a las cuales debe asistir la gerencia e informar día y hora de cumplimiento y ocurrencia; y cancelar las que le sean ordenadas.
7. Elaborar los pedidos de elementos requeridos para el normal funcionamiento de la oficina.
8. Prestar su colaboración en el reemplazo durante la ausencia de otros auxiliares.

<b>PERFIL DEL CARGO</b>	Decisión y creatividad Destrezas para proyectar, establecer, controlar y valorar su trabajo. Conocimientos y destrezas en organización de eventos. Habilidades para trabajar en equipo. Destrezas en relaciones humanas, y relaciones públicas. Destrezas en atención al público. Cualidades y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora. Destrezas en digitación. Prácticas para comunicarse en forma escrita y verbal.
<b>REQUISITOS:</b>	Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hoja electrónica) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de diez horas.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>MENSAJERO</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>SECRETARIA</b>
<b>OBJETIVO:</b>	
Atener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio, entre otros.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciar sus labores puntual en la empresa y organizar la ruta de entrega de documentos</li> <li>1. Entrega de cortes de Instituciones.</li> <li>2. Recibir e enviar documentación de la empresa y su clientes</li> <li>3. Cumplir con el horario entrega y recepción de documentación</li> <li>4. Coordinación permanente con las áreas relacionadas a su función</li> <li>5. Conocimiento de trámites documentarios</li> <li>6. Realizar depósitos en los diferentes bancos.</li> <li>7. Retirar cobros en la locación de las empresas que mantienen crédito.</li> <li>8. Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica.</li> <li>9. Retiro de materiales en la locación del proveedor</li> </ol>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	Trabajo en equipo y cooperación Compromiso con la organización Iniciativa Orientación de servicio al cliente Construcción de relaciones
<b>REQUISITOS:</b>	Bachiller. Un (1) año de experiencia mínima comprobada en cargos similares, que conozca el giro del negocio.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>JEFE DE COMERCIALIZACION</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>OBJETIVO:</b>	
Coordinar y atender todas las actividades relacionadas con la comercialización de los productos de la empresa en el mercado, con el fin de fidelizar la clientela existente y buscar nuevos clientes que ayuden a aumentar el nivel de las ventas, de modo que se mantengan los ingresos y se genere una mayor rentabilidad para la organización.	



**FUNCIONES:**

1. Ofrecer y distribuir los productos de la empresa de acuerdo a las necesidades de la población.
2. Dar a conocer los productos comercializados por la empresa a los clientes, informando oportuna y detalladamente sus características, precios y disponibilidad.
3. Prestar atención a las opiniones de los compradores y brindar un servicio eficiente de atención al cliente.
4. Brindar adecuada y oportuna información a los clientes sobre promociones y descuentos ofrecidos por la empresa, novedades sobre precios y condiciones de compra, y cambios significativos en la empresa.
5. Realizar y presentar oportunamente informes de rotación de inventarios.
6. Llevar un control adecuado de los formularios y procedimientos necesarios para formalizar y registrar las operaciones de venta.
7. Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona.
8. Realizar informes periódicos sobre quejas, reclamos y novedades de sus clientes.
9. Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de los productos y su utilización.
10. Actuar como instructor de otros vendedores cuando la organización así lo requiera.

<b>PERFIL DEL CARGO</b>	Iniciativa y creatividad Habilidades para trabajar en equipo. Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas. Habilidades de atención al público. Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora. Habilidades en digitación. Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal. Habilidad de negociación muy desarrollada. Proactivo y emprendedor.
<b>REQUISITOS:</b>	Bachiller en cualquier modalidad. Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hoja electrónica) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de diez horas.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>JEFE DE COMPRAS</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>JEFE DE COMERCIALIZACIÓN</b>
Mantener al día los precios del mercado, identificados con distintos proveedores, y proponer a gerencia la mejor elección.	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener una estadística de precios y proveedores actualizados permanentemente.</li> <li>2. Dispone de varios proveedores para el suministro de un artículo.</li> <li>3. Recibe el requerimiento, selecciona el proveedor y registra las ofertas.</li> <li>4. Realiza las órdenes de compras.</li> <li>5. Analiza las requisiciones de compra junto con el Gerente.</li> <li>6. Analiza las facturas con las órdenes de compra.</li> <li>7. Supervisa la calidad y cantidad de los productos comprados.</li> </ol>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	Conocimiento administrativos Alto nivel de organización Disponibilidad y adaptabilidad Alto nivel de honestidad Alto nivel de responsabilidad. Conocimientos de la administración pública Conocimientos de control de costos
<b>REQUISITOS:</b>	Bachiller en cualquier modalidad. Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hoja electrónica) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de diez horas.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>SUPERVISOR DE VENTAS</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>JEFE DE COMERCIALIZACIÓN</b>
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Mantener un equipo de vendedores estable, productivo y satisfecho.</p>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer metas y objetivos</li> <li>2. Calcular la demanda y pronosticar las ventas.</li> <li>3. Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.</li> <li>4. Delimitar el territorio, establecer los presupuestos de ventas y definir los estándares de desempeño.</li> <li>5. Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta</li> <li>6. Conducir el análisis de costo de ventas.</li> <li>7. Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.</li> <li>8. Monitorear el departamento</li> <li>9. Analizar los mercados actuales y potenciales.</li> <li>10. Diseñar y ejecutar las investigaciones de mercado.</li> <li>11. Planificar las estrategias de mercado</li> <li>12. Supervisar el buen manejo y control de las fuentes de información de datos.</li> <li>13. Encargado de la imagen y publicidad de la empresa</li> <li>15. Encargado del marketing interno y externo de la empresa</li> </ol> </li> </ol>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	Dirección de personas Trabajo en equipo y comprensión Liderazgo Pensamiento analítico y conceptual Confianza en sí mismo Comportamiento ante fracasos Compromiso con la organización Búsqueda de información Motivación al logro
<b>REQUISITOS:</b>	Bachiller en cualquier modalidad. Tres (3) años de experiencia mínima comprobada en cargos similares.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>CAJERAS/ CAJEROS</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>SUPERVISOR DE CAJAS</b>
<b>OBJETIVO:</b>	
<p>Manejar el dinero producto de la recaudación, de las ventas por los productos y servicios ofrecidos.</p>	
<b>FUNCIONES:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir los pagos de los clientes.</li> <li>2. Procesar los pagos con las tarjetas de débitos y créditos apropiadamente.</li> <li>3. Entregar el cambio correcto cuando sea apropiado.</li> <li>4. Hacer la conciliación y arqueo del total de los pagos con el total de las ventas.</li> <li>5. Hacer conocer a los clientes los productos de la empresa y las promociones que cuenta.</li> <li>6. Preparar el reporte de caja diariamente.</li> <li>7. Emisión de facturas de clientes en general.</li> </ol>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	<p>Habilidades para trabajar en equipo.  Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas.  Habilidades de atención al público.  Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora.  Habilidades en digitación.  Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.  Habilidad de negociación muy desarrollada.  Proactivo y emprendedor</p>
<b>REQUISITOS:</b>	<p>Bachiller en cualquier modalidad.  Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hoja electrónica) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de diez horas.  Acreditar acciones de capacitación en servicio al cliente.</p>

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>JEFE DE BODEGA</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>JEFE DE COMERCIALIZACIÓN</b>
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Coordinar y controlar todas las acciones y operaciones en la bodega de la empresa, Hacer seguimiento diario de recepciones y despachos de productos y órdenes de compra. Visualizar y monitorear stock que mantienen los proveedores en sus bodegas.</p>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar y ejecutar las políticas de manejo (entrada y salida) de mercaderías a bodega con el fin de llevar un control de los inventarios de los mismos.</li> <li>2. Recibir, revisar e ingresar al sistema las mercancías que han sido devueltas por los clientes.</li> <li>3. Adoptar mecanismos eficientes para la conservación de los inventarios para evitar deterioro o pérdida de los mismos.</li> <li>4. Controlar la elaboración de los documentos que sirven de base para la incorporación contable de las compras para organizar el archivo financiero de la institución.</li> <li>5. Velar por la entrega oportuna y adecuada de los productos facturados a los clientes con el fin de evitar contratiempos en el desarrollo de las labores cotidianas.</li> <li>6. Verificar que los cargues estén de acuerdo con las facturas y con el consolidado con el fin de llevar control sobre salidas de mercancías de la bodega.</li> <li>7. Controlar que las mercancías que ingresen a la bodega cumplan especificaciones de calidad y cantidad en la orden de compra.</li> <li>8. Elaborar diariamente el inventario de mercaderías, en el que se contraste el inventario físico contra documental y realizando los ajustes correspondientes con la debida legalización.</li> <li>9. Coordinar con los entregadores el cargue correspondiente a cada despacho.</li> <li>10. Realizar seguimiento y acompañamiento al ayudante de bodega, reportando cualquier irregularidad a la gerencia.</li> <li>11. Las entradas de almacén son organizadas y clasificadas de acuerdo a su tamaño, peso y cantidad.</li> <li>12. Realizar en forma periódica la verificación de los inventarios individuales, reportando a gerencia las inconsistencias entre lo físico y lo documental, dejando registro de artículos agotados y dañados.</li> <li>13. Los documentos de entrada y salida de mercancías son clasificados y archivados diariamente.</li> <li>14. Realizar informe mensual de las entradas, salidas y stock, con su respectiva valorización y entregarla a la gerencia administrativa y financiera</li> <li>15. Controlar el ingreso y la salida del personal de bodega, repuestos, equipos,</li> </ol>	

- entre otros, que se efectúen por medio de la puerta de la empresa.
16. Archivar los diferentes documentos e información que se tramitan en la dependencia.
  17. Controlar el inventario, y la reposición del mismo
  18. Suministrar la información de archivo a las diferentes áreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el formato de entrega.
  19. Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de documentos.
  20. Guardar en los sitios asignados las carpetas y demás documentos utilizados durante el día.
  21. Colaborar en labores de digitación cuando sea requerido en las actividades del archivo
  22. Conservar los archivos según los procedimientos.

<p><b>PERFIL DEL CARGO</b></p>	<p>Iniciativa y creatividad  Habilidades para trabajar en equipo.  Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas.  Habilidades de atención al público.  Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la organización y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora.  Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.</p>
<p><b>REQUISITOS:</b></p>	<p>Bachiller en cualquier modalidad.  Experiencia mínima de un año en cargos similares.  Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hojas de cálculo), técnicas de archivo, técnicas de inventario, software de inventarios físicos y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de ochenta horas.  Acreditar acciones de capacitación en servicio al cliente.</p>

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>AUXILIAR DE BODEGA</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>JEFE DE BODEGA</b>
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Participar en la recepción, almacenamiento y entrega de mercaderías, para las diferentes dependencias de la organización o para los clientes externos de la empresa, clasificando y ordenando los productos en la bodega según los métodos y procedimientos establecidos en la organización, además de la mano del jefe de bodega realizar consolidados con las mercancías ingresadas y sacadas de la bodega, basándose en lo datos establecidos en los inventarios.</p>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar los pedidos de mercaderías y ubicarlos de acuerdo a los puntos de entrega.</li> <li>2. Colaborar con el Jefe de bodega en la custodia y adecuada distribución de las mercaderías solicitadas por los puntos de venta.</li> <li>3. Participar en la realización de los inventarios físicos en la bodega y realizar su comparación con los consolidados anteriores.</li> <li>4. Realizar las entregas de pedidos.</li> <li>5. Recibir y verificar las devoluciones de mercancías y reintegrar estos productos a la bodega adecuadamente según sea el caso.</li> <li>6. Entregar a los puntos de venta las mercaderías debidamente revisados y embalados, además recoger la firma de comprobante de recibido una vez entregado el pedido.</li> <li>7. Ingreso de elementos a la bodega producto de compras generales.</li> <li>8. Elaboración del comprobante de ingreso de mercancía a la bodega.</li> <li>9. Cumplir con las demás funciones que le asigne el Jefe de Bodega y que estén de acuerdo con la naturaleza de su cargo.</li> </ol>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	<p>Iniciativa y creatividad</p> <p>Habilidades para trabajar en equipo.</p> <p>Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas.</p> <p>Habilidades de atención al público.</p> <p>Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la organización y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora.</p> <p>Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.</p>

<b>REQUISITOS:</b>	Bachiller en cualquier modalidad. Experiencia mínima de un año en cargos similares. Acreditar acciones de capacitación básica en técnicas de inventario y otros relacionados con su trabajo
--------------------	---

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
Desarrollar en la empresa la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo enfocada a satisfacer las expectativas de clientes internos y externos a través del desarrollo de la mente organizacional.	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos.</li> <li>2.- Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la Empresa.</li> <li>3. Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos.</li> <li>4. Aplicar las medidas disciplinarias vigentes en la Empresa y velar porque se cumplan las normas de personal</li> <li>5. Controlar la adecuada administración de las prestaciones que se tienen dentro de la Empresa.</li> <li>6. Asesorar y participar en la formulación de la política de personal.</li> <li>7. Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo.</li> <li>8. Establecer el perfil y diseño de puestos Reclutar y seleccionar al personal.</li> <li>9. Determinar los términos y condiciones de empleo.</li> <li>10. Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación de personal.</li> <li>10. Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial.</li> <li>11. Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal.</li> <li>12. Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales.</li> <li>13. Controlar el cumplimiento del rol vacacional.</li> <li>14. Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados con ocasión de la Evaluación y Selección de personal.</li> <li>15. Mantener todos los registros necesarios concernientes al personal.</li> <li>16. Entrevistar, aconsejar y ayudar a los empleados en relación con sus problemas personales y dificultades.</li> </ol>	



<p>17. Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.  18. Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores.  19. Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores.  20. Controlar que se realice el cálculo de la provisión para beneficios sociales de los colaboradores.</p>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	Profesional universitario, administración de empresas o especialidad equivalente. Tres (3) años de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan sobre el giro del negocio.
<b>REQUISITOS:</b>	Desarrollo y Dirección de personas. Trabajo en equipo y cooperación Liderazgo Pensamiento analítico y conceptual Autocontrol Confianza en sí mismo Comportamiento ante fracasos.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>OBJETIVO:</b>	
Proyectar, desarrollar, implantar y evaluar el modelo de la Calidad Total de la empresa.	
<b>FUNCIONES:</b>	
1 Coordinación de los esfuerzos para la producción de la calidad, alta incidencia, su asesoría y experiencia profesional es de Relevancia para la toma de decisiones. 2 Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respetan los condicionantes y especificaciones de calidad. 3 Organización y seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando que, individualmente, cumplen con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad. 4. Promover el sistema de calidad en toda el área de la que es responsable, ayudando a completar aspectos que pueden contribuir a su mejora continuada.	

5. Tratar con el Gerente General sobre los planes a corto, medio y largo plazo para hacer progresar el área productiva de la empresa con respecto a las tendencias del mercado y de la tecnología.
6. Crear una labor de equipo con sus colaboradores inmediatamente inferiores en el organigrama traduciendo las políticas y estrategias de la empresa en acciones concretas que puedan ser interpretadas claramente por los mandos intermedios.
7. Seguimiento del rendimiento y efectividad de los mandos intermedios a su cargo.
8. Liderar y seguir los avances en las acciones correctoras y preventivas en áreas de productividad, calidad y medio ambiente.
9. Revisar los resultados económicos individuales de cada trabajo cuando excedan de un nivel determinado de beneficio o de pérdida.
10. Establecer las limitaciones, características o especificaciones de producción que sean necesarias para que el Departamento de Comercialización pueda informar adecuadamente a los clientes sobre los resultados que pueden obtenerse.
11. Asignar las funciones y responsabilidades a cada una de las personas de su área, así como las relaciones entre ellas, muy especialmente de los que tienen cargos jerárquicos.
12. En caso de suficiente importancia, contactar con clientes, juntamente con personal de ventas, para clarificar el proceso de producción y su impacto en el costo del producto.
13. Tiene a su cargo, supervisar y controla las actividades de almacenaje, tanto de materias primas como de productos terminados.

<b>PERFIL DEL CARGO</b>	<p>Metódico y organizado en su propio trabajo.</p> <p>Con una cierta sensibilidad y buen gusto en la valoración de los productos gráficos, sabiendo tener en cuenta los criterios propios del cliente.</p> <p>Sólido en sus convicciones y decisiones pero aceptando analizar otros puntos de vista.</p> <p>Sabiendo aprovechar las experiencias diarias para establecer criterios de futuro en la forma de trabajar.</p> <p>Con predisposición a trabajar formando equipo y motivando a la gente.</p> <p>Analítico y reflexivo ante decisiones importantes.</p> <p>Rápido en las decisiones cotidianas.</p> <p>Con tacto suficiente para tratar con personal tradicional experimentado.</p> <p>Sin defectos en la observación del color.</p> <p>Consecuente en el cumplimiento de acuerdos establecidos en el entorno del equipo directivo.</p>
-------------------------	--

<b>REQUISITOS:</b>	Bachiller en cualquier modalidad. Experiencia mínima de un año en cargos similares. Acreditar acciones de capacitación básica en técnicas de producción y otros relacionados con su trabajo
--------------------	---

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORÍA.....	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	..2
SUMMARY.....	3
c. INTRODUCCIÓN.....	..4
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	..6
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	46
f. RESULTADOS.....	48
g. DISCUSIÓN.....	190
h. CONCLUSIONES.....	191
i. RECOMENDACIONES.....	193
j. BIBLIOGRAFÍA.....	195
k. ANEXOS.....	197
INDICE.....	270