



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

“Auditoría de gestión a la compañía agrícola, pecuaria y forestal  
“CAMPEFOR S.A. del cantón Yanzatza provincia de Zamora Chinchipe del  
período de enero a diciembre del 2010”.

***Trabajo de fin de carrera previo a  
la obtención del título de  
ingeniera en contabilidad y  
auditoría.***

**AUTORA.**

Marisol de Jesús Díaz Padilla

**DIRECTORA.**

Mgs. Graciela Esperanza Castro Iñiguez

CENTRO UNIVERSITARIO ZAMORA

2012

Magister. Graciela Esperanza Castro Iñiguez

**DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

C E R T I F I C A:

Que la presente tesis realizada por la estudiante: Marisol Díaz Padilla, ha sido realizada, revisada y corregida durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación para el trámite de grado respectivo.

Loja, 12 Diciembre del 2011.

.....  
Magister. Graciela Esperanza Castro Iñiguez

**DIRECTORA.**

## DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Marisol Díaz Padilla declaro ser la autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

.....

Marisol de Jesús Díaz Padilla

## AUTORÍA:

La responsabilidad de las investigaciones, ideas, conceptos, procedimientos, resultados y discusiones vertidos en el presente trabajo de tesis, pertenecen exclusivamente a la autora.

.....

Marisol de Jesús Díaz Padilla

## **DEDICATORIA:**

Este trabajo de tesis lo dedico primeramente a *Dios* por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A mi *madre* por haberme apoyado en todo momento por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien. A mi *padre* por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que ha infundado siempre por el valor mostrado para salir adelante y por su amor. A mis *hijos* que han sido la fuente de inspiración para desarrollarme como persona y profesional. A mis *hermanos* que siempre me dieron ánimos de continuar y han estado conmigo en los momentos malos y buenos. A mi *directora* de tesis y *maestros* por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de mi formación profesional. A mis *amigos* que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional. A la *Universidad Técnica Particular de Loja* y en especial a la Facultad de *Contabilidad y Auditoría* por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gerente productiva para el país. Y todos aquellos que participaron en la elaboración de esta tesis.

*¡Gracias a ustedes!*

Marisol de Jesús Díaz Padilla

## **AGRADECIMIENTO:**

Mi sincero agradecimiento a quienes conforman la Universidad Técnica Particular de Loja (Extensión Zamora), de manera especial a la Mgs. Graciela Castro Iñiguez. Directora, quien sin escatimar esfuerzo alguno supo guiarme con capacidad y responsabilidad.

Así mismo a los señores que representan a la Compañía Agrícola Pecuaria y Forestal "CAMPEFOR" S.A., por haberme proporcionado la información necesaria para llevar a feliz término nuestro objetivo planteado.

.....

Marisol de Jesús Díaz Padilla

## RESUMEN EJECUTIVO

La auditoría de gestión ocupa un papel muy importante en los últimos tiempos, ya que viene a desempeñar un papel muy importante dentro de las organizaciones, ya que permiten medir el grado eficiencia o deficiencia de la empresa en relación a los objetivos y metas; así aplicar las correcciones necesarias.

Para el presente trabajo de auditoría se seleccionó a la compañía agrícola, pecuaria y forestal “CAMPEFOR” S.A. por cuanto se trata de una organización muy importante en nuestra provincia y para mejorar se requería de una auditoría de gestión para detectar errores y aplicar correcciones o controles necesarios.

Se evaluó el grado de cumplimiento de su visión, misión y objetivos a través de la prestación de servicios y la administración interna y externa que se ha realizado en el periodo evaluado que en este caso correspondió del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

En el primer capítulo se hizo referencia acerca de la descripción de la compañía, su marco legal a la cual se acoge la compañía, su misión visión y objetivos, se presentaron los organigramas tanto estructural como funcional.

En el segundo capítulo se constituye el sustento teórico de la auditoría de gestión, el mismo que se analizó e interpretó en su totalidad. Así mismo se describió cada uno de los procesos a seguirse en la auditoría de gestión que será importante para comprender y aplicar la respectiva auditoria en la empresa. Se describió y analizó los diferentes indicadores de gestión basándose en las cuatro perspectivas que son: Financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; y finalmente las herramientas que serán necesarias para la aplicación de la auditoría de gestión en la compañía “CAMPEFOR” S.A.

Finalmente en el tercer capítulo se procedió a la aplicación de la auditoría de gestión en base a los conceptos y procedimientos establecidos en el segundo capítulo, en otras palabras se refiere a la práctica del trabajo de campo. En esta fase, se mantuvo una entrevista con el gerente de la compañía para comunicar el inicio del trabajo. Luego se continuó con el desarrollo de la auditoria, en la cual se realizó la evaluación del control interno tanto en el área de ventas y compras respectivamente, y en base al resultado obtenido de la ponderación se emitió un comentario. Se aplicaron los papeles de trabajo.

Los hallazgos obtenidos con este proceso fueron analizados y luego se emitieron opiniones junto con las conclusiones y recomendaciones que serán necesarios aplicarlos para el cumplimiento de sus objetivos.

La exposición del informe de auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

Las recomendaciones son generales y constructivas, las mismas que servirán para que la empresa aplique las correcciones necesarias y se fortalezca como organización dentro del mundo competitivo.



## Índice de contenidos

Certificación	I
Cesión de derechos	II
Autoría	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Resumen ejecutivo	VI-VII
Índice de contenidos	VIII-XII

### CAPITULO I

#### 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa.....	2
1.2. Base legal.....	5
1.3. Organigrama de la empresa.....	7
1.3.1. Organigrama estructural de la compañía “CAMPEFOR” S.A.....	7
1.3.2. Organigrama funcional de la compañía “CAMPEFOR” S.A.....	9
1.4. Plan estratégico.....	14
1.4.1. Misión de la compañía “CAMPEFOR” S.A. ....	14
1.4.2. Visión de la compañía “CAMPEFOR” S.A.....	14
1.4.3. Valores de la compañía “CAMPEFOR” S.A.....	14
1.4.4. Objetivos de la compañía “CAMPEFOR” S.A.....	15

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

<b>2.1.</b>	Auditoría de gestión.....	17
<b>2.2.</b>	Antecedentes.....	18
<b>2.3.</b>	Base conceptual.....	19
2.3.1.	Defunción de la auditoría de gestión.....	19
2.3.2.	Elementos de la auditoría de gestión.....	20
2.3.3.	Alcance de la auditoría de gestión.....	21
2.3.4.	Objetivos de la auditoría de gestión.....	21
2.3.5.	Características de la auditoría de gestión.....	22
2.3.6.	Principios fundamentales de la auditoría de gestión.....	22
2.3.7.	Importancia de la auditoría de gestión.....	23
<b>2.4.</b>	Proceso de la auditoría de gestión.....	23
2.4.1.	Conocimiento preliminar.....	25
2.4.2.	Planificación específica.....	30
2.4.3.	Ejecución de la auditoría de gestión.....	32
2.4.4.	Comunicación de resultados.....	41
2.4.5.	Seguimiento.....	42
<b>2.5.</b>	Técnicas de la auditoría de gestión.....	43
2.5.1.	Técnicas de verificación ocular.....	43
2.5.2.	Técnicas de verificación oral.....	44
2.5.3.	Técnicas de verificación escrita.....	44
2.5.4.	Técnicas de verificación documental.....	45
2.5.5.	Técnicas de verificación física.....	45
<b>2.6.</b>	Hallazgos de auditoría.....	46
2.6.1.	Definición de hallazgo.....	46
2.6.2.	Factores que afectan el desarrollo de los hallazgos.....	46
2.6.3.	Aspectos a tener en cuenta al elaborar los hallazgos de auditoría.....	47
<b>2.7.</b>	Indicadores para la auditoría de gestión.....	50
2.7.1.	Indicadores e instrumentos de control de gestión.....	51
2.7.2.	Cuadro de mandos integral (CMI).....	56
2.7.3.	Diseño del cuadro de indicadores.....	61

<b>2.8.</b>	Herramientas para la auditoría de gestión.....	61
2.8.1.	Equipo multidisciplinario.....	61
2.8.2.	Audidores.....	62
2.8.3.	Especialistas.....	62
2.8.4.	Control interno.....	62

### **CAPITULO III**

### **3. APLICACIÓN PRÁCTICA. AUDITORIA DE GESTION APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA DE LA COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL “CAMPEFOR” S.A**

<b>3.1.</b>	Programa de auditoría – Planificación preliminar.....	69
3.1.1.	FASE I. Conocimiento preliminar.....	70
<b>3.2.</b>	Programa de auditoría – Planificación específica.....	86
3.2.1.	FASE II. Planificación específica.....	87
<b>3.3.</b>	Programa de ejecución de auditoría.....	93
3.3.1.	FASE III. Ejecución del trabajo.....	94
3.3.2.	Programación para el área de ventas de la compañía “CAMPEFOR” S.A.....	94
3.3.2.1.	Evaluación del control interno para el área de ventas de la compañía “CAMPEFOR” S.A.....	96
3.3.2.2.	Medición de los riesgos de auditoría en el área de ventas de la compañía “CAMPEFOR” S.A.....	98
3.3.2.3.	Aplicación de técnicas y procedimientos para el área de ventas de la compañía “CAMPEFOR” S.A.....	99
3.3.2.4.	Papeles de trabajo para el área de ventas de la compañía “CAMPEFOR” s.a.....	100
3.3.2.5.	Hallazgos de Auditoria a través de narrativas para el área de Ventas de la Compañía “CAMPEFOR” S.A.....	107
3.3.3.	Programación para el área de Compras de la Compañía “CAMPEFOR” S.A..	109
3.3.3.1.	Evaluación del Control Interno para el área de Compras de la Compañía “CAMPEFOR” S.A.....	111
3.3.3.2.	Medición de los riesgos de auditoría en el área de compras de la compañía “CAMPEFOR” S.A.....	113
3.3.3.3.	Aplicación de técnicas y procedimientos para el área de compras de la compañía “CAMPEFOR” S.A.....	114

3.3.3.4. Papeles de trabajo para el área de compras de la compañía “CAMPEFOR” S.A.....	115
3.3.3.5. Hallazgos de auditoría a través de narrativas para el área de compras de la compañía “CAMPEFOR” S.A.....	124
3.3.4. Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión.....	125
3.3.5. Determinación de hallazgos de auditoría en la compañía “CAMPEFOR” S.A....	144
<b>3.4. Programa de Comunicación de resultados.....</b>	<b>147</b>
3.4.1. FASE IV. Comunicación de resultados.....	148
3.4.1.1. Informe de la auditoría de gestión aplicada a las áreas de venta y Compra de la compañía Agrícola, Pecuaria y Forestal “CAMPEFOR” S.A. del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.....	148
Capítulo I. Información Introductoria.....	149
Capítulo II. Resultados del Examen.....	153
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>162</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>165</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>167</b>

### Índice de cuadros

Cuadro No. 1: Composición de los socios.....	6
Cuadro No. 2: Aumento de capital social al 31 de enero de 1991.....	7
Cuadro No. 3: Confiabilidad.....	40
Cuadro No. 4: Marcas de auditoría.....	41
Cuadro No. 5: Técnicas de la auditoría de gestión.....	43
Cuadro No. 6: Atributos de la auditoría de gestión.....	48
Cuadro No. 7: Análisis FODA de la compañía agrícola, pecuaria y forestal “CAMPEFOR” S.A.....	79

### Índice de gráficos

Grafico No. 01: Organigrama estructural de la compañía “CAMPEFOR” S.A.....	8
Grafico No. 02: Fases del proceso de auditoría.....	24
Grafico No. 03: Métodos para la evaluación del control interno.....	27
Grafico No. 04: Símbolos del diagrama de flujo de mayor uso.....	29
Grafico No. 05: Modelo conceptual del Balanced Scorcad (BCG).....	59

Grafico No. 06:	Perspectivas utilizadas por el Balanced Scorcard.....	60
Grafico No. 07:	Medición del nivel de riesgo y confianza (Ventas).....	98
Grafico No. 08:	Medición del nivel de eficiencia (Venta).....	103
Grafico No. 09:	Medición del nivel de eficiencia (Venta).....	105
Grafico No. 10:	Medición del nivel de riesgo y confianza (Compras).....	113
Grafico No. 11:	Medición del nivel de eficiencia (Compras).....	115
Grafico No. 12:	Medición del nivel de economía (Compras).....	117
Grafico No. 13:	Índice de liquidez.....	128
Grafico No. 14:	Índice de rentabilidad.....	130
Grafico No. 15:	Incremento de clientes.....	132
Grafico No. 16:	Clientes entendidos satisfactoriamente.....	134
Grafico No. 17:	Cumplimiento de normas y leyes vigente.....	136
Grafico No. 18:	Cumplimiento de normativas internas.....	138
Grafico No. 19:	Porcentaje de empleados capacitados.....	140
Grafico No. 20:	Nivel académico de los empleados.....	142

# CAPÍTULO I

# CAPÍTULO I

## ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

### 1.1. Descripción de la empresa

“CAMPEFOR” S.A., es una empresa de nacionalidad ecuatoriana, la misma que viene funcionando desde el 3 de mayo de 1990, en el cantón Yanzatza de la provincia de Zamora Chinchipe, república del Ecuador; enfocada en brindar servicios de abasto de productos alimenticios a las compañías mineras que realizan explotaciones en el oriente ecuatoriano.

Su principal función es la de proporcionar de manera constante y puntual los productos más demandados por este tipo de compañías, ofreciendo precios accesibles buscando satisfacer a cada uno de nuestros compradores. Las diferentes actividades a la que se dedica la empresa son: agrícola - ganadera, pecuaria y forestal.

Dentro de lo agrícola se realiza actividades como: de siembra, cultivo, cosecha y distribución de productos alimenticios; y en lo que respecta a la actividad ganadera se realiza la producción de ganado de buena calidad, especificándose así: ganado de carne, de leche, de sangre o de cría, ganado caballar, de raza de paseo y de reproducción. En el campo pecuario se realizará a futuro la crianza de alevines de tilapia, mantenimiento y posterior cosecha de tilapias para su distribución; y finalmente en el campo forestal no se ha realizado ningún movimiento a pesar de estar autorizado para la explotación, industrialización, movilización y reforestación de bosques, ya que existe un compromiso que mantiene la empresa de no realizar actividad alguna en ese sector, y se mantiene así.

La ideología central de “CAMPEFOR” S.A., es la de ser una empresa líder que brinda servicios con productos para alimentación para el cantón Yanzatza y también a las empresas mineras, lo que hace que estas empresas ahorren tiempo y dinero. La innovación de todo el sistema reduce los costos de las materias primas, que llegan a la planta, el costo del producto ofrecido y se garantiza la entrega de un producto fresco a un precio menor comparado con el precio de los productos en los mercados a nuestros clientes.

Esta iniciativa de la compañía “CAMPEFOR” S.A., surge de cuatro socios los cuales tienen distintas capacidades y conocimientos en producción agrícola, mercadeo (compra y venta), transporte de producto, post cosecha, control de calidad hortícola y logística. Con el objetivo de transformar sus iniciativas en realidad y ser en conjunto una de las empresas más fuertes en la distribución de productos hortícolas desde la zona de producción hasta los puestos de venta.

Esta compañía para la sociedad cumple un rol muy importante, ofrece alimentos de alta calidad e inocuidad a un sector no atendido y de mucha importancia como es la industria minera de la región amazónica.

Para explicar más acerca de la empresa, empezaremos por hablar acerca de la actividad agrícola y ganadera. Por agricultura se entiende mucho más que el cultivo de la tierra y la cría de animales para el consumo humano. Históricamente, el sector agropecuario ha desempeñado un rol protagónico en el desarrollo ecuatoriano y todo parece indicar que en el futuro su participación podría incrementarse, principalmente ante la reducción paulatina de los ingresos generados por el petróleo y por el rápido crecimiento que están experimentando los productos agrícolas de exportación tradicionales y no tradicionales. Hoy en día, más que una necesidad es una forma de explotar los recursos productivos que tiene la provincia de Zamora Chinchipe. En sentido amplio, la agricultura incluye el cultivo del suelo, el desarrollo y recogida de las cosechas, la cría y desarrollo de ganado, la explotación de la leche, el condicionamiento del suelo; encierran todo un proceso para ofrecer al sector productos frescos y de buena calidad.

En lo que se refiere a la actividad piscícola, la tilapia es un producto con un amplio mercado, tanto en el interior del país como en el extranjero. En la provincia de Zamora Chinchipe la tilapia es una especie de gran oferta y demanda, su consumo es el más alto entre las especies del agua dulce. El cultivo de las variedades rojas de tilapia, tiene un crecimiento significativo a nivel regional y nacional. Derivado de lo anterior deberán incrementarse las medidas sanitarias, mejorarse y sostener las condiciones de calidad del producto y así ofrecer calidad en el producto. Es por ello que la compañía está implementando la crianza de alevines de tilapia para satisfacer las necesidades de la población.

### **Materia Prima utilizada en la empresa “CAMPEFOR” S.A.**

La materia prima para el desarrollo y crecimiento de la empresa se obtiene de los pequeños productores y cooperativas agrícolas de la zona que poco a poco van adquiriendo una identidad con la empresa ya que se brinda la seguridad y asesoramiento técnico, que van a ir mejorando los sistemas tradicionales de producción.

En la planta, la presencia de materia prima garantiza mantener el equipo laborando el tiempo necesario, esto reduce los costos al disminuir el consumo de energía y agua para la limpieza, selección y empaque de los productos.



Los sistemas de recolección y entrega tienen rutas definidas para evitar el gasto innecesario de combustible y tiempo, a demás se garantiza que los clientes sean abastecidos a tiempo. Todo esto fortalece a la empresa y ayuda a crecer poco a poco a pasos firmes.

El personal capacitado con la motivación necesaria, crean un pilar fundamental tanto en la seguridad como un trabajo de calidad.

### **Mano de Obra de la empresa “CAMPEFOR” S.A.**

La mano de obra es un recurso fundamental para el desarrollo del negocio, la empresa cuenta con personal capacitado en todos los puntos clave que van desde la producción, recolección, transporte, manejo de planta y entregas de producto terminando para el manejo de los productos que garantizan la calidad del mismo brindando seguridad a los clientes.

### **Maquinaria utilizada en la empresa “CAMPEFOR” S.A.**

Dentro de la maquinaria, la empresa cuenta con dos flotas de camiones, una encargada de la recolección del producto de campo y otra especializada en la entrega de producto a los clientes, se cuenta también con una planta de post-cosecha la cual cuenta con sistemas de selección, clasificación, empaque y almacenamiento de producto. Para satisfacer las necesidades de los clientes durante todo el año, se cuenta con cuartos fríos donde se almacena el producto terminado dependiendo de su requerimiento de temperatura y humedad para mantener la calidad y frescura de los mismos. En todo momento se lleva un registro o inventario de la materia prima que entra y sale de la planta, en el momento de la selección por calidad, el producto que no pase los requerimientos pero que estén aptos para el consumo sale a la venta en los mercados locales recuperando el dinero invertido en ellos desde la recolección.

Muchas empresas tienen flotas de distribución de productos enlatados, no perecederos e incluso refrescos y agua, pero en Ecuador no se cuenta con una empresa especializada en la distribución de productos hortícolas muy necesarios para una buena alimentación.

En todo el proceso se mantiene la calidad del producto fresco, ya que se cuenta con una flota de camiones que tienen sistemas de enfriamiento eficiente, tanto en la recolección de producto que va llegar a la planta de post cosecha, como en los camiones de entrega, todo esto con el fin de reducir el calor de campo de los productos y asegurar al cliente que se entrega un producto de alta calidad y sobre todo fresco.

En la actualidad la necesidad de los productores para eliminar los problemas causados por los intermediarios, los bajos precios y pérdidas en el transporte al momento de sacar su producción a los mercados por parte de los pequeños productores de las región costa y sierra, sumados a la falta de tecnificación en los sistemas de producción han provocado la reducción de la población agrícola en las comunidades, esto debido a la creciente migración del campesino a las ciudades.

Otra problemática que en los últimos años se ha presentado con las empresas de producción minera en la región amazónica, es cumplir con las exigencias de la alimentación de sus trabajadores ya que por la falta de mano de obra en la zona sumados a las constantes renunciaciones, las empresas se han visto obligadas a contratar personal de la sierra y costa ecuatoriana.

## **1.2. Base legal**

La compañía agrícola pecuaria y forestal "CAMPEFOR" S.A., se constituyó como una sociedad anónima con escritura pública de fecha 3 de mayo de 1990 y regida por la Superintendencia de Compañías y Estatutos Sociales de la compañía agrícola, pecuaria y forestal "CAMPEFOR" S.A. Aprobada mediante Resolución Nro. 90-3-1-1-105 de fecha 14 de junio de 1990, con registro oficial Nro. ciento sesenta y uno (161), repertorio número cuatrocientos siete (407), de fecha 27 de agosto de 1990.

La república del Ecuador por medio del Ministerio de Industrias y Competitividad tiene el código de comercialización, este se encarga del control y monitorear el cumplimiento de los requisitos de la empresa en el territorio nacional. En la ley de Fomento de la Pequeña industria define los reglamentos que esta empresa agroindustrial debe cumplir, este fue emitida en 1973 y su reglamento corresponde a octubre de 1986. Como protección a la pequeña y mediana empresa se creó PYMES que ayudan al desarrollo y la competitividad de las mismas.

La legislación del Ecuador protege a la pequeña y mediana empresa ya que estas ganan riqueza para el país y ayudan a generar fuentes de trabajo. Ecuador es un mercado atractivo para desarrollar PYMES ya que no se satisface la demanda de muchos productos o son importados en su gran mayoría o están con muy pocas empresas.

La compañía "CAMPEFOR" S.A. Cumple con los requisitos que las leyes del Ecuador piden para que esta se desarrolle, también es importante mencionar que es amigable con el ambiente, no tendrá problemas para ayudar al productor a utilizar de mejor manera sus

recursos, por la tanto esta compañía de producción agropecuaria y agroindustrial, respeta las regulaciones y reconoce la importancia de cumplir con todas las leyes de país.

Es importante mencionar que las actividades pecuarias y entre ellas la agroindustrial ecuatoriana se encuentra normada y controlada por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro “*Agrocalidad*” que reemplaza al anterior Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA). Esta agencia es el organismo oficial responsable de cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos sanitarios y fitosanitarios, facilita el intercambio comercial de productos agropecuarios garantizando la inocuidad y calidad de los mismos.

Las actividades y operaciones de la compañía agrícola pecuaria y forestal “CAMPEFOR” S.A., sujetan a las siguientes disposiciones legales:

- La Superintendencia de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código de Trabajo
- Reglamentos, instructivos, estatutos, resoluciones y disposiciones generales internas emitidas por la entidad.
- Certificación de Agrocalidad

### Capital Social de la empresa “CAMPEFOR” S.A.

**Cuadro No. 01: Composición de los socios**

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL PAGADO	% APORTACION
Román García Fausto Heriberto	S/. 820,000.00 <b>\$32.80</b>	41
Román García Orlando Teodoro	S/. 820,000.00 <b>\$32.80</b>	41
Román García Manuel Alejandro	S/. 140,000.00 <b>\$5.60</b>	7
Román García Luis Felipe	S/. 120,000.00 <b>\$4.80</b>	6
Román Romero Eleodoro de J.	S/. 100,000.00 <b>\$4.00</b>	5
<b>TOTAL</b>	S/. 2,000,000.00 <b>\$80.00</b>	100

**Fuente:** Estatutos Compañía “CAMPEFOR” S.A.  
**Elaborado por:** La autora

Se aumenta el capital social el 31 de enero de 1991 por un monto de 72.000.000,00 sucres, según la siguiente composición de socios desplegada en el Cuadro No.2: **(Ver anexo No. 01)**

**Cuadro No. 02: Aumento de Capital Social al 31 de Enero de 1991**

<b>NOMBRE DEL SOCIO</b>	<b>CAPITAL INICIAL</b>	<b>AUMENTO DE CAPITAL</b>	<b>NUEVO CAPITAL</b>	<b>% APORTACION</b>
Román García Fausto Heriberto	S/. 820,000.00 <b>\$32.80</b>	S/. 29,520,000.00 <b>\$1,180.80</b>	S/. 30,340,000.00 <b>\$1,213.60</b>	41
Román García Orlando Teodoro	S/. 820,000.00 <b>\$32.80</b>	S/. 29,520,000.00 <b>\$1,180.80</b>	S/. 30,340,000.00 <b>\$1,213.60</b>	41
Román García Manuel Alejandro	S/. 140,000.00 <b>\$5.60</b>	S/. 5,040,000.00 <b>\$201.60</b>	S/. 5,180,000.00 <b>\$207.20</b>	7
Román García Luis Felipe	S/. 120,000.00 <b>\$4.80</b>	S/. 4,320,000.00 <b>\$172.80</b>	S/. 4,440,000.00 <b>\$177.60</b>	6
Román Romero Eleodoro de J.	S/. 100,000.00 <b>\$4.00</b>	S/. 3,600,000.00 <b>\$144.00</b>	S/. 3,700,000.00 <b>\$148.00</b>	5
<b>TOTAL</b>	S/. 2,000,000.00 <b>\$80.00</b>	S/. 72,000,000.00 <b>\$2,880.00</b>	S/. 74,000,000.00 <b>\$2,960.00</b>	100

**Fuente:** Estatutos Compañía "CAMPEFOR" S.A.

**Elaborado por:** La autora

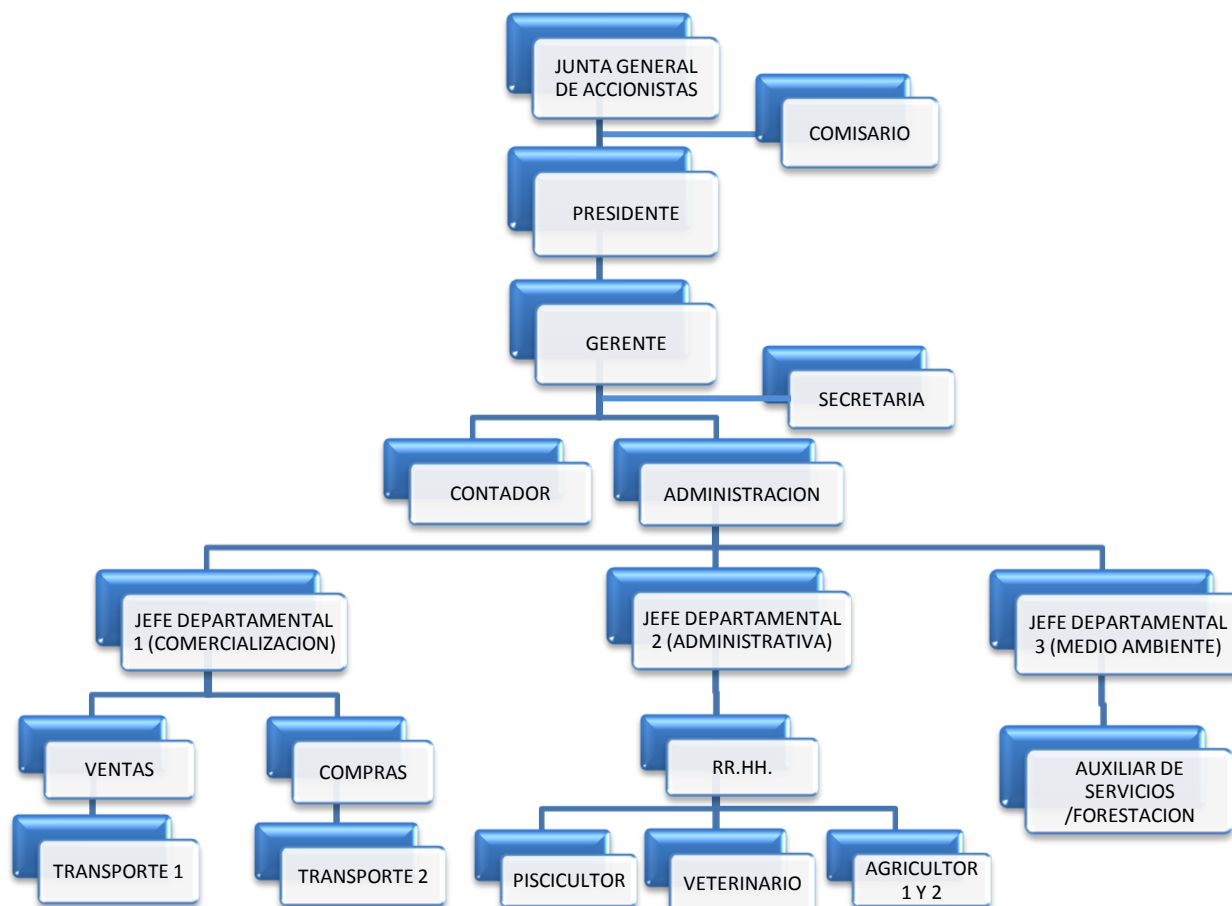
### 1.3. Organigrama de la empresa

#### 1.3.1. Organigrama estructural de la compañía "CAMPEFOR" S.A.

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia, lo cual permite conocer de una forma objetiva sus partes integrantes, es decir sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existen entre ellas.

La compañía agrícola, pecuaria y forestal "CAMPEFOR" s.a., no cuenta con un organigrama estructural motivo por el cual en conjunto con el Sr. Contador de la compañía se procedió a elaborar uno en base a los estatutos vigentes.

**Gráfico No. 01: Organigrama Estructural**



**Fuente:** Compañía "CAMPEFOR" S.A.

**Elaborado por:** La autora

### **1.3.2. Organigrama funcional de la compañía “CAMPEFOR” S.A.**

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas cada miembro de la compañía. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran las de menor trascendencia.

A continuación se presenta el organigrama funcional que se propone en la compañía agrícola pecuaria y forestal “CAMPEFOR” S.A.

#### **Junta General de Accionistas**

Es el órgano supremo de la sociedad; y entre sus principales funciones están las siguientes:

- Nombrar y remover al presidente, al gerente y a los comisarios y demás miembros administrativos de la sociedad.
- Fijar las remuneraciones de los miembros administrativos de la sociedad, esto es del presidente y del gerente.
- Conocer anualmente las cuentas, el balance general, el estado de pérdidas y ganancias, así como los informes que presentaren el presidente, el gerente y el comisario, acerca de los negocios sociales y dictar las resoluciones correspondientes. No podrán aprobarse el balance y las cuentas si no fueren precedidos del informe del comisario.
- Resolver sobre el aumento o disminución del capital social
- Todas las demás atribuciones que se concede la ley y estatutos.

#### **Comisarios**

La Junta General de Accionistas, designará cada año un comisario principal y un suplente, quienes podrán o no tener la calidad de accionista, debiendo durar en sus cargos el tiempo de un año pudiendo ser reelegidos en forma indefinida; siendo sus funciones:

- La revisión y comprobación de los libros de contabilidad de la compañía, el inventario y los balances anuales y presentar a la Junta General un informe anual de labores.
- Todas aquellas atribuciones que le concede la ley y estatutos de la compañía.

## **Presidente**

Es nombrado por la Junta General de Accionistas. El Presidente ejercerá dichas funciones por el tiempo de dos años pudiendo luego ser reelegido indefinidamente, y le compete:

- Ser el representante legal, judicial y extrajudicial de la sociedad en juicio y fuera de él.
- En conjunto con el gerente o por separado, le corresponde adquirir, enajenar o gravar el dominio de toda clase de bienes muebles o inmuebles así como realizar inversiones en toda clase de sociedades.
- Presidir las reuniones de la Junta General y legalizar con su firma las actas de dicha sesión
- Vigilar la marcha de la compañía y velar por que se cumplan sus finalidades.
- Todas las demás atribuciones que le conceden la ley, los estatutos y la Junta General.

## **Gerente**

La Junta General de Accionistas nombrará al gerente, quien tendrá la dirección inmediata de la misma, debiendo ejercer dichas funciones por el tiempo de dos años, pudiendo ser luego reelegido indefinidamente, le compete:

- Ser el representante legal, judicial y extrajudicial de la compañía actuado conjuntamente o de forma indistinta con el presidente de la sociedad, es por lo tanto el representante de la compañía en juicio o fuera de él.
- Entregar al comisario y presentar cuando menos una vez al año a la Junta General de Accionistas, una memoria razonada acerca de la situación de la compañía, acompañada del balance general así como de la cuenta de pérdidas y ganancias. La falta de entrega y presentación oportuna del balance por parte del gerente será motivo para que la Junta General acude su remoción sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiere incurrido.
- Es responsable de la preparación y presentación de la información financiera de acuerdo a lo previsto en las Normas Técnicas y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en el Ecuador. Esta responsabilidad incluye el diseño, implementación y el mantenimiento de controles internos, cumpliendo con la Ley de Compañías y su reglamento, Ley de Servicios de Rentas Internas como organismos de control y el estatuto vigente de la compañía.
- Todas las demás atribuciones y facultad.

## **Contador**

El cargo de contador depende funcional y jerárquicamente del gerente. Las funciones del contador están determinadas por las normas y código de ética establecidos para el ejercicio de la profesión. Dentro de las funciones tenemos:

- Estudios de estados financieros y sus análisis.
- Certificación de planillas para pago de impuestos.
- Asesorar a la gerencia y a la Junta General de Accionistas en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.
- Presentar los informes que requiera la Junta General de Accionistas, el gerente, el presidente y demás accionistas, en temas de su competencia.
- Todas las demás atribuciones y facultad.

## **Secretaria(o)**

La secretaria depende jerárquicamente del gerente. Dentro de las funciones tenemos:

- Estar al día con las actas de las sesiones realizadas tanto ordinarias como extraordinarias.
- Mantener el archivo en orden.
- Estar al día con las actas de las sesiones realizadas tanto ordinarias como extraordinarias.
- Mantener el archivo en orden.
- Todas las demás atribuciones y facultad.

## **Administración:**

### **Jefes departamentales**

Los jefes departamentales serán contratados de acuerdo con las necesidades de la compañía y sus funciones son:

- Dirigir y tener bajo su responsabilidad al departamento o sección que le fuera encomendada
- Presentar tanto al presidente como al gerente un informe mensual de sus actividades
- Cumplir estrictamente con las obligaciones que constan estipuladas en sus respectivos contratos y demás reglamentos.



## **Jefe departamental 1 (Comercialización)**

Dentro del departamento de comercialización tenemos:

### **a) Ventas:**

- Estimar cuantos clientes estarán consumiendo los productos en los próximos años.
- Determinar en donde están los clientes y como poner los productos a su alcance.
- Facilitar la distribución de los productos a los clientes.
- Analizar precios de mercado

### **b) Compras**

- Planificar las compras.
- Selección de los mejores proveedores
- Realizar los pedidos.
- Control de las compras

### **c) Transportistas 1 y 2:**

Estas funciones, las realizar los mismos socios de la organización, quienes estarán encargados de:

- Transportar los productos hacia los consumidores finales.
- Realizar las entregas de los pedidos a los clientes.
- Realizar las compras de los insumos que se requieran para la compañía
- Cualquier otra actividad que requiera movilidad de productos.

## **Jefe departamental 2 (Administrativo)**

Dentro del departamento administrativo tenemos:

### **a) Recursos Humanos**

- Reclutamiento y selección del personal
- Manejo de compensaciones y beneficio
- Formación del talento humano
- Operaciones y desempeño del ambiente laboral

## **b) Veterinario**

Desempeña un notable papel en los sectores agroindustrial y ganadero. El veterinario recibe una adecuada formación en materia de producción y control sanitario. Se presta especial atención a programas de saneamiento ganadero, control de enfermedades. Trabaja en coordinación con el jefe departamental de su rama y los trabajadores que se le asignen, quienes cumplirán con las actividades agrícolas y ganaderas.

El Gerente será el encargado de contratar al veterinario quien deberá tener experiencia y cumplir a cabalidad las siguientes funciones:

- Realiza diagnósticos y control de los animales
- Aplica tratamientos a los animales.
- Controla los programas de alimentación, reproducción y ambientación de animales.
- Trabaja en coordinación con los trabajadores que se dedican a las actividades agrícolas y ganaderas.

## **c) Piscicultor**

Para llevar a cabo con estas exigencias y cría de tilapias, se contratará a un trabajador o trabajadores según sea el caso. Su trabajo será en forma coordinada con el veterinario del lugar y jefe departamental correspondiente. El gerente o presidente son quienes se encargan de la contratación de los respectivos trabajadores, siendo sus funciones:

- Transporte de alevines y adulto para la cría
- Crianza de alevines
- Conservación y gestión de los aprovechamientos piscícolas en terrenos establecidos.
- Alimentación adecuada a los alevines.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

## **d) Agricultor 1 y 2.**

Su trabajo será en forma coordinada con el veterinario del lugar y jefe departamental correspondiente. El gerente o presidente son quienes se encargan de la contratación de los respectivos trabajadores, siendo sus funciones:

- El principal trabajo de los agricultores es la producción de alimentos. Para ello emplean tradiciones antiguas a las que se unen ciencia y tecnología modernas con el fin de ofrecer alimentos de calidad y a un precio abordable.
- En lo que respecta a la actividad agrícola el trabajador se encargara de cultivar la tierra, la siembra, tratamiento y cosecha de los diferentes productos alimenticios.
- En lo que respecta a la actividad ganadera realizará trabajos concernientes al mismo como limpieza del lugar, mantenimiento de pastos, alimentación adecuada a los animales.
- Colaborar con las diferentes tareas que debe realizar el veterinario.

### **Jefe departamental 3 (Medio ambiente)**

Dentro del departamento de medio ambiente tenemos:

#### **a) Auxiliar de servicios / forestal**

- Mantener la limpieza del lugar.
- Colaborar con el veterinario, agricultores, piscicultor y transportistas.
- Colaborar con los bosques forestales, cuidando que nadie dañe tales reservas.
- Realizar cualquier otra tarea afín.

## **1.4. Plan estratégico**

### **1.4.1. Misión de la compañía “CAMPEFOR” S.A.**

Brindar de suministros alimentarios de alta calidad, inocuidad y precios estables a las compañías mineras.

### **1.4.2. Visión de la compañía “CAMPEFOR” S.A.**

Ser la empresa líder en servicios de suministro de alimentos para el sector minero.

La fecha de presentación seria principalmente coordinada entre las empresas interesadas en nuestros servicios y nuestros ejecutivos, buscando explicar las ventajas de trabajar con nosotros y despejar todas las dudas que ellos puedan tener.

### **1.4.3. Valores de la compañía “CAMPEFOR” S.A.**

- Puntualidad con las entregas
- Responsabilidad con el ambiente

- Espíritu servicial al cliente
- Trabajo en equipo
- Compromiso social.
- Responsabilidad competitiva.
- Compromiso de calidad e inocuidad.
- Trabajo en equipo y cooperativo.
- Compromiso laboral con cada uno de los trabajadores de la empresa.

#### **1.4.4. Objetivos de la compañía “CAMPEFOR” S.A.**

- **Corto plazo:**
  - Lograr una buena percepción de nuestros clientes meta como una empresa que brinda servicios de calidad.
  - Establecer normas y estándares de servicio en nuestro personal para asegurar la calidad y puntualidad en las entregas de nuestros productos.
- **Mediano plazo:**
  - Satisfacer las necesidades de nuestros clientes potenciales en Zamora Chinchipe.
- **Largo plazo:**
  - Aumentar nuestra cartera de clientes expandiendo nuestros servicios a todas las compañías del país.

# CAPÍTULO II

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. Auditoría de gestión

La Auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar el grado de eficiencia, efectividad y economía en los principales procesos de un área, departamento o entidad; teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

En toda empresa existen normas, procedimientos e instrucciones operativas o técnicas que determinan cómo se ha de proceder en determinadas ocasiones o cual debe ser el método operativo para un proceso o para realizar una inspección.

Las empresas industriales y comerciales deben partir de procedimientos cruciales para la ejecución de un programa y la producción de un bien o servicio, deben formular políticas adecuadas a la misión, metas y objetivos y crear planes estratégicos apropiados, consistentes con los objetivos.

La organización debe tener una guía y unas reglamentaciones de los procedimientos y actividades a realizar. Deben tener una estructura organizativa donde se determine el organigrama que esté adecuado a las necesidades y al cumplimiento de los objetivos de la administración.

Tener por escrito la misión, los objetivos y las políticas con el fin de poderse evaluar. Preparar un presupuesto e incluir el sistema de costo y los planes operativos. Elaborar procedimientos eficientes a bajo costo y adecuarlos a las políticas establecidas.

Capacitar al personal sobre los procedimientos y planes para una mayor aceptación y comprensión entre los empleados. Tener las políticas y los procedimientos relativos al personal por escrito para facilitar su difusión, aplicación y cumplimiento.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Whittington, R. y otros. (2004). *Principios de auditoría*. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

## **Gestión**

Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Se busca fundamentalmente la supervivencia y el crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco que está determinado por los objetivos y políticas establecidas por un plan estratégico e involucra todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

Gestión también comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de dicha entidad.

## **Control**

El control es una importante de la gestión ya que este es un conjunto de mecanismos para lograr objetivos determinados.

### **Control de gestión**

El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de administración y de los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño.<sup>2</sup>

### **2.2. Antecedentes**

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria.

Se sabe que hace varios siglos ya se practicaban auditorías. Muchos reyes o gente poderosa tenían como exigencia la correcta administración de las cuentas por parte de los escribanos, de modo que se pudieran evitar desfalcos o que alguna persona se aprovechara de las riquezas que en aquella época costaban tanto sudor y sangre conseguir.

Acreditase, todavía, que el termino auditor evidenciando el titulo del que practica esta técnica, apareció a finales del siglo XVIII, en Inglaterra durante el reinado de Eduardo I. Sin embargo, los antecedentes de la auditoría, los encontramos en el siglo XIX, por el año 1862

---

<sup>2</sup> [www.gestiopolis.com/conocimiento-en-negocios.com](http://www.gestiopolis.com/conocimiento-en-negocios.com)

donde aparece por primera vez la profesión de auditor o de desarrollo de auditoría bajo la supervisión de la ley británica de Sociedades anónimas.

Desde entonces, y hasta principios del siglo XX, la profesión de auditoría fue creciendo y su demanda se extendió por toda Inglaterra, llegando a Estados Unidos, donde los antecedentes de las auditorías actuales fueron forjándose, en busca de nuevos objetivos donde la detección y la prevención del fraude pasaban a segundo plano y perdía cierta importancia.

A pesar de que la Auditoría ha existido siempre, la auditoría, tal y como nosotros la podemos entender data en torno a la revolución industrial.<sup>3</sup>

## **2.3. Base conceptual**

### **2.3.1. Definición de auditoría de gestión**

Para entender un poco más acerca de auditoría de gestión, analizaremos cada uno de los conceptos que nos presentan los autores William P. Leonard que define a la “Auditoría administrativa como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.<sup>4</sup>

Así mismo el argumento que nos presenta Joaquín Rodríguez Valencia acerca de la auditoría operacional que define a la “auditoría como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse”.

Los dos anteriores conceptos se han venido manejando de manera tal que se hacía una diferenciación entre auditoría administrativa y auditoría operacional, cuando en la realidad eran dos nombres para un mismo proceso, pues en la práctica no existían diferencias notables entre una y otra.

---

<sup>3</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/.../ger1/auditadminis.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/.../ger1/auditadminis.htm)

<sup>4</sup> [http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/gestion.html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html)



Finalmente agregando algo más de la auditoría de gestión, se refiere al análisis de una unidad operativa o de una organización completa para evaluar sus sistemas, control y desempeño, según se miden en función de los objetivos de la administración. Se centra en la eficacia, eficiencia y la economía de las operaciones.<sup>5</sup>

### **2.3.2. Elementos de la auditoría de gestión**

Así mismo los conceptos de eficacia, eficiencia y economía están indisolublemente asociados a esta clase de auditoría.

Entre los elementos de gestión tenemos los siguientes:

- Economía
- Eficiencia
- Eficacia

#### **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.

#### **Eficiencia**

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

#### **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

---

<sup>5</sup> Whittington, R. y otros. (2004). *Principios de auditoría*. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.<sup>6</sup>

### **2.3.3. Alcance de la auditoría de gestión**

Con el propósito de analizar la eficiencia en la utilización de los recursos, se parte de los indicadores de rentabilidad y excedente público, generados por las entidades productoras de bienes y servicios y la distribución de los mismos entre los diferentes agentes económicos que intervienen en el proceso productivo.

El presente módulo va dirigido a estas entidades las cuales tienen las siguientes características:

- Venden un bien o un servicio
- Funciona el sistema de precios
- Sus costos y beneficios son fácilmente cuantificables
- Son generadoras de valor agregado
- Perciben ingresos propios, netamente de su operación comercial
- Implícitamente buscan obtener rentabilidad.

### **2.3.4. Objetivos de la auditoría de gestión**

Los principales objetivos de la auditoría de gestión se detallan a continuación:

- Producir un informe integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante un período de tiempo determinado.
- Identificar plenamente el objetivo social de la entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para cada entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad. (Eficacia)
- Establecer quiénes fueron los receptores de la acción económica, y cómo fueron distribuidos los costos y beneficios de dicha acción entre los distintos agentes económicos. (Equidad)

---

<sup>6</sup> *Franklin, Enrique B. (2007): Auditoría Administrativa gestión estratégica del cambio, Editorial pearson, México.*

- Verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos y financieros) fue la correcta para maximizar los resultados. (Economía)
- Determinar si los costos incurridos por las entidades encargadas de la producción de bienes y/o servicios fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad.<sup>7</sup>

### **2.3.5. Características de la auditoría de gestión**

La auditoría de gestión tiene ciertas características importantes, entre las que podemos mencionar tenemos:

- Se parte de un contexto general para determinar resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervienen en el proceso productivo y cuales repercuten en la gestión de la entidad.
- Corroborar el cumplimiento de los planes y programas un período de tiempo determinado.
- Concentra el esfuerzo hacia la actividad productiva, contraste con la actividad especulativa que no genera riqueza para la sociedad.
- Se calculan índices específicos de precios y cantidad con el fin de determinar la incidencia de las variaciones endógenas de la gestión.
- Diseño de indicadores y tableros de diagnósticos complementarios al indicador principal: Rentabilidad pública; para evaluar la gestión desde una perspectiva del mediano y largo plazo.
- Metodología flexible y cambiante la cual permite ajustarse a los diferentes cambios internos y externos.<sup>8</sup>

### **2.3.6. Principios fundamentales de la auditoría de gestión**

- Verifica tendencias y desviaciones, así como las acciones correctivas, para que el administrador al tomar decisiones, tenga todos los elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna.
- La búsqueda permanente de una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución del control fiscal.

---

<sup>7</sup> *Manual específico de auditoría de gestión.*

[http://grupos.emagister.com/documento/manual\\_especifico\\_de\\_auditoria\\_de\\_gestion/1020-107896](http://grupos.emagister.com/documento/manual_especifico_de_auditoria_de_gestion/1020-107896)

<sup>8</sup> <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm>

- Mide el grado de cumplimiento de objetivos y metas predeterminados para cada entidad.
- Corroborar a que las entidades cumplan con la misión para la cual fueron constituidas.
- Verifica que el máximo de productividad se logre con el mínimo de costo, al hacer un uso adecuado de la capacidad.

### **2.3.7. Importancia de la auditoría de gestión**

Una auditoría de gestión es importante porque puede evaluar, el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia.

Por otra parte la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.

### **2.4. Proceso de la auditoría de gestión**

Los procedimientos de auditoría son operaciones específicas que se aplican 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 realizará en el cumplimiento del programa de la auditoría que está ejecutando.

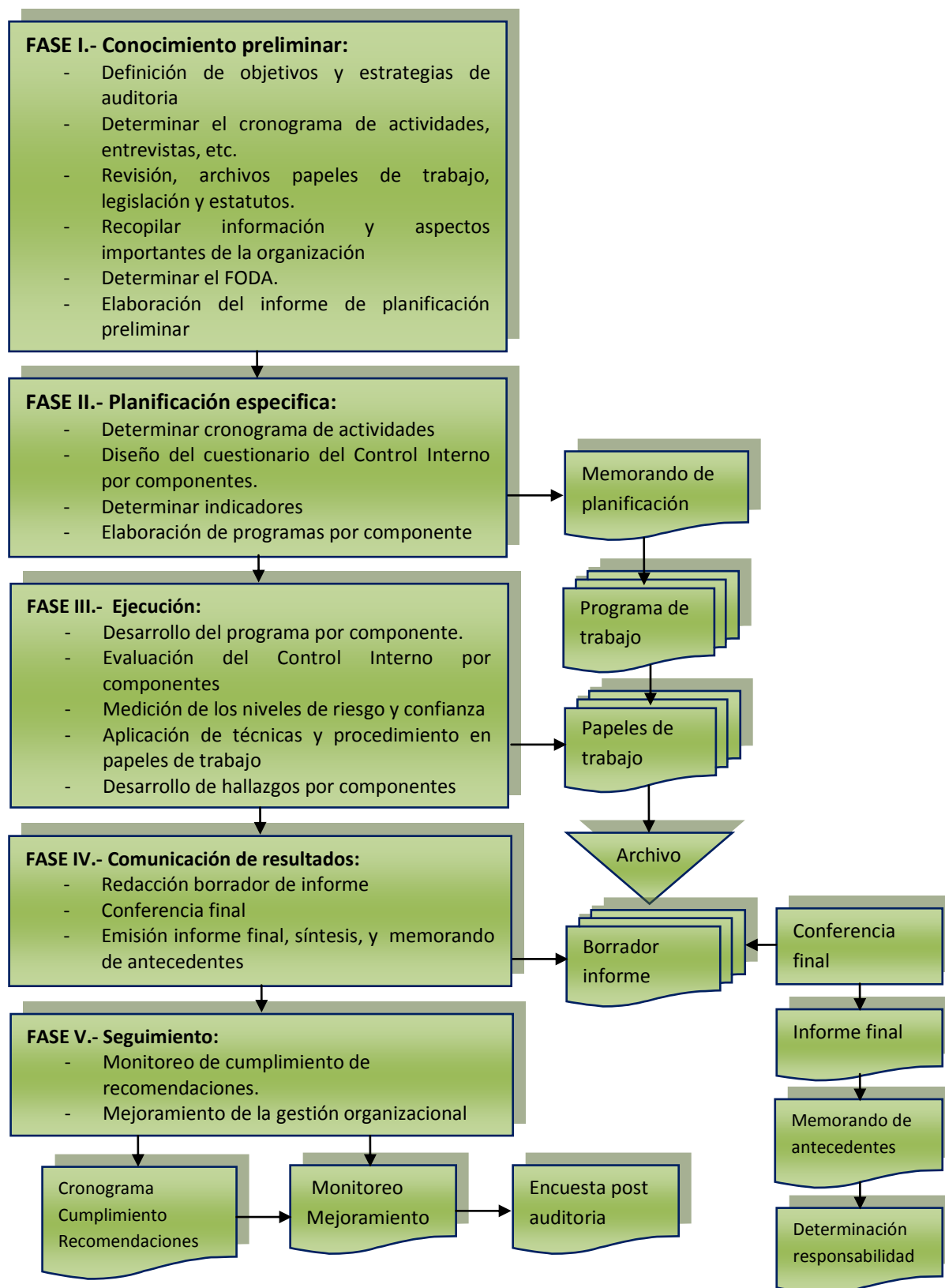
Los procedimientos de auditoría generalmente aceptados se describen en términos generales, de tal manera que estos sean especificados o adaptados al caso de cada auditoría y de acuerdo con el criterio profesional de cada auditor.

### **Fases del proceso de la auditoría de gestión**

Para su organización y desarrollo la auditoría de gestión comprende cinco etapas generales, que se deben seguir y que se mencionan a continuación.

1. Conocimiento preliminar
2. Planificación específica
3. Ejecución
4. Comunicación de resultados
5. Seguimiento

**Gráfico No. 02: Fases del proceso de auditoría**



**Fuente:** Manual específico de auditoría de gestión  
**Elaborado por:** La autora

### 2.4.1. Conocimiento preliminar

Esta primera fase no es la más importante pero si constituye una guía para el posterior trabajo, facilitando así determinar cuestiones fundamentales como: hacia qué área se dirige el trabajo, cuántas personas se necesitan, el tiempo, es decir crear las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad. Se trata del estudio que, previo a la ejecución de la Auditoria, se debe realizar en la entidad.

Esta fase se caracteriza por el conocimiento y comprensión global de la organización, su situación organizacional que debe ser analizada por el auditor para definir la estrategia de la auditoria, es decir la forma como se va a ejecutar el examen de la gestión de la entidad.

Entre las principales actividades en esta fase tenemos:

- Realizar una visita previa con la finalidad de observar actividades, operaciones y funcionamiento del objeto del examen.
- Efectuar una revisión de los archivos corrientes y permanentes de los papeles de trabajo de auditoría e informes anteriores.
- Realizar una entrevista con el gerente de la compañía.
- Realizar la notificación inicial de la auditoría de gestión
- Obtener el plan estratégico, con el objeto de conocer su visión, misión, objetivos, metas, etc.
- Detectar el FODA
- Detectar componentes y subcomponentes.
- Obtener los estados financieros de periodos presentes y anteriores para realizar procedimientos analíticos.
- Obtener reglamentos, estatutos y demás disposiciones legales de la compañía.
- Determinar los parámetros e indicadores de gestión, con el objeto de compararlos con los resultados reales de las operaciones y evaluar su nivel de cumplimiento. Si no se dispone de indicadores, el equipo auditor conjuntamente con funcionarios del área examinada desarrollaran los indicadores básicos.
- Evaluación de la estructura de control interno preliminar.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> *Manual Especifico de Auditoría de Gestión:*  
[http://grupos.emagister.com/documento/manual\\_especifico\\_de\\_auditoria\\_de\\_gestion](http://grupos.emagister.com/documento/manual_especifico_de_auditoria_de_gestion)

## **Evaluación del control interno**

El auditor interno debe evaluar a la organización y los sistemas que se encuentren en funcionamiento en sus aspectos formales y reales. El estudio comprenderá las funciones del personal vinculado con las áreas específicas a evaluar, así como si los informes financieros y los reportes operacionales son adecuados para fines de gestión y control.

El estudio y evaluación del control interno se realizará a base del objetivo general de auditoría y los objetivos específicos del examen, los sistemas y procedimientos vigentes para que la empresa ejecute sus actividades en forma eficiente, efectiva y económica, a fin de cumplir con las metas y objetivos planificados.

Por consiguiente el auditor obtendrá evidencia de los controles internos para:

- Formarse una opinión acerca de su efectividad; y
- Evaluar el riesgo y la efectividad de los controles de cumplimiento durante el periodo auditado.

Para la evaluación del control interno existen tres métodos:

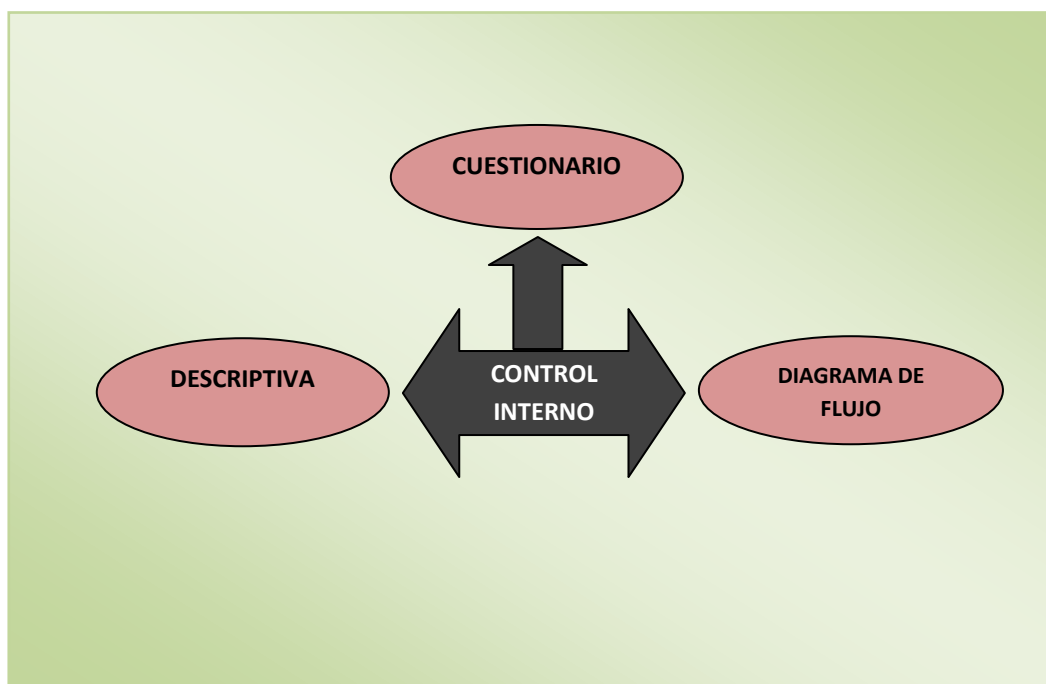
- Cédulas descriptivas
- Cuestionarios
- Diagrama de flujo

Sin embargo cabe señalar que con frecuencia puede aplicarse una combinación de todas o parte de las anteriores.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> *Manual Específico de Auditoría de Gestión:*  
[http://grupos.emagister.com/documento/manual\\_especifico\\_de\\_auditoria\\_de\\_gestion](http://grupos.emagister.com/documento/manual_especifico_de_auditoria_de_gestion)

**Gráfico No. 03: Métodos para la evaluación del control interno.**



**Fuente:** Manual específico de auditoría de gestión  
**Elaborado por:** La autora

### **Cédulas descriptivas**

Mediante este método se transcribe en papeles de trabajo, detallando los distintos pasos de un proceso operativo analizado, teniendo en cuenta el origen de cada documento y registro en el sistema, la forma de realizar el procesamiento, la disposición de cada documento y registro en el sistema, la indicación de procedimientos de control pertinentes a la evaluación del riesgo de control.<sup>11</sup>

### **Cuestionarios**

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

---

<sup>11</sup> *Manual Especifico de Auditoría de Gestión:*  
[http://grupos.emagister.com/documento/manual\\_especifico\\_de\\_auditoria\\_de\\_gestion](http://grupos.emagister.com/documento/manual_especifico_de_auditoria_de_gestion)



Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”.

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No, o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

## **Flujogramas**

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



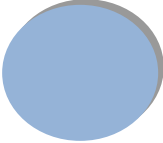
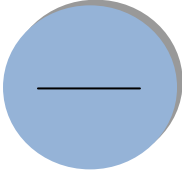
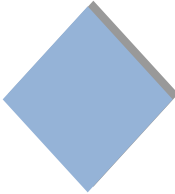
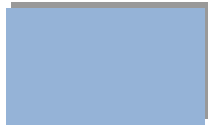

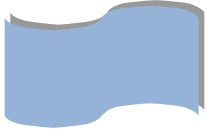

Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología.
2. Diseñar el flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales.

A continuación se presentan la simbología de flujogramación:

**Gráfico No. 04: Símbolos del diagrama de flujo de mayor uso.**

Simbología	Descripción
	<p>Documento: Cualquier documento de papel; por ejemplo: un cheque o una factura de ventas</p>
	<p>Documento prenunerado:</p>
	<p>Proceso: Cualquier operación, tanto realizada manualmente como mecánicamente</p>
	<p>Proceso con control: Cualquier operación, tanto realizada manualmente como mecánicamente</p>
	<p>Decisión: Indica decisiones alternas ocasionadas por una decisión afirmativa o negativa.</p>
	<p>Registro: Libro, tarjetas, etc.</p>
	<p>Tarjeta perforada: De los sistemas de computo</p>
	<p>Papel perforado: De los sistemas de computo</p>
	<p>Desplaza un documento para explicar desviaciones del sistema.</p>

**Fuente:** Texto básico: Whittington, R. y otros. (2007). Principios de auditoría. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

**Elaborado por:** La autora

## Otros métodos para la evaluación del control interno

### Matrices

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

- Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- Evaluación colateral de control interno.<sup>12</sup>

### 2.4.2. Planificación específica

La planificación específica de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se considera necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles claves.

El proceso de planificación específica garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos verdaderamente productivos. Su realización cuidadosa reviste especial importancia cuando se evalúa la efectividad, eficiencia y economía en los programas o actividades organizacionales, dado que los procedimientos que se aplican son complejos y variados. Por ello, el planeamiento pretende establecer un adecuado equilibrio entre los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo disponible para ejecutarla y, el número de horas que debe trabajar el personal profesional para lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos destinados para la auditoría.

El análisis de los elementos obtenidos en la exploración deben conducir a:

- Definir los aspectos que deben ser objeto de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas.
- Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas.
- Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar
- Definición de los objetivos específicos de la auditoría.

---

<sup>12</sup> *Manual Específico de Auditoría de Gestión:*  
[http://grupos.emagister.com/documento/manual\\_especifico\\_de\\_auditoria\\_de\\_gestion](http://grupos.emagister.com/documento/manual_especifico_de_auditoria_de_gestion)

- Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las tres E.
- Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría, así como su presupuesto.

La fase de planificación de la auditoría de gestión comprende dos etapas:

### **Revisión General**

- Comprensión de la entidad por examinar.
- Análisis preliminar en la entidad.
- Formulación del plan de revisión estratégica.

La etapa de revisión general se inicia con la comprensión de la entidad, programa o actividad por examinar. El equipo de auditoría debe adquirir un efectivo conocimiento de las actividades y operaciones del ente a ser visitado, identificando aspectos tales como: fines, objetivos y metas, recursos asignados, sistemas y controles gerenciales clave. Para ello, el auditor debe revisar elementos diversos como sigue:

- a) Leyes y reglamentos aplicables, publicaciones del programa sobre el desarrollo de sus actividades.
- b) Normas de administración financiera y requisitos estipulados en la ley de presupuesto.
- c) Información sobre seguimiento de medidas correctivas derivadas de informes anteriores.
- d) Documentación sobre la entidad o programa en el archivo permanente de la Contraloría General de la República o el órgano de auditoría interna.

### **Revisión estratégica**

- Ejecución del plan.
- Aplicación de pruebas preliminares criterios de auditoría.
- Identificación de los asuntos más importantes.
- Formulación del informe de revisión estratégica.

La etapa de revisión estratégica se enfatiza el conocimiento y comprensión de la entidad, programa o actividad a examinar, mediante la recopilación de información u observación física de sus operaciones. Esta tarea implica el análisis preliminar en la propia entidad sobre

diversos asuntos tales como: ambiente interno de control, factores externos e internos, áreas generales de revisión y fuentes de criterio de auditoría.

El objetivo de esta planificación es diseñar estrategias importantes para lograr resultados exitosos respecto de los potenciales de las áreas críticas detectadas en la organización.

Las actividades principales son:

- Análisis y revisión de información y documentación obtenida en la fase preliminar.
- Evaluación del control interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permita acumular información sobre el funcionamiento de controles existentes.
- Calificación de los riesgos de auditoría.<sup>13</sup>

En esta fase, antes de la evaluación del sistema de control interno, es menester conocer el riesgo.

Entre los riesgos de control interno podemos mencionar los siguientes:

- Riesgo inherente
- Riesgo de control
- Riesgo de detección

***El riesgo inherente y de control*** existen en forma independiente de la auditoría, la función del auditor consiste simplemente en evaluarlos adecuadamente. En el caso del riesgo de control se deben aplicar procedimientos de cumplimiento necesarias para probar los controles en la cuales se basó su evaluación.

***El riesgo de detección*** en cambio es atribuible al auditor al determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de sus pruebas sustantivas o de cumplimiento.<sup>14</sup>

### **2.4.3. Ejecución de la auditoría de gestión**

La ejecución del trabajo se denomina también trabajo de campo, consiste en aplicar los procedimientos, pruebas y otras prácticas de auditoría, los que se aplican en su mayoría en

---

<sup>13</sup> <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm>

<sup>14</sup> Whittington, R. y otros.(2004). *Principios de auditoría*. México:Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

las instalaciones del ente auditado en base a los programas de auditoría con el propósito de obtener las evidencias suficientes y competentes.

Durante la ejecución de la auditoría, es donde el auditor va detectando las deficiencias y los errores, con lo cual logra identificar los hallazgos que serán incluidos en el informe.

Es necesario que en los programas de trabajo se deje evidencia de las tareas realizadas, se anotará en las columnas respectivas las iniciales del auditor, referencias en los papeles de trabajo y fechas de aplicación de las pruebas.

### **El programa de trabajo**

El programa de trabajo sirve de guía para la ejecución de la auditoría, de evidencia del trabajo realizado y para control y supervisión del equipo de auditores.

Entre las principales características de los programas podemos decir que:

- Son específicos para cada auditoría.
- Se desarrollan después de conocer la entidad, definir los objetivos y el alcance de la auditoría y
- Establecer los criterios.
- Se desarrolla antes de recolectar evidencia.
- Pueden ser revisados en cualquier momento durante la ejecución.
- Se establecen para cada objetivo de la auditoría

En esta fase se realizará lo siguiente:

- a. Preparación de papeles de trabajo que contengan evidencia suficiente, competente y relevante.
- b. Desarrollar los hallazgos y obtener toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones recomendaciones de los informes.
- c. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.

Verifica toda la información obtenida verbalmente. Obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, teniendo en cuenta:

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.
- Cuantificar todo lo que sea posible para determinar el precio del incumplimiento
- Que las pruebas pueden ser externas si se considera necesario.
- Prestar especial atención a que la Auditoría sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
- El jefe de grupo deberá encargarse de la orientación y revisión del trabajo.
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres E, teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa.<sup>15</sup>

### **Preparación de los papeles de trabajo.**

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

### **Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:**

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.

---

<sup>15</sup> *Whittington, R. y otros. (2004). Principios de auditoría. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.*

**Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:**

- a) Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- b) Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- c) Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- d) Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

**Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:**

**Principales:**

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.
- Cumplir con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

**Secundarias:**

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

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



**a) Archivo permanente o continuo.-** Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

2. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
3. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
4. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando su información.

### **Índices y referenciación**

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas:

- a) alfabética,
- b) numérica y
- c) alfanumérica.

El criterio anteriormente expuesto fue, para el archivo permanente índices numéricos y para el archivo corriente índices alfabéticos y alfanuméricos.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> *Franklin, Enrique B. (2007). Auditoría Administrativa gestión estratégica del Cambio. México: Editorial pearsonS.A.*

## **Muestreo en la auditoría de gestión.**

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

El muestreo de auditoría, tanto estadístico como no estadístico, es un proceso que consiste en seleccionar un grupo de elementos (llamado muestra) de un grupo más grande (llamado población o campo) y en utilizar las características de la muestra para extraer inferencia sobre las características de la población entera.

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

- 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.
- c) El auditor al efectuar la auditoría de gestión y considerar los factores de riesgos (en cualquiera de los tipos de riesgos), tendrá que decidirse o no, por el método para seleccionar la muestra y el tamaño de ésta, ya que es imposible abarcar en su totalidad todas las operaciones vinculadas con la gestión del área a utilizar.

Los riesgos inherentes y de control existen con independencia del procedimiento de muestreo. El auditor debe considerar los riesgos de detección surgidos de las incertidumbres debidas al muestreo (riesgo muestral) así como las surgidas de otros factores sin relación con el mismo (riesgo no muestral).

En la auditoría de gestión, el auditor en la fase de conocimiento preliminar y en la fase de planificación requiere de investigaciones lo más exhaustivas posibles para determinar las causas de los problemas, que le permitan determinar en la ejecución del trabajo las pruebas a realizar y la aplicación o no de muestreos.

El tamaño de la muestra está condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo.

En la verificación de la gestión el auditor tiene que practicar pruebas de cumplimiento para determinar si el control interno contable - administrativo, cumplen con los requisitos esperados que permitan en el primer caso, la confiabilidad razonable desde el punto de vista financiero, y en el segundo caso, una administración eficiente.

Para este propósito se deben considerar las posibilidades o no de errores, teniendo en cuenta la planeación del error tolerable considerando a su vez el criterio de materialidad, que pueden incluir los siguientes pasos:

- Estudiar los niveles de errores identificados en otras auditorias.
- Reconocer los cambios en las políticas y procedimientos seguidos por la entidad auditada.
- Obtener evidencias suficientes.

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

#### **De apreciación o no estadísticos**

La muestra es no estadística cuando los auditores estiman el riesgo muestral recurriendo al juicio profesional y no a técnicas estadística. Ello no se significa que se trate de muestras seleccionadas sin la debida diligencia. Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.

**Estadísticos.-** El muestreo estadístico no elimina el juicio profesional en el proceso del muestreo. Pero si permite aplicar 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:

1. Diseñar una muestra eficiente.
2. Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida.
3. Evaluar los resultados de la muestra.

#### **Evidencias suficientes y competentes**

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

### **Elementos de la evidencia**

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos:

Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan a la auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

- a) **Evidencias suficientes.** - Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- b) **Evidencias competentes.-** Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

### **Clases de evidencia**

- a) **Física.** - Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) **Testimonial.-** Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) **Documental.-** Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.
- d) **Analítica.-** Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

### **Confiabilidad**

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestra en el siguiente cuadro:<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Whittington, R. y otros. (2004). *Principios de auditoría*. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

**Cuadro No. 03: Confiabilidad**

<b>MAYOR CONFIABILIDAD</b>	<b>MENOR CONFIABILIDAD</b>
- Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad producida por una estructura de control interno	- Obtenida dentro de la entidad - Producida por una estructura de control interno débil

**Fuente:** www.ilustrados.com

**Elaborado por:** La autora.

### **Marcas de auditoría.**

Conocidas también como claves de auditoría, son signos o símbolos convencionales que utiliza el auditor interno para identificar el tipo de procedimiento, tarea o pruebas realizadas en la ejecución de un examen.

Normalmente, el auditor trabaja sobre los documentos recibidos de la entidad, de terceros ajenos a la entidad y los confeccionados por él, por lo que no puede dejar constancia descriptiva de la tarea realizada, ya que implicaría una repetición innecesaria, utilización de mayor tiempo, incremento de papeles de trabajo y se dificultaría cualquier revisión posterior.

Las marcas de auditoría son de dos clases: con significado uniforme (estándares) a través de todos los papeles de trabajo y con distinto significado a criterio del auditor interno.

A continuación se presentan las marcas estándares formuladas en el Manual de Auditoría Financiera de la CGE (2001) que se encuentran relacionadas con las técnicas y otras prácticas que contiene los procedimientos de auditoría.

**Cuadro No. 04: Marcas de auditoría.**

Símbolo	Significado
√	Comprobado verificado
§	Documentación sustentadora
×	No reúne requisitos
Σ	Comprobado sumas
O	Hallazgos
Ø	Incumplimiento
¥	Verificado físicamente
*	Observado
∞	Analizado
U	Recorrido de las instalaciones

**Fuente:** Manual específico de auditoría de gestión  
Elaborado por: La autora.

Las marcas que tienen significado a criterio del auditor responsable de ejecutar la auditoría, se las utiliza para definir en forma resumida el procedimiento, tarea o prueba aplicada a la información, transacción, dato o actividad examinada.<sup>18</sup>

#### **2.4.4. Comunicación de resultados.**

La comunicación de resultados es la última fase del proceso de la auditoría, sin embargo ésta se cumple en el transcurso del desarrollo de la auditoría.

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del informe borrador, el que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que el último día de trabajo en el campo y previa convocatoria, se comuniquen los resultados mediante la lectura del borrador del informe a las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas, de conformidad con la ley pertinente.

---

<sup>18</sup> *Manual Específico de Auditoría de Gestión:*  
[http://grupos.emagister.com/documento/manual\\_especifico\\_de\\_auditoria\\_de\\_gestion](http://grupos.emagister.com/documento/manual_especifico_de_auditoria_de_gestion)

## Redacción del informe

La exposición del informe de auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

No obstante lo expresado, deberá considerarse, lo siguiente:

- **Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la segunda etapa “Planeamiento”.
- **Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las tres “E” y su interrelación
- **Cuerpo del informe:** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
- **Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la Auditoria con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad.
- **Anexos:** Se pueden mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos) así como un resumen de responsabilidades.
- **Síntesis:** En ocasiones es necesario confeccionar un resumen el que reflejará los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive la lectura.<sup>19</sup>

### 2.4.5. Seguimiento

Resulta aconsejable de acuerdo con el grado de deterioro de las tres E que se observe, realizar una comprobación decursado entre uno y dos años, que permita conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si hubiera sido sustituido por sus desaciertos.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm>

<sup>20</sup> <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm>

## 2.5. Técnicas de la auditoría de gestión

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.<sup>21</sup>

Las técnicas de auditoría más utilizadas para reunir evidencia son:

**Cuadro No. 05: Técnicas de la auditoría de gestión**

VERIFICACION	TECNICA
Ocular	a) Comparación b) Observación c) Rastreo
Verbal	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta
Escrita	a) Análisis b) Conciliación c) Confirmación d) Tabulación
Documental	a) Comprobación b) Cálculo c) Revisión selectiva
Física	a) Inspección

**Fuente:** Manual específico de auditoría de gestión  
**Elaborado por:** La autora

### 2.5.1. Técnicas de verificación ocular

**Comparación**, es el acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos. Dentro de la fase de ejecución de la auditoría se efectúa la comparación de resultados, contra criterios aceptables.

**Observación**, es el examen ocular realizado para cerciorarse como se ejecutan las operaciones. Esta técnica es de utilidad en todas las fases de la auditoría, por cuyo intermedio el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, en especial, las

---

<sup>21</sup> Whittington, R. y otros. (2004). *Principios de auditoría*. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.



relacionadas con la forma de ejecución de las operaciones, apreciando personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal de la entidad ejecuta las operaciones.

**Rastreo**, es el seguimiento de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

### **2.5.2. 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.

La respuesta a una pregunta formulada por el auditor, es una porción insignificante de elementos de juicio en los que puede confiarse, pero las respuestas a muchas preguntas que se relacionan entre sí, pueden suministrar un elemento de juicio satisfactorio, si todas son razonables y consistentes.

**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.

**Las Encuestas**, pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de personas. Su ventaja principal radica en la economía en términos de costo y tiempo; sin embargo, su desventaja se manifiesta en su inflexibilidad, al no obtenerse más de lo que se pide, lo cual en ciertos casos puede ser muy costoso.

### **2.5.3. Técnicas de verificación escrita**

**Analizar**, consiste en 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. Los procedimientos de análisis están referidos a la comparación de cantidades, porcentajes y otros.

**Conciliación**, implica hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados separados e independientes. Esta técnica consiste en analizar la información producida por diferentes unidades operativas o entidades, respecto de una misma operación o actividad, con el objeto de establecer su concordancia entre sí y, a la vez, determinar la validez y veracidad de los informes, registros y resultados que están siendo examinados.

**Confirmación**, es la técnica que permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones sujetas a examen (confirmación interna), por lo que están en disposición de opinar e informar en forma válida y veraz sobre ellas. Otra forma de confirmación, es la denominada confirmación externa, la cual se presenta cuando se solicita a una persona independiente de la organización auditada (terceros), información de interés que sólo ella puede suministrar.

**Tabulación**, es la técnica de auditoría que consiste en agrupar los resultados obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados, de manera que se facilite la elaboración de conclusiones. Un ejemplo de aplicación de esta técnica lo constituye la tabulación de los resultados obtenidos en el inventario físico de bienes practicado en el almacén de la entidad en una fecha determinada.

#### **2.5.4. Técnicas de verificación documental**

**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.

**Cálculo**, es la técnica que se utiliza para verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado. Se prueba solamente la exactitud de un cálculo, por lo tanto, se requiere de otras pruebas adicionales para establecer la validez de las cifras incluidas en una operación.

**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 no son normales, dado el alto costo que representaría llevar a cabo una revisión amplia o, que por otras circunstancias, no es posible efectuar una análisis profundo.

#### **2.5.5. 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.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> *Franklin, Enrique B. (2007). Auditoría Administrativa gestión estratégica del Cambio. Mexico: Editorial pearson.*

## **2.6. Hallazgos de auditoría**

### **2.6.1. Definición de hallazgo**

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación.

Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la entidad o programa bajo examen que merecen ser comunicados en el informe. Sus elementos son: condición, criterio, causa y efecto.

### **2.6.2. Factores que afectan el desarrollo de un hallazgo**

El auditor debe estar capacitado en las técnicas para desarrollar hallazgos en forma objetiva y realista. Al realizar su trabajo debe considerar los factores siguientes:

- Condiciones al momento de ocurrir el hecho.
- Análisis crítico de cada hallazgo importante.
- Autoridad legal.
- Diferencias de opinión.

**Condiciones al momento de ocurrir el hecho.** El auditor debe tener en cuenta al realizar su trabajo las circunstancias que rodearon al hecho o transacción analizado, más no aquellas existentes en el momento de efectuar el examen. Para obrar con objetividad y equidad y realismo, el auditor debe evitar emitir juicios sobre el desempeño de la entidad, soportado en percepciones tardías; así como asumir el peso de la prueba si su evaluación le conduce a plantear que la decisión adoptada por la entidad, fue incorrecta o inapropiada, de acuerdo con la situación examinada.

**Análisis crítico de cada hallazgo importante.** Es necesario que el auditor someta todo hallazgo potencial a un análisis crítico, con el objeto de localizar fallas posibles o un razonamiento ilógico al relacionar los hechos y situaciones encontradas con el criterio que se desea comparar.

**Autoridad legal.** La legislación vigente confiere un grado de discrecionalidad a las operaciones de una entidad, con la cual el auditor no puede ni debe interferir. Es

responsabilidad del auditor interno o externo informar sobre los casos en que la entidad no está cumpliendo con las leyes o normas reglamentarias, así como también recomendar las medidas necesarias para evitar la ocurrencia de gastos indebidos o asegurar su recuperación a través de la acción correctiva que dicta la entidad auditada.

***Diferencias de opinión.*** En el ejercicio de su facultad discrecional, los funcionarios de la entidad pueden adoptar decisiones con las cuales el auditor no está de acuerdo. Tales decisiones no deben criticarse si fueron tomadas en base a una consideración adecuada de los hechos en el momento oportuno.

El auditor no debe criticar las decisiones tomadas por los funcionarios, por el sólo hecho de tener una opinión distinta acerca de su naturaleza y circunstancias en que debió ser adoptada. Al elaborar los hallazgos el auditor no debe sustituir el juicio de los funcionarios de la entidad de la entidad examinada por el suyo.

### **2.6.3. Aspectos a tener en cuenta al elaborar los hallazgos de auditoría**

Estar referidos a asuntos significativos e incluyen información suficiente y competente relacionada con la evaluación efectuada a la gestión de la entidad examinada, así como respecto del uso de los recursos públicos, en términos de efectividad, eficiencia y economía; incluir la información necesaria respecto a los antecedentes, a fin de facilitar su comprensión y, estar referidos a cualquier situación deficiente y relevante que se determine de la aplicación de procedimientos de auditoría.

Los elementos del hallazgo de auditoría son los siguientes:

1. Condición
2. Criterio
3. Causa y
4. Efecto

**Cuadro No. 06: Atributos de los hallazgos de auditoría**

<b>ATRIBUTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Condición	Situaciones actuales encontradas. Ejemplo: ¿Se están incumpliendo los criterios? ¿En qué medida? ¿Cuál es la desviación del proyecto, programa, actividad?	Lo que es
Criterio	Indicadores, Leyes, Ordenanzas, Reglamentos, Unidades de medida	Lo que debe ser
Causa	Razones de la desviación, determinar por qué la condición no cumple con el criterio	Por qué sucede
Efecto	Importancia relativa del asunto. Determinar los resultados de las consecuencias de la condición al no cumplir con el criterio	La consecuencia por no cumplir el criterio

**Fuente:** Manual de auditoría de gestión

**Elaborado por:** La autora

## **Condición**

Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad u transacción. La condición, entendida como lo que es, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado. Es importante que la condición haga referencia directa al criterio, en vista que su propósito es describir el comportamiento de la entidad auditada en el logro de las metas expresadas como criterios. La condición puede adoptar tres formas:

- Los criterios no vienen lográndose en forma satisfactoria.
- Los criterios no se logran.
- Los criterios se están logrando parcialmente.

Los casos individuales que se refieren a un tipo de deficiencia específica que no está muy difundida, en ocasiones pueden ser importantes en vista de su naturaleza, magnitud o riesgo potencial, como para requerir un tratamiento especial en el informe de auditoría. Una condición negativa detectada en un programa o actividad que recién inicia sus operaciones, puede no estar muy difundida; sin embargo, podría tener implicancias mayores si no se corrige oportunamente.

### **Criterio**

Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. Es también la meta que la entidad está tratando de alcanzar o representa la unidad de medida que permite la evaluación de la condición actual. Igualmente, se denomina criterio a la norma transgredida de carácter legal-operativo o de control que regula el accionar de la entidad examinada. El plan de auditoría debe señalar los criterios que se van a utilizar. El auditor tiene la responsabilidad de seleccionar criterios que sean razonables, factibles y aplicables a las cuestiones sometidas a examen. Si alguno de los criterios fijados durante la fase de planeamiento ha sido reformulado, el auditor debe efectuar las coordinaciones del caso con la administración de la entidad, antes de utilizarlo en el examen.

Los criterios pueden ser los siguientes:

- ***Disposiciones aplicables a la entidad***
  - Leyes.
  - Reglamentos.
  - Políticas internas.
  - Planes: objetivos y metas mensuales.
  - Normas.
  - Manuales de organizaciones y funciones.
  - Directivas, procedimientos.
  - Otras disposiciones.
  
- ***Desarrollados por el auditor***
  - Sentido común, lógico y convincente.
  - Experiencia del auditor.
  - Desempeño de entidades similares.
  - Prácticas prudentes.

## **Efecto**

Son los resultados adversos, reales o potenciales, que obtiene el auditor al comparar la condición y el criterio respectivo. Por lo general, se representa como la pérdida de dinero o en eficiencia y eficacia, a raíz de la falta de aplicación de los estándares establecidos o por el fracaso en el logro de las metas y objetivos.

## **Causa**

Es la razón o razones fundamentales por las cuales se presenta una condición, o el motivo o motivos por lo que no se cumplió el criterio. Basta indicar en el informe de auditoría, que determinado existe porque alguien no cumplió un criterio, para convencer al lector. Tales causas pueden ser: por falta de capacitación, falta de comunicación, falta de conocimiento, negligencia o descuido, falta de honestidad de recursos entre otros.<sup>23</sup>

## **2.7. Indicadores para la auditoría de gestión**

### **Instrumentos para el control de gestión**

El control de gestión como cualquier sistema, este tiene instrumentos que sirven de ayuda para las entidades:

- **Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- **Indicadores:** Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- **Cuadros de mandos:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- **Gráficas:** Representación de información (variaciones y tendencias).
- **Análisis comparativo:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- **Control integral:** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

### **Indicadores de control de gestión**

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación organizacional.

---

<sup>23</sup> <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm>

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las organizaciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado. Para medir una actividad lo importante es saber:

#### **Característica de un indicador de gestión.**

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible medir
- Fácil de interpretar
- Verificable (Control de gestión)
- Aceptado razonablemente por la organización
- Los indicadores deben ser sencillos
- Un indicador facilita el control y el autocontrol
- Los indicadores deben promover la calidad de la organización
- Se deben establecer indicadores para cada factor crítico del éxito
- Los indicadores deben inducir a buenos resultados
- Deben servir de apoyo para alcanzar los objetivos
- El indicador debe ser un medio, y no un fin.

#### **2.7.1. Indicadores e instrumentos de control de gestión**

##### **Indicadores de rendimiento**

Son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan al ente o al auditor un indicio sobre el grado de eficiencia, economía y efectividad de la ejecución de las operaciones.

Pueden ser de dos tipos:



## **1. Indicadores cuantitativos:**

Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

### **a) Indicadores de volumen de trabajo:**

Estos proveen una descripción de la actividad. Se obtienen en la etapa de conocimiento de la organización y ayudan a brindar una idea de la dimensión del ente, área o actividad que se está auditando. Se utilizan al informar los resultados en el capítulo antecedentes del informe. No miden ningún rendimiento.

### **b) Indicadores de eficiencia:**

Estos relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y los beneficios. Estos son indicadores de rendimiento, pues se refieren a oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicios por el mismo costo.

### **c) Indicadores de economía**

Relacionan los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio testigo, de mercado o predeterminado (precio de un presupuesto oficial).

### **d) Indicadores de efectividad:**

Miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orientan hacia los resultados.

## **2. Indicadores cualitativos:**

Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización. Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.

### **Indicadores de gestión universalmente utilizados**

Los indicadores de gestión universalmente conocidas y utilizadas para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

**a) Indicadores de resultados por área y desarrollo de información:**

Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

**b) Indicadores estructurales:**

La estructura orgánica y su funcionamiento permiten identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:

- Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
- Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.
- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

**c) Indicadores de recursos:**

Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirvan para medir y evaluar lo siguiente:

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
- Recaudación y administración de la cartera.
- Administración de los recursos logísticos

**d) Indicadores de proceso:**

Son Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos
- Extensión y etapas de la planeación
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

**e) Indicadores de personal:**

Estos indicadores corresponden a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Comparación de servicios per cápita.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

**f) Indicadores Interfácitos:**

Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y oferta en el tiempo.

- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
- Satisfacción permanente de los usuarios.
- Calidad del servicio (tiempo de atención, información)
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

**g) Indicadores de aprendizaje y adaptación:**

Estos indicadores corresponden al comportamiento de los recursos humanos dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad.

Son importantes estos indicadores porque el recurso humano debe evaluarse constantemente, para verificar si la gestión que adelantan está de acuerdo con la función asignada, las metas con objetivos y demás. Estos indicadores evalúan:

- Unidades de investigación
- Unidades de entrenamiento
- Unidades normales de adiestramiento
- Estudios de investigación para el desarrollo
- Estudio para innovación

**Indicadores globales, funcionales y específicos**

Para evaluar adecuadamente la gestión organizacional, en forma global, y de cada una de los componentes, es necesario, previamente, definir o formular respecto de cada una de ellas, la misión, los objetivos que orientará su accionar y establecer sus propias metas de productividad y de gestión. Esto es posible a través de los indicadores globales, funcionales o particulares y específicos.

### **a) Indicadores globales:**

Miden los resultados en el ámbito de Institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios. Por ejemplo se pueden mencionar los siguientes:

- Tiempo de respuesta frente a los trámites o requerimientos solicitados.
- Grado de cumplimiento de los programas y proyectos con relación a lo programado.
- Ejecución presupuestaria relacionada con el presupuesto asignado.
- Prestaciones de servicios con relación a los solicitados.
- Costos de las prestaciones de servicios otorgados.

### **b) Indicadores funcionales o particulares:**

En este tipo de parámetros se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades públicas. Por lo tanto cada función o actividad, debe ser medido de acuerdo a sus propias características, considerando también la entidad de que se trata. Sin embargo, los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas.

### **c) Indicadores específicos:**

Básicamente los indicadores específicos se refieren a los mismos aspectos ya señalados en cuanto a los indicadores globales, sin embargo, a diferencias de éstos, que como hemos dicho se refieren al todo en términos de país, Ministerio o Institución; los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien a una área o proceso en particular.<sup>24</sup>

#### **2.7.2. Cuadro de mando integral (CMI)**

Balanced scorecard (BSC) es un modelo desarrollado por los profesores Kaplan y Norton (1990) para analizar el desempeño de una organización mas allá de los indicadores financieros.

El CMI es un sistema de gestión estratégica que ayuda a comunicar la estrategia dentro de la organización, permitiendo realizar el seguimiento de la misma, por lo tanto debe estar estructurado en las dos direcciones anotadas en el párrafo anterior.

---

<sup>24</sup> <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm>

Para la elaboración del CMI, se deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Diagnóstico y obtención de información.-** La empresa debe conocer la situación en que se encuentra, valorar la situación y establecer canales que le garanticen una información interna y externa que le permita tomar determinaciones adecuadas.
- **Estudio de las necesidades, según niveles estructurales.-** La organización debe definir con claridad, los niveles de responsabilidad y las funciones de todos los elementos que la componen, de tal manera que se pueda estudiar las necesidades de los distintos niveles y poder concluir en cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir.
- **Señalización de variables críticas.-** Es necesario esta señalización de variables para controlar cada área funcional, las mismas que son distintas en cada caso ya sean por la filosofía de la empresa, área donde se desarrollan o por aspectos de orden cultural. Lo importante en todo caso es la determinación de las variables más importantes para que se pueda llevar el control y un adecuado proceso de toma de decisiones.
- **Correspondencia entre variables críticas.** Se debe encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable determinada en cada caso y el índice, ratio o valor de medida que nos informe de su estado cuando se estime necesario, realizando también un control en cada momento en cada una de las variables críticas.
- **Configurar el cuadro de mando integral.-** Por último se debe configurar el CMI en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones oportunas y adecuadas.

El modelo parte de la visión y estrategia de la organización; entiende el quehacer de la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, el cliente, los procesos internos y aprendizaje y conocimiento.

#### **Perspectiva financiera:**

Se localizan los objetivos estratégicos referentes a los alcances financieros. En otras palabras ofrece información a sus accionistas de la recuperación de su inversión, el valor agregado, y el crecimiento de los ingresos.

Los indicadores más utilizados son:

- ✓ Índice de liquidez
- ✓ Índice de endeudamientos
- ✓ Índice Du Pont
- ✓ Índice de rendimiento

### **Perspectiva del cliente:**

Se ubican los objetivos buscados para beneficiar y atender a los clientes de la organización. Los clientes son la base fundamental del desarrollo de toda empresa y es necesario lograr que podamos tenerlos satisfechos y con una lealtad que nos asegure mantenerlos, por esto es necesario medir las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.

### **Perspectiva de procesos internos**

Están los objetivos que la empresa debe cumplir, es decir, que actividades se deben realizar de una forma excelente para lograr los objetivos de clientes, seguidos por los financieros.

Enfoca su atención en el desempeño de los procesos. Define la forma como la gerencia toma las decisiones pertinentes a la asignación de recursos económicos para alcanzar los objetivos, además de realizar un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocios.

### **Perspectiva de aprendizaje-crecimiento**

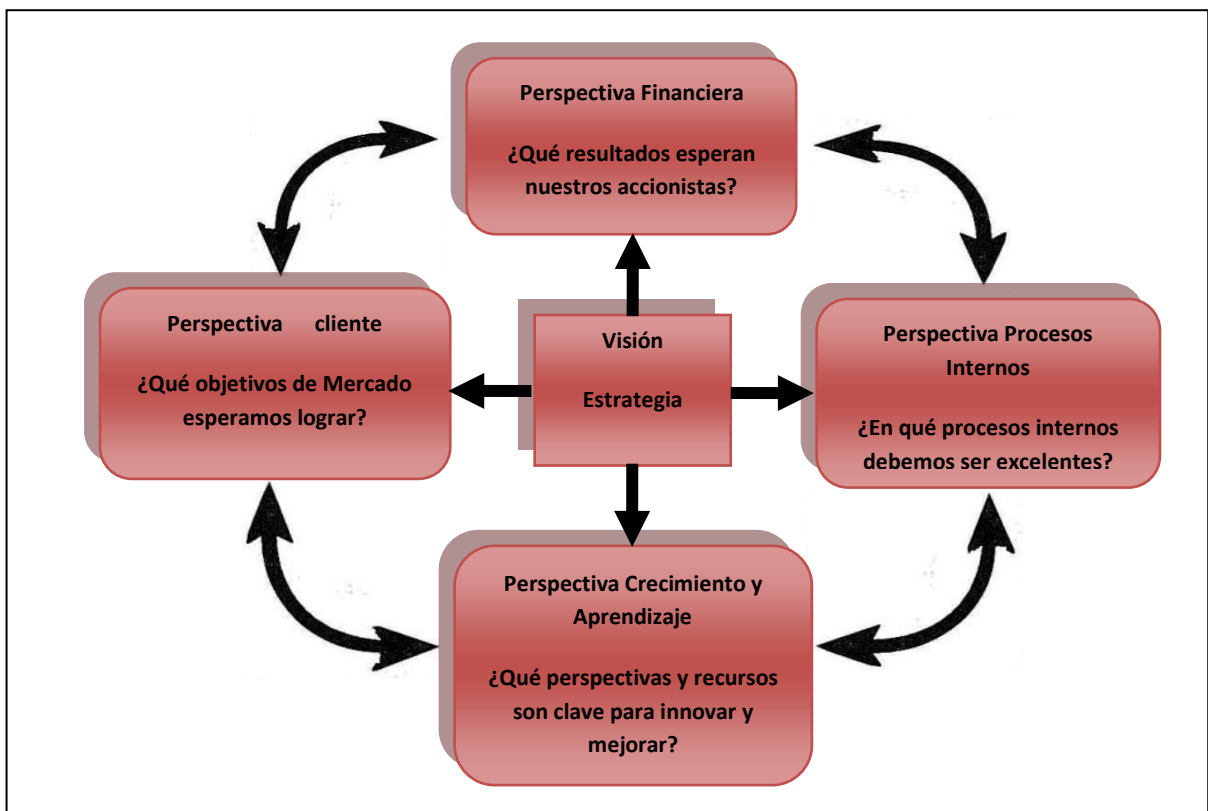
Aquí se establecen los objetivos estratégicos que servirán de piso al resto de los objetivos de la corporación.

Es la menos desarrollada dentro de las organizaciones, debido a la perspectiva errónea, que considera a la capacitación como un gasto y no como inversión, sin embargo es una de las más importantes pues tiene que ver con las demás perspectivas.

En cada una de las perspectivas se tienen los siguientes elementos:

- a) **Objetivos estratégicos:** En donde se define qué se desea realizar.
- b) **Indicadores:** Para cada objetivo estratégico se crean indicadores que permiten entender la evolución y avance del objetivo estratégico.
- c) **Meta:** Se define la meta para cada uno de los indicadores
- d) **Iniciativas:** Finalmente se elaboran las iniciativas que darán vida a los proyectos que impulsaran el logro de los objetivos.<sup>25</sup>

**Gráfico No. 5: Modelo conceptual del Balanced Scorccard (BCG)**

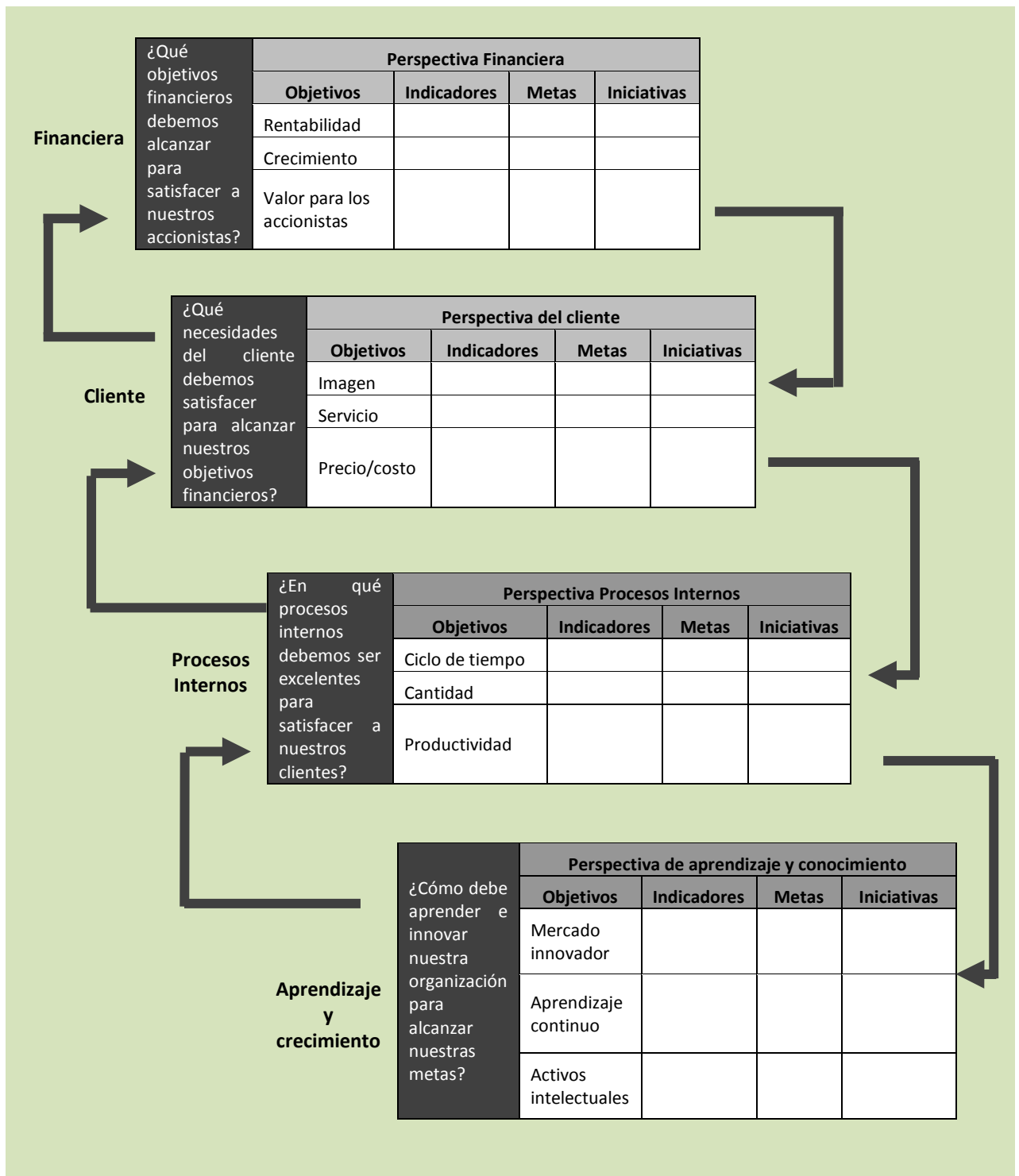


Fuente: *Cohen, K. Asin L. (2009). Sistemas de información en los negocios. México: Editorial McGraw-Hill S.A.*  
 Elaborado por: La autora

<sup>25</sup> *Cohen, K. Asin L. (2009). Sistemas de información en los negocios. México: Editorial McGraw-Hill S.A.*



**Gráfico No. 06: Perspectivas utilizadas por el Balanced Scocard.**



Fuente: Cohen, K. Asin L. (2009). *Sistemas de información en los negocios*. México: Editorial McGraw-Hill S.A.  
 Elaborado por: La autora

### 2.7.3. Diseño del cuadro de indicadores

Se procede a elaborar una ficha técnica que permitirá visualizar, analizar e interpretar los resultados obtenidos. Esta herramienta se encuentra constituida por los siguientes campos:

1. **Descripción del indicador:** En este campo se utiliza para realizar la redacción del indicador.
2. **Factores críticos:** Se detallara aquellos eventos o decisiones principalmente externos que dificultan un buen resultado.
3. **Formula:** Sirve para detallar la manera de cálculo del indicador.
4. **Unidad de medida:** Forma como se leerá el indicador una vez que ha sido cuantificado.
5. **Frecuencia:** Es la periodicidad con que aplicará el indicador, dependiendo de su naturaleza.
6. **Estándar:** Es el valor planteado en el objetivo o parámetro de comparación.
7. **Fuente:** Es el origen de la información.
8. **Interpretación:** Comparación entre el indicador con el estándar, es decir obtenemos el índice del que podemos determinar el grado de cumplimiento denominada brecha, la que puede ser favorable o desfavorable.<sup>26</sup>

## 2.8. Herramientas para la auditoría de gestión

### 2.8.1. Equipo multidisciplinario

Para la ejecución de auditorías 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.

---

<sup>26</sup> Cohen, K. Asin L. (2009). *Sistemas de información en los negocios*. México: Editorial McGraw-Hill S.A.

### **2.8.2. Auditores**

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la auditoría de gestión.

### **2.8.3. Especialista**

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la fase de planificación.<sup>27</sup>

### **2.8.4. Control interno**

El American Institute Public Accountants emite la declaración sobre Normas de Auditoría, SAS-55, sobre la evaluación de la estructura de control interno, la nueva normativa plantea lo siguiente:

La segunda norma de trabajo de campo de las NAGA, queda como se indica: “Se obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planear la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse”.<sup>28</sup>

El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) define el control como “las normas, los procedimientos, las practicas y las estructuras organizativa diseñadas para proporcionar seguridad razonable de que los objetivos de las empresas se alcanzaran y que los eventos no deseados se preverán, se detectarán y se corregirán

Para evaluar los controles es necesario buscar evidencias sobre:

- La terminación completa de todos los procesos

---

<sup>27</sup> [www.dspace.espol.edu.ec/bitstream.com](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream.com)

<sup>28</sup> *Mantilla, Samuel Alberto. (2004). Control Interno Informe COSO. Colombia: ECOE Ediciones.*

- La separación física y lógica de los programas, fuentes y objetos y de las bibliotecas de desarrollo, de prueba y de producción.
- La existencia de normas y procedimientos para pasar los programas de una biblioteca a otra.
- Las estadística de funcionamiento, donde al menos se incluya:
  - Capacidad y utilización del equipo central y de los periféricos
  - Utilización de la memoria
  - Utilización de las telecomunicaciones
- Las normas del nivel de servicios de los proveedores
- Los estándares del funcionamiento interno
- El mantenimiento y revisión de los diarios de explotación
- La realización del mantenimiento periódico de los equipos.
- La evidencia de la rotación de los turnos de los operadores y de las vacaciones tomadas.

Una de las formas de encontrar evidencia es mediante entrevistas; para llevarlas a cabo se pueden elaborar cuestionarios, o listas de comprobación con el objetivo de no olvidar detalles importantes. Es conveniente que los cuestionarios y las alistas de comprobación se elaboren de tal manera que de las respuestas negativa se infiera debilidad, posibilidad de riesgo; y de las positivas fortaleza.<sup>29</sup>

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar.

---

<sup>29</sup> Piattini Velhuis. M. (2008.) *Auditorías de Tecnologías y Sistemas de Información*. México DF: Alfaomega Grupo Editor, S.A.

- Rápídamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

Para fines de la auditoría de gestión, se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> [www.dspace.espol.edu.ec/bitstream.com](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream.com)

# CAPÍTULO III

## CAPÍTULO III

### APLICACIÓN PRÁCTICA.

#### **AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA DE LA COMPAÑÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL “CAMPEFOR” S.A., PERIODO 2010.**

Loja, 01 de enero del 2011

#### **ORDEN DE TRABAJO N° 001**

Egresada

Marisol de Jesús Díaz Padilla

**ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA”**

Ciudad.-

De mi consideración:

De conformidad al plan anual de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja, sírvase ejecutar la auditoría de gestión aplicado a las áreas de venta y compra de la compañía agrícola, pecuaria y forestal “CAMPEFOR” S.A., en período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010; en el que usted actuará como Jefe de Equipo.

El objetivo general es:

1.- Efectuar una auditoría de gestión a la empresa con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones.

Los objetivos específicos:

1. Realizar el diagnóstico organizacional de la empresas
2. Planificar la auditoría y seleccionar indicadores de gestión, cuantitativos y cualitativos.
3. Ejecutar la auditoría y elaborar el informe final.

Como resultado de la auditoría, desarrollará la planificación, ejecución del trabajo de campo y el informe de auditoría que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones el que se realizará en seis meses.

Atentamente,

Dra. Graciela Esperanza Castro Iñiguez

**DIRECTORA.**

**NOTIFICACIÓN DE INICIO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

Zamora, 1 de junio del 2011

Sr. Ing.

Fausto Román Sánchez

**GERENTE DE LA COMPANIA AGRICOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.**

Presente.-

De mis consideraciones:

De conformidad al orden del trabajo y previa autorización de la Gerencia, comunico el inicio de la auditoría de gestión a los departamentos de compras y ventas de la compañía agrícola, pecuaria y forestal "CAMPEFOR" S.A., de la ciudad de Yanzatza, provincia de Zamora Chinchipe por el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de diciembre del 2010, por lo expuesto se solicita su colaboración con el equipo de auditoría en el transcurso del examen.

Atentamente;

Dra. Graciela Esperanza Castro Iñiguez

**EMPLEADOS**

**FIRMAS**

- |  |       |
|--|-------|
| 1. Ing. Fausto Eleodoro Román Sánchez  | ..... |
| 2. Ing. Miguel Ángel Samaniego Iñiguez | ..... |
| 3. Fausto Heriberto Román García       | ..... |
| 4. Luis Felipe Román García            | ..... |
| 5. Pedro Ramón Correa                  | ..... |



## MARCAS DE AUDITORIA.

Expuesto en el cap. II pag. 42

### ABREVIATURAS

<b>Pg. PP</b>	Programa – planificación preliminar
<b>Pg. PE</b>	Programa – planificación específica
<b>Pg. EA</b>	Programa – Ejecución de Auditoria
<b>Pg. CR</b>	Programa – Comunicación de resultados
<b>CI</b>	Control interno
<b>PT</b>	Papeles de trabajo
<b>PEA</b>	Planificación específica – Ventas
<b>PE/CI.A</b>	Planificación específica – Control interno ventas
<b>PEB</b>	Planificación específica – Compras
<b>PE/CI.B</b>	Planificación específica – Control interno compras
<b>PROA</b>	Programación específica – Ventas
<b>EA/CI.A</b>	Ejecución de auditoría – Control interno ventas
<b>NRC.A</b>	Nivel de riesgo y confianza – Ventas
<b>EA/TP.A</b>	Ejecución de auditoría – Técnicas y procedimientos utilizados en el área ventas
<b>EA/PT.A</b>	Ejecución de auditoría – Papeles de trabajo ventas
<b>EA/HA.A</b>	Ejecución de auditoría – Hallazgos de auditoría ventas
<b>PROB</b>	Programación específica – Compras
<b>EA/CI.B</b>	Ejecución de auditoría – Control interno compras
<b>NRC.B</b>	Nivel de riesgo y confianza – Compras
<b>EA/TP.B</b>	Ejecución de auditoría – Técnicas y procedimientos utilizados en el área compras
<b>EA/PT.B</b>	Ejecución de auditoría – Papeles de trabajo compras
<b>EA/HA.B</b>	Ejecución de auditoría – Hallazgos de auditoría compras
<b>IG</b>	Indicadores de gestión
<b>EA/FT</b>	Ejecución de auditoría – Ficha Técnica
<b>EA/HH</b>	Ejecución de auditoría – Hoja de hallazgos
<b>FODA</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<b>Ct - Pt</b>	Cantidad total - Ponderación total

### 3.1. Programa de auditoría – planificación preliminar

COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL “CAMPEFOR” S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREA DE VENTA Y COMPRA Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010				
<b>Programa de auditoría - Planificación preliminar</b>				Pg. PP 1/1
<p><b>Alcance:</b>                      Es indispensable identificar las estrategias a utilizar en el desarrollo de la auditoría. La información será obtenida en base al Jefe que corresponda a las áreas de ventas y compra, quienes ayudarán a identificar al auditor en que deberá enfocar su auditoría.                      El examen cubrirá el periodo comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.                      La auditoría de gestión se realizará en un tiempo estimado de 60 días laborables.</p>				
<p><b>Objetivos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica.</li> <li>2. Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.</li> <li>3. Identificación de las principales políticas y prácticas, administrativas y de operación.</li> <li>4. Determinación del grado de confiabilidad de la información operacional, así como la organización y responsabilidades de las unidades de venta y compras de la organización.</li> </ol>				
No	ACTIVIDADES	REF	REALIZADO POR	OBSERVACIONES
1	Determinar el cronograma de actividades	PP 1	MD	
2	Realizar un cronograma de actividades de entrevistas a los encargados áreas	PP 2	MD	
3	Entrevistas	PP 3	MD	
4	Recopilar información de los aspectos generales de la compañía “CAMPEFOR” S.A.	PP 4	MD	Visita previa y entrevista al Gerente
5	Organigrama estructural	PP 5	MD	
6	Organigrama funcional	PP 6	MD	
7	Realizar el diagnostico FODA	PP 7	MD	
8	Informe de planificación preliminar	PP 8	MD	
Elaborado por: Marisol Díaz Padilla Fecha: 13/06/2011			Revisado por: Graciela Castro Fecha: 17/06/2011	

### 3.1.1. FASE I. Conocimiento Preliminar

**COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA**  
 Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

**PP 1**  
**1/1**

#### Distribución del trabajo y tiempo estimados

**Tiempo estimado en días:**

	ACTIVIDADES	DÍAS PROGRAMADOS
1	Planificación (Preliminar y específica)	4
2	Programación	6
3	Evaluación del control interno	8
4	Medición de los riesgos de auditoría	8
5	Aplicación de las técnicas y procedimientos, papeles de trabajo, hallazgos e indicadores de gestión	30
6	Comunicación de resultados	4
	<b>TOTAL</b>	<b>60</b>

**Equipo de trabajo:**

EQUIPO DE TRABAJO NOMBRE	SIGLAS
Marisol Díaz Padilla	MDP

**Recursos materiales:**

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR C/U	TOTAL
COMPUTADORA PORTATIL HP 8GB	1	1,200.00	1,200.00
BOLÍGRAFOS	5	0.35	1.75
RESMAS DE PAPEL	2	5.50	11.00
RESALTADORES	6	0.90	5.40
FLASH MEMORY 2 GB	1	10.00	10.00
CALCULADORA	1	31.50	31.50
Otros gastos	1	80.00	80.00
<b>TOTAL</b>			<b>1,339.65</b>

Elaborado por: Marisol Díaz  
 Fecha: 13/06/2011

Revisado por: Dra. Graciela Castro  
 Fecha: 17/06/2011

**Cronograma de entrevistas**

**Empleados a entrevistar:**

- Responsables en el área de compras y ventas
- Contador

ACTIVIDADES	TIEMPO – MINUTOS					
	5	5	5	5	5	5
1. Presentación del equipo de auditoría.	X					
2. Exposición de los principales objetivos y estrategias para la auditoría.		X				
3. Adquirir información sobre la estructura orgánica de la entidad.			X			
4. Obtener información sobre los documentos a ser examinados				X		
5. Obtener información sobre la visión, objetivos y estrategias de la compañía "CAMPEFOR" S.A.					X	

Elaborado por: Marisol Díaz  
 Fecha: 13/06/2011

Revisado por: Dra. Graciela Castro  
 Fecha: 17/06/2011

**COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA**  
**Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**PP 3**  
**1/2**

**Entrevista al jefe del área de compras**

<b>Entrevistado:</b>	Manuel Alejandro Román Sánchez
<b>Cargo que ocupa:</b>	Jefe del área de compras
<b>Entrevistado por:</b>	Marisol Díaz
<b>Fecha de la entrevista:</b>	03/06/2011
<b>Hora de la entrevista:</b>	10h00
<b>Lugar de la entrevista:</b>	Oficinas de la compañía

**1. ¿La Compañía "CAMPEFOR" S.A. dispone de documentos en donde se evidencian la visión, misión, objetivos?**

La compañía agrícola, pecuaria y forestal "CAMPEFOR" S.A., si cuenta con un archivo en donde se encuentra reflejado la misión visión y objetivos a largo, mediano y corto plazos. Así mismo cuenta con un plan de trabajo.

**2. ¿La Compañía "CAMPEFOR" S.A. cuenta con documentos legales, financieros y contables para el desarrollo de las actividades operacionales de la misma?**

La compañía "CAMPEFOR" S.A., si dispone de documentos legales como son: La Ley de Compañías, estados financieros, estatutos de la compañía.

**3. ¿La Compañía lleva un control adecuado en cuanto se refiera a compras, se registra todo lo que se compra y se piden facturas?**

La Compañía "CAMPEFOR" S.A., lleva un control de compras, y existen todas las facturas que sustentan tales operaciones para su registro respectivo en el sistema contable.

**4. ¿La Compañía "CAMPEFOR" S.A. dispone de un presupuesto anual para la compra de insumos agrícolas?**

La compañía "CAMPEFOR" S.A., no cuenta con un presupuesto anual de compras, éstas se las realiza dependiendo de las necesidades que surjan en el transcurso del tiempo.

Elaborado por: Marisol Díaz  
Fecha: 13/06/2011

Revisado por: Dra. Graciela Castro  
Fecha: 17/06/2011

**COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA**  
**Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**PP 3**  
**2/2**

**Entrevista al jefe del área de ventas**

<b>Entrevistado:</b>	Orlando Teodoro Román García
<b>Cargo que ocupa:</b>	Jefe del área de Ventas
<b>Entrevistado por:</b>	Marisol Díaz
<b>Fecha de la entrevista:</b>	03/06/2011
<b>Hora de la entrevista:</b>	10h30
<b>Lugar de la entrevista:</b>	Oficinas de la compañía

**1. ¿Cuáles son los clientes potenciales que compañía "CAMPEFOR" S.A., mantiene?**

La compañía agrícola, pecuaria y forestal "CAMPEFOR" S.A., por el momento cuenta con un número reducido de clientes potenciales, entre ellos las compañías mineras a quienes se les abastece de productos de buena calidad, personas que se dedican a la ganadería, y consumidores ocasionales. A futuro se piensa ofrecer y comercializar tilapia al extranjero.

**2. ¿La Compañía "CAMPEFOR" S.A., tiene una buena relación con sus clientes?**

El éxito de la compañía "CAMPEFOR" S.A., ha sido ofrecer productos agrícolas y ganaderos de excelente calidad y a buen precio, y próximamente la venta de tilapia, de esta manera la compañía ha crecido y lo seguirá haciendo gracias a la acogida que tiene con sus clientes.

**3. ¿Con que productos trabaja la compañía "CAMPEFOR" S.A.?**

La compañía "CAMPEFOR" S.A., trabaja por el momento con productos agrícolas, ganaderos, y próximamente se lo hará con la con la producción y venta de tilapia.

**4. ¿En lo que respecta a lo forestal, la compañía que compromiso ha hecho para evitar la contaminación del medio ambiente?**

La compañía "CAMPEFOR" S.A., ha hecho un compromiso de no talar ni un árbol, todo el bosque se encuentra en las mismas condiciones, no existe ningún movimiento en lo que respecta, a pesar de estar autorizado para explotar ese sector.

Elaborado por: Marisol Díaz	Revisado por: Dra. Graciela Castro
Fecha: 13/06/2011	Fecha: 17/06/2011

### Narrativa

#### **Entrevista con gerencia y visita de las instalaciones, antes de iniciar la auditoría.**

Zamora, 02 de junio de 2011

Se procedió a realizar la visita a las instalaciones de "CAMPEFOR" S.A., donde tuve una entrevista con el gerente, esta visita se realiza con el objeto de tener un conocimiento general de la empresa y del área de ventas y compras.

En la visita se procedió a constatar que la compañía no cuenta con infraestructura necesaria para la realización del trabajo. También se observó que las áreas no están bien distribuidas, es decir que el personal no cuenta con espacio suficiente para realizar sus labores.

Así mismo, se realizó la visita a las oficinas de la compañía, y se aprovechó para una revisión de breve de los documentos que se encuentran archivadas como son compras, ventas, declaraciones, constitución de la compañía, estatutos, entre otros documentos. A esta compañía nunca se le ha realizado una auditoría de gestión, por lo que el contador de la empresa manifestó que está de acuerdo en que se evalúe el desempeño operacional de los empleados, así detectar problemas y corregirlos a tiempo para el mejoramiento de la empresa.

Finalmente, nos presenta una pequeña reseña histórica de la compañía, como empezaron, y como se ha venido desarrollando en los últimos tiempos, y hacia dónde se dirige la empresa, las actividades a que se dedica, a que sectores abastece de alimentos de primera necesidad, los inconvenientes presentados y las soluciones que han aplicado para mantenerse en buen funcionamiento.

Con esta información general otorgada por el Gerente de "CAMPEFOR" S.A. se tiene una idea de la compañía, y con esto se inicia para realizar la auditoría de gestión respectiva.

**☞ = Recorrido de las instalaciones**

### Narrativa

#### Información general de la empresa:

**Nombre de la Empresa:** Compañía agrícola, pecuaria y forestal "CAMPEFOR" S.A.

**Año de creación:** 03 mayo de 1990.

**Dirección:** Jorge Mosquera y Armando Arias – Yanzatza

**Teléfono:** 072-300276

**Celular:** 086186361

**Misión:**

Brindar de suministros alimentarios de alta calidad, inocuidad y precios estables a las compañías mineras.

**Visión:**

Ser la empresa líder en servicios de suministro de alimentos para el sector minero.

**Objetivo:**

El objetivo de CAMPEFOR S.A., es poder abastecer de productos alimenticios de diferentes partes del país para así poder alimentar a las personas que trabajan en mineras que se encuentran en el oriente ecuatoriano.

**Ideología central:**

Ser la empresa líder que brinda servicios con productos para alimentación para el cantón Yanzatza y también a las empresas mineras, lo que hace que estas empresas ahorren tiempo y dinero.

**Ventajas competitivas:**

- Entrega de productos hortícolas frescos a los clientes.
- Mantener personal capacitado en todas las áreas de producción.
- Reducción del tiempo que hay desde la cosecha hasta el consumo de los productos

**📍 = Recorrido de las instalaciones**

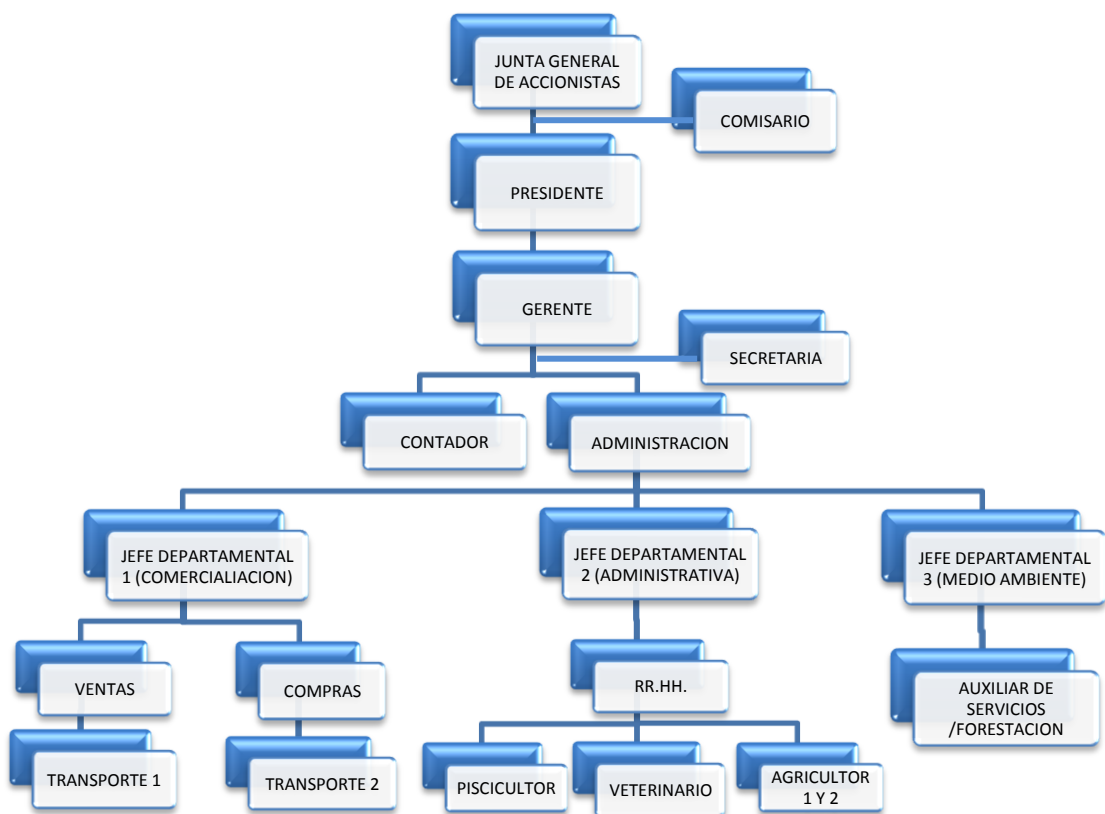


**COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA**  
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

**PP 5**  
**1/1**

**Organigrama estructural**

La compañía agrícola pecuaria y forestal "CAMPEFOR" S.A., no cuenta con un organigrama estructural, motivo por el cual en conjunto con el Sr. contador de la compañía se procedió a elaborar en base a los estatutos.



Elaborado por: Marisol Díaz  
Fecha: 13/06/2011

Revisado por: Dra. Graciela Castro  
Fecha: 17/06/2011

### Organigrama funcional

Funciones de los principales funcionarios de la compañía "CAMPEFOR" S.A.

#### **Junta General de Accionistas**

Es el órgano supremo de la sociedad; y entre sus principales funciones están las siguientes:

- Nombrar y remover al presidente, al gerente y a los comisarios y demás miembros administrativos de la sociedad.

#### **Comisarios**

La Junta General de Accionistas, designará cada año un comisario principal y un suplente, quienes podrán o no tener la calidad de accionista, debiendo durar en sus cargos el tiempo de un año pudiendo ser reelegidos en forma indefinida; siendo sus funciones:

- La revisión y comprobación de los libros de contabilidad de la compañía, el inventario y los balances anuales y presentar a la Junta General un informe anual de labores.

#### **Presidente**

Es nombrado por la Junta General de Accionistas. El Presidente ejercerá dichas funciones por el tiempo de dos años pudiendo luego ser reelegido indefinidamente, y le compete:

- Ser el representante legal, judicial y extrajudicial de la sociedad en juicio y fuera de él.

#### **Gerente**

La Junta General de Accionistas nombrará al gerente, quien tendrá la dirección inmediata de la misma, debiendo ejercer dichas funciones por el tiempo de dos años, pudiendo ser luego reelegido indefinidamente, le compete:

- Ser el representante legal, judicial y extrajudicial de la compañía actuado conjuntamente o de forma indistinta con el presidente de la sociedad, es por lo tanto el representante de la compañía en juicio o fuera de él.

Elaborado por: Marisol Díaz  
Fecha: 13/06/2011

Revisado por: Dra. Graciela Castro  
Fecha: 17/06/2011

### Organigrama funcional

#### Contador

El cargo de contador depende funcional y jerárquicamente del gerente. Las funciones del Contador están determinadas por las normas y código de ética establecidos para el ejercicio de la profesión. Dentro de las funciones tenemos:

- Presentar los informes que requiera la Junta General de Accionistas, el gerente, el presidente y demás accionistas, en temas de su competencia.

#### Secretaria(o)

La secretaria depende jerárquicamente del gerente. Dentro de las funciones tenemos:

- Estar al día con las actas de las sesiones realizadas tanto ordinarias como extraordinarias.
- Mantener el archivo en orden.

#### Jefes departamentales

Los jefes departamentales serán contratados de acuerdo con las necesidades de la compañía y sus funciones son:

- Dirigir y tener bajo su responsabilidad al departamento o sección que le fuera encomendada
- Presentar tanto al presidente como al Gerente un informe mensual de sus actividades

Elaborado por: Marisol Díaz  
Fecha: 13/06/2011

Revisado por: Dra. Graciela Castro  
Fecha: 17/06/2011

**Análisis FODA**

**Cuadro No. 7: Análisis FODA de la compañía agrícola, pecuaria y forestal  
 "CAMPEFOR" S.A.**

<b>ANÁLISIS FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación de la empresa</li> <li>- Mayor calidad en los productos</li> <li>- Mejor servicio ofrecido a los clientes</li> <li>- Precios competitivos</li> <li>- Base de clientes atractiva</li> <li>- Capacidades de innovación del producto</li> <li>- Amplia cobertura geográfica</li> <li>- Capacidad para un buen manejo de la cadena de abastecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibles fluctuaciones en los precios que pueden causar bajas en los ingresos de la Empresa</li> <li>- Falta de control profundo</li> <li>- Capacidad de planta desperdiciada</li> <li>- Abundancia de problemas operativos o instalaciones obsoletas</li> <li>- Falta de recursos financieros para crecer y perseguir iniciativas prometedoras</li> <li>- Infraestructura deficiente.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de competidores</li> <li>- Aumento de la demanda del comprador</li> <li>- Expansión de nuevos mercados geográficos</li> <li>- Ventas por internet</li> <li>- Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales</li> <li>- Usar las habilidades o conocimientos en lo que respecta tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probable entrada de nuevos competidores poderosos</li> <li>- El tipo de servicio sea copiado e implementado en otras áreas del Ecuador, impidiendo abarcar todo el mercado</li> <li>- Descensos del crecimiento del mercado</li> <li>- Vulnerabilidad ante las fuerzas impulsoras de la empresa</li> </ul>

Elaborado por: Marisol Díaz  
 Fecha: 13/06/2011

Revisado por: Dra. Graciela Castro  
 Fecha: 17/06/2011

### Informe de planificación preliminar

Zamora, 09 de junio del 2011.

### Informe de planificación preliminar.

**PARA:** Fausto Román Sánchez

**DE:** Marisol Díaz

Por medio del presente, me permito dar a conocer a usted el informe de *planificación preliminar* de la auditoría de gestión que se viene realizando en la compañía "Campefor" que usted acertadamente preside.

#### **1. Motivo de la auditoría de gestión:**

Mediante disposición de la gerencia general, según la aprobación del oficio que se propuso el día 26 de abril del 2011.

#### **2. Objetivo de la auditoría de gestión:**

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el área de ventas y compras de la compañía agrícola, pecuaria y forestal "CAMPEFOR" S.A.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos del área que va a ser examinada
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control interno establecido en el área de ventas y compras.

### Informe de planificación preliminar

#### 3. Alcance de la auditoria:

El examen cubrirá el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

La auditoría de gestión se realizará a partir de junio del 2011, con un presupuesto estimado de 60 días.

#### 4. Descripción breve de la empresa:

"CAMPEFOR" S.A. es una empresa de nacionalidad ecuatoriana, la misma que viene funcionando desde el 3 de mayo de 1990, en el cantón Yanzatza de la provincia de Zamora Chinchipe; enfocada en brindar servicios de abasto de productos alimenticios a las compañías mineras que realizan explotaciones en el oriente ecuatoriano. Su principal función es la de proporcionar de manera constante y puntual los productos más demandados por este tipo de compañías, ofreciendo precios accesibles buscando satisfacer a cada uno de nuestros compradores. Las diferentes actividades a la que se dedica la empresa son: agrícola - ganadera, pecuaria y forestal.

#### - Base legal:

La compañía agrícola pecuaria y forestal "CAMPEFOR" S.A., se constituyó como una sociedad anónima con escritura pública de fecha 3 de mayo de 1990 y regida por la Superintendencia de Compañías y Estatutos sociales de la compañía agrícola, pecuaria y forestal "CAMPEFOR" S.A. Aprobada mediante Resolución Nro. 90-3-1-1-105 de fecha 14 de junio de 1990, con registro oficial Nro. ciento sesenta y uno (161), repertorio número cuatrocientos siete (407), de fecha 27 de agosto de 1990.

#### - Disposiciones legales, reglamentarias y normativas.

La base legal que servirá como criterio profesional en el desarrollo del examen es la siguiente:

- Reglamentos Internos y estatutos de "CAMPEFOR" S.A.
- Actas de la Junta General de Accionistas.
- Ley de Superintendencia de Compañías (**Ver anexo 2**)
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Las demás disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al examen

**Informe de planificación preliminar**

**- Composición de los socios y capital social:**

"CAMPEFOR" S.A., se constituyó como una sociedad anónima con escritura pública de fecha 03 de mayo del 1990. Sus propietarios son:

**Composición de socios y capital social al 31 de Enero de 1991**

<b>NOMBRE DEL SOCIO</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>% APORTACION</b>
Román García Fausto Heriberto	S/. 30,340,000.00 <b>\$1,213.60</b>	41
Román García Orlando Teodoro	S/. 30,340,000.00 <b>\$1,213.60</b>	41
Román García Manuel Alejandro	S/. 5,180,000.00 <b>\$207.20</b>	7
Román García Luis Felipe	S/. 4,440,000.00 <b>\$177.60</b>	6
Román Romero Eleodoro de J.	S/. 3,700,000.00 <b>\$148.00</b>	5
<b>TOTAL</b>	S/. 74,000,000.00 <b>\$2,960.00</b>	100

**Informe de planificación preliminar**

Se aumenta el capital social el 31 de enero de 1991 por un monto de 72.000.000,00 sucres, según la siguiente composición de socios desplegada en la tabla

**Aumento de capital social al 31 de enero de 1991**

<b>NOMBRE DEL SOCIO</b>	<b>CAPITAL INICIAL</b>	<b>AUMENTO DE CAPITAL</b>	<b>NUEVO CAPITAL</b>	<b>% APORTACION</b>
Román García Fausto Heriberto	S/. 820,000.00 <b>\$32.80</b>	S/. 29,520,000.00 <b>\$1,180.80</b>	S/. 30,340,000.00 <b>\$1,213.60</b>	41
Román García Orlando Teodoro	S/. 820,000.00 <b>\$32.80</b>	S/. 29,520,000.00 <b>\$1,180.80</b>	S/. 30,340,000.00 <b>\$1,213.60</b>	41
Román García Manuel Alejandro	S/. 140,000.00 <b>\$5.60</b>	S/. 5,040,000.00 <b>\$201.60</b>	S/. 5,180,000.00 <b>\$207.20</b>	7
Román García Luis Felipe	S/. 120,000.00 <b>\$4.80</b>	S/. 4,320,000.00 <b>\$172.80</b>	S/. 4,440,000.00 <b>\$177.60</b>	6
Román Romero Eleodoro de J.	S/. 100,000.00 <b>\$4.00</b>	S/. 3,600,000.00 <b>\$144.00</b>	S/. 3,700,000.00 <b>\$148.00</b>	5
<b>TOTAL</b>	S/. 2,000,000.00 <b>\$80.00</b>	S/. 72,000,000.00 <b>\$2,880.00</b>	S/. 74,000,000.00 <b>\$2,960.00</b>	100



**Informe de planificación preliminar**

**5. Estructura Administrativa de "CAMPEFOR" S.A.**

**Directivo:**

- Gerencia
- Presidencia

**Operativo:**

- Jefe departamental de ventas y compras
- Jefe departamental administrativo (Personal)

**Financiero:**

- Contador

**Objeto de la compañía:**

Tiene por objeto dedicarse a las actividades agrícolas, pecuarias y forestales.

**Operaciones:**

**Recursos financieros:** Propios

**Ubicación:** La compañía agrícola, pecuaria y forestal "CAMPEFOR" S.A., está ubicado en la ciudad de Yanzatza, cantón Yanzatza provincia de Zamora Chinchipe, entre Jorge Mosquera y Armando Arias Benavides

**Propietarios y funcionarios principales:**

NOMBRES O APELLIDOS	CARGO
Román Sánchez Fausto Eleodoro	Gerente – propietario
Román García Luis Felipe	Presidente – propietario
Román García Fausto Heriberto	Comisario – propietario
Román García Orlando Teodoro	Propietario
Román García Manuel Alejandro	Propietario
Román García Guido Raúl	Propietario
Herrera Álvarez Hernán Melecio	Propietario
Miguel Ángel Samaniego Iñiguez	Contador - Financiero

(Ver anexo 03)

**Informe de planificación preliminar**

**Fuentes de información:**

La información será obtenida en base a los archivos que reposan en las oficinas de la empresa tales son los estados financieros, facturas de compras y ventas con sus respectivas retenciones, declaraciones de impuestos, entre otros. Así mismo se cuenta con informes de actividades que corresponden a gerencia, presidencia, comisario y contador.

**6. Visita previa:**

La visita previa a la compañía "CAMPEFOR" S.A., se la realizó el 02 de junio del 2011, a las 09h00, en donde se obtuvo una visión general de la empresa, entre ellos una pequeña reseña histórica, a las actividades a la que se dedica, que hace cada funcionario y empleado, sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Brevemente se revisaron algunos documentos que posee la empresa tanto financiera como administrativa. Se observó la infraestructura y los campos en donde se realizan las diferentes actividades agrícolas y ganaderos.

### 3.2. Programa de auditoría – planificación específica

<p style="text-align: center;"><b>COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL “CAMPEFOR” S.A.</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA</b>  <b>Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</b></p>				
<b>Programa de auditoría –Planificación específica</b>				<b>Pg. PE</b> <b>1/1</b>
<b>Alcance:</b>				
<p>El alcance de la auditoría de gestión a aplicarse al área de ventas y compras de la compañía agrícola, pecuaria y forestal “CAMPEFOR” S.A., comprenderá entre el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.</p>				
<b>Objetivos:</b>				
<p>a) Establecer los pasos a seguirse para las siguientes fases.  b) Conocer los procedimientos a seguir  c) Elaborar los cuestionarios y fichas técnicas para aplicar en la fase de ejecución.</p>				
No	ACTIVIDADES	REF	REALIZADO POR	OBSERVACIONES
1	Memorando de planificación específica	<b>PE 1</b>	MD	
2	Diseño de los cuestionarios de control interno para el área de ventas de la compañía “CAMPEFOR” S.A., <b>(Ver anexo 04)</b>	<b>PE/CI.A. 2</b>	MD	
4	Diseño de los cuestionarios de control interno para el área de compras de la compañía “CAMPEFOR” S.A., <b>(Ver anexo 05)</b>	<b>PE/CI.B. 3</b>	MD	
5	Diseño de los indicadores de gestión <b>(Ver anexo 06)</b>	<b>PE/IG 4</b>	MD	
Elaborado por: Marisol Díaz Fecha: 13/06/2011		Revisado por: Dra. Graciela Castro Fecha: 17/06/2011		

### 3.2.1. FASE II. Planificación Específica

<b>COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA</b> <b>Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</b>	<b>PE 1</b> <b>1/1</b>
<b>Memorándum</b>	
Zamora, 11 de junio del 2011	
Ing. Fausto Román Sánchez. <b>GERENTE DE LA COMPANÍA AGRÍCOLA PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.</b> Ciudad.-	
De mi consideración:	
El presente tiene por objeto poner a vuestro conocimiento los términos de referencia sobre los cuales se desarrollara la auditoría de gestión en la compañía "CAMPEFOR" S.A.	
<b>Naturaleza de la auditoría.</b>	
La auditoría de gestión se efectuará a la compañía "CAMPEFOR" S.A. con la finalidad de evaluar los niveles de eficiencia, efectividad, economía y calidad en el área de ventas y compras.	
<b>Alcance del examen</b>	
El examen cubrirá el periodo comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010	
<b>Objetivos</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.</li><li>• Verificar el cumplimiento de los objetivos del área que va a ser examinada</li><li>• Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.</li><li>• Verificar lo adecuado de los procedimientos de control interno establecido en el área de ventas y compras</li></ul>	
<b>Tiempo de ejecución de la auditoría</b>	
La auditoría de gestión se realizará a partir del mes de junio del 2011 con un presupuesto estimado de 60 días.	
<b>Comunicación de resultados de la auditoría:</b>	
Terminado el trabajo, se emitirá el respectivo informe de las actividades desarrolladas.	

## Diseño del cuestionario para la evaluación del control interno – ventas

<b>EMPRESA:</b> Compañía agrícola, pecuaria y forestal “CAMPEFOR” S.A. <b>COMPONENTE:</b> Ventas <b>SUBCOMPONENTE:</b> Jefe de ventas <b>PERIODO:</b> 01 de enero al 31 de diciembre del 2010							<b>PE/CI. A. 2</b> <b>1/2</b>	
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO O SUSTANTIVAS	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A				
1	¿Existe un responsable del área de ventas?				10			
2	¿La compañía cuenta con la infraestructura adecuada para realizar la comercialización de sus productos?				10			
3	¿Los informes que se entregan a gerencia contienen firmas de responsabilidad?				10			
4	¿La gerencia es la que autoriza la explotación de un nicho de mercado o grupo de consumidores nuevos?				10			
5	¿Existe un registro de datos relevantes de todos los clientes con toda la información completa?				10			
6	¿Los productos entregados a diferentes clientes llegan a tiempo y en buenas condiciones?				10			

**EMPRESA:** Compañía agrícola, pecuaria y forestal "CAMPEFOR" S.A.  
**COMPONENTE:** Ventas  
**SUBCOMPONENTE:** Jefe de ventas  
**PERIODO:** 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

**PE/CI. A. 2**  
**2/2**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO O SUSTANTIVAS	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A				
7	¿Existe un debido control de las ventas realizadas?				10			
8	¿Los vendedores tienen experiencia suficiente para tratar a un cliente y argumentar sobre la calidad y precios de los productos?				10			
9	¿Existe la satisfacción por parte de los clientes en cuanto a la calidad de los productos?				10			
10	¿Existe una buena comunicación entre empleados y jefe de ventas?				10			
<b>TOTALES</b>					100			

Elaborado por:  
 Marisol Díaz

Revisado por:  
 Dra. Graciela Castro

Fecha: 13/06/2011

Fecha: 17/06/2011

### Diseño del cuestionario para la evaluación del control interno - compras

<b>EMPRESA:</b> Compañía agrícola, pecuaria y forestal "CAMPEFOR" S.A. <b>COMPONENTE:</b> Compras <b>SUBCOMPONENTE:</b> Jefe de compras <b>PERIODO:</b> 01 de enero al 31 de diciembre del 2010							<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;">                     PE/CI. B. 3 1/2                 </div>	
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO O SUSTANTIVAS	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A				
1	¿Existe un archivo que sustenten las adquisiciones realizadas?				10			
2	¿Es necesaria la autorización de gerencia en las compras?				10			
3	¿Se lleva un control consecutivo de todas las compras?				10			
4	¿Los contratos por compras de servicios se encuentran debidamente documentados y firmados por el gerente de la compañía?				10			
5	¿Existen procedimientos documentados de compras como solicitud de proformas, etc.?				10			

**EMPRESA:** Compañía agrícola, pecuaria y forestal "CAMPEFOR" S.A.  
**COMPONENTE:** Compras  
**SUBCOMPONENTE:** Jefe de compras  
**PERIODO:** 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

**PE/CI. B. 3**  
**2/2**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACION	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO O SUSTANTIVAS	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A				
6	¿El ingreso de las transacciones en el sistema contable, es realizado por empleados competentes y capacitados?				10			
7	¿Se establecen clausulas de cumplimiento con los proveedores, todos los insumos que requiere la compañía son entregados a tiempo?				10			
<b>TOTALES</b>					70			

Elaborado por:

Marisol Díaz

Fecha: 13/06/2011

Revisado por:

Dra. Graciela Castro

Fecha: 17/06/2011



**Diseño del cuadro de Indicadores de Gestión**  
**COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA**  
**Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**PE/IG 4**  
**1/1**

**Diseño de indicadores de gestión**

**PERSPECTIVA FINANCIERA:**

✓ **Tasa de liquidez**

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

✓ **Tasa de rentabilidad:**

$$\text{Índice de rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Ventas neta}} \times 100$$

**PERSPECTIVA CLIENTES:**

✓ **Tasa de crecimiento de clientes:**

$$\text{Incremento de clientes} = \frac{\text{No de clientes del 2010} - \text{No de clientes del 2009}}{\text{No de clientes del 2010}} \times 100$$

✓ **Satisfacción de los clientes:**

$$\text{Porcentaje de clientes atendidos satisfactoriamente} = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes encuestados}} \times 100$$

**PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:**

✓ **Cumplimiento de normativas, estatutos, reglamentos, etc.:**

$$\begin{aligned} \text{\% de cumplimiento de} \\ \text{normativas y reglamentos} \end{aligned} = \frac{\text{No de normativas y reglamentos vigentes}}{\text{No total de normativas y reglamentos aplicables}} \times 100$$

$$\begin{aligned} \text{\% de cumplimiento de} \\ \text{normativas interna} \end{aligned} = \frac{\text{No de asambleas generales ordinarias ejecutadas}}{\text{No de asambleas generales ordinarias programadas}} \times 100$$

**PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE:**

✓ **Capacitación de personal:**

$$\text{\% de empleados capacitados} = \frac{\text{No de empleados capacitados}}{\text{No total de empleados}} \times 100$$

✓ **Nivel académico del personal:**

$$\text{Nivel académico de los empleados} = \frac{\text{No de empleados con nivel académico de estudio}}{\text{No total de empleados}} \times 100$$

### 3.3. Programa de ejecución de auditoría

<b>COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA</b> <b>Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</b>				
<b>Programación de ejecución de la auditoría</b>				
No	ACTIVIDADES	REF	REALIZADO POR	OBSERVACIONES
1	Determinación de la programación para el área de ventas de "CAMPEFOR" S.A.	PRO.A	MD	
2	Aplicación del cuestionario de Control Interno para el área de ventas de "CAMPEFOR" S.A.	EA/CI.A 1	MD	
3	Calcular el nivel de riesgo y de confianza para el área de ventas de "CAMPEFOR" S.A.	NRC.A 2	MD	
4	Conocimiento de técnicas y procedimientos utilizados para el área de ventas de "CAMPEFOR" S.A.	EA/TP.A 3	MD	
5	Elaboración y determinación de los papales de trabajo para el área de ventas de "CAMPEFOR" S.A.	EA/PT.A 4	MD	
6	Determinación de Hallazgos de auditoría a través de narrativas en el área de ventas de "CAMPEFOR" S.A.	EA/H.A 5	MD	
7	Determinación de la programación para el área de compras de "CAMPEFOR" S.A.	PRO.B	MD	
8	Aplicación del cuestionario de Control Interno para el área de compras de "CAMPEFOR" S.A.	EA/CI.B 1	MD	
9	Calcular el nivel de riesgo y de confianza para el área de compras de "CAMPEFOR" S.A.	NRC.B 2	MD	
10	Conocimiento de técnicas y procedimientos utilizados para el área de compras de "CAMPEFOR" S.A.	EA/TP.B 3	MD	
11	Elaboración y determinación de los papales de trabajo para el área de compras de "CAMPEFOR" S.A.	EA/PT.B 4	MD	
12	Determinación de Hallazgos de auditoría a través de narrativas en el área de compras de "CAMPEFOR" S.A.	EA/H.B 5	MD	
13	Aplicación de los indicadores de gestión	EA/IG.	MD	
14	Determinación y elaboración de los hallazgos de auditoría de la compañía "CAMPEFOR" S.A.	EA/HH.	MD	
Elaborado por: Marisol Díaz Fecha: 13/06/2011		Revisado por: Dra. Graciela Castro Fecha: 17/06/2011		

Pg. EA 4  
1/1

3.3.1. FASE III. Ejecución del trabajo

3.3.2. Programación específica para el área de ventas de la compañía "CAMPEFOR" S.A.

COMPAÑÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010  Programación específica del área de ventas					PRO.A 1/1
DETALLE	DÍAS PRESUPUEST.	DÍAS REALES UTILIZADOS	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
<b>Planificación</b>	4	4	0	MPD	PE.A
<b>Programación</b>	6	5	-1	MPD	PRO.A
<b>Evaluación del control interno</b>	8	8	0	MPD	CI.A
<b>Medición del nivel de riesgo y confianza</b>	8	8	0	MPD	NRC .A
<b><u>PROCESO No 1</u></b> <b>Control de documentación</b>					
<b>Procedimiento 1.</b> Verificar si existen informes o documentos que contengan firmas de responsabilidad.	4	4	0	MPD	PT.A.1.1
<b>Procedimiento 2.</b> Verificar si se lleva un control de todas las ventas realizadas durante el mes	4	4	0	MPD	PT.A.1.2

<b>PROCESO No 2.</b> <b>Satisfacción de los clientes</b>					
<b>Procedimiento 1.</b> Verificar mediante una encuesta a los clientes si la empresa cumple satisfactoriamente en cuanto a la calidad, cantidad y precio de los diferentes productos adquiridos.	4	6	2	MPD	PT.A.2.1
<b>PROCESO No 3.</b> <b>Selección de clientes potenciales</b>					
<b>Procedimiento 1.</b> Establecer que la lista de clientes contengan todos los datos relevantes para que la empresa pueda contactarlos.	4	4	0	MPD	PT.A.3.1
<b>Determinación de Hallazgos</b>	4	5	1		HH.A
<b>Elaboración de las fichas técnicas de indicadores de gestión</b>	10	12	2		IG
<b>Comunicación de resultados</b>	4	4	0	MPD	CR
<b>TOTALES</b>	<b>60</b>	<b>64</b>	<b>4</b>		

3.3.2.1. Evaluación del control interno para el área de ventas de la compañía “CAMPEFOR” S.A.

EMPRESA: Compañía agrícola, pecuaria y forestal “CAMPEFOR” S.A. COMPONENTE: Ventas SUBCOMPONENTE: Jefe de ventas PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010								<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red;">                         EA/CI.A 1 1/2                     </div>
Cuestionario de evaluación del control interno – Área de ventas								
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			POND.	CALIF.	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO O SUSTANTIVAS	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A				
1	¿Existe un responsable del área de ventas?	X			10	10	Verificar si existe responsable en el área respectiva	El jefe de ventas es el responsable.
2	¿La compañía cuenta con la infraestructura adecuada para realizar la comercialización de sus productos?		X		10	8	Verificar si la compañía cuenta con la infraestructura adecuada para tal actividad	Se con la infraestructura pero se requiere mejorarla
3	¿Los informes que se entregan a gerencia contienen firmas de responsabilidad?	X			10	10	Verificar si existen firmas de responsabilidad en documentos	✓ Todos los informes tienen sus respectivas firmas
4	¿La gerencia es la que autoriza la explotación de un nicho de mercado o grupo de consumidores nuevos?	X			10	10	Verificar si existe la autorización por parte de gerencia para explotación de nuevos mercados	Efectivamente el gerente es el que autoriza
5	¿Existe un registro de datos relevantes de todos los clientes con toda la información completa?		X		10	3	Determinar si existe una base de datos de clientes.	○ Existe una base de datos de clientes pero con información incompleta
6	¿Los productos entregados a diferentes clientes llegan a tiempo y en buenas condiciones?	X			10	10	Comprobar si los diferentes productos entregados cumplen con las políticas establecidas	* Todos los productos se han despachado a tiempo

EMPRESA: Compañía agrícola, pecuaria y forestal "CAMPEFOR" S.A.  
 COMPONENTE: Ventas  
 SUBCOMPONENTE: Jefe de ventas  
 PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

EA/CI.A 1  
2/2

**Cuestionario de evaluación del control interno – Área de ventas**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			POND.	CALIF.	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO O SUSTANTIVAS	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A				
7	¿Existe un debido control de las ventas realizadas?	X			10	0	Verificar si existe control en el momento que se producen las ventas	<input type="radio"/> No existe un control adecuado de ventas
8	¿Los vendedores tienen experiencia suficiente para tratar a un cliente y argumentar sobre la calidad y precios de los productos?	X			10	7	Evaluar el comportamiento de los vendedores frente a los clientes.	Se debe realizar capacitaciones continuas
9	¿Existe la satisfacción por parte de los clientes en cuanto a la calidad de los productos?	X			10	10	Verificar mediante encuesta la satisfacción total de los clientes	<input checked="" type="checkbox"/> En la encuesta se determina la satisfacción total del cliente
10	¿Existe una buena comunicación entre los empleados y jefe de ventas?	X			10	9	Entrevistar a los empleados y jefe de ventas para determinar factores importantes	<input checked="" type="checkbox"/> Existe una comunicación fluida entre empleados y jefe de ventas
<b>TOTALES</b>					<b>Σ 100</b>	<b>Σ 77</b>		

Elaborado por:  
Marisol Díaz

Revisado por:  
Dra. Graciela Castro

Fecha: 13/06/2011

Fecha: 17/06/2011

**3.3.2.2. Medición de los riesgos de auditoría en el área de ventas de la compañía "CAMPEFOR" S.A.**

**COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA**  
**Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**EA/NRCA 2**  
**1/1**

**Medición del nivel de riesgo y confianza**

**Resultados de la evaluación del control interno**

**Área de ventas**

<b>PONDERACION TOTAL</b>	PT= 100
<b>CALIFICACION TOTAL</b>	CT= 77
<b>CALIFICACION PRESUPUESTAL</b>	<b>CP= 77%</b>

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

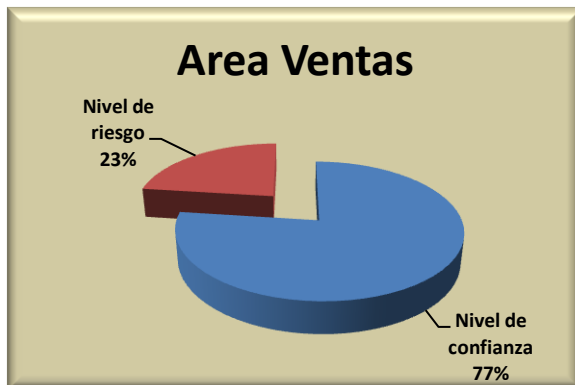
$$CP = \frac{77 \times 100}{100}$$

**CP= 77%**

**Tabla de calificación:**

Calificación porcentual	Grado de confianza	Niveles de riesgo	Resultado
15-50%	1 BAJO	3 ALTO	
51-75%	2 MEDIO	2 MEDIO	
<b>76-95%</b>	<b>3 ALTO</b>	<b>1 BAJO</b>	<b>77%</b>

**GRÁFICO No.07: Medición del nivel de riesgo y confianza** Interpretación:



De acuerdo al cuestionario de evaluación de control interno, se obtuvo una calificación del 77 % que según la tabla de calificación, la empresa "CAMPEFOR" S.A., en el área de ventas, mantiene un nivel de confianza alto, y un nivel de riesgo bajo del 23%, determinando que los controles que tiene la compañía son aceptables, no obstante estos pueden mejorar si se pone mayor atención en los puntos específicos.

**Fuente:** Compañía CAMPEFOR S.A.  
**Elaborado por:** La autora

3.3.2.3. Aplicación de técnicas y procedimientos para el área de ventas de la compañía "CAMPEFOR" S.A.

COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">                         EA/TP.A 3 1/1                     </div>	
<b>Técnicas y procedimientos utilizados en el área de ventas</b>	
PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
<b><u>PROCESO No 1.</u></b> <b>Control de documentación</b>	Observación Comprobación
<b>Procedimiento 1.</b> Verificar si existen informes o documentos que contengan firmas de responsabilidad.	
<b>Procedimiento 2.</b> Verificar si se lleva un control de todas las ventas realizadas durante el mes	Observación Comprobación
<b><u>PROCESO No 2.</u></b> <b>Satisfacción de los clientes.</b>	Comprobación Encuesta
<b>Procedimiento 1.</b> Verificar mediante una encuesta a los clientes si la empresa cumple satisfactoriamente en cuanto a la calidad, cantidad, y precio de los diferentes productos adquiridos.	
<b><u>PROCESO No 3.</u></b> <b>Selección de clientes potenciales.</b>	Comprobación Computo
<b>Procedimiento 1.</b> Establecer que la lista de clientes contengan todos los datos relevantes para que la empresa pueda contactarlos.	
Elaborado por: Marisol Díaz Fecha: 13/06/2011	Revisado por: Dra. Graciela Castro Fecha: 17/06/2011



**3.3.2.4. Papeles de trabajo para el área de ventas de la compañía "CAMPEFOR" S.A.**

<p><b>COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA</b>                  Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p>		<p><b>EA/PT.A.1.1 4</b> <b>1/4</b></p>
<p><b>Papeles de trabajo para el área de ventas</b></p>		
<p><b>PROCESO No 1</b>  <b>Control de documentación</b></p>		
<p><b>Procedimiento 1.</b>                   Verificar si existen informes o documentos que contengan firmas de responsabilidad.</p>		
<p><b>Aplicación</b>                   Se verificó mediante una prueba física que todos los documentos contienen las respectivas firmas de responsabilidad.</p>	<p><b>HALLAZGOS</b>                  ELAB. POR: MDP                   NO EXISTE HALLAZGO</p>	
<p>✓ Se evidencia que todos los documentos contienen firmas de responsabilidad tanto de gerente, presidente, comisario.</p> <p>✓ Así mismo se pudo evidenciar que los respectivos documentos se encuentran archivados en forma ordenada y por fecha.</p>		
<p>Elaborado por : Marisol Díaz                  Fecha: 13/06/2011</p>	<p>Revisado por: Dra. Graciela Castro                  Fecha: 17/06/2011</p>	

<p><b>INFORMES O DOCUMENTOS QUE CONTENGAN FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b></p>		<p><b>IDFR</b> <b>1/1</b></p>		
<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Actividad realizada</b>	<b>Fecha</b>
1	Fausto Román García	Gerente General	Informe de gerencia general a los accionistas	01/10/2010
2	Fausto Román García	Gerente General	Informe de gerencia general a los accionistas	Nov./2010
2	Maura Dora Sánchez	Comisaria (E)	Informe de comisaria a los accionistas	31/12/2010
<p>✳ = <b>Observado de documentos proporcionados por el jefe de ventas</b>                  ✓ = <b>Comprado con informes de gerencia</b></p> <p><b>Nota: (Ver anexo 07)</b></p>				
<p>Elaborado por: Marisol Díaz                  Fecha: 13/06/2011</p>			<p>Revisado por: Dra. Graciela Castro                  Fecha: 17/06/2011</p>	

**COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA**  
**Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

EA/PT.A.1.2 4  
2/4

**Papeles de trabajo para el área de ventas**

**PROCESO No 1**  
**Control de documentación**

**Procedimiento 2.**

Verificar si se lleva un control de todas las ventas realizadas durante el mes.

**Aplicación**

**○** Se pudo verificar que no se lleva un control adecuado en ventas, ya que solo se facturan las cantidades grandes, y las cantidades pequeñas no se facturan, tampoco se lleva un registro de esas ventas.

**HALLAZGOS**

ELAB. POR: MDP

**HALLAZGO A.1**

**PAG. 107**

- Se evidencia que no existe un control adecuado en el proceso de ventas
- Se evidencia que solo se facturan las cantidades grandes, mientras que las cantidades pequeñas no.
- Se pudo evidenciar que no existe un rubro de otros ingresos para que se puedan registrar las cantidades producto de las ventas pequeñas.
- Se evidencia que no existe un documento que contenga políticas de ventas establecidas

Elaborado por: Marisol Díaz  
 Fecha: 13/06/2011

Revisado por: Dra. Graciela Castro  
 Fecha: 17/06/2011

**CONTROL DE VENTAS REALIZADAS EN EL MES**

**CVR  
1/1**

<b>No.</b>	<b>Nombre del cliente</b>	<b>Clase de cliente</b>	<b>Descripción de la venta</b>	<b>Fecha</b>
1	José Modesto Vega Narváez	Potencial	38 vaconas de vientre de raza pura a \$1.200,00 c/u	10/05/2010

**Nota: (Ver anexo 08)**

√ = Verificado con factura de venta proporcionados por el financiero  
 ✱ = Observado de documentos proporcionados por el jefe de ventas

Elaborado por : Marisol Díaz  
 Fecha: 13/06/2011

Revisado por: Dra. Graciela Castro  
 Fecha: 17/06/2011

Papeles de trabajo para el área de ventas

**PROCESO No 2**  
**Satisfacción de los clientes**

**Procedimiento 1.**

Verificar mediante una encuesta a los clientes si la empresa cumple satisfactoriamente en cuanto a la calidad, cantidad y precio de los diferentes productos adquiridos.

**Aplicación**

Se procedió a una encuesta a un grupo de clientes de la "CAMPEFOR" S.A., y se pudo determinar que de 10 clientes encuestados, 10 están totalmente satisfechos en cuanto al producto adquirido

**HALLAZGOS**

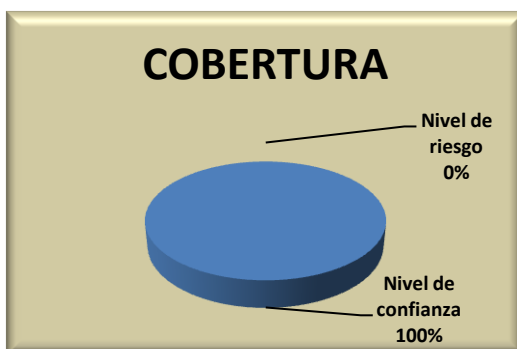
ELAB. POR: MDP  
 NO EXISTE HALLAZGO

**Aplicación del indicador:**

$$\frac{\text{Clientes satisfechos respecto al producto adquirido}}{\text{Clientes encuestados}} = \frac{10}{10} \times 100 = 100\%$$

} **CS**

**GRÁFICO No. 08: Medición de nivel de eficiencia**



**Interpretación:**

Este indicador mide la eficiencia en cuanto a atención a clientes regulares que tiene la empresa "CAMPEFOR" S.A., quienes están satisfechos en un 100% en lo que respecta a calidad, cantidad y precio de los productos que se han adquirido.

Fuente: Compañía CAMPEFOR S.A.  
 Elaborado por: La autora

Elaborado por : Marisol Díaz  
 Fecha: 13/06/2011

Revisado por: Dra. Graciela Castro  
 Fecha: 17/06/2011

**SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

**CS  
1/1**

No.	Nombre	Clase de cliente	SATISFACC. PRODUCTO		Fecha encuesta
			SI	NO	
1	Cuenca Cabrera Julio	Ocasional	X		12-Jun-2011
2	Esparza Alvarado Jorge	Ocasional	X		12-Jun-2011
3	Fierro Valverde Fulvia	Ocasional	X		12-Jun-2011
4	Jiménez Torres Bertha	Ocasional	X		12-Jun-2011
5	Merino Araujo Danny Mercedes	Potencial	X		12-Jun-2011
6	Mijas Klever	Potencial	X		12-Jun-2011
7	Ramírez Zapata Luis	Ocasional	X		12-Jun-2011
8	Rosales Namicela Segundo Rafael	Potencial	X		12-Jun-2011
9	Salinas Cecilio	Potencial	X		12-Jun-2011
10	Vega Narváez José Modesto	Potencial	X		12-Jun-2011

√ = Información obtenida mediante encuesta realizada a los clientes potenciales y ocasionales.

**Nota: (Ver anexo 09)**

Elaborado por: Marisol Díaz  
Fecha: 13/06/2011

Revisado por: Dra. Graciela Castro  
Fecha: 17/06/2011

Papeles de trabajo para el área de ventas

**PROCESO No 3**  
**Selección de clientes potenciales**

**Procedimiento 1.**

Establecer que la lista de clientes potenciales contengan todos los datos relevantes para que la empresa pueda contactarlos.

**Aplicación**

○ Se procedió a revisar el listado de los clientes que de 5 clientes, 3 no contenían información completa

**HALLAZGOS**

ELAB. POR: MDP

**HALLAZGO A. 2**

**PAG. 108**

**Aplicación del indicador:**

$$\frac{\text{TOTAL DE LA MUESTRA DE CLIENTES POTENC. CON INFORMACION COMPLETA}}{\text{TOTAL DE LA MUESTRA DE CLIENTES POTENC.}} \times 100 = \frac{3}{5} \times 100 = 60\%$$

**CPIC**

**GRÁFICO No. 09: Medición del nivel de eficiencia**



Fuente: Compañía "CAMPEFOR" S.A.  
 Elaborado por: La autora

**Interpretación:**

Este indicador mide la eficiencia y utilidad de la base de datos de clientes; en este caso es de un 60% lo que expresa una mala aplicación de las políticas dentro de la empresa en cuanto al manejo de base de datos de clientes.

Elaborado por : Marisol Díaz  
 Fecha: 13/06/2011

Revisado por: Dra. Graciela Castro  
 Fecha: 17/06/2011

**CLIENTES POTENCIALES CON INFORMACIÓN COMPLETA**

**CPIC  
1/1**

No.	Nombre	Dirección	Teléfono	E-mail
1	Mijas Klever	Cumbaratza	093070361	
2	Merino Araujo Danny Mercedes	Yanzatza	072300551	<a href="mailto:dannymerino@yahoo.com">dannymerino@yahoo.com</a>
3	Rosales Namicela Segundo Rafael	Catamayo	072615439	<a href="mailto:segrorosales@hotmail.com">segrorosales@hotmail.com</a>
4	Salinas Cecilio	Zamora		
5	Vega Narváez José Modesto	Nangaritza	073038668	<a href="mailto:josemodestovega@hotmail.es">josemodestovega@hotmail.es</a>

√ = Verificado con registro físico de clientes potenciales  
 ✱ = Observado en base de datos de clientes.

**Nota: (Ver anexo 10)**

Elaborado por : Marisol Díaz  
 Fecha: 13/06/2011

Revisado por: Dra. Graciela Castro  
 Fecha: 17/06/2011

3.3.2.5. Hallazgos de auditoría a través de narrativas para el área de ventas de la compañía "CAMPEFOR" S.A.

COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010		
		EA/HA.A 5 1/2
<b>Hallazgos de auditoría a través de narrativas en el área de ventas</b>		
<b>Comentario 1.</b>		
No.	HALLAZGO DE AUDITORIA	REF
C 1	<p><b><u>PROCESO No 1</u></b>  <b>Control de documentación</b></p> <p><b><u>Procedimiento no 2.</u></b></p> <p>Verificar si se lleva un control de todas las ventas realizadas durante el mes</p>	VER P/T PT.A.1.2  <b>PAG. 101</b>
	<b>CONDICIÓN</b>	
	Se pudo verificar que no se lleva un control adecuado en ventas, ya que solo se facturan las cantidades grandes, mientras que las cantidades pequeñas no se facturan; tampoco se lleva un registro de esas ventas	
	<b>CRITERIO</b>	
	Se debe llevar un control de ventas, mediante la entrega de facturas, o registro diario de ventas respectivo.	
	<b>CAUSA</b>	
	No existen políticas de ventas bien definidas	
	<b>EFFECTO</b>	
	Desorganización y pérdida de control en lo que respecta ventas	
Elaborado por: Marisol Díaz Fecha: 13/06/2011		Revisado por: Dra. Graciela Castro Fecha: 17/06/2011



Hallazgos de auditoría a través de narrativas en el área de ventas

Comentario 2.

No.	HALLAZGO DE AUDITORIA	REF
C 2	<p><b><u>PROCESO No 3.</u></b>  <b>Selección de clientes potenciales</b></p> <p><b><u>Procedimiento no 1.</u></b></p> <p>Establecer que la lista de clientes contengan todos los datos relevantes para que la empresa pueda contactarlos.</p>	<p>VER P/T PT.A.3.1</p> <p><b>PAG. 105</b></p>
	<b>CONDICIÓN</b>	
	Se precedió a revisar el listado de los clientes y se pudo observar que de 5 clientes, 3 no contenían información completa.	
	<b>CRITERIO</b>	
	Todos los registros de los clientes deben estar actualizados y completos.	
	<b>CAUSA</b>	
	No se cuenta con un programa de base de datos	
	<b>EFFECTO</b>	
	Pérdida de clientes por falta de información.	

Elaborado por: Marisol Díaz  
 Fecha: 13/06/2011

Revisado por: Dra. Graciela Castro  
 Fecha: 17/06/2011

3.3.3. Programación específica para el área de compras de la Compañía “CAMPEFOR” S.A.

COMPAÑÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL “CAMPEFOR” S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010  Programación específica del área de compras					PRO. B 1/1
DETALLE	DÍAS PRESUPUESTADOS	DÍAS REALES UTILIZADOS	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
<b>Planificación</b>	4	4	0	MPD	PE.B
<b>Programación</b>	6	5	-1	MPD	PRO.B
<b>Evaluación del Control Interno</b>	8	8	0	MPD	CI.B
<b>Medición del nivel de riesgo y confianza</b>	8	8	0	MPD	NRC.B
<b><u>PROCESO No 1</u></b> <b>Recepción de mercadería</b>					
<b>Procedimiento 1.</b> Establecer una muestra de compras y verificar que los proveedores han cumplido satisfactoriamente	3	4	1	MPD	PT.B.1.1
<b><u>PROCESO No 2</u></b> <b>Solicitud de proformas</b>					
<b>Procedimiento 1.</b> Establecer mediante un muestreo de compras que se pidieron proformas para escoger las más conveniente	3	3	0	MPD	PT.B.2.1

<b>PROCESO No 3</b>					
<b>Control de documentación</b>					
<b>Procedimiento 1.</b> Verificar que los contratos por prestación de servicios estén debidamente autorizados y firmados por gerencia.	3	3	0	MPD	PT.B.3.1
<b>Procedimiento 2.</b> Verificar que los comprobantes que sustentan compras se encuentren correctamente archivados mediante una secuencia numérica o por fechas	3	4	1	MPD	PT.B.3.2
<b>Procedimiento 3.</b> Entrevistar a la persona encargada de ingresar las transacciones en cuentas por pagar, y así determinar si existe alguna novedad observada durante sus funciones	4	4	0	MPD	PT.B.3.3
<b>Determinación de hallazgos</b>	4	5	1	MDP	HH.B
<b>Elaboración de las fichas técnicas de indicadores de gestión</b>	10	12	2	MDP	IG
<b>Comunicación de resultados</b>	4	4	0	MPD	CR
<b>TOTALES</b>	<b>60</b>	<b>64</b>	<b>4</b>		

3.3.3.1. Evaluación del control interno para el área de compras de la compañía “CAMPEFOR” S.A.

EMPRESA: Compañía Agrícola, Pecuaria y Forestal “CAMPEFOR” S.A. COMPONENTE: Compras SUBCOMPONENTE: Jefe de compras PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010							EA/CI.B 1 1/2	
Cuestionario de evaluación del control interno – Área de compras								
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			POND.	CALIF.	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO O SUSTANTIVAS	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A				
1	¿Existe un archivo que sustenten las adquisiciones realizadas?	X			10	8	Verificar en documentos si existe una facturas que sustenten compras	√ Si existe el correspondiente registro de compras
2	¿Es necesaria la autorización de gerencia en las compras?	X			10	8	Determinar si existe la debida autorización por parte de gerencia	El Gerente es quien autoriza las compras que se realizan
3	¿Se lleva un control consecutivo de todas las compra?	X			10	9	Verificar si se archivan todas las facturas de compras en orden consecutivo	* Todos los documentos que registran compras se encuentran bien ordenados.
4	¿Los contratos por compra de servicios se encuentran debidamente documentados y firmados por el Gerente de la compañía?	X			10	10	Revisar si existen contratos por compra de servicios bien establecidos y legalmente autorizados.	§ Todos los contratos se encuentran claramente establecidos, y con sus respectivas firmas.

**EMPRESA:** Compañía Agrícola, Pecuaria y Forestal "CAMPEFOR" S.A.  
**COMPONENTE:** Compras  
**SUBCOMPONENTE:** Jefe de Compras  
**PERIODO:** 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

EA/CI.B 1  
2/2

**Cuestionario de evaluación del control interno – Área de compras**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			POND.	CALIF.	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO O SUSTANTIVAS	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A				
5	¿Existen procedimientos documentados de compras, como solicitud de proformas, etc.?	X			10	0	Constatar si las adquisiciones siguen un procedimiento establecido, mediante la solicitud de proformas	○ No existe un procedimiento establecido de compras, ya que no se solicitan proformas
6	¿El ingreso de las transacciones en el sistema contable, es realizado por empleados competentes y capacitados?	X			10	9	Comprobar mediante una entrevista a la persona encargada del sistema contable si el ingreso de las transacciones los realiza razonablemente.	✗ Todas las transacciones están bien sustentadas y registradas correctamente
7	¿Se establecen clausulas de cumplimiento con los proveedores, todos los insumos que requiere la empresa son entregados a tiempo?		X		10	8	Verificar si la compañía establece reglamentos o clausulas de cumplimiento con proveedores en cuanto a la entrega de insumos necesarios para la empresa	✗ Se ha cumplido a tiempo en la entrega de insumos a la compañía por parte de los proveedores.
<b>TOTALES</b>					<b>Σ 70</b>	<b>Σ 52</b>		

Elaborado por: Marisol Díaz  Fecha: 13/06/2011	Revisado por: Dra. Graciela Castro  Fecha: 17/06/2011
---	--

3.3.3.2. Medición de los riesgos de auditoría para el área de compras de la compañía "CAMPEFOR" S.A.

COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.  
 AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA  
 Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

EA/NRC.B 2  
 1/1

**Medición del nivel de riesgo y confianza**

Resultados de la evaluación del control interno

Área de compras:

PONDERACIÓN TOTAL	PT= 70
CALIFICACIÓN TOTAL	CT= 52
CALIFICACIÓN PRESUPUESTAL	CP= 74%

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

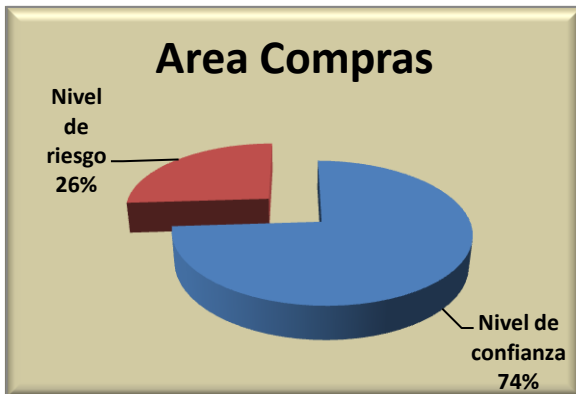
$$CP = \frac{52 \times 100}{70}$$

**CP= 74%**

**Tabla de calificación:**

Calificación porcentual	Grado de confianza	Niveles de riesgo	Resultado
15-50%	1 BAJO	3 ALTO	
<b>51-75%</b>	<b>2 MEDIO</b>	<b>2 MEDIO</b>	<b>74%</b>
76-95%	3 ALTO	1 BAJO	77%

GRÁFICO No. 10: Medición del nivel de riesgo y confianza



Fuente: Compañía CAMPEFOR S.A.  
 Elaborado por: La autora

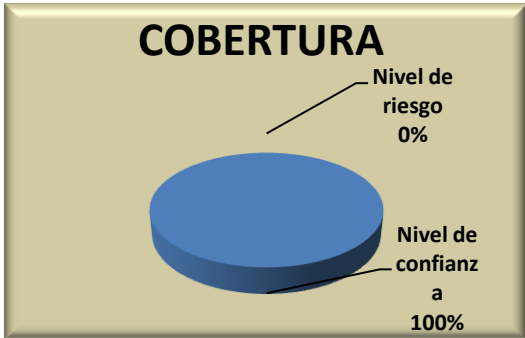
**Interpretación:**

De acuerdo al cuestionario de evaluación de control interno, se obtuvo una calificación del 74 % que según la tabla de calificación, la empresa CAMPEFOR S.A., en el área de compras, mantiene un nivel de confianza medio y una calificación del 26% lo que significa un nivel de riesgo medio, los mismos que son aceptables, pero estos pueden mejorar hasta alcanzar un nivel de confianza excelente si se pone mayor atención en los puntos específicos.

**3.3.3.3. Aplicación de técnicas y procedimientos para el área de compras de la compañía "CAMPEFOR" S.A.**

<b>COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA</b> <b>Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</b>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>EA/TP.B 3</b>  <b>1/1</b> </div>	
<b>Técnicas y procedimientos utilizados en el área de Compras</b>	
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICA</b>
<b><u>PROCESO No 1</u></b> <b>Recepción de mercadería</b>	
<b>Procedimiento 1.</b> Establecer una muestra de compras y verificar que los proveedores han cumplido satisfactoriamente.	Comprobación
<b><u>PROCESO No 2</u></b> <b>Solicitud de proformas</b>	
<b>Procedimiento 1.</b> Establecer mediante un muestreo de compras que se pidieron proformas para escoger la más conveniente.	Observación Comprobación
<b><u>PROCESO No 3</u></b> <b>Control de documentación</b>	
<b>Procedimiento 1.</b> Verificar que los contratos por prestación de servicios estén debidamente autorizados y firmados por gerencia.	Comprobación Observación
<b>Procedimiento 2.</b> Verificar que los comprobantes que sustentan compras se encuentren archivados mediante una secuencia numérica o por fecha	Comprobación Observación
<b>Procedimiento 3.</b> Entrevistar a la persona encargada de ingresar las transacciones en cuentas por pagar, y así determinar si existe alguna novedad observada durante sus funciones.	Comprobación Indagación
Elaborado por: Marisol Díaz Fecha: 13/06/2011	Revisado por: Dra. Graciela Castro Fecha: 17/06/2011

3.3.3.4. Papeles de trabajo aplicados para el área de compras de la compañía "CAMPEFOR" S.A.

<p>COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.                  AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA                  Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</p>		<p>EA/PT.B.1.1 4 1/5</p>
<p><b>Papeles de trabajo para el área de compras</b></p>		
<p><b>PROCESO No 1</b>  <b>Recepción de mercadería</b></p>		
<p><b>Procedimiento 1.</b></p> <p>Establecer una muestra de compras y verificar que los proveedores han cumplido satisfactoriamente</p>		
<p><b>Aplicación</b></p> <p>Se verificó mediante una muestra de 15 compras, de las cuales todas cumplen en sus plazos de entrega establecidos.</p>	<p><b>HALLAZGOS</b></p> <p>ELAB. POR: MDP</p> <p>NO EXISTE HALLAZGO</p>	
<p><b>Aplicación del indicador:</b></p> $\frac{\text{COMPRAS SIN PROBLEMAS}}{\text{TOTAL COMPRAS}} \times 100 = \frac{6}{6} \times 100 = 100\%$ <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="font-size: 3em; margin-right: 10px;">}</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px; color: red;">CSP</div> </div> <p><b>GRÁFICO No. 11: Medición del nivel de eficiencia</b></p> <div style="display: flex;"> <div style="flex: 1;">  </div> <div style="flex: 1; padding-left: 20px;"> <p><b>Interpretación:</b></p> <p>Este indicador mide la eficiencia en lo que respecta a cumplimiento por parte de los proveedores en la entrega de los insumos. Se verifica que no existe problemas en las compras efectuadas por la compañía "CAMPEFOR" S.A.</p> </div> </div> <p><b>Fuente:</b> Compañía "CAMPEFOR" S.A.  <b>Elaborado por:</b> La autora</p>		
<p>Elaborado por : Marisol Díaz                  Fecha: 13/06/2011</p>	<p>Revisado por: Dra. Graciela Castro                  Fecha: 17/06/2011</p>	



**COMPRAS SIN PROBLEMAS****CSP  
1/1**

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>Fecha</b>
1	Insumos agropecuarios	ASOC. DE DESARROLLO PROD. SUSTENT. SOST. LOS ENCUENTROS	2-mar-2010
2	Insumos agropecuarios (balanceados)	LEOPOLDINO MILTON MERINO ARAUJO	24-mar-2010
3	Materiales para construcción	FERRETERIA QUEZADA HNOS.	27-mar-2010
4	Insumos agropecuarios	INSUAGRO	12-abr-2010
5	Insumos agropecuarios	INSUAGRO	12-abr-2010
6	Insumos agropecuarios	INSUAGRO	17-jul-2010

✓ = **Comprobado con documentos proporcionados por el jefe de compras**

**Nota: (Ver anexo 11)**

Elaborado por: Marisol Díaz  
Fecha: 13/06/2011

Revisado por: Dra. Graciela Castro  
Fecha: 17/06/2011

Papeles de trabajo para el área de compras

**PROCESO No 2**  
**Solicitud de proformas**

**Procedimiento 1.**

Establecer mediante un muestreo de compras que se pidieron proformas para escoger la más conveniente

**Aplicación**

○ Se estableció un muestreo de 6 facturas de compras de las cuales ninguna tiene proformas y las compras fueron realizadas en forma directa.

**HALLAZGOS**

ELAB. POR: MDP

**HALLAZGO B.1**

**PAG. 124**

**Aplicación del indicador:**

$$\frac{\text{TOTAL MUESTREO DE COMPRAS RESPALDADES CON COTIZACIONES}}{\text{TOTAL MUESTREO DE COMPRAS}} = \frac{0}{6} = 0\%$$

} CRC

**GRÁFICO No. 12: Medición del nivel de economía**



Fuente: Compañía "CAMPEFOR" S.A.  
 Elaborado por: La autora

**Interpretación:**

Este indicador mide la economía, la capacidad de la empresa para generar y manejar adecuadamente los recursos económicos. En este caso la compañía "CAMPEFOR" S.A. mantiene un nivel de confianza del 0% y un nivel de riesgo del 100%, lo que significa que existe un control interno deficiente en lo que respecta a compras con cotizaciones.

Elaborado por : Marisol Díaz  
 Fecha: 13/06/2011

Revisado por: Dra. Graciela Castro  
 Fecha: 17/06/2011

**COMPRAS RESPALDADAS CON COTIZACIONES**

**CRC  
1/1**

<b>No</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>Fecha</b>	<b>PROF.</b>
1	Insumos agropecuarios	ASOC. DE DESARROLLO PROD. SUSTENT. SOST. LOS ENCUENTROS	2-mar-2010	S/P
2	Insumos agropecuarios (balanceados)	LEOPOLDINO MILTON MERINO ARAUJO	24-mar-2010	S/P
3	Materiales para construcción	FERRETERIA QUEZADA HNOS.	27-mar-2010	S/P
4	Insumos agropecuarios	INSUAGRO	12-abr-2010	S/P
5	Insumos agropecuarios	INSUAGRO	12-abr-2010	S/P
6	Insumos agropecuarios	INSUAGRO	17-jul-2010	S/P

√ = Comprobado con documentos proporcionados por el jefe de compras  
 ✳ = Observado en archivos de compras

**Nota:** En las compras anteriores se pudo verificar que en ninguna se pidió proformas.

Elaborado por: Marisol Díaz  
 Fecha: 13/06/2011

Revisado por: Dra. Graciela Castro  
 Fecha: 17/06/2011

**COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA**  
**Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

EA/PT.B.3.1 4  
3/5

**Papeles de trabajo para el área de compras**

**PROCESO No 3**  
**Control de documentación**

**Procedimiento 1.**

Verificar que los contratos por prestación de servicios estén debidamente autorizados y firmados por gerencia.

<b>Aplicación</b>	<b>HALLAZGOS</b>
Se pudo observar que los contratos respectivos están autorizados y firmados por gerencia.	ELAB. POR: MDP  <b>NO EXISTE HALLAZGO</b>

- ✓ Se pudo observar que todos los contratos que se han realizado en la compañía "CAMPEFOR" S.A., cuentan con la respectiva firma del gerente.
- ✓ Se pudo observar que los contratos están bien definidos y claramente expresados.

Elaborado por : Marisol Díaz Fecha: 13/06/2011	Revisado por: Dra. Graciela Castro Fecha: 17/06/2011
---	---

**CONTRATOS AUTORIZADOS Y FIRMADOS POR GERENTE**

**CFG**  
**1/1**

No.	DESCRIPCIÓN	CONTRATISTA	C.I.	Fecha	FIRMA
1	Rehabilitación de pastos	Luis Serafín González Velásquez	1100423647	2-ene-2010	Gerente y contratista
2	Construcción	Vicente Andrade	1900382274	4-ene-2010	Gerente y contratista

- ✓ = **Comprobado con documentos proporcionados por Gerencia**
- \* = **Observado en los contratos de contratación de servicios**

**Nota: (Ver anexo 12)**

Elaborado por: Marisol Díaz Fecha: 13/06/2011	Revisado por: Dra. Graciela Castro Fecha: 17/06/2011
--	---

**Papeles de trabajo para el área de compras**

**PROCESO No 3**  
**Control de documentación**

**Procedimiento 2.**

Verificar que los comprobantes que sustentan compras se encuentren correctamente archivadas mediante una secuencia numérica o por fechas

**Aplicación**

Se verificó que todas las facturas de compras están debidamente archivadas en una carpeta que corresponden a compras del periodo en orden de fecha.

**HALLAZGOS**

ELAB. POR: MDP  
  
**NO EXISTE HALLAZGO**

- ✓ Se pudo observar en los respectivos archivos de compras que se encuentran ordenados en forma adecuada por fecha y con sus respectivas retenciones.
- ✓ Se pudo observar las compras tienen sus respectivas retenciones en las que se debe aplicar.

Elaborado por : Marisol Díaz  
 Fecha: 13/06/2011

Revisado por: Dra. Graciela Castro  
 Fecha: 17/06/2011

**COMPRAS ORDENADAS POR FECHAS**

**COF  
1/1**

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>Fecha</b>
1	Insumos agropecuarios	ASOC. DE DESARROLLO PROD. SUSTENT. SOST. LOS ENCUENTROS	2-mar-2010
2	Insumos agropecuarios (balanceados)	LEOPOLDINO MILTON MERINO ARAUJO	24-mar-2010
3	Materiales para construcción	FERRETERIA QUEZADA HNOS.	27-mar-2010
4	Insumos agropecuarios	INSUAGRO	12-abr-2010
5	Insumos agropecuarios	INSUAGRO	12-abr-2010
6	Insumos agropecuarios	INSUAGRO	17-jul-2010

✓ = Comprobado con facturas de compras locales proporcionados por Gerencia

**Nota:** En las facturas de compras anteriores se comprobó que las mismas se encuentran archivadas siguiendo una secuencia adecuada, por fecha.

Elaborado por: Marisol Díaz  
Fecha: 13/06/2011

Revisado por: Dra. Graciela Castro  
Fecha: 17/06/2011

**Papeles de trabajo para el área de compras**

**PROCESO No 3**  
**Control de documentación**

**Procedimiento 3.**

Entrevistar a la persona encargada de ingresar las transacciones en cuentas por pagar, y así determinar si existe alguna novedad observada durante sus funciones.

**Aplicación**

Se procedió a revisar algunos documentos, y a la entrevista con la persona encargada de realizar las transacciones de compra, luego de la cual se determino que no existe ninguna novedad al respecto.

**HALLAZGOS**

ELAB. POR: MDP  
**NO EXISTE  
HALLAZGO**

- ✓ Luego de revisar los estados financieros de la compañía "CAMPEFOR" S.A., y Balance de comprobación, se pudo observar que no existe ninguna novedad en el rubro de cuentas por pagar.

Elaborado por : Marisol Díaz  
Fecha: 13/06/2011

Revisado por: Dra. Graciela Castro  
Fecha: 17/06/2011

VERIFICACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

VCPP  
1/1

BALANCE DE COMPROBACION  
COMPANÍA AGRÍCOLA PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.

A: DICIEMBRE/ 2010

CODIGO	CUENTA	DEBE	HABER	SALDO DEUDOR	SALDO ACREEDOR
2.1.1.1.01	Ctas. Y Dctos x pagar relac. L.	34,823.23	144,594.03		109,770.80
2.1.1.1.02	Anticipo Ventas Futuras				
2.1.1.2.01	Prestam. Bancarios Locales				
2.1.1.2.02	Prestam. Corp. Financieras				
2.1.1.2.03	Prestam. Otras Entid. / Crdto.				
2.1.1.3.01	12% Impsto. IVA ventas	2,250.00	2,250.00		0.00
2.1.1.3.02	Ret. Fnte. Impsto. Renta	789.07	929.37		140.30
2.1.1.3.03	Ret. Fuente. IVA	370.87	504.20		133.33
2.1.1.3.04	Impsto. Rnta. X Pagar del Ejer				
2.1.1.3.05	Impsto. IVA x Pagar	69.34	69.34		0.00
2.1.1.4.01	Préstamo de Accionistas	991,423.69	1,272,280.64		280,856.95
2.1.1.5.01	Remuneraciones pend. Pago		1,961.46		1,961.46
2.1.1.5.02	Aportes IESS x Pagar	541.80	722.40		180.60
2.1.1.5.03	Provisiones Laborales				
2.1.1.5.04	Participación a Trab. Ejer				
2.2.1.2.01	Prestam. Bancarios Locales				
2.2.1.2.03	Prestam. Corp. Financieras				
2.2.1.3.01	Prestamos de Accionistas L/P				
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>Σ 1,030,268.00</b>	<b>1,423,311.44</b>		<b>393,043.44</b>

§ = Sustentado con Balance de Comprobación proporcionados por el financiero  
 ✓ = Verificado con documentos proporcionados por la empresa

Nota: (Ver anexo 13)

Elaborado por: Marisol Diaz  
 Fecha: 13/06/2011

Revisado por: Dra. Graciela Castro  
 Fecha: 17/06/2011



3.3.3.5. Hallazgos de Auditoria a través de narrativas para el área de Compras de la Compañía "CAMPEFOR" S.A.

COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010		
		EA/HA.B 5 1/1
<b>Hallazgos de auditoría a través de narrativas en el área de compras</b>		
<b>Comentario 1.</b>		
No.	HALLAZGO DE AUDITORIA	REF
C 1	<p><b><u>PROCESO No 2</u></b>  <b>Solicitud de proformas</b></p> <p><b><u>Procedimiento No. 1</u></b></p> <p>Establecer mediante un muestreo de compras que se pidieron proformas para escoger la más conveniente</p>	VER P/T PT.B.2.1  <b>PAG. 117</b>
	<b>CONDICIÓN</b>	
	Se estableció un muestreo de 6 facturas de compras de las cuales ninguna tiene proformas y las compras fueron realizadas en forma directa.	
	<b>CRITERIO</b>	
	Todas las compras deben hacerse después de haber analizado al menos 2 proformas	
	<b>CAUSA</b>	
	Falta de contacto con los proveedores	
	<b>EFFECTO</b>	
	Posibles insumos más caros	
Elaborado por: Marisol Díaz Fecha: 17/06/2011		Revisado por: Dra. Graciela Castro Fecha: 22/07/2011

### 3.3.4. Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de gestión

COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA  
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

EA/IG  
1/3

#### Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos de "CAMPEFOR" S.A.

##### Áreas relevantes

Con el propósito de establecer indicadores de gestión que nos permitan conocer la eficiencia, eficacia y producción de la misma, se ha procedido a determinar las áreas más relevantes que son:

- a) Perspectiva financiera
- b) Perspectiva clientes
- c) Perspectiva procesos internos
- d) Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

##### Variables

Se han identificado distintas variables que son importantes analizarlas de acuerdo a cada perspectiva:

- a) Perspectiva financiera: Situación financiera, rendimiento
- b) Perspectiva clientes: Captación de clientes, atención a los clientes
- c) Perspectiva procesos internos: Procesos.
- d) Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: Capacitación, capacidad y competencia.

**Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos de "CAMPEFOR" S.A.**

**Los objetivos**

Los objetivos fueron tomados del plan operativo 2010 de "CAMPEFOR" S.A. y de los objetivos estratégicos planteados que a continuación se detallan.

PLAN OPERATIVO 2010 DE LA COMPANÍA "CAMPEFOR" S.A.		
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Meta
<b>Financiera</b>	Mantener la liquidez de la compañía en el año 2010	Mantener la proporción de liquidez de la compañía superior a uno en el año 2010
	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Lograr un 30% de rentabilidad para la compañía "CAMPERFOR" S.A., en relación a las ventas del año 2010
<b>Clientes</b>	Incrementar la cartera de clientes potenciales	Incrementar en un 20% la cartera de clientes potenciales en relación al año anterior
	Mejorar la imagen de la empresa y el grado de satisfacción de los clientes	Mejorar la imagen de la compañía y el grado de satisfacción de los clientes en un 80%
<b>Procesos Internos</b>	Cumplimiento de las normativas, leyes y permisos que regulan a la compañía	Alcanzar en un 100% el cumplimiento de las normativas, leyes y permisos exigidos a la compañía
	Cumplimiento de las normativas internas con relación a las Asambleas generales ordinarias realizadas por los directivos de la compañía	Lograr en un 100% el cumplimiento del reglamento interno de la compañía en lo que respecta a sesiones de Asambleas generales ordinarias durante el año
<b>Crecimiento y aprendizaje</b>	Aplicar planes de capacitación al personal	Lograr en un 80% que el personal se capacite anualmente
	Evaluar el nivel de estudios superiores y experiencia suficiente de cada empleado	Determinar el nivel académico de estudios experiencia laboral de los empleados de la compañía "CAMPEFOR" S.A.

Diseño de los indicadores de gestión

✓ Tasa de liquidez:

$$\text{Indice de liquidez} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

✓ Tasa de rentabilidad:

$$\text{Indice de rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Ventas neta}} \times 100$$

✓ Tasa de crecimiento de clientes:

$$\text{Incremento de clientes} = \frac{\text{No de clientes del 2010} - \text{No de clientes del 2009}}{\text{No de clientes del 2010}} \times 100$$

✓ Satisfacción de los clientes:

$$\text{Porcentaje de clientes atendidos satisfactoriamente} = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes encuestados}} \times 100$$

✓ Cumplimiento de normativas, estatutos, reglamentos, etc.:

$$\% \text{ de cumplimiento de normativas y reglamentos} = \frac{\text{No de normativas y reglamentos vigentes}}{\text{No total de normativas y reglamentos aplicables}} \times 100$$

$$\% \text{ de cumplimiento de normativas interna} = \frac{\text{No de asambleas generales ordinarias ejecutadas}}{\text{No de asambleas generales ordinarias programadas}} \times 100$$

✓ Capacitación de personal:

$$\% \text{ de empleados capacitados} = \frac{\text{No de empleados capacitados}}{\text{No total de empleados}} \times 100$$

✓ Nivel académico del personal:

$$\text{Nivel academico de los empleados} = \frac{\text{No de empleados con nivel academico de estudio}}{\text{No total de empleados}} \times 100$$

Elaborado por:

Marisol Díaz

Fecha: 25/06/2011

Aprobado por:

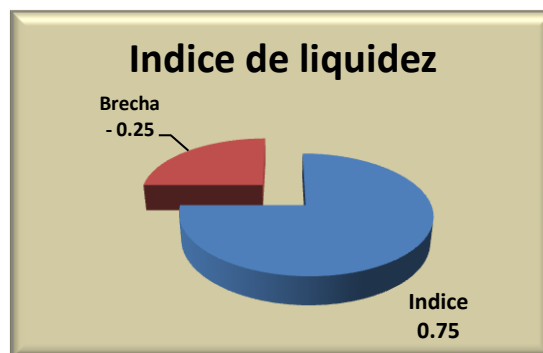
Dra. Graciela Castro

Fecha: 02/12/2011

Fichas técnicas de los indicadores de gestión:

COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">                         EA/FT 1 1/2                     </div>			
<b>FICHA TÉCNICA No. 1: perspectiva financiera</b>			
ÁREA	Financiera		
OBJETIVO	Mantener la proporción de liquidez superior a uno en el año 2010		
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de liquidez		
FACTORES CRITICOS Y/O DE ÉXITO	- Financiamiento propio - Políticas de endeudamiento deficiente		
FÓRMULA	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ $\frac{295,868.56}{393,043.44} = \$ 0.75$		
UNIDAD DE MEDIDA	Numero (#)	FRECUENCIA	Al final de cada periodo
ESTANDAR	1	FUENTE	Estados financieros
INTERPRETACIÓN	Índice = 1 - Estándar Índice = 0.75 – 1 Brecha = - 0.25 <i>(Desfavorable)</i>		

Gráfico No. 13: Índice de Liquidez



FICHA TÉCNICA No. 1: *Perspectiva financiera*

**Análisis e interpretación de resultados del índice de liquidez**

**TÍTULO: Índice de liquidez**

**Comentario:** Se puede observar que la liquidez de la compañía en el año 2010 da como resultado una brecha desfavorable, ya que por lo general se espera que el resultado sea igual a uno, y en este caso el índice es 0.75 lo que refleja que sus activos corrientes no alcanzan a cubrir los pasivos corrientes. **(Ver anexo 14)**

**Condición:**

Se puede observar que la liquidez de la compañía "CAMPEFOR" S.A., es menor a uno durante el año 2010, es decir no se ha cumplido con el objetivo propuesto.

**Criterio:**

El índice de liquidez deber ser superior a uno, para que sus activos corrientes puedan cubrir con sus pasivos corrientes.

**Causa:**

Endeudamiento  
Falta de habilidad de la gerencia para generar efectivo

**Efecto:**

Déficits financiero  
Incumplimiento con las obligaciones inmediatas

**Conclusiones:**

La liquidez que presenta la compañía "CAMPEFOR" S.A, en el año 2010 es poco satisfactoria ya que obtuvo un índice de 0.75, y una brecha desfavorable del -0.25, lo que refleja que los activos corrientes no alcanzan a cubrir sus pasivos corrientes. Sin embargo en la entrevista con el gerente financiero nos indicó que los pasivos corrientes son obligaciones con el accionista mayoritario por lo tanto no es de exigibilidad inmediata; por tanto de liquidarse la empresa se efectuaría la respectiva compensación de valores y saldos.

**Recomendaciones:**

✓ Reclasificar el pasivo corriente a largo plazo según corresponda o viceversa.

**Elaborado por:**

Marisol Díaz

**Fecha:** 25/06/2011

**Revisado por:**

Dra. Graciela Castro

**Fecha:** 02/12/2011

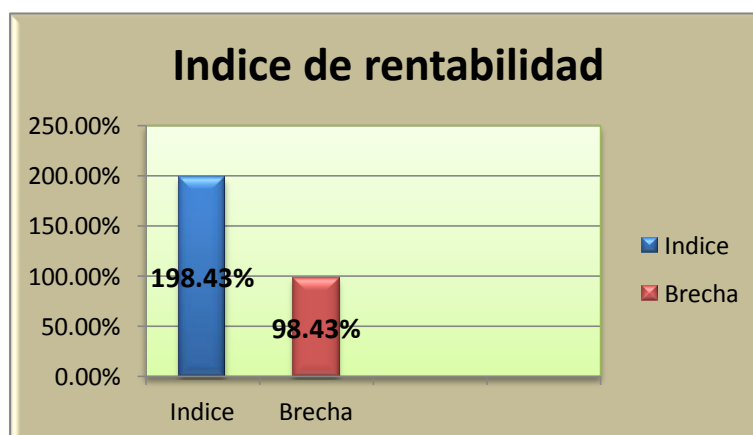
**COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREA DE VENTA Y COMPRA**  
 Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

**EA/FT 2**  
**1/2**

**FICHA TÉCNICA No. 2: Perspectiva financiera**

<b>ÁREA</b>	Financiera		
<b>OBJETIVO</b>	Lograr un 30% de rentabilidad para la compañía "CAMPERFOR" S.A., con relación a las ventas del año 2010		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Índice de rentabilidad		
<b>FACTORES CRITICOS Y/O DE ÉXITO</b>	- Valores no cobrados a tiempo - Incremento del costo de los insumos agropecuarios		
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Ventas netas}} \times 100$ $\frac{27,146.06}{45,600.00} \times 100 = 59,53\%$		
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje	<b>FRECUENCIA</b>	Al final de cada periodo
<b>ESTANDAR</b>	30%	<b>FUENTE</b>	Estados financieros
<b>INTERPRETACIÓN</b>	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{59,53}{30} \times 100 = 198,43\%$ $\text{Brecha} = I - 100$ $\text{Brecha} = 198,43 - 100 = 98,43\% \text{ (Favorable)}$		

**Gráfico No. 14: Índice de Rentabilidad**



**FICHA TÉCNICA No. 2: *Perspectiva financiera***

**Análisis e interpretación de resultados del índice de rentabilidad**

**TITULO: *Índice de rentabilidad***

**Comentario:** En cuanto al objetivo planteado que es lograr mantener en un 30% la rentabilidad en relación al año 2010, al respecto el índice fue de 198.43% y una brecha favorable del 98.43%. La utilidad fue de 59.53%, lo que significa que se ha cumplido a satisfacción con el objetivo planteado en el plan operativo. **(Ver anexo 15)**

**Conclusiones:**

La compañía "CAMPEFOR" S.A., obtuvo una rentabilidad sobre ventas del 59.53% logrando sobrepasar el objetivo propuesto de lograr un 30% de rentabilidad con relación a las ventas del año 2010, esto se debe a que ha existido una buena gestión de ventas dentro de la compañía en especial en lo que respecta en las actividades agrícola-ganadero, que fue lo que produjo el incremento de las ventas y como resultado el aumento del margen de utilidad.

**Recomendaciones:**

- ✓ Continuar con la gestión de ventas actual, lo cual ha resultado eficiente

**Elaborado por:**

Marisol Díaz

**Fecha:** 25/06/2011

**Revisado por:**

Dra. Graciela Castro

**Fecha:** 02/12/2011



**COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREA DE VENTA Y COMPRA**  
**Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**EA/FT 3**  
**1/2**

**FICHA TÉCNICA No. 3: *Perspectiva clientes***

<b>ÁREA</b>	Ventas		
<b>OBJETIVO</b>	Incrementar en un 20% la cartera de clientes potenciales en relación al año anterior.		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Incremento de clientes		
<b>FACTORES CRITICOS Y/O DE ÉXITO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de los productos</li> <li>- Introducción de nuevos mercados</li> </ul>		
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{No de clientes del 2010} - \text{No de clientes del 2009}}{\text{No de clientes del 2010}} \times 100$ $\frac{5-4}{5} \times 100 = 20\%$		
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje	<b>FRECUENCIA</b>	Al final de cada periodo
<b>ESTANDAR</b>	20%	<b>FUENTE</b>	Registro de clientes "CAMPEFOR" S.A. jefe ventas
<b>INTERPRETACIÓN</b>	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{20}{20} \times 100 = 100\%$ $\text{Brecha} = I - 100$ $\text{Brecha} = 100 - 100 = 0\% \quad (\text{Favorable})$		

**Gráfico No. 15: Incremento de Clientes**



**FICHA TÉCNICA No. 3: *Perspectiva clientes***

**Análisis e interpretación de resultados de incremento de clientes**

**TITULO: *Incremento de clientes***

**Comentario:**

En el año 2010 se obtiene una brecha favorable, es decir que se produce el incremento de un cliente en relación a los 4 existentes en el año anterior lo que significa un incremento del 20%

**Conclusiones:**

En el año 2010 se produce el incremento de un cliente potencial en relación 4 en el año 2009, lo que significa que se ha cumplido con el objetivo, sin embargo a pesar de resultar una brecha favorable, no es lo óptimo y se podría mejorar este resultado poniendo en marcha un plan que permita el incremento de nuevos clientes.

**Recomendaciones:**

- ✓ Crear una página web, que permita dar a conocer a los clientes y consumidores los diferentes productos que ofrece la compañía
- ✓ Aperturar nuevas plazas de venta y mercadeo
- ✓ En el menor tiempo posible la Gerencia debe poner en marcha un plan que permita el incremento de la lista de nuevos clientes.

**Elaborado por:**

Marisol Díaz

**Fecha:** 25/06/2011

**Revisado por:**

Dra. Graciela Castro

**Fecha:** 02/12/2011

**COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA**  
**Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**EA/FT 4**  
**1/2**

**FICHA TÉCNICA No. 4: *Perspectiva clientes***

<b>ÁREA</b>	Ventas		
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar la imagen de la compañía y satisfacción de los clientes en un 80%.		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Porcentaje de clientes atendidos satisfactoriamente		
<b>FACTORES CRITICOS Y/O DE ÉXITO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de productos de calidad.</li> <li>- Falta de recursos financieros para cumplir con las metas propuestas.</li> </ul>		
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes encuestados}} \times 100$ $\frac{4}{5} \times 100 = 80\%$		
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje	<b>FRECUENCIA</b>	Al final de cada periodo
<b>ESTANDAR</b>	80%	<b>FUENTE</b>	Encuesta de clientes
<b>INTERPRETACIÓN</b>	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{80}{80} \times 100 = 100\%$ $\text{Brecha} = I - 100$ $\text{Brecha} = 100 - 100 = 0\% \quad (\text{Favorable})$		

**Gráfico No. 16: Clientes atendidos satisfactoriamente**



FICHA TÉCNICA No. 4: *Perspectiva clientes*

**Análisis e interpretación de resultados sobre el mejoramiento de la empresa y satisfacción de clientes**

**TITULO: *Porcentaje de clientes atendidos satisfactoriamente***

**Comentario:**

En el presente año, de acuerdo al indicador le da una brecha del 0% favorable, lo que indica que se han cumplido con las expectativas de la compañía.

**Conclusiones:**

Existe una brecha favorable ya que el 80% de los clientes de "CAMPEFOR" S.A. manifestaron estar satisfechos por la atención prestada en el periodo 2010, según encuesta realizada (**Ver anexo 16**), lo que indica que se ha cumplido con el objetivo planteado en el plan operativo 2010, en la que se esperaba alcanzar el 80% de satisfacción y mejoramiento de la imagen de la empresa.

**Recomendaciones:**

- ✓ Mejorar estrategias de ventas para lograr satisfacción de los clientes en un 100%, a través de la capacitación a los empleados.

**Elaborado por:**

Marisol Díaz

Fecha: 25/06/2011

**Revisado por:**

Dra. Graciela Castro

Fecha: 02/12/2011

**COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREA DE VENTA Y COMPRA**  
**Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**EA/FT 5**  
**1/2**

**FICHA TÉCNICA No. 5: *Perspectiva procesos internos***

<b>ÁREA</b>	Administrativo		
<b>OBJETIVO</b>	Alcanzar en un 100% el cumplimiento de las normativas, leyes y permisos exigidos a la compañía "CAMPEFOR" s.a.		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Porcentaje de cumplimiento de normas y leyes vigentes.		
<b>FACTORES CRITICOS Y/O DE ÉXITO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento con los permisos de operación, normas y leyes.</li> <li>- Excelente imagen corporativa ofreciendo productos certificados.</li> </ul>		
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{No de normativas y reglamentos vigentes}}{\text{Total de normativas y reglamentos aplicables}} \times 100$ $\frac{5}{5} \times 100 = 100\%$		
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje	<b>FRECUENCIA</b>	Al final de cada periodo
<b>ESTANDAR</b>	100%	<b>FUENTE</b>	Gerencia
	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{100}{100} \times 100$ $\text{Brecha} = I - 100$ $\text{Brecha} = 100 - 100 = 0\% \quad (\text{Favorable})$		

**Gráfico No. 17: Cumplimiento de normativas y leyes vigentes**



**FICHA TÉCNICA No. 5: *Perspectiva procesos internos***

**Análisis e interpretación de resultados sobre el grado de cumplimiento de las normativas, leyes y permisos.**

**TITULO: *Porcentaje de cumplimiento de normas y leyes vigentes***

**Comentario:**

Existe una brecha favorable en cuanto al cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que tiene la compañía "CAMPEFOR" S.A.

**Conclusiones:**

Dentro de una organización es fundamental cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias, para evitar inconvenientes no esperados.

Según el resultado se puede estimar que la compañía "CAMPEFOR" S.A. cumple con las normativas existentes como son reglamentos, leyes y permisos, lo que hace la calidad de los productos ofrecidos al mercado.

**Recomendaciones:**

- ✓ Realizar el control permanente del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que tiene la empresa, a fin de evitar eventos que perjudiquen a la misma.

**Elaborado por:**

Marisol Díaz

**Fecha:** 25/06/2011

**Revisado por:**

Dra. Graciela Castro

**Fecha:** 02/12/2011

FICHA TÉCNICA No. 6: *Perspectiva procesos internos*

ÁREA	Administrativo/archivo		
OBJETIVO	Lograr en un 100% el cumplimiento del reglamento interno de la compañía en lo que respecta a sesiones de asambleas generales ordinarias durante el año 2010.		
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de cumplimiento de normativas internas		
FACTORES CRITICOS Y/O DE ÉXITO	- Cumplimiento de los estatutos exigidos por parte de los accionistas. - Falta de información de las actividades realizadas por parte de los directivos de la compañía		
FÓRMULA	$\frac{\text{No de asambleas generales ordinarias ejecutadas}}{\text{No de asambleas generales ordinarias programadas}} \times 100$ $\frac{1}{1} \times 100 = 100\%$		
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje	FRECUENCIA	Al final de cada periodo
ESTANDAR	100%	FUENTE	Libro de actas de la compañía.
INTERPRETACIÓN	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{100}{100} \times 100 = 100\%$ $\text{Brecha} = I - 100$ $\text{Brecha} = 100 - 100 = 0\% \quad (\text{Favorable})$		

Gráfico No. 18: Cumplimiento de normativas internas



**FICHA TÉCNICA No. 6: *Perspectiva procesos internos***

**Análisis e interpretación de resultados sobre el grado de cumplimiento de los reglamentos interno de la compañía.**

**TÍTULO: *Porcentaje de cumplimiento de normativas internas***

**Comentario:**

Durante el año la compañía ha realizado una junta general ordinaria, y según el indicador obtenido es del 100%, con una brecha del 0% favorable, lo que indica que se ha cumplido con la normativa de la compañía señalado en el art. 21 del reglamento interno vigente.

**Conclusiones:**

Según el estatuto de la compañía Art. 21 que da referencia acerca de las sesiones de la Junta General Ordinaria, que las mismas se realizaran por lo menos una vez al año, al respecto luego de revisar el libro de actas de la compañía "CAMPEFOR" S.A., correspondiente al año 2010; se puede verificar que se ha realizado una sesión ordinaria, cumpliendo de esta manera con las normativas internas de la compañía.

**Recomendaciones:**

- ✓ Promover el cumplimiento continuo de las normas internas de la empresa, a través de incentivos y estímulos.

**Elaborado por:**

Marisol Díaz

**Fecha:** 25/06/2011

**Revisado por:**

Dra. Graciela Castro

**Fecha:** 02/12/2011



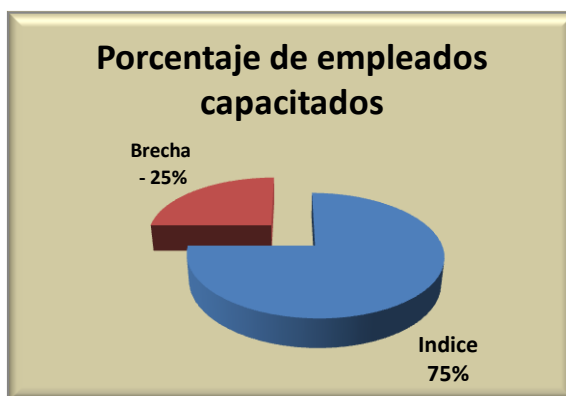
**COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREA DE VENTA Y COMPRA**  
 Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

**EA/FT 7**  
**1/2**

**FICHA TÉCNICA No. 7: *Perspectiva aprendizaje y crecimiento***

<b>ÁREA</b>	Recursos Humanos		
<b>OBJETIVO</b>	Lograr en un 80% que el personal de la compañía se capaciten anualmente		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Porcentaje de empleados capacitados		
<b>FACTORES CRITICOS Y/O DE ÉXITO</b>	- Capacitación solo a un grupo de empleados - Capacitaciones frecuentes a los empleados		
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{No de empleados capacitados}}{\text{No total de empleados}} \times 100$ $\frac{3}{5} \times 100 = 60\%$		
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje	<b>FRECUENCIA</b>	Anual
<b>ESTANDAR</b>	80%	<b>FUENTE</b>	Archivo de la compañía, secretaria.
<b>INTERPRETACIÓN</b>	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{60}{80} \times 100 = 75\%$ $\text{Brecha} = I - 100$ $\text{Brecha} = 75 - 100 = -25\% \quad (\text{Desfavorable})$		

**Gráfico No. 19: Porcentaje de empleados capacitados**



**FICHA TÉCNICA No. 7: *Perspectiva aprendizaje y crecimiento***

**Análisis e interpretación de resultados sobre el grado de capacitación de los empleados.**

**TÍTULO: *Porcentaje de empleados capacitados en un 80%***

**Comentario:** ○ Luego del respectivo cálculo de este indicador, se determina un índice del 30% y una brecha desfavorable del -70% en relación a la meta establecida que es del 80% de capacitación al personal de la compañía "CAMPEFOR" S.A, lo que significa que no se ha cumplido con las expectativas establecidas en el plan operativo del año 2010.

**Condición:**

Se puede observar que existe un resultado desfavorable, ya que no se ha cumplido con el objetivo planteado en el plan operativo.

**Criterio:**

El personal en general debe realizar capacitaciones al menos una vez al año.

**Causa:**

No existe una adecuada motivación en el personal de la empresa

**Efecto:**

Deficiencias en el manejo de nuevos sistemas o programas operacionales.

**Conclusiones:**

Se puede observar que la compañía no ha cumplido con las expectativas planteadas logrando solo capacitar al 30% del personal, con lo que se puede evidenciar la falta de gestión del talento humano, ya que el mismo significa un factor importante dentro del logro de las metas que tiene la empresa.

**Recomendaciones:**

- Implementar planes de capacitación a todo el personal.
- Promover y motivar al personal en cuanto a capacitaciones continuas en áreas de su competencia.

**Elaborado por:**

Marisol Díaz Padilla

**Fecha:** 25/06/2011

**Revisado por:**

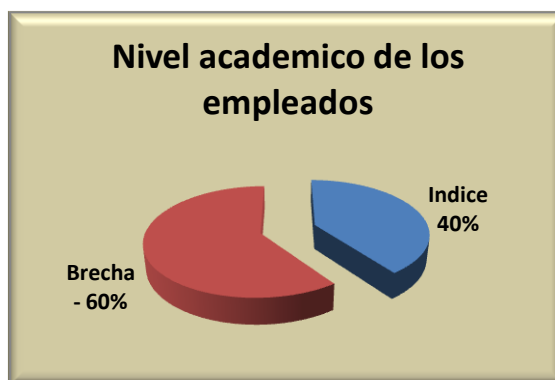
Dra. Graciela Castro

**Fecha:** 02/12/2011

**FICHA TÉCNICA No. 8: *Perspectiva aprendizaje y crecimiento***

<b>ÁREA</b>	Recursos Humanos		
<b>OBJETIVO</b>	Determinar el nivel académico de estudios y experiencia profesional de los empleados de la compañía "CAMPEFOR" S.A.		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Nivel académico de los empleados		
<b>FACTORES CRITICOS Y/O DE ÉXITO</b>	- Sueldos acordes a lo establecido en la ley - Falta de experiencia laboral		
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{No de empleados con nivel academico de estudios}}{\text{No de empleados}} \times 100$ $\frac{2}{5} \times 100 = 40\%$		
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Porcentaje	<b>FRECUENCIA</b>	Al final de cada periodo
<b>ESTANDAR</b>	100%	<b>FUENTE</b>	Archivo de los empleados de la compañía, secretaria.
<b>INTERPRETACIÓN</b>	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{40}{100} \times 100 = 40\%$ $\text{Brecha} = I - 100$ $\text{Brecha} = 40 - 100 = -60 \quad (\text{Desfavorable})$		

**Gráfico No. 20: Nivel académico de los empleados**



**FICHA TÉCNICA No. 8: *Perspectiva aprendizaje y crecimiento***

**Análisis e interpretación de resultados sobre el nivel de estudio y experiencia profesional de los empleados de la compañía.**

**TITULO: NIVEL ACADÉMICO DE LOS EMPLEADOS**

**Comentario:** ○ Se ha determinado que el nivel académico de estudios de los empleados de la compañía "CAMPEFOR" S.A., es regular ya que se obtiene un índice del 60% y una brecha desfavorable del -40%.

**Condición:**

Se puede observar que existe un resultado desfavorable, ya que el objetivo planteado para el año 2010 que no se ha cumplido satisfactoriamente.

**Criterio:**

El personal debe tener un nivel académico superior para ocupar un cargo dentro de la empresa

**Causa:**

Falta de motivación en cuanto a desarrollo profesional... normas que regulen los cargos profesionales dentro de la empresa

**Efecto:**

Desempeño laboral deficiente en áreas específicas

**Conclusiones:**

Los resultados obtenidos demuestran que la compañía "CAMPEFOR" S.A, no cuenta al 100% con personal con un nivel académico superior, en lo que tiene que ver con lo administrativo, esto se debe a la falta de motivación o descuido por parte de los empleados que no tratan de superarse profesionalmente. Sin embargo se puede observar que casi el 50% de los empleados poseen título académico, pero este resultado puede mejorar aplicando programas adecuados de motivación.

**Recomendaciones:**

- Motivar al personal para que obtengan un nivel académico superior para que puedan desarrollarse profesionalmente y como personas de éxito.
- Aplicar programas de incentivos salariales o laborales en base a la formación académica de los empleados

**Elaborado por:**

Marisol Díaz Padilla

Fecha: 25/06/2011

**Revisado por:**

Dra. Graciela Castro

Fecha: 02/12/2011

### 3.3.5. Determinación de Hallazgos de auditoría en la compañía "CAMPEFOR" S.A.

<b>COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA</b> <b>Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</b>		<b>EA/HH.1</b> <b>1/1</b>
<b>HOJA DE HALLAZGOS</b> <b>Área de ventas – Control interno</b>		
<b>HALLAZGO No. 1</b>		
<b>TITULO: <i>Control de ventas</i></b>		
<b>Comentario:</b> <span style="color: red;">○</span> No se lleva un control de todas las ventas realizadas durante el mes		
<b>Condición:</b>  Se pudo verificar que no se lleva un control adecuado en ventas, ya que solo se facturan las cantidades grandes, mientras que las cantidades pequeñas nos se facturan; tampoco se lleva un registro de esas ventas.		
<b>Criterio:</b>  Se debe llevar un control de ventas mediante la entrega de facturas, notas de venta, o registro diario de ventas. NEC. 9		
<b>Causa:</b>  No existen políticas de ventas bien definidas		
<b>Efecto:</b>  Desorganización y pérdida de control en lo que respecta ventas		
<b>Conclusiones:</b>  Luego del correspondiente análisis, se ha podido establecer que las ventas que se realizan no llevan un control adecuado en lo que corresponde facturación, ya que la misma se ejecuta cuando se venden grandes cantidades, mientras que las pequeñas cantidades no se facturan, o se emite un comprobante de venta. Así mismo se determinó que aquellos ingresos menores por ventas, no se registran en ningún rubro, haciendo uso de los mismos en la compras de los diferentes insumos para la empresa.		
<b>Recomendaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Se recomienda emitir algún comprobante de venta, en donde conste las cantidades y descripciones de las ventas, así se trate de alguna venta pequeña.</li><li>✓ Crear un rubro de Otros Ingresos y/o registro diario de ingresos para hacer constar los valores que no han podido ser facturados.</li></ul>		

HOJA DE HALLAZGOS  
Área de ventas – Control interno

HALLAZGO No. 2

**TITULO:** *Base de datos actualizados*

**Comentario:** ○ Lista de clientes no contiene datos relevantes para que la empresa pueda contactarlos.

**Condición:**

Se procedió a revisar el listado de los clientes y se pudo observar que de 5 clientes, 3 no contenían información completa.

**Criterio:**

Todos los registros de los clientes deben estar actualizados y completos.

**Causa:**

No se cuenta con un programa de base de datos.

**Efecto:**

Pérdida de clientes por falta de información.

**Conclusiones:**

El indicador aplicado refleja la eficiencia y utilidad de la base de datos de clientes, y luego de realizar el respectivo cálculo se pudo obtener un nivel de confianza del 60% y un nivel de riesgo del 40%, lo que expresa una aplicación de las políticas de ventas deficiente dentro de la empresa en cuanto al manejo de base de datos de clientes.

**Recomendaciones:**

- ✓ Para mejorar la información dentro de la empresa, se recomienda adquirir un programa informático en el que se registren las actividades en el proceso de ventas, entre ellas la actualización de base de datos de los diferentes clientes.
- ✓ Se recomienda aplicar procedimientos de control interno con las bases de datos, enfocados principalmente en los clientes, procesos internos y entrega de información.

HOJA DE HALLAZGOS  
Área de compras – Control interno

HALLAZGO No. 1

**TÍTULO:** *Cotización de bienes y/o servicios*

**Comentario:** ○ Las compras que realiza la compañía "CAMPEFOR" S.A., no están sustentadas por ninguna proforma, las compras se las realiza directamente.

**Condición:**

Se estableció un muestreo de 6 facturas de compras de las cuales ninguna tenía proformas y las compras fueron realizadas en forma directa.

**Criterio:**

Todas las compras deben hacerse después de haber analizado al menos 2 proformas

**Causa:**

Falta de contacto con los proveedores

**Efecto:**

Posibles insumos más caros

**Conclusiones:**

El indicador de economía mide la capacidad de la empresa para generar y manejar adecuadamente los recursos económicos. En este caso a compañía "Campefor" s.a. mantiene un nivel de confianza del 0% y un nivel de riesgo del 100%, lo que significa un alto nivel de riesgo, es decir que no existe un control eficiente en lo que respectan a las compras con cotizaciones.

**Recomendaciones:**

- ✓ Solicitar al menos dos proformas en cada compra, cuando se trate de compras importantes al menos tres proformas, que permita seleccionar la más conveniente a los intereses de la empresa.
- ✓ Mantener estrechas relaciones con los diferentes proveedores, a fin de asegurar la calidad y oportunidad en la entrega de la materia prima y otros.

### 3.4. Programación de comunicación de resultados

<p style="text-align: center;"><b>COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA</b>  <b>Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Programación de comunicación de resultados</b></p>				
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>Pg. CR</b>  <b>1/1</b> </div>				
<p>Objetivos:</p> <p>a) Redactar el informe de auditoría realizado en la compañía agrícola, pecuaria y forestal "CAMPEFOR" S.A.</p> <p>b) Dar a conocer los resultados del examen a los socios de la compañía "CAMPEFOR" S.A.</p> <p>c) Redactar conclusiones y recomendaciones</p>				
No	ACTIVIDADES	REF	REALIZADO POR	OBSERVACIONES
1	Carta de presentación del informe	<b>CP</b>	MD	
2	<b>Cap. I del Informe:</b> Información introductoria	<b>Inf. I.</b>	MD	
3	<b>Cap. II del Informe:</b> Resultados del examen.	<b>I.A</b>	MD	
Elaborado por: Marisol Díaz Fecha: 10/11/2011		Revisado por: Dra. Graciela Castro Fecha: 02/12/2011		



### 3.4.1. FASE IV. Comunicación de resultados

#### 3.4.1.1. Informe de auditoría de gestión aplicada a las áreas de venta y compra de la compañía agrícola, pecuaria y forestal “CAMPEFOR” S.A. del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Carta de presentación	CP
<p style="text-align: right;">Zamora, 01 de de diciembre del 2011</p> <p>Señores.</p> <p><b>COMPANIA AGRICOLA, PECUARIA Y FORESTAL “CAMPEFOR” S.A.</b></p> <p>Presente</p> <p>De nuestras consideraciones;</p> <p>He realizado una auditoría de gestión a la compañía agrícola, pecuaria y forestal “CAMPEFOR” S.A., con el objeto de evaluar: la eficiencia, la eficacia y la economía con que se manejan las operaciones y la observancia de disposiciones éticas por el personal.</p> <p>El examen se realizó de acuerdo con las normas para el ejercicio profesional de la auditoría, en consecuencia incluyó las técnicas y procedimientos de auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias.</p> <p>Para la evaluación de la gestión utilizamos parámetros propios de la empresa de aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y honesta. Orientamos la auditoría a las áreas de venta y compra respectivamente.</p> <p>El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales.</p> <p>Atentamente,</p> <p>Marisol Díaz</p>	

**COMPANÍA AGRÍCOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE VENTA Y COMPRA**

**Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

**Inf.  
Introd.**

**CAPÍTULO I DEL INFORME**

**Información introductoria**

**Motivos del Examen**

La auditoría de gestión aplicada a las áreas de venta y compra de la compañía agrícola, pecuaria y forestal "CAMPEFOR" S.A. se la realizó en cumplimiento a la disposición de la gerencia general, según la aprobación del oficio que se propuso el día 26 de abril del 2011.

**Objetivos del Examen**

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el área de ventas y compras de la compañía agrícola, pecuaria y forestal "CAMPEFOR" S.A.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos de las áreas que van a ser examinada
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control interno establecido en el área de ventas y compras

**Alcance del Examen**

El examen cubrió el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010. La auditoría de gestión se realizó del 01 de junio al 10 de agosto del 2011 con un presupuesto estimado de 64 días.

### Base Legal

“CAMPEFOR” S.A. se constituyó como una sociedad anónima con escritura pública de fecha 03 de mayo del 1990. Sus propietarios son:

**TABLA No 9. Composición de Socios y Capital Social al 31 de Enero de 1991**

<b>NOMBRE DEL SOCIO</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>% APORTACION</b>
Román García Fausto Heriberto	S/. 30,340,000.00 <b>\$1,213.60</b>	41
Román García Orlando Teodoro	S/. 30,340,000.00 <b>\$1,213.60</b>	41
Román García Manuel Alejandro	S/. 5,180,000.00 <b>\$207.20</b>	7
Román García Luis Felipe	S/. 4,440,000.00 <b>\$177.60</b>	6
Román Romero Eleodoro de J.	S/. 3,700,000.00 <b>\$148.00</b>	5
<b>TOTAL</b>	S/. 74,000,000.00 <b>\$2,960.00</b>	100

### Disposiciones Legales, Reglamentarias y Normativas.

La base legal que sirvió como criterio profesional en el desarrollo del examen fue la siguiente:

- Constitución Política de la Republica del Ecuador
- Reglamentos internos de “CAMPEFOR” S.A.
- Actas de la Junta General de Accionistas
- Ley de Superintendencia de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Las demás disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al examen

## **Objetivos de la empresa “CAMPEFOR” S.A.**

### ➤ **Corto plazo**

- Lograr una buena percepción de nuestros clientes meta como una empresa que brinda servicios de calidad.
- Establecer normas y estándares de servicio en nuestro personal para asegurar la calidad y puntualidad en las entregas de nuestros productos.

### ➤ **Mediano plazo**

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes potenciales en Zamora Chinchipe.

### ➤ **Largo plazo**

- Aumentar nuestra cartera de clientes expandiendo nuestros servicios a todas las compañías del país.

## **Estructura orgánica**

Estructura administrativa de “CAMPEFOR” S.A.

### **Directivo:**

- Gerencia
- Presidencia

### **Operativo:**

- Jefe departamental de ventas.
- Jefe departamental administrativo.

### **Financiero:**

- Contador

**Financiamiento:** Recursos propios

**Propietarios y funcionarios principales:**

NOMBRES O APELLIDOS	CARGO
Román Sánchez Fausto Eleodoro	Gerente - propietario
Román García Luis Felipe	Presidente – propietario
Román García Fausto Heriberto	Comisario – propietario
Román García Orlando Teodoro	Secretario – propietario
Román García Manuel Alejandro	Propietario
Román García Guido Raúl	Propietario
Herrera Álvarez Hernán Melecio	Propietario
Miguel Ángel Samaniego Iñiguez	Contador - Financiero

**Distribución del trabajo y tiempo estimados:**

	ACTIVIDADES	DIAS REALES UTILIZADOS
1	Planificación	4
2	Programación	5
3	Evaluación del control interno	8
4	Medición de los riesgos de auditoría	8
5	Aplicación de las técnicas y procedimientos, papeles de trabajo, hallazgos e indicadores de gestión	35
6	Comunicación de resultados	4
	<b>TOTAL</b>	<b>64</b>

**Equipo de Trabajo:**

EQUIPO DE TRABAJO NOMBRE	SIGLAS
Marisol Díaz Padilla	MDP

**Recursos Materiales:**

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR C/U	TOTAL
COMPUTADORA PORTATIL HP 8GB	1	1,200.00	1,200.00
BOLÍGRAFOS	5	0.35	1.75
RESMAS DE PAPEL	2	5.50	11.00
RESALTADORES	6	0.90	5.40
FLASH MEMORY 2 GB	1	10.00	10.00
CALCULADORA	1	31.50	31.50
Otros gastos	1	80.00	80.00
<b>TOTAL</b>			<b>1,339.65</b>

## CAPÍTULO II DEL INFORME

### Resultados del examen

#### Resultados del examen obtenidos del control interno.

##### Hallazgo 1:

**Comentario:** No se lleva un control de todas las ventas realizadas durante el mes

No existen políticas de ventas bien establecidas, ya que no se lleva un control adecuado en lo que respecta, pudiendo identificar que solamente cuando se produce la venta en cantidades grandes se realiza la facturación, y cuando se trata de una venta pequeña no se emite ninguna factura o comprobante correspondiente, así como tampoco se lleva un registro de esas ventas.

##### **Conclusiones:**

Luego del correspondiente análisis, se ha podido establecer que las ventas que se realizan no llevan un control adecuado en lo que corresponde facturación, ya que la misma se ejecuta cuando se venden grandes cantidades, mientras que las pequeñas cantidades no se facturan, o se emite un comprobante de venta. Así mismo se determinó que aquellos ingresos menores por ventas, no se registran en ningún rubro, haciendo uso de los mismos en la compras de los diferentes insumos para la empresa.

##### **Recomendaciones:**

- ✓ Se recomienda emitir algún comprobante de venta, en donde conste las cantidades y descripciones de las ventas, así se trate de alguna venta pequeña.
- ✓ Crear un rubro de Otros Ingresos y/o registro diario de ingresos para hacer constar los valores que no han podido ser facturados por diferentes razones.

**Hallazgo 2:**

**Comentario:** Lista de clientes no contiene datos relevantes para que la empresa pueda contactarlos.

Es importante en la empresa mantener una base de datos de clientes con toda la información actualizada, eso facilita para contactarlos. Al respecto se procedió a revisar el listado de los clientes y se pudo observar que de 5 clientes, 3 no contenían información completa, incumpliendo el reglamento de ventas.

**Conclusiones:**

El indicador aplicado refleja la eficiencia y utilidad de la base de datos de clientes, y luego de realizar el respectivo cálculo se pudo obtener un nivel de confianza del 60% y un nivel de riesgo del 40%, lo que expresa una aplicación de las políticas de ventas deficiente dentro de la empresa en cuanto al manejo de base de datos de clientes.

**Recomendaciones:**

- ✓ Para mejorar la información dentro de la empresa, se recomienda adquirir un programa informático en el que se registren las actividades en el proceso de ventas, entre ellas la actualización de base de datos de los diferentes clientes.
- ✓ Se recomienda aplicar procedimientos de control interno con las bases de datos, enfocados principalmente en los clientes, procesos internos y entrega de información.

**HALLAZGO 3:**

**Comentario:** No se cotizan la compra de bienes y/o servicios

La empresa al momento de realizar las adquisiciones, no pide proformas para determinar cuál es la más conveniente, lo que significaría un ahorro y en compras.

Se ha podido establecer un muestreo de 6 facturas de compras de las cuales ninguna tenía proformas y las compras fueron realizadas en forma directa.

**Conclusiones:**

El indicador de economía mide la capacidad de la empresa para generar y manejar adecuadamente los recursos económicos. En este caso a compañía "CAMPEFOR" S.A. mantiene un nivel de confianza del 0% y un nivel de riesgo del 100%, lo que significa un alto nivel de riesgo, es decir que no existe un control eficiente en lo que respectan a las compras con cotizaciones.

**Recomendaciones:**

- ✓ Solicitar al menos dos proformas en cada compra, cuando se trate de compras importantes al menos tres proformas, que permita seleccionar la más conveniente a los intereses de la empresa.
- ✓ Mantener estrechas relaciones con los diferentes proveedores, a fin de asegurar la calidad y oportunidad en la entrega de la materia prima y otros.

**Resultado de la aplicación de los indicadores de gestión.****A) Perspectiva financiera:****1. Índice de liquidez.****Hallazgo 1:**

**Comentario:** El índice de Liquidez de la compañía es menor a uno.

La operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga ésta para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad industrial, para adquirir materia prima, etc. Es por eso que la empresa requiere medir con más o menos exactitud su verdadera capacidad financiera para respaldar todas sus necesidades y obligaciones.

La Liquidez que presenta la empresa resulta poco satisfactoria, lo que no permitirá afrontar eventualidades futuras.



**Conclusiones:**

La liquidez que presenta la compañía "CAMPEFOR" S.A., en el año 2010 es poco satisfactoria ya que obtuvo un índice de 0.75, y una brecha desfavorable del -0.25, lo que refleja que los activos corrientes no alcanzan a cubrir sus pasivos corrientes. Sin embargo en la entrevista con el Gerente Financiero nos indicó que los pasivos corrientes son obligaciones con el accionista mayoritario por lo tanto no es de exigibilidad inmediata.

**Recomendaciones:**

- ✓ Reclasificar el pasivo corriente a largo plazo según corresponda o viceversa.
- ✓ Evitar endeudamiento
- ✓ Aplicar estrategias para generar efectivo

**2. Índice de rentabilidad.****Interpretación 1:**

**Comentario: Mantener en un 30% la rentabilidad en relación al año 2010, de acuerdo al objetivo planteado.**

En cuanto al objetivo planteado que es lograr mantener en un 30% la rentabilidad en relación al año 2010, al respecto el índice fue de 198.43% y una brecha favorable del 98.43%. La utilidad fue de 59.53%, lo que significa que se ha cumplido a satisfacción con el objetivo planteado en el plan operativo.

**Conclusiones:**

La compañía "CAMPEFOR" S.A., obtuvo una rentabilidad sobre ventas del 59.53% logrando sobrepasar el objetivo propuesto de lograr un 30% de rentabilidad con relación a las ventas del año 2010, esto se debe a que ha existido una buena gestión de ventas dentro de la compañía en especial en lo que respecta en las actividades agrícola-ganadero, que fue lo que produjo el incremento de las ventas y como resultado el aumento del margen de utilidad.

**Recomendaciones:**

- ✓ Continuar con la gestión de ventas actual, lo cual ha resultado eficiente.

## **B) Perspectiva clientes:**

### **1. Incremento de clientes.**

#### **Interpretación 1:**

**Comentario:** Incremento de clientes potenciales en un 20% en relación al año anterior.

En el año 2010 se obtiene una brecha favorable, es decir que se produce el incremento de un cliente en relación a los 4 existentes en el año anterior lo que significa un incremento del 20%.

#### **Conclusiones:**

En el año 2010 se produce el incremento de un cliente potencial en relación 4 en el año 2009, lo que significa que se ha cumplido con el objetivo, sin embargo a pesar de resultar una brecha favorable, no es lo óptimo y se podría mejorar este resultado poniendo en marcha un plan que permita el incremento de nuevos clientes.

#### **Recomendaciones:**

- ✓ Crear una página web, que permita dar a conocer a los clientes y consumidores los diferentes productos que ofrece la compañía
- ✓ Aperturar nuevas plazas de venta y mercadeo
- ✓ En el menor tiempo posible la gerencia debe poner en marcha un plan que permita el incremento de la lista de nuevos clientes.

### **2. Cientes atendidos satisfactoriamente.**

#### **Interpretación 2:**

**Comentario:** Imagen de la compañía y satisfacción de los clientes en un 80%.

En el presente año, de acuerdo al indicador le da una brecha del 0% favorable, lo que indica que se han cumplido con las expectativas de la compañía.

**Conclusiones:**

Existe una brecha favorable ya que el 80% de los clientes de "CAMPEFOR" S.A. manifestaron estar satisfechos por la atención prestada en el periodo 2010, según encuesta realizada (**Ver anexo 16**), lo que indica que se ha cumplido con el objetivo planteado en el plan operativo 2010, en la que se esperaba alcanzar el 80% de satisfacción y mejoramiento de la imagen de la empresa.

**Recomendaciones:**

- ✓ Mejorar estrategias de ventas para lograr satisfacción de los clientes en un 100%, a través de la capacitación a los empleados.

**C) Procesos internos:****1. Cumplimiento de normas y leyes vigentes.****Interpretación 1:****Comentario: Cumplimiento de normas y reglamentos en un 100%.**

Existe una brecha favorable en cuanto al cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que tiene la compañía "CAMPEFOR" S.A.

**Conclusiones:**

Dentro de una organización es fundamental cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias, para evitar inconvenientes no esperados.

Según el resultado se puede estimar que la compañía "CAMPEFOR" S.A. cumple con las normativas existentes como son reglamentos, leyes y permisos, lo que hace la calidad de los productos ofrecidos al mercado.

**Recomendaciones:**

- ✓ Realizar el control permanente del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que tiene la empresa, a fin de evitar eventos que perjudiquen a la misma.

## **2. Cumplimiento de normativas internas.**

### **Interpretación 2:**

#### ***Comentario:* Cumplimiento de normativas internas en un 100%.**

Durante el año la compañía ha realizado una junta general ordinaria, y según el indicador obtenido es del 100%, con una brecha del 0% favorable, lo que indica que se ha cumplido con la normativa de la compañía señalado en el art. 21 del reglamento interno vigente.

#### ***Conclusiones:***

Según el estatuto de la compañía Art. 21 que da referencia acerca de las sesiones de la Junta General Ordinaria, que las mismas se realizaran por lo menos una vez al año, al respecto luego de revisar el libro de actas de la compañía "CAMPEFOR" S.A., correspondiente al año 2010; se puede verificar que se ha realizado una sesión ordinaria, cumpliendo de esta manera con las normativas internas de la compañía.

#### ***Recomendaciones:***

- ✓ Promover el cumplimiento continuo de las normas internas de la empresa, a través de incentivos y estímulos.

### **D) Aprendizaje y crecimiento:**

#### **1. Porcentaje de empleados capacitados.**

##### **Hallazgo 1:**

#### ***Comentario:* Capacitación anual de los empleados de la compañía "CAMPEFOR" S.A. en un 80%.**

Luego del respectivo cálculo de este indicador, se determina un índice del 30% y una brecha desfavorable del -70% en relación a la meta establecida que es del 80% de capacitación al personal, lo que significa que no se ha cumplido con las expectativas establecidas en el plan operativo del año 2010.

**Conclusiones:**

Se puede observar que la compañía no ha cumplido con las expectativas planteadas logrando solo capacitar al 30% del personal, con lo que se puede evidenciar la falta de gestión del talento humano, ya que el mismo significa un factor importante dentro del logro de las metas que tiene la empresa.

**Recomendaciones:**

- ✓ Implementar planes de capacitación a todo el personal.
- ✓ Promover y motivar al personal en cuanto a capacitaciones continuas en áreas de su competencia.

**2. Nivel académico de los empleados.****Hallazgo 2:****Comentario: Personal de la compañía “CAMPEFOR” S.A. con nivel académico y experiencia profesional.**

Se ha determinado que el nivel académico de estudios de los empleados de la compañía “CAMPEFOR” S.A., es regular ya que se obtiene un índice del 60% y una brecha desfavorable del -40%.

**Conclusiones:**

Los resultados obtenidos demuestran que la compañía “CAMPEFOR” S.A., no cuenta al 100% con personal con un nivel académico superior, en lo que tiene que ver con lo administrativo, esto se debe a la falta de motivación o descuido por parte de los empleados que no tratan de superarse profesionalmente. Sin embargo se puede observar que casi el 50% de los empleados poseen título académico, pero este resultado puede mejorar aplicando programas adecuados de motivación.

**Recomendaciones:**

- ✓ Motivar al personal para que obtengan un nivel académico superior para que puedan desarrollarse profesionalmente y como personas de éxito.
- ✓ Aplicar programas de incentivos salariales o laborales en base a la formación académica de los empleados.

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Al finalizar la auditoría de gestión realizada en la compañía "CAMPEFOR" S.A., se ha logrado cumplir con el objetivo planteado al inicio de la misma, y la experiencia al haber ejecutado la auditoría es enriquecedora tanto en el aspecto personal como profesional. De esta manera se culmina el trabajo y podemos identificar las siguientes conclusiones junto con sus recomendaciones:

## **Conclusiones**

- Los objetivos planteados en el plan operativo, no se efectuaron sobre una base realizable.
- En el área de ventas y compras no existen reglamentos ni manuales de procedimientos que ayuden al mejor desarrollo de las actividades.
- No existe un adecuado sistema de facturación en lo que respecta a ventas
- No existe una adecuada motivación en el personal de la empresa, y falta de capacitación a todos los empleados
- La infraestructura de la empresa no ofrece los requerimientos necesarios
- La evaluación del control interno, realizado por separado a las áreas de ventas y compras, permitió determinar falencias e identificar oportunidades de mejora, las cuales se encuentran reflejadas en las conclusiones y recomendaciones.
- Se determina la falta de publicidad y propaganda.
- El índice de liquidez presenta un resultado desfavorable
- El índice de rentabilidad presenta un resultado desfavorable
- La calidad de los productos se apegan a lo establecido en las normas establecidas.

## Recomendaciones

- La elaboración de los planes operativos se deben efectuar en base a metas alcanzables, utilizando porcentajes de acuerdo a los objetivos alcanzados en años anteriores.
- Como medida de control se sugiere generar normas y procedimientos que permitan identificar claramente las funciones de cada uno de los empleados en las diferentes áreas de la empresa.
- Establecer controles de venta, aplicando programas que facilite el proceso de venta y facturación.
- Tomar en cuenta en los planes operativos anuales la capacitación del personal, y crear un programa de incentivos para los empleados que se desarrollen profesionalmente.
- Mejorar la infraestructura actual de la empresa
- Implementar las recomendaciones planteadas tanto de la evaluación del control interno como de los procedimientos evaluados para mejorar en forma sustancial los niveles de eficiencia, eficacia y economía.
- Para el crecimiento empresarial es necesario aplicar como objetivo estratégico la publicidad y propaganda a largo plazo.
- Establecimiento de estrategias que permitan disminuir el endeudamiento de la empresa.
- Mejorar los niveles de ventas y de rentabilidad mediante el establecimiento de estrategias que permitan cumplir este objetivo.



# **BIBLIOGRAFIA**

## **Bibliografía.**

Cohen, K; Asin L. (2009). Sistemas de información en los negocios. México: Editorial McGraw-Hill S.A.

Franklin, Enrique B. (2007). Auditoria Administrativa gestión estratégica del Cambio. México: Editorial Pearson S.A.

MANTILLA, Samuel Alberto, Control Interno Informe COSO, ECOE Ediciones, 3ra Edición, 958-648-346-0, 2004

Piattini Velthuis M. (2008). Auditorias de tecnologías y sistemas de información. México: D.F.: Alfaomega Grupo Editor, S.A.

Whittington, R. y otros. (2007). Principios de auditoría. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

## **Páginas electrónicas:**

[www.gestiopolis.com/conocimiento-en-negocios.com](http://www.gestiopolis.com/conocimiento-en-negocios.com) (Consulta: 01/05/2011)

[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/.../ger1/auditadminis.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/.../ger1/auditadminis.htm) (Consulta: 02/05/2011)

[http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/gestion.html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html) (Consulta: 10/05/2011)

### **Manual Especifico de Auditoría de Gestión:**

[http://grupos.emagister.com/documento/manual\\_especifico\\_de\\_auditoria\\_de\\_gestion](http://grupos.emagister.com/documento/manual_especifico_de_auditoria_de_gestion)

(Consulta: 12/05/2011)

<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm>

(Consulta: 17/05/2011)

[www.dspace.espol.edu.ec/bitstream.com](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream.com) (Consulta: 12/05/2011)

**ANEXOS**

## ANEXOS:

### Anexo 1: Composición de los socios y aumento de capital.


**Cuadro No. 01: Composición de los socios**

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL PAGADO	% APORTACION
Román García Fausto Heriberto	S/. 820,000.00 <b>\$32.80</b>	41
Román García Orlando Teodoro	S/. 820,000.00 <b>\$32.80</b>	41
Román García Manuel Alejandro	S/. 140,000.00 <b>\$5.60</b>	7
Román García Luis Felipe	S/. 120,000.00 <b>\$4.80</b>	6
Román Romero Eleodoro de J.	S/. 100,000.00 <b>\$4.00</b>	5
<b>TOTAL</b>	S/. 2,000,000.00 <b>\$80.00</b>	100

Se aumenta el Capital Social el 31 de enero de 1991 por un monto de 72.000.000,00 sucres, según la siguiente composición de socios desplegada en la Tabla No.2:

**Cuadro No. 02: Aumento de capital social al 31 de Enero de 1991**

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL INICIAL	AUMENTO DE CAPITAL	NUEVO CAPITAL	% APORTACION
Román García Fausto Heriberto	S/. 820,000.00 <b>\$32.80</b>	S/. 29,520,000.00 <b>\$1,180.80</b>	S/. 30,340,000.00 <b>\$1,213.60</b>	41
Román García Orlando Teodoro	S/. 820,000.00 <b>\$32.80</b>	S/. 29,520,000.00 <b>\$1,180.80</b>	S/. 30,340,000.00 <b>\$1,213.60</b>	41
Román García Manuel Alejandro	S/. 140,000.00 <b>\$5.60</b>	S/. 5,040,000.00 <b>\$201.60</b>	S/. 5,180,000.00 <b>\$207.20</b>	7
Román García Luis Felipe	S/. 120,000.00 <b>\$4.80</b>	S/. 4,320,000.00 <b>\$172.80</b>	S/. 4,440,000.00 <b>\$177.60</b>	6
Román Romero Eleodoro de J.	S/. 100,000.00 <b>\$4.00</b>	S/. 3,600,000.00 <b>\$144.00</b>	S/. 3,700,000.00 <b>\$148.00</b>	5
<b>TOTAL</b>	S/. 2,000,000.00 <b>\$80.00</b>	S/. 72,000,000.00 <b>\$2,880.00</b>	S/. 74,000,000.00 <b>\$2,960.00</b>	100

<p style="text-align: center;"></p> <p>Dr. FLORENCIO REGALADO POLO ABOGADO — NOTARIO DIRECCIONES: OFICINA: Edif. "El Carmelo" Sucre y B. Malo (esquina) — Telf. 82-61-23 DOMICILIO: Juan Jaramillo 4—67 Telf.: 82-31-43</p> <p style="text-align: center;"><b>NOTARIA TERCERA</b> del Cantón Cuenca</p> <p style="text-align: center;">TERCER <b>TESTIMONIO</b> de la Escritura</p> <p>DE AUMENTO DE CAPITAL Y REFORMAS AL ESTATUTO SOCIAL DE " COMPAÑIA AGRICOLA, PECUARIA Y FORESTAL S.A. CAMPEFOR S.A. " — OTORGADA POR .....</p> <p>A FAVOR DE .....</p> <p>CUANTIA S/ 72'000.000,00</p> <p>CUENCA, (ECUADOR) A 29 DE AGOSTO DE 1995.-</p> <p style="text-align: center;">PROTOCOLOS A SU CARGO:</p> <p>Notarios Doctores: Alejandro Martínez Borrero, Alfonso Urigüen Jáuregui, Miguel César Chérrez Ortega, Alfonso Rullova Morales y Jordano Torres Vázquez.</p>	<p>AUMENTO DE CAPITAL Y REFORMAS AL ESTATUTO SOCIAL DE " COMPAÑIA AGRICOLA, PECUARIA Y FORESTAL S.A. CAMPEFOR S.A. "</p> <p>CUANTIA : s/ 72'000.000,00</p> <p>FECHA : 29 de Agosto de 1995 .-</p> <p>Se dieron tres copias .-</p> <p>En la ciudad de Cuenca, capital de la provincia del Azuay, en la República del Ecuador, el día de hoy, veinte y nueve de Agosto de mil novecientos noventa y cinco, ante mi doctor FLORENCIO REGALADO POLO, Notario Público Tercero del cantón, comparece el señor FAUSTO HERIBERTO ROMAN GARCIA, en su calidad de Gerente y como tal representante legal de " COMPAÑIA AGRICOLA, PECUARIA Y FORESTAL S.A. CAMPEFOR S.A.", conforme justifica con el documento que se transcribirá. El compareciente es ecuatoriano, mayor de edad, capaz ante la ley, casado, domiciliado en el cantón Yanzatza, provincia de Zamora Chinchipe, de tránsito en esta ciudad, a quien de conocerle doy fe .- Bien inteligenciado en la naturaleza y efectos legales de la presente escritura a la que procede libre y voluntariamente, dice : que eleva a escritura pública la minuta que me entrega, la misma que transcrita, literalmente, es del tenor siguiente : SEÑOR NOTARIO : En el protocolo de instrumentos públicos de la Notaría a su cargo.</p>
--	--

## Anexo 02: Ley de Compañías.

### DISPOSICIONES GENERALES

**Art. 4.-** El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma.

Si las compañías tuvieren sucursales o establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen éstas o éstos se considerarán como domicilio de tales compañías para los efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por los mismos.

**Art. 5.-** Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional.

**Art. 16.-** La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de la de cualquiera otra, constituye una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna otra compañía.

**Art. 26.-** El ejercicio económico de las compañías terminará cada 31 de diciembre.

**Art. 28.-** Las compañías sujetas por ley al control de la Superintendencia de Compañías y que ejecuten actividades agrícolas, presentarán a ésta su balance anual y su estado de pérdidas y ganancias condensados, así como la información resumida que la Superintendencia determine en el respectivo reglamento.

## **SECCION VI**

### **DE LA COMPAÑIA ANONIMA**

#### **1. CONCEPTO, CARACTERISTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO**

**Art. 143.-** La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

**Art. 144.-** Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

#### **2. DE LA CAPACIDAD**

**Art. 145.-** Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

#### **3. DE LA FUNDACION DE LA COMPAÑIA**

**Art. 146.-** La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

**Art. 147.-** Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

Las compañías anónimas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con uno o más accionistas.

La Superintendencia de Compañías, para aprobar la constitución de una compañía, comprobará la suscripción de las acciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública.

El certificado bancario de depósito de la parte pagada del capital social se protocolizará junto con la escritura de constitución.

**Art. 150.-** La escritura de fundación contendrá: 29 . . . /

1. El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
2. El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. Su denominación y duración;
5. El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
6. La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
7. El domicilio de la compañía;
8. La forma de administración y las facultades de los administradores;
9. La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
10. La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
11. Las normas de reparto de utilidades;
12. La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
13. La forma de proceder a la designación de liquidadores.

**Art. 151.-** Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución. La Superintendencia la aprobará, si se hubieren cumplido todos los requisitos legales y

dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil y la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura y de la razón de su aprobación.

La resolución en que se niegue la aprobación para la constitución de una compañía anónima debe ser motivada y de ella se podrá recurrir ante el respectivo Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

**Art. 152.-** El extracto de la escritura será elaborado por la Superintendencia de Compañías y contendrá los datos que se establezcan en el reglamento que formulará para el efecto.

**Art. 153.-** Para la constitución de la compañía anónima por suscripción pública, sus promotores elevarán a escritura pública el convenio de llevar adelante la promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse. La escritura contendrá, además:

- a) El nombre, apellido, nacionalidad y domicilio de los promotores;
- b) La denominación, objeto y capital social;
- c) Los derechos y ventajas particulares reservados a los promotores;
- d) El número de acciones en que el capital estuviere dividido, la clase y valor nominal de cada acción, su categoría y series;
- e) El plazo y condición de suscripción de las acciones;
- f) El nombre de la institución bancaria o financiera depositaria de las cantidades a pagarse en concepto de la suscripción;
- g) El plazo dentro del cual se otorgará la escritura de fundación; y,
- h) El domicilio de la compañía.

**Art. 154.-** Los suscriptores no podrán modificar el estatuto ni las condiciones de promoción antes de la autorización de la escritura definitiva.

**Art. 156.-** Suscrito el capital social, un notario dará fe del hecho firmando en el duplicado de los boletines de suscripción.

Los promotores convocarán por la prensa, con no menos de ocho ni más de quince días de anticipación, a la junta general constitutiva, una vez transcurrido el plazo para el pago de la parte de las acciones que debe ser cubierto para la constitución de la compañía.

Dicha junta general se ocupará de:

- a) Comprobar el depósito bancario de las partes pagadas del capital suscrito;



- b) Examinar y, en su caso, comprobar el avalúo de los bienes distintos del numerario que uno o más socios se hubieren obligado a aportar. Los suscriptores no tendrán derecho a votar con relación a sus respectivas aportaciones en especie;
- c) Deliberar acerca de los derechos y ventajas reservados a los promotores;
- d) Acordar el nombramiento de los administradores si conforme al contrato de promoción deben ser designados en el acto constitutivo; y,
- e) Designar las personas que deberán otorgar la escritura de constitución definitiva de la compañía.

#### **4. DEL CAPITAL Y DE LAS ACCIONES**

**Art. 160.-** La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías.

Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que se requiera el cumplimiento de las formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías.

**Art. 208.-** La distribución de las utilidades al accionista se hará en proporción al valor pagado de las acciones. Entre los accionistas sólo podrá repartirse el resultante del beneficio líquido y percibido del balance anual. No podrá pagárseles intereses.

#### **DE LA JUNTA GENERAL**

**Art. 230.-** La junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía.

**Art. 231.-** La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.

Es de competencia de la junta general:

1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el

estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo;

2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios;
3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;
4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;
5. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones;
6. Resolver acerca de la amortización de las acciones;
7. Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,

46 . . . /

8. Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.

**Art. 234.-** Las juntas generales ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, para considerar los asuntos especificados en los numerales 2, 3 y 4 del Art. 231 y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo con la convocatoria.

**Art. 235.-** Las juntas generales extraordinarias se reunirán cuando fueren convocadas para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.

## **10. DE LOS BALANCES**

**Art. 289.-** Los administradores de la compañía están obligados a elaborar, en el plazo máximo de tres meses contados desde el cierre del ejercicio económico anual, el balance general, el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios, y presentarlos a consideración de la junta general con la memoria explicativa de la gestión y situación económica y financiera de la compañía.

El balance general y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos reflejarán fielmente la situación financiera de la compañía a la fecha de cierre del ejercicio social de que se trate y el resultado económico de las operaciones efectuadas durante dicho ejercicio social, según aparezcan

de las anotaciones practicadas en los libros de la compañía y de acuerdo con lo dispuesto en este párrafo, en concordancia con los principios de contabilidad de general aceptación.

**Art. 290.-** Todas las compañías deberán llevar su contabilidad en idioma castellano y expresarla en moneda nacional. Sólo con autorización de la Superintendencia de Compañías, las que se hallen sujetas a su vigilancia y control podrán llevar la contabilidad en otro lugar del territorio nacional diferente del domicilio principal de la compañía.

**Nota:** Expresamente cualquier norma que obligue a expresar el capital o la contabilidad de las personas en sucres o en unidades de valor constante. Dada por Art. 99-h) de Ley No. 4, publicada en Registro Oficial Suplemento 34 de 13 de marzo del 2000.

**Art. 291.-** Del balance general y del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos, así como del informe se entregará un ejemplar a los comisarios, quienes dentro de los quince días siguientes a la fecha de dicha entrega formularán respecto de tales documentos un informe especial, con las observaciones y sugerencias que consideren pertinentes, informe que entregarán a los administradores para conocimiento de la junta general.

**Art. 292.-** El balance general y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos, la memoria del administrador y el informe de los comisarios estarán a disposición de los accionistas, en las oficinas de la compañía, para su conocimiento y estudio por lo menos quince días antes de la fecha de reunión de la junta general que deba conocerlos.


**Art. 293.-** Toda compañía deberá conformar sus métodos de contabilidad, sus libros y sus balances a lo dispuesto en las leyes sobre la materia y a las normas y reglamentos que dicte la Superintendencia de Compañías para tales efectos. obligatoriamente en la elaboración de los balances de las compañías sujetas a su control.

**Art. 296.-** Aprobado por la junta general de accionistas el balance anual, la Superintendencia de Compañías podrá ordenar su publicación, de acuerdo con el reglamento pertinente


# Anexo 03: Funcionarios principales

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR Page 1 of 2

REPÚBLICA DEL ECUADOR



**SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS  
REGISTRO DE SOCIEDADES  
DATOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA**



**SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑÍAS  
EXTENSIÓN DE LOJA  
REGISTRO DE SOCIEDADES**

NOMBRE:	COMPANIA AGRICOLA PECUARIA Y FORESTAL SA CAMPEFOR SA									
EXPEDIENTE:	6292	FECHA CONSTITUCIÓN:	27/08/1990	NACIONALIDAD:	ECUADOR					
RUC:	1990004206001	PLAZO SOCIAL:	27/08/2040	TIPO CIA.:	ANÓNIMA					
OFICINA:	LOJA	SITUACIÓN LEGAL:	ACTIVA							
<b>DIRECCIÓN LEGAL:</b>										
PROVINCIA:	ZAMORA CHINCHIPE	CANTÓN:	YANTAZA	CIUDAD:	YANTAZA					
<b>DIRECCIÓN POSTAL:</b>										
PROVINCIA:	ZAMORA CHINCHIPE	CANTÓN:	YANTAZA	CIUDAD:	YANTAZA					
CALLE:	JORGE MOSQUERA	NÚMERO:	S/N							
INTERSECCIÓN:	ARMANDO ARIAS BENAVIDES	PISO:	P.B.							
EDIFICIO:		BARRIO:	CENTRAL							
TELÉFONO:	072300276	FAX:	301276							
APARTADO POSTAL:		E-MAIL:	masifin07@yahoo.es							
PERTENECE A MV?:	NO									
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>										
CIU V. 4:	A0150.00									
OBJETO SOCIAL:	Dedicarse a las actividades agrícolas pecuarias y forestales y para este fin realizará actividades de siembra cultivo cosecha distribución de productos agrícolas, en el campo pecuario realizará producción de ganado de buena calidad....									
<b>CAPITAL A LA FECHA:</b>										
CAPITAL SUSCRITO (USD \$):	2.960,0000	CAPITAL AUTORIZADO (USD \$):	0,0000	VALOR x ACCIÓN (USD \$):	0,0400					
<b>ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA:</b>										
IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	CARGO	EFC NOMB.	FEA	EFC REG. MENS.	NO. REG. MENS.	ART.	RL/ADM	DOCUMENTOS
0701111403	ROMAN GARCIA FAUSTO HERIBERTO	ECUADOR	COMISARIO	27/02/2011	1	01/03/2011	6		A	Imagen
0702651480	ROMAN GARCIA LUIS FELIPE	ECUADOR	PRESIDENTE	27/02/2011	2	01/03/2011	7	30	A	Imagen
0705255982	ROMAN SANCHEZ FAUSTO ELEODORO	ECUADOR	GERENTE GENERAL	27/02/2011	2	01/03/2011	8	32	RL	Imagen



#### Anexo 04: Cuestionario de control interno para el área de ventas

<b>EMPRESA: Compañía Agrícola, Pecuaria y Forestal "CAMPEFOR" S.A.</b> <b>COMPONENTE: Ventas</b> <b>SUBCOMPONENTE: Jefe de Ventas</b> <b>PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</b>								
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACION	CALIFICACION	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO O SUSTANTIVAS	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A				
1	¿Existe un responsable del área de ventas?				10			
2	¿La compañía cuenta con la infraestructura adecuada para realizar la comercialización de sus productos?				10			
3	¿Los informes que se entregan a gerencia contienen firmas de responsabilidad?				10			
4	¿La gerencia es la que autoriza la explotación de un nicho de mercado o grupo de consumidores nuevos?				10			
5	¿Existe un registro de datos relevantes de todos los clientes con toda la información completa?				10			
6	¿Los productos entregados a diferentes clientes llegan a tiempo y en buenas condiciones?				10			

7	¿Existe un debido control de las ventas realizadas?				10			
8	¿Los vendedores tienen experiencia suficiente para tratar a un cliente y argumentar sobre la calidad y precios de los productos				10			
9	¿Existe la satisfacción por parte de los clientes en cuanto a la calidad de los productos?				10			
10	¿Existe una buena comunicación entre empleados y jefe de ventas?				10			
<b>TOTALES</b>					100			

Elaborado por:

Marisol Díaz

Fecha: 13/06/2011

Revisado por:

Dra. Graciela Castro

Fecha: 17/06/2011

## Anexo 05: Cuestionario de control interno para el área de compras

<b>EMPRESA: Compañía Agrícola, Pecuaria y Forestal "CAMPEFOR" S.A.</b> <b>COMPONENTE: Compras</b> <b>SUBCOMPONENTE: Jefe de compras</b> <b>PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2010</b>								
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACION	CALIFICACION	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO O SUSTANTIVAS	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A				
1	¿Existe un archivo que sustenten las adquisiciones realizadas?				10			
2	¿Es necesaria la autorización de gerencia en las compras?				10			
3	¿Se lleva un control consecutivo de todas las compras?				10			
4	¿Los contratos por compras de servicios se encuentran debidamente documentados y firmados por el gerente de la compañía?				10			
5	¿Existen procedimientos documentados de compras como solicitud de proformas, etc.?				10			



6	¿El ingreso de las transacciones en el sistema contable, es realizado por empleados competentes y capacitados?				10			
7	¿Se establecen clausulas de cumplimiento con los proveedores, todos los insumos que requiere la compañía son entregados a tiempo?				10			
<b>TOTALES</b>					70			
Elaborado por:					Revisado por:			
Marisol Diaz					Dra. Graciela Castro			
Fecha: 13/06/2011					Fecha: 17/06/2011			

## Anexo 06: Indicadores de gestión - Diseño del cuadro de Indicadores de gestión

COMPANIA AGRICOLA, PECUARIA Y FORESTAL "CAMPEFOR" S.A.  
AUDITORIA DE GESTION APLICADA A LAS AREA DE VENTAS Y COMPRAS  
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

### DISEÑO DE INDICADORES DE GESTION

#### PERSPECTIVA FINANCIERA:

✓ Tasa de liquidez

$$\text{Indice de liquidez} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

✓ Tasa de rentabilidad:

$$\text{Indice de rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Ventas neta}} \times 100$$

#### PERSPECTIVA CLIENTES:

✓ Tasa de crecimiento de clientes:

$$\text{Incremento de clientes} = \frac{\text{No de clientes del 2010} - \text{No de clientes del 2009}}{\text{No de clientes del 2010}} \times 100$$

✓ Satisfacción de los clientes:

$$\text{Porcentaje de clientes atendidos satisfactoriamente} = \frac{\text{Clientes safisfechos}}{\text{Clientes encuestados}} \times 100$$

#### PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:

✓ Cumplimiento de normativas, estatutos, reglamentos, etc.:

$$\% \text{ de cumplimiento de normativas y reglamentos} = \frac{\text{No de normativas y reglamentos vigentes}}{\text{No total de normativas y reglamentos aplicables}} \times 100$$

$$\% \text{ de cumplimiento de normativas interna} = \frac{\text{No de asambleas generales ordinarias ejecutadas}}{\text{No de asambleas geneales ordinarias programadas}} \times 100$$

#### PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE:

✓ Capacitación de personal:

$$\% \text{ de empleados capacitados} = \frac{\text{No de empleados capacitados}}{\text{No total de empleados}} \times 100$$

✓ Nivel académico del personal:

$$\text{Nivel académico de los empleados} = \frac{\text{No de empleados con nivel academico de estudio}}{\text{No total de empleados}} \times 100$$

## Anexo 07: Informes a gerencia

### CAMPEFOR S.A.

#### INFORME DE GERENCIA PARA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

**ANTECEDENTES.** De conformidad a lo previsto a la Ley de Compañías y el estatuto de constitución de la compañía CAMPEFOR S.A. en su Art. 31 fui nombrado y posesionado para desempeñar las funciones de gerente general el 26 de diciembre del 2008, con una vigencia para el periodo de 2 años y en cumplimiento a esta responsabilidad y por convocatoria del señor presidente realizada mediante la prensa para el día de hoy cumplo presentarles el siguiente informe de gestión realizada durante el ejercicio económico 2009 y parte del 2010.

**PUNTO UNO.-** La gestión realizada en el año 2009 esta reflejada en la información financiera y económica balances presentados a La Superintendencia de Compañías en Loja y aceptados por esta entidad de control, de igual forma estos mismos balances fueron pasados a través de internet al S.R.I. Servicio de Rentas Internas y pagados los impuestos generados por el año 2009.

En esta información estaba registrada el fortalecimiento de la granja como: construcción de vías de acceso, construcción y reconstrucción de casas, construcción de corrales, construcción de peceras y siembra de pastizales como siembra de productos de ciclo corto: plátano, yuca, maíz y otros. Como es de conocimiento de ustedes la hacienda, hasta la fecha no ha generado ingresos por lo que para realizar todas estas obras descritas se ha incurrido en egresos de recursos

que han sido asumidos por mi persona como Gerente y accionista mayoritario que ascienden a un monto de 1.077371.61 (UN MILLON SETENTA Y SIETE MIL TRECIENTOS SETENTA Y UNO CON SESENTA Y UN CENTAVOS) de Dólares Americanos, y si a eso le agregamos el valor registrado como aporte de accionistas de 47.918.73(CUARENTA Y SIETE MIL NOVECIENTOS DIECIOCHO CON SETENTA Y TRES CENTAVOS) De dólares Americanos, este también es préstamo mío, para efectos de mantener la estructura contable ya que la empresa registraba perdidas de 39.911.35(TREINTA Y NUEVE MIL NOVECIENTOS ONCE CON TREINTA Y CINCO CENTAVOS) De dólares Americanos, y a objeto de no entrar a un causal de disolución o intervención de la misma por parte de la superintendencia de compañías se registraron estos valores; y es así como durante el año 2009 se tomo la decisión de vender parte del terreno de la granja a la Compañía AURELIAN S.A., a objeto de poder cumplir con las obligaciones y observar las perdidas acumuladas de años anteriores para poder mantener en vigencia la empresa.

A inicios del año 2010 se hace efectiva la venta del terreno a la empresa AURELIAN S.A., por el monto de 939.531.19(NOVECIENTOS TREINTA Y NUEVE MIL QUINIENTOS TREINTA Y UNO CON DIEZ Y NUEVE CENTAVOS) De dólares Americanos, y por el derecho y venta de la vía el monto de 200.000,00(DOCIENTOS MIL) dólares Americanos, valores que ingresaron a la cuenta corriente de la compañía y que durante la vigencia de este año se ha pagado en parte obligaciones a mi persona y así mismo se entrego en calidad de préstamo al socio Luis Felipe Román

113.000,00(CIENTO TRECE MIL) dólares Americanos, y al socio Orlando Román 107.500,00(CIENTO SIETE MIL QUINIENTOS) dólares Americanos.

Actualmente la compañía al 30 de agosto tiene una disponibilidad de 180 y se hace necesario realizar una asamblea de accionistas para tomar la decisión de incrementar el capital de la empresa en el monto que se crea conveniente y a la vez se analice la posibilidad de beneficiarse de un crédito en la CFN en dos fuentes, una para producción ganadera y otra para producción piscícola para lo cual ya se ha hecho la gestión respectiva habiendo la apertura y se hace necesario presentar el perfil de lo que se va a realizar e invertir en estas actividades, y además debo informarles que gracias a la oportuna contratación de los servicios técnicos contables del Ing. Miguel Samaniego hemos podido poner en orden ya que los contadores anteriores no desempeñaron un trabajo a entera satisfacción.



FAUSTO ROMAN GARCIA  
GERENTE GENERAL

Ventuzza a 01 de Octubre del 2010.

COMPANÍA AGRICOLA PECUARIA Y FORESTAL S.A.  
**CAMPEFOR S.A.**

*Informe de la Comisaria sobre los Estados Financieros de la compañía, correspondiente al ejercicio Económico del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, para Asamblea General de Accionistas.*

**ANTECEDENTES.** De conformidad a lo previsto en la Ley de Compañías y el Estatuto fui nombrada y posicionada para desempeñar las funciones de COMISARIA DE LA COMPAÑIA CAMPEFOR S. A., y en cumplimiento a esta responsabilidad, cumplí presentar el siguiente dictamen de la información financiera entregada por el señor Gerente de la Cia.

**PUNTO UNO.- RESPONSABILIDAD DE GERENCIA.-** La Gerencia de la Compañía CAMPEFOR S.A. es responsable de la preparación y presentación de la información financiera de acuerdo a lo previsto en las Normas Técnicas y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en el Ecuador, esta responsabilidad incluye el diseño, la implementación y el mantenimiento de controles internos, cumpliendo con La Ley de Compañías y su Reglamento, Ley de Servicios de Rentas Internas como organismos de control y el Estatuto vigente de la Cia.

**PUNTO DOS.- REVISION DE LA ESTRUCTURA DE LOS BALANCES PRESENTADOS.-** de conformidad a la información presentada a través del Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias con corte al 31 de diciembre del 2010, se puede afirmar que la empresa carece de liquidez, por cuanto el activo corriente es inferior al pasivo corriente en Activo Corriente \$ 295.868,56 Pasivo Corriente \$ 393.045,44 por lo expuesto debo dejar constancia que la empresa no tiene capital de trabajo para el desarrollo de sus actividades, los activos fijos representan el 35,14% del Activo total, del análisis se puede afirmar, que se hace necesario inyectar una fuente de financiamiento, para Capital de Trabajo y hacer producir la empresa de conformidad a la visión y misión para la que fue constituida, fuente de financiamiento que puede ser mediante crédito a una financiera o incremento de capital de los socios.

**PUNTO TRES.- PRONUNCIAMIENTO.-** con fundamento a disposiciones legales emanadas en la Ley de Compañías y Ley de Servicios de Rentas Internas a objeto se cumpla con lo dispuesto en las mencionadas normas vigentes, emite dictamen favorable a los balances presentados con corte al 31 de diciembre del 2010.

Atentamente



  
Mónica Daza Sánchez  
COMISARIA CAMPEFOR S.A.

COMPANÍA AGRICOLA PECUARIA Y FORESTAL S.A.  
**CAMPEFOR S.A.**

**INFORME DE GERENCIA GENERAL PARA ASAMBLEA ORDINARIA DE ACCIONISTAS, CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONOMICO DEL 2010.**

**ANTECEDENTES.-** De conformidad a lo previsto en la Ley de Cia. y Estatutos Art. 31 ustedes señores Accionistas tuvieron a bien nombrarme y posesionarme para desempeñar las funciones de GERENTE GENERAL, el 26 de diciembre del 2009 para un periodo de 2 años y en cumplimiento a esta responsabilidad, y atendiendo la convocatoria de Presidencia realizada para este día, cumplí presentar el siguiente informe de gestión realizado en el ejercicio económico del 2010 así:

**PUNTO UNO.-** La gestión realizada está reflejada en la Información financiera y económica, que se presenta según balances del ejercicio económico del 2010. Para los registros contables y presentación de balances se ha implementado un sistema de Contabilidad automatizado CIFA, aplicando los Principios de Contabilidad Generalmente aceptados en la práctica contable, así como las Normas Ecuatorianas de Contabilidad emitidas por la Federación Nacional de Contadores Públicos. Cumpliendo las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento, y el Estatuto de la Cia. Debo dejar constancia que durante el periodo de mi gestión como Gerente General se ha realizado una tarea de fortalecimiento de la granja, como construcción de corrales, mejoramiento de la corderera y acceso a la granja, pueras, rehabilitación las casar, y siembra de pastizales.

**PUNTO DOS.-** Como se puede evidenciar en el Balance General, se carece de liquidez económica, para poder cumplir las obligaciones inmediatas, se cuenta con disponible en Bancos \$ 592,04 y las deudas ascienden al valor \$ 108.770,80 y no se han presentado inconvenientes ya que la deuda principal es con mi persona como Socio. Como es de vuestro conocimiento a inicios del ejercicio económico se vendió parte del activo, recursos que principalmente se utilizaron, para cubrir obligaciones a terceros y socios e inversiones en la empresa, y actualmente como no se cuenta con capital de trabajo, se sugiere que en la presente Asamblea General se resuelva o autorice, solicitar un crédito a la CFN, entregando como garantía la hipoteca parcial para el área de cada proyecto a desarrollarse, los mismos que pueden ser: un proyecto ganadero, un proyecto de producción de queso híbrido y otro proyecto piscícola, considerando como contrapartida o aporte de la Cia. la inversión realizada hasta la fecha, previo avalúo correspondiente.

Es todo cuanto puedo informar para los fines legales correspondientes, para lo cual pongo a su consideración y resolución de la presente Junta General de Accionistas.

Ynezosa, a 13 de febrero del 2011



  
LA COMPAÑIA AGRICOLA PECUARIA Y FORESTAL  
CAMPEFOR S.A.  
GERENTE



## Anexo 09: Encuesta satisfacción de clientes en cuanto al producto adquirido

**"CAMPEFOR" S.A.**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES POTENCIALES Y OCACIONALES DE LA EMPRESA**

<b>Objetivo</b>	Conocer el grado de satisfacción de los clientes de la compañía "CAMPEFOR" S.A. en relación al producto
-----------------	---

<b>Empresa</b>	"CAMPEFOR" s.a.	<b>Numero</b>	
<b>Objetivo</b>	Elaboración de encuesta de satisfacción de clientes en relación al producto adquirido	<b>Fecha</b>	18/07/2011
<b>Actividad</b>	Elaboración de cuestionario	<b>Fuente</b>	Nomina de clientes potenciales y ocasionales
<b>Elaborado</b>	Marisol Díaz Padilla	<b>Alcance</b>	Periodo 2010

*Por favor leer la pregunta y poner una (X) bajo la característica que crea conveniente*

- 1 Los productos que la compañía ofrece son de buena calidad y a buen precio

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 2 Los productos que usted adquirió son siempre frescos y bien conservados

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 Volvería a adquirir los productos que la compañía ofrece

SI	NO

Gracias por su colaboración

<b>Empresa</b>	"CAMPEFOR" s.a.	<b>Numero</b>	
<b>Objetivo</b>	Tabular y analizar los resultados	<b>Fecha</b>	18/07/2011
<b>Actividad</b>	Tabulación	<b>Fuente</b>	Encuestas
<b>Elaborado</b>	Marisol Díaz Padilla	<b>Alcance</b>	Periodo 2010

Respuesta	Cientes	Acumulación	Porcentaje	Total
SI	10	10	100	100
NO	0	0	0	
<b>Total</b>	<b>10</b>			

**GRÁFICO 1: Satisfacción de los clientes potenciales y ocasionales en relación al producto**





## Anexo 10: Base de datos

No.	Nombre	Dirección	Teléfono	E-mail
1	Mijas Klever	Cumbaratza	093070361	
2	Merino Araujo Danny Mercedes	Yanzatza	072300551	<a href="mailto:dannymerino@yahoo.com">dannymerino@yahoo.com</a>
3	Rosales Namicela Segundo Rafael	Catamayo	072615439	<a href="mailto:segrorosales@hotmail.com">segrorosales@hotmail.com</a>
4	Salinas Cecilio	Zamora		
5	Vega Narváez José Modesto	Nangaritza	073038668	<a href="mailto:josemodestovega@hotmail.es">josemodestovega@hotmail.es</a>

## Anexo 11: Facturas de compras

ASOCIACIÓN DE DESARROLLO Y PRODUCCIÓN SUSTENTABLE Y SOSTENIBLE DE LA PARROQUIA LOS ENCUENTROS

RUC: 1990907761001  
FACTURA 001 - 001  
Nº 000146  
AUTORIZACION S.R.I. 1107699295

Dirección: Central, 24 de Mayo s/n y Jaime Roldós.  
YANTZAZA - ZAMORA CH. - ECUADOR

Clien: Campefor S.A.  
RUC: 1990004206001  
Dirección: Yanzatza

CANT.	DETALLE	LUGAR Y FECHA DE EMISIÓN		
		LUGAR	DÍA	MES AÑO
5	Coopasto		17	03 2010
18	Calibsal		10	03 2010
7	Matagusanos		2	03 2010
1	Jiyarit		6	03 2010
5	Salinguillos		0	03 2010
10	Aguay		0	03 2010
3	Jiyarit		6	03 2010
5	Matagusanos		2	03 2010
15	Pungente Borino		0	03 2010

Gráficas Andrés - \* Maquitos Javier Luna Alvará RUC: 10028847005-AG-10-730 Yantzaza 2300-388  
Fecha de C.S.S.: 08/12/2009 - 04/11/2011 al 00/00/00 "Módulo Fiscal Integrado del 2010"

SON: Encuentros Vegetal y Cínicos de la zona con Encuentros electrónicos  
Francisco Chacab  
FIRMA AUTORIZADA FIRMA DEL CLIENTE

ORIGINAL: ADQUIRENTE-COPIA: EMISOR

SUBTOTAL	325,50
DESCUENTO	
BASE / I.V.A. 0 %	325,50
BASE / I.V.A. 12 %	
I.V.A. 12 %	
VALOR TOTAL	325,50

COMPAÑÍA AGRÍCOLA PECUARIA Y FORESTAL SA CAMPEFOR SA  
CAMPEFOR S.A.

RUC: 1990004206001  
COMPROBANTE DE RETENCIÓN  
001-001 Nº 0000239  
AUTORIZACION S.R.I. 1107248018

Dirección: Central, Calle Jorge Mosquera s/n y Armando Arias  
Yantzaza - Zamora Ch. - Ecuador Telf: 2-300 276

Dir: (res) Asociación de Desarrollo y Producción Sustentable y Sostenible de la Parroquia Los Encuentros RUC/C.I.: 1990907761001  
Dirección: 24 de Mayo Tipo de Comprobante de Venta: Foro  
Lugar y fecha de emisión: 02-03-2010 No. de Comprobante de Venta: 001-001-146

EJERCICIO FISCAL	BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCIÓN	IMPUESTO	COD. DEL IMPUESTO	% DE RETENCIÓN	VALOR RETENIDO
2010	325,50	1031	Rto	10%	3,255
TOTAL					3,255

\*REGISTRO FISCAL EN EL REGISTRO DE IMPUESTOS OFICIALES  
RUC: 10028847005-AG-10-730 Yantzaza 2300-388  
\*Del 0000201 al 0000300 \* Válido: JULIO/2010

Firma del Agente de Retención

ORIGINAL: SUJETO PASIVO RETENIDO  
COPIA: COLOR: AGENTE DE RETENCIÓN



**Leopoldino Milton Merino Araujo** RUC: 1101948378001  
**FACTURA 002-001**  
 Dirección: Central, Av. Iván Ríofrío s/n y Primero de Mayo. \*Telf: 2300-003  
**YANTAZA - ZAMORA CH. - ECUADOR**  
**Nº 001495**  
**AUTORIZACION S.R.I**  
**1107437706**

Cliente: **Campefor S.A**  
 RUC: 1990004206001 Guía de Remisión:  
 Dirección: **Jorge Mosquera y Armando Arias Yantazza** LUGAR Y FECHA DE EMISION  
 LUGAR DIA MES AÑO  
**24 03 10**

CANT.	DETALLE	P. UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	Saca pella final	23.50	23.50
2	Sacas verde acervados	24.50	49.00
3	Sacas proceso # 2	25.50	76.50
1	Saca verde enj. ponce.	23.00	23.00
2	Sacas verde enj. unipro	21.00	42.00
1	Saca enj. Reproducción	21.90	21.90
2	Holidos.	1.50	3.00
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>238.50</b>
		<b>DISCUNTO</b>	
		<b>BASE I.V.A. 9 %</b>	
		<b>BASE I.V.A. 12 %</b>	
		<b>I.V.A. 12 %</b>	
		<b>VALOR TOTAL</b>	<b>238.50</b>

Gráficas Anónimas - Hacienda Anónima Ltda. RUC: 19029407001. Aut. Nº 8750. Yantazza 2300-388  
 Fecha de Emis. 10/03/2010 - Día 03/03/2010 - Hora 10:00:00 AM - No. de Emis. 001495

SON: **doscientos treinta y ocho soles**

FIRMA AUTORIZADA: *[Firma]* FIRMA DEL CLIENTE: *[Firma]*  
 ORIGINAL: ADQUIRENTE COPIA: EMISOR

**COMPANIA AGRICOLA PECUARIA Y FORESTAL SA CAMPEFOR SA**  
**CAMPEFOR S.A**  
 Dirección: Central, Calle Jorge Mosquera s/n y Armando Arias Yantazza - Zamora Ch. - Ecuador. Telf. 2-300 276

RUC: 1990004206001  
**COMPROBANTE DE RETENCION**  
 001-001 Nº **0000245**  
**AUTORIZACION S.R.I.**  
**1107248018**

Sr.(es) **Leopoldino Milton Merino Araujo** R.U.C.I.: **1101948378001**  
 Dirección: **Mr. Mosquera** Tipo de Comprobante de Venta: **7001320**  
 Lugar y fecha de emisión **24-03-2010** No. de Comprobante de Venta: **2010-1193**

EJERCICIO FISCAL	BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCION	IMPUESTO	COD. DEL IMPUESTO	% DE RETENCION	VALOR RETENIDO
2010	238.50	27.00	1031	11%	26.24
<b>TOTAL</b>					<b>26.24</b>

WIDRIGUEZ FLORES EDIN OSWALDO - IMPRENTA OFSET COPYCOM  
 RUC: 19019301001 - AUT. Nº 2364 - Fecha Emisión: 2008-07-31  
 \*Del 0000201 al 0000300 \* Válido: JULIO/2010

Firma del Agente de Retención: *[Firma]*  
 ORIGINAL: SUJETO PASIVO RETENIDO COPIA COLOR: AGENTE DE RETENCION

**FERRETERIA QUEZAL HNOS.** DIR: San. Av. Iván Ríofrío s/n y 1º de Diciembre • Telfs: 2300 190 2300 749 • Yantazza - Ecuador  
 RUC: 01022310901001  
 3 Aut. 1107927232  
**FECHA DE EMISION**  
 DIA MES AÑO  
**27 03 2010**

**FACTURA 001-001- Nº 016778**

Sr.(es): **Campefor**  
 R.U.C.I.: **1990004206001** TELF. \_\_\_\_\_ GUÍA DE REMISIÓN \_\_\_\_\_  
 DIREC: **Yantazza**

CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNITARIO	VALOR DE VENTA
02	Barra PVC 3" blanco	1,79	3,58
02	Barra PVC 4" blanco	3,57	7,14
41	Barra de cemento # 50kg	6,61	271,01
23	V.C. 14mm x 1/2"	12,91	297,83
21	V.C. 8mm x 1/2"	4,10	86,10
05	Barra clavo 2 1/2"	0,72	3,60
14	Barra alambre negro	0,72	10,08
01	Barra 1/2 metal	1,07	1,07
01	Barra 10mm concreto H.S.S.	2,68	2,68
01	Barra de concreto 7" cuadrado metal negro	50,89	50,89
02	Barra corte 7" cuadrado metal	3,21	6,42
200	Topo F10	0,03	6,80
02	Barra metal 6011	1,42	2,86
12	V.C. 10mm x 1/2"	6,70	80,40
11	Conc. 115 mm x 2m	21,05	231,55
02	Barra clavo 1 1/2 x 1/2"	0,54	1,08
01	Barra + clavo 50 con Accesorios	136,16	136,16
		<b>SUB TOTAL 12%</b>	
		<b>SUB TOTAL 0%</b>	
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>1211,57</b>
		<b>I.V.A. 12 % \$</b>	<b>145,39</b>
		<b>VALOR TOTAL \$</b>	<b>1356,96</b>

IMPRESORA OFSET Maria Angélica Ortiz Alvarado RUC: 110019301001 - Aut. 1157  
 Emis. 01022310901 - 10/03/2010 - 10:00:00 AM - No. de Emis. 0016778

SON: **mil trescientos cincuenta y seis con 96/100.**

FIRMA AUTORIZADA: *[Firma]* FIRMA DEL CLIENTE: *[Firma]*  
 ORIGINAL: SUJETO PASIVO RETENIDO COPIA COLOR: AGENTE DE RETENCION

**INSUAGRO**  
Carlos Guillermo Esparza González  
Central, Av. Iván Ríofrío s/n y Luis Bastidas  
• Telf: 2300103  
Yantzaza - Zamora Ch. - Ecuador

R.U.C.: 1900171685001  
Aut. SRI N° 1107974725  
**FACTURA**  
001-001 N° 0004065

Cliente: CAMPEFOR SA Telf.:  
R.U.C.: 1990004206001 Fecha de Emisión: 12 abril 2010

Emisión: Jorge Mosquera Guía de Remisión:

NT.	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIT.	VALOR TOTAL
1	Gl. Esteron 50	33,00	33,00
2	Fluvipen	7,00	14,00
1	Hematopan. 100 ml.	17,00	17,00
2	venocisis	1,00	2,00
2	Bactrovet plata	5,50	11,00
6	Cordinal	1,50	9,00
1	Anestésico	2,25	2,25
1	Tranquilón	3,50	3,50
2	Impacto Lt.	26,00	52,00
1	Tilcoombione 100 ml.	17,50	17,50
1	Hazin 20 ml	3,00	3,00
2	Unimast 20 ml.	8,50	17,00
2	Sarnomax x 60 ml.	1,50	3,00
1	Tadecmetax x 100 ml.	8,00	8,00
SUBTOTAL			192,25
DESCUENTO			
Son: <u>Doce noventa y dos con 25/100</u>			
FIRMA AUTORIZADA		FIRMA CLIENTE	VALOR TOTAL
			192,25

Gráficas Andrés \* Mauricio Xavier Luna Aldana \* RUC: 1902386437001 \* Aut. E730 \* Teléfono 2300386 Fecha de Etab. 02/03/2010 \* Del 08/01 al 04/06/10 \* Válido hasta marzo 2011

**COMPAÑIA AGRICOLA PECUARIA Y FORESTAL SA CAMPEFOR SA**  
CAMPEFOR S.A.  
Dirección: Central,  
Calle Jorge Mosquera s/n y Armando Arias  
Yantzaza - Zamora Ch. - Ecuador Telf. 2-300 276

RUC: 1990004206001  
**COMPROBANTE DE RETENCIÓN**  
001-001 N° 0000252  
AUTORIZACION S.R.I.  
1107248018

Sr. (es) Carlos Guillermo Esparza González R.U.C.: 1900171685001  
Dirección: Jorge Mosquera s/n y Luis Bastidas Tipo de Comprobante de Venta: Factura  
Lugar y fecha de emisión Yantzaza 12 abril 2010 No. de Comprobante de Venta: 001-001-0004065

EJERCICIO FISCAL	BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCIÓN	IMPUESTO	COD. DEL IMPUESTO	% DE RETENCIÓN	VALOR RETENIDO
2010	192,25	Retna	210	1%	1,92
TOTAL					1,92

Firma del Agente de Retención

**INSUAGRO**  
Carlos Guillermo Esparza González  
Central, Av. Iván Ríofrío s/n y Luis Bastidas  
• Telf: 2300103  
Yantzaza - Zamora Ch. - Ecuador

R.U.C.: 1900171685001  
Aut. SRI N° 1107974725  
**FACTURA**  
001-001 N° 0004203

Cliente: CAMPEFOR Telf.:  
R.U.C.: Fecha de Emisión: 17 Julio 2010

Emisión: Jorge Mosquera Guía de Remisión:

CANT.	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIT.	VALOR TOTAL
1	Marcador P.	6,00	6,00
1	Oxitetraciclina 500ml.	12,50	12,50
2	Dectomax 50ml.	15,50	31,00
1	Huon	3,00	3,00
1	Bertac	5,50	5,50
2	Kuramicina 100 ml.	6,00	12,00
1	Oxiter 100 ml.	9,50	9,50
3	Compal B 100ml.	6,50	19,50
4	Bid-can	1,50	6,00
1	Mockalt Lt.	20,00	20,00
7	Juengas 20 ml.	0,30	2,10
8	Aguja desechables	0,25	2,00
4	Dexchlorit 500 ml.	12,50	50,00
1	Tiamin 100ml.	7,50	7,50
2	Jayo c.	2,50	5,00
6	Metalyne 20cc	5,50	33,00
SUBTOTAL			224,60
DESCUENTO			
Son: <u>Docecientos veinticuatro con 60/100</u>			
FIRMA AUTORIZADA		FIRMA CLIENTE	VALOR TOTAL
			224,60

Gráficas Andrés \* Mauricio Xavier Luna Aldana \* RUC: 1902386437001 \* Aut. E730 \* Teléfono 2300386 Fecha de Etab. 02/03/2010 \* Del 08/01 al 04/06/10 \* Válido hasta marzo 2011

**COMPAÑIA AGRICOLA PECUARIA Y FORESTAL SA CAMPEFOR SA**  
CAMPEFOR S.A.  
Dirección: Central,  
Calle Jorge Mosquera s/n y Armando Arias  
Yantzaza - Zamora Ch. - Ecuador Telf. 2-300 276

RUC: 1990004206001  
**COMPROBANTE DE RETENCIÓN**  
001-001 N° 0000273  
AUTORIZACION S.R.I.  
1107248018

Sr. (es) Carlos Guillermo Esparza González R.U.C.: 1900171685001  
Dirección: Av. Iván Ríofrío s/n y Luis Bastidas Tipo de Comprobante de Venta: Factura  
Lugar y fecha de emisión Yantzaza 17 Julio 2010 No. de Comprobante de Venta: 001-001-0004203

EJERCICIO FISCAL	BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCIÓN	IMPUESTO	COD. DEL IMPUESTO	% DE RETENCIÓN	VALOR RETENIDO
2010	224,60	Retna	340	1,7%	2,25
TOTAL					2,25

Firma del Agente de Retención



# INSUAGRO

Carlos Guillermo Esperza González

Central, Av. Iván Rofrío s/n y Luis Basidas  
Telf: 2300103

R.U.C.: 1900171685001  
Aut. SRI N° 1107974725

## FACTURA

001-001 N° 0004062

Yantzaza - Zamora Ch. - Ecuador

Cliente: CAMPETOR S.A

Tel: \_\_\_\_\_

R.U.C.: 1990004206001

Fecha de Emisión: 12 abril 2010

Dirección: Torje Mosquera

Gula de Remisión:

CANT.	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIT.	VALOR TOTAL
2	Tyloforce 100 gr	7,00	14,00
1	Eterol gotero	1,00	1,00
1	Cieso & CT	4,20	4,20
1	Cipermetrina Lt.	10,00	10,00
5	Matabichera	6,50	32,50
1	Eterol spray	4,50	4,50
4	Tylo tad 100 gr.	7,50	30,00
4	Gliposato x Gl.	16,00	64,00
3	Mataador rata	1,80	5,40
8	Dacumbens x 5 kg.	45,00	360,00
1	Tace 100 ml.	7,00	7,00
11	Atakil 500 gr.	3,50	38,50
17	Agua Metaluron	0,60	10,20
2	Gliposato Gl.	17,00	34,00
1	Largo completa.	16,00	16,00
1	Hormo metro V.	5,00	5,00
SUBTOTAL			636,30
DESCUENTO			
FIR I.V.A. 0%			
FIR I.V.A. 12%			
I.V.A. 12%			
VALOR TOTAL			636,30

Gráficas Andrés - Mauricio Xavier Luna Astudí RUC: 30039847001 - ALI 6700 - Telf: 2300386 Fecha de Emis: 02/03/2010 - Vig. 05/01/01 al 05/04/05 - Vig. hasta marzo 2011

SON: Seiscientos treinta y seis 30 / 100

FIRMA AUTORIZADA: \_\_\_\_\_ FIRMA CLIENTE: \_\_\_\_\_

Original: Adquirente Copia: Emisor

### ASOCIACIÓN DE DESARROLLO Y PRODUCCIÓN SUSTENTABLE Y SOSTENIBLE DE LA PARROQUIA LOS ENCUENTROS

Dirección: Central, 24 de Mayo s/n y Jaime Roldós.  
YANTZAZA - ZAMORA CH. - ECUADOR

RUC: 1990907761001

## FACTURA 001 - 001

N° 000183

AUTORIZACION S.R.I  
1107699295

Cliente: Campetor S.A.

RUC: 1990004206001

Gula de Remisión:

LUGAR Y FECHA DE EMISION				
LUGAR	DIA	MES	ANO	
Los Encuentros	28	09	2010	

Dirección: El Pindal

CANT.	DETALLE	P. UNITARIO	PRECIO TOTAL
16	Calfozol	10,00	160,00
7	Matayusano	2,00	14,00
4	Reverf de 3:15	7,80	31,20

<small>Gráficas Andrés - Mauricio Xavier Luna Astudí RUC: 30039847001 - ALI 6700 - Telf: 2300386 Fecha de Emis: 08/03/2010 - Vig. 05/01/01 al 05/04/05 - Vig. hasta Diciembre del 2010.</small>	SUBTOTAL	205,20
SON: <u>doscientos cinco dólares con 20 / 100</u>	DESCUENTO	
FIRMA AUTORIZADA: <u>David Cheula</u>	BASE/I.V.A. 0%	205,20
FIRMA DEL CLIENTE: <u>E. Ceval</u>	BASE/I.V.A. 12%	
	I.V.A. 12%	
ORIGINAL: ADQUIRENTE COPIA: EMISOR	VALOR TOTAL	205,20



**DANNY MERCEDES MERINO ARAUJO**  
 RUC: 1103778138001  
 AUT. SRI N° 1108874045  
**FACTURA 001-001**  
 DIRECCIÓN: Central Av. Iva Rofrío s/n y Primera de Mayo  
 TELEFAX: 2300 - 551 \*Cel: 093966260  
 YANTZAZA - ZAMORA CH. - ECUADOR  
**N° 0000740**

Cliente: CAMPEFOR S.A.  
 R. CI N° 1990004206001 Guía de Remisión: 25/12/2010  
 Dirección: Yantza 13930

CANT	DETALLE	V. UNIT	V. TOTAL
2	Soas preñado # 2	26.50	53.00
1	Soas puelle hiral	24.50	24.50
3	Soas C ay reproducción	7.50	22.50
2	Soas cuido factancia	26.00	52.00
1	Soas cuido Inicacion	28.00	28.00
1	Soas cuido Destete	13.00	13.00
1	Soas cuido Pudestete	17.50	17.50
1	Soas cuido Inicad	7.50	7.50
14	Soas chovado juvo	18.25	255.50
1	Soas chovado juvo	17.50	17.50

UNA ALDEA MARINCO ANEJO, CANTÓN ANDRÉS, TEL FAX 230088  
 RUC: 1990001111403  
 Fecha de autorización: 04/10/2009 hasta 2010 con 0000701 al 0000800  
 Fecha de caducidad del Permiso: 2011

SUBTOTAL \$ 308.50  
 DESCUENTO \$ \_\_\_\_\_  
 F.B. IVA 0% \_\_\_\_\_  
 F.B. IVA 12% \_\_\_\_\_  
 IVA 12% \_\_\_\_\_  
 VTOTAL \$ 308.50

FIRMA AUTORIZADA: [Firma] FIRMA DEL CLIENTE: \_\_\_\_\_  
 Original Blanco: Adjuntar Copia Color: Enviar

**COMPANÍA AGRICOLA PECUARIA Y FORESTAL S.A.**  
**CAMPEFOR S.A.**  
 DIRECCIÓN MATRIZ: Central / Jorge Mosquera s/n y Armando Atlas 07 2300 - 276  
 YANTZAZA / ZAMORA CH. ECUADOR

RUC: 1990004206001 AUT. SRI: 1108874045  
**COMPROBANTE DE RETENCIÓN**  
 001-001 Nro. 0000342

Sr. (es) DANNY MERCEDES MERINO ARAUJO R.U.C./C.I.: \_\_\_\_\_  
 Dirección: Yantza 13930 Tipo de Comprobante de Venta: Compraventa  
 Lugar y fecha de emisión: Yantza 13930 25/12/2010 Nro. de Comprobante de Venta: \_\_\_\_\_

EJERCICIO FISCAL	BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCIÓN	IMPUESTO	COD. DEL IMPUESTO	% DE RETENCIÓN	VALOR RETENIDO
<u>2010</u>	<u>308.50</u>	<u>14.71</u>	<u>250</u>	<u>4.77</u>	<u>14.71</u>
<b>TOTAL</b>					<u>14.71</u>

ARTE COLASH: Verónica Rocio Velásquez Castillo RUC: 1900545599001 \*Autorización 833 Teléfono 2301-013  
 Fecha de Elab. 25/08/2010 dm 0000301 al 0000400 Valido hasta 25/08/2011

## Anexo 12: Contratos de servicios

**CAMPEFOR S.A.**  
**CONTRATO DE TRABAJO**

En la ciudad de Yantzaza, provincia de Zamora Chinchipe, al 4 día de ENERO del dos mil diez, comparecen por una parte, el Sr. FAUSTO HERIBERTO ROMAN GARCIA portador de la cédula de Identidad Nro. 07001111403 en su calidad de GERENTE GENERAL de la COMPANÍA AGRICOLA, PECUARIA Y FORESTAL S.A. "CAMPEFOR S.A." por otra parte El Sr. Fausto Vicente Roman Andrad por sus derechos personales, con cédula de ciudadanía Nro. 19003822 74 parte a la que en lo sucesivo se le denominará como "EL CONTRATISTA" comparecen para celebrar el presente contrato de trabajo, de acuerdo a las cláusulas siguientes, y a las disposiciones legales vigentes, que se consideran incorporadas a este contrato:

**PRIMERA.**- El Sr. Fausto Vicente Roman Andrad se compromete a prestar sus servicios personales a la empresa "CAMPEFOR S.A." en su calidad de CONTRATISTA DE VIVIENDA para LA CONSTRUCCION DE UNA CASA DE VIVIENDA EN LA ZONA CHINCHIPA DE CAMPEFOR S.A., de conformidad con la naturaleza de la actividad que desarrolla la empresa

**SEGUNDA.**- La manera de ejecutar el trabajo será por obra cierta, sin relación de dependencia y cualquier personal de apoyo que ocupe en esta labores, no será responsabilidad de la Cia. CAMPEFOR S.A.

**TERCERA.**- EL CONTRATISTA percibirá por el trabajo descriptor en las cláusulas, primera y segunda del presente contrato, el valor de SEIS MIL QUINIENTOS DOLARES (\$ 6.500,00) cancelando así: 70 % calidad de anticipo, a la firma del contrato y el saldo una vez concluido el mismo.

**CUARTA.**- PLAZO La entrega del trabajo a realizarse, tendrá una duración de 40 días calendario a partir de la entrega del anticipo, según descripción que constan en la cláusula primera del presente contrato

**QUINTA.**- En Caso de incumplimiento de cualquiera de las cláusulas contractuales, descritas anteriormente, las partes se sujetan a los jueces competentes de la ciudad de Yantzaza.

Para constancia y en fe de lo actuado, firman las partes en original y copia del mismo tenor, en el lugar y fecha arriba indicada:

[Firma]  
 Fausto Román García  
 GERENTE CAMPEFOR S.A.

[Firma]  
 CONTRATISTA  
 19003822 7-4

# CAMPEFOR S.A.

## CONTRATO DE TRABAJO

En la ciudad de Yantzaza, provincia de Zamora Chinchipe, al 2 día de ENERO del dos mil diez, comparecen por una parte, el Sr. FAUSTO HERIBERTO ROMAN GARCIA portador de la cédula de Identidad Nro. 07001111403 en su calidad de GERENTE GENERAL de la COMPAÑIA AGRICOLA, PECUARIA Y FORESTAL S.A. "CAMPEFOR S.A." por otra parte El Sr. LUIS SERAFIN GONZALEZ VELAZQUEZ por sus derechos personales, con cédula de ciudadanía Nro. 1100423647 parte a la que en lo sucesivo se le denominará como "EL CONTRATISTA" comparecen para celebrar el presente contrato de trabajo, de acuerdo a las cláusulas siguientes, y a las disposiciones legales vigentes, que se consideran incorporadas a este contrato:

**PRIMERA.**- El Sr. Luis Serafin Gonzalez Velazquez compromete a prestar sus servicios personales a la empresa "CAMPEFOR S.A." en calidad de CONTRATISTA para LA REALIZACIÓN DE 20 HECTÁREAS DE PASTO EN LA CUENTA DEL MANCUI, NADA EN LA HEDA DE CAMPEFOR de conformidad con la naturaleza de la actividad que desarrolla la empresa

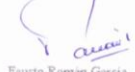
**SEGUNDA.**- La manera de ejecutar el trabajo será por obra cierta, sin relación de dependencia y cualquier personal de apoyo que ocupe en esta labores, no será responsabilidad de la Cia. CAMPEFOR S.A.

**TERCERA.**- EL CONTRATISTA percibirá por el trabajo descritos en las cláusulas primera y segunda del presente contrato, el valor de OCHO MIL DOLARES (8,000.00) DOLARES (\$ 8,000.00) cancelando así: 20% calidad de anticipo, a la firma del contrato y el saldo una vez concluido el mismo.

**CUARTA.**- PLAZO La entrega del trabajo a realizarse, tendrá una duración de 30 días calendario a partir de la entrega del anticipo, según descripción que constan en la cláusula primera del presente contrato

**QUINTA.**- En Caso de incumplimiento de cualquiera de las cláusulas contractuales, descritas anteriormente, las partes se sujetan a los jueces competentes de la ciudad de Yantzaza.

Para constancia y en fe de lo actuado, firman las partes en original y copia del mismo tenor, en el lugar y fecha arriba indicada

  
Fausto Roman Garcia



GERENTE CAMPEFOR S.A.

CONTRATISTA

1100423647

### Anexo 13: Balance de comprobación

FACES : CIA.AGRICLA PCUARIA Y FORSTAL CAMPEFOR SA

#### BALANCE DE COMPROBACION

Moneda: DOLARES

A: DICIEMBRE/2010

Código	Cuenta	DEBE	HABER	SALDO DEUDOR	SALDO ACREEDOR
2.1.1.1.01	Ctas.y Dctos. x pagar relac.L	34,823.23	144,594.03		109,770.80
2.1.1.1.02	Anticipos Vntas. Futuras				
2.1.1.2.01	Prestamos Bancarios locales				
2.1.1.2.02	Prestamos Corporacion Financie				
2.1.1.2.03	Prestamos Otras Entid./ Crdto.				
2.1.1.3.01	12% Impsto. IVA Vntas	2,250.00	2,250.00		
2.1.1.3.02	Retenc.en la Fnte. Impsto.Rnta	789.07	929.37		140.30
2.1.1.3.03	Retecion en la Fuente IVA	370.87	504.20		133.33

## Anexo 14: Estados financieros (Balance General)

FACES : CIA.AGRICLA PCUARIA Y FORSTAL CAMPEFOR SA

### BALANCE GENERAL

Moneda: DOLARES

A: DICIEMBRE/2010

1.	ACTIVOS:	
1.1.	ACTIVO CORRIENTE:	295,868.56
1.1.1.	ACTIVO DISPONIBLE	592.04

2.	PASIVOS:	
2.1.	PASIVO CORRIENTE	-393,043.44
2.1.1.	OBLIGACIONES INMEDIATAS	-393,043.44
2.1.1.1.	CON PROVEEDORES	-109,770.80

**FACES:** CIA.AGRICLA PCUARIA Y FORSTAL CAMPEFOR SA

**BALANCE GENERAL**

Moneda: DOLARES

A: DICIEMBRE/2010

1.	<b>ACTIVOS:</b>		
1.1.	<b>ACTIVO CORRIENTE:</b>		295,868.56
1.1.1.	<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>		592.04
1.1.1.1.	CAJA		
1.1.1.2.	<b>DEPOSITOS EN BANCOS</b>		592.04
1.1.1.2.01	Banco/Loja Cta.Cte.110601150-2	592.04	
1.1.2.	<b>EXIGIBLES</b>		221,521.52
1.1.2.1.	<b>POR COBRAR A CLIENTES</b>		
1.1.2.2.	<b>DEUDORES VARIOS</b>		220,500.00
1.1.2.2.01	Ctas.y Dctos.x Cobrar no relac	220,500.00	
1.1.2.3.	<b>DERECHOS CON LA ADM.TRIBUTARIA</b>		1,021.52
1.1.2.3.03	Crdo.Trib.Impsto.Renta Crte.	422.80	
1.1.2.3.04	Cdto.Trib.Impsto.Renta Ejec.An	598.72	
1.1.3.	<b>REALIZABLES</b>		73,755.00
1.1.3.1.	<b>PRODUCCION GANADERA</b>		69,370.00
1.1.3.1.01	Inv. Ganado de Cría	58,000.00	
1.1.3.1.02	Inv. Ganado de Engorde	2,370.00	
1.1.3.1.03	Inv. Ganado Reproductor	9,000.00	
1.1.3.2.	<b>PRODUCCION PISCICOLA</b>		
1.1.3.3.	<b>MATERIALES Y FERTILIZANTES</b>		
1.1.3.4.	<b>OTROS INVENTARIOS</b>		4,385.00
1.1.3.4.01	Inv. Repuestos y Herramientas	4,385.00	
1.2.	<b>ACTIVOS FIJOS:</b>		135,288.32
1.2.1.	<b>DEPRECIABLES</b>		125,288.32

CIFA FECHA: 03/26/2011 HORA: 20:26:56

PAG: 1

S : CIA.AGRICLA PCUARIA Y FORSTAL CAMPEFOR SA

**BALANCE GENERAL**

Moneda: DOLARES

A: DICIEMBRE/2010

1.2.1.1.	<b>ACTIVOS FIJOS DE ADMINISTRACION</b>		77,333.62
1.2.1.1.01	Inmuebles	48,000.00	
1.2.1.1.03	Muebles y Enseres	10,510.00	
1.2.1.1.04	Maquinaria,Equipo e Instalac-	36,215.83	
1.2.1.1.05	Equipo Computacion y Software	1,100.00	
1.2.1.1.07	Otros Activos Fijos Adm.	23,257.00	
1.2.1.1.09	(-)Deprec.Acumlda.Activos Fijo	-41,749.21	
1.2.1.2.	<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>		47,954.70
1.2.1.2.01	Terreno Agricola	11,376.00	
1.2.1.2.02	Galpones y Corrales	3,000.00	
1.2.1.2.03	Pastizales ( potreros )	17,138.70	
1.2.1.2.04	Cultivo de Platanos y Cacao	2,040.00	
1.2.1.2.05	Peceras para Tilapia	14,400.00	
1.2.2.	<b>NO DEPRECIABLES</b>		10,000.00
1.2.2.1.01	Terrenos	10,000.00	
1.3	<b>ACTIVO DIFERIDO</b>		
1.3.1.	<b>AMORTIZABLE</b>		
1.3.1.1.	<b>INTANGIBLE</b>		
1.4.1.	<b>POR COBRAR A CLIENTES</b>		
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>431,156.88</b>
2.	<b>PASIVOS:</b>		
2.1.	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		-393,043.44
2.1.1.	<b>OBLIGACIONES INMEDIATAS</b>		-393,043.44
2.1.1.1.	<b>CON PROVEEDORES</b>		<b>-109,770.80</b>
2.1.1.1.01	Ctas.y Dctos. r pagar relac.L	-109,770.80	
2.1.1.2.	<b>CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>		
2.1.1.3.	<b>CON LA ADMINISTRAC.PUBLICA</b>		-273.63



S : CIA.AGRICLA PCUARIA Y FORSTAL CAMPEFOR SA

**BALANCE GENERAL**

Moneda: DOLARES

A: DICIEMBRE/2010

2.1.1.3.02	Retenc.en la Fnte. Impsto.Rnta	-140.30	
2.1.1.3.03	Retecion en la Fuente IVA	-133.33	
2.1.1.4.	<b>CON LOS ACCIONISTAS</b>		-280,856.95
2.1.1.4.01	Prestamos de Accionistas	-280,856.95	
2.1.1.5.	<b>CON EL PERSONAL</b>		-2,142.06
2.1.1.5.01	Remuneraciones pendientes pago	-1,961.46	
2.1.1.5.02	Aportes IESS por pagar	-180.60	
2.2.	<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>		
2.2.1.	<b>OBLIGACIONES A LARGO PLAZO</b>		
2.2.1.2.	<b>CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>		
2.2.1.3.	<b>CON ACCIONISTAS</b>		
	<b>TOTAL PASIVOS</b>		-393,043.44
3.	<b>PATRIMONIO:</b>		
3.1.	<b>PATRIMONIO NETO</b>		-10,967.38
3.1.1.	<b>CAPITAL SOCIAL</b>		-50,878.73
3.1.1.1.	<b>CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO</b>		-2,960.00
3.1.1.1.01	Roman Garcia Fauston Heriberto	-1,213.60	
3.1.1.1.02	Roman Garcia Orlando	-1,208.00	
3.1.1.1.03	Roman Garcia Manuel	-207.20	
3.1.1.1.04	Roman Garcia Luis Felipe	-177.60	
3.1.1.1.05	Roman Garcia Guido	-140.00	
3.1.1.1.06	Herrera Alvarez Hernan	-5.60	
3.1.1.2	<b>(-)CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO</b>		
3.1.1.3	<b>APORTE FUTURAS CAPITALIZACIONE</b>		-47,918.73
3.1.1.3.01	Roman Garcia Fausto Heriberto	-47,918.73	
3.1.2.	<b>RESERVAS</b>		

CIFA FECHA: 03/26/2011 HORA: 20:26:57

PAG: 3

ES : CIA.AGRICLA PCUARIA Y FORSTAL CAMPEFOR SA

**BALANCE GENERAL**

Moneda: DOLARES

A: DICIEMBRE/2010

---

3.1.3.	UTILIDADES Y PERDIDAS		39,911.35
3.1.3.1.02	(-)Perdida Acumlda.Ejerc.Anter	39,911.35	
	EXCEDENTES DEL EJERCICIO	-27,146.06	
	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		-431,156.88

CIPA FECHA: 03/26/2011 HORA: 20:26:57

02/09/2011

PAG: 4

**Anexo 15: Estados financieros (Estado de Pérdidas y Ganancias)**

<b>FACES :</b> CIA.AGRICLA PCUARIA Y FORSTAL CAMPEFOR SA	
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>	
Moneda: DOLARES	
A: DICIEMBRE/2010	
<hr/>	
<b>EXCEDENTES DEL EJERCICIO</b>	<b>-27,146.06</b>

<b>FACES :</b> CIA.AGRICLA PCUARIA Y FORSTAL CAMPEFOR SA	
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>	
Moneda: DOLARES	
A: DICIEMBRE/2010	
<hr/>	
<b>4.</b>	<b>INGRESOS:</b>
<b>4.1.</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b> -505,419.79
<b>4.1.1.</b>	<b>VENTAS GRAVADAS TARIFA 12% IVA</b>
<b>4.1.2.</b>	<b>VENTAS GRAVADAS TARIFA 0% IVA</b> -45,600.00
<b>4.1.2.1.01</b>	Vnta.Produc.Ganado <b>-45,600.00</b>
<b>4.1.3.</b>	<b>OTRAS RENTAS OPERACIONALES</b>

**FACES :** CIA.AGRICLA PCUARIA Y FORSTAL CAMPEFOR SA

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

Moneda: DOLARES

A: DICIEMBRE/2010

4.	<b>INGRESOS:</b>		
4.1.	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		-505,419.79
4.1.1.	<b>VENTAS GRAVADAS TARIFA 12% IVA</b>		
4.1.2.	<b>VENTAS GRAVADAS TARIFA 0% IVA</b>		-45,600.00
4.1.2.1.01	Vnta.Produc.Ganado	-45,600.00	
4.1.3.	<b>OTRAS RENTAS OPERACIONALES</b>		
4.1.4.	<b>OTRAS RENTAS GRAVADAS</b>		-459,819.79
4.1.4.1.01	Utilidad en Vnta./Activos Fijos	-459,819.79	
	<b>TOTAL INGRESOS</b>		-505,419.79
5.	<b>COSTOS Y GASTOS:</b>		
5.1.	<b>COSTOS OPERACIONALES</b>		239.60
5.1.1.	<b>COMPRAS PARA PRODUCCION GANADE</b>		239.60
5.1.1.1.03	Compra Medicamentos Veterinari	28.10	
5.1.1.1.04	Compra Semillas y fertilizant.	211.50	
5.2.	<b>GASTOS CORRIENTES</b>		478,034.13
5.2.1.	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>		144,100.01
5.2.1.1.	<b>REMUNERACIONES BASICAS</b>		15,698.72
5.2.1.1.01	Salario Sectorial Unificado	3,360.00	
5.2.1.1.03	Servicios Ocasionales	8,053.00	
5.2.1.1.04	Honorarios Profesionales	4,285.72	
5.2.1.2.	<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>		127,993.05
5.2.1.2.04	Indemnizaciones	107,860.01	
5.2.1.2.05	Alimentacion	20,133.04	
5.2.1.3.	<b>OBLIGACIONES PATRONALES</b>		408.24
5.2.1.3.01	Aporte Patronal IESS	408.24	

CIPA FECHA: 03/26/2011 HORA: 20:21:57

PAG: 1

**FACES :** CIA.AGRICLA PCUARIA Y FORSTAL CAMPEFOR SA

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

Moneda: DOLARES

A: DICIEMBRE/2010

<b>5.2.2.</b>	<b>GASTOS DE GESTION Y PRODUCCION</b>		<b>266,068.09</b>
<b>5.2.2.1.</b>	<b>SERVICIOS</b>		<b>15,713.76</b>
5.2.2.1.02	Servic./Comunicacion y Correo	382.62	
5.2.2.1.03	Gastos de Viaje	102.00	
5.2.2.1.05	Mantenimiento Activos Fijos	15,229.14	
<b>5.2.2.2.</b>	<b>SUMINISTROS Y MATERIALES</b>		<b>56,185.68</b>
5.2.2.2.01	Materiales de Oficina	180.48	
5.2.2.2.02	Combustibles y Lubricantes	31,710.99	
5.2.2.2.03	Otros materiales	24,294.21	
<b>5.2.2.3.</b>	<b>GASTOS EXPLOTACION GANADERA</b>		<b>187,412.60</b>
5.2.2.3.01	Consumo pastisales	127,819.65	
5.2.2.3.02	Mano de Obra Explotacion Gndra	8,665.00	
5.2.2.3.03	Gastos Generales Explotacion	50,927.95	
<b>5.2.2.4.</b>	<b>GASTOS EXPLOTACION PISCICOLA</b>		
<b>5.2.2.5.</b>	<b>OTROS GASTOS</b>		<b>6,756.05</b>
5.2.2.5.01	Gastos de Viaje	33.00	
5.2.2.5.02	Servicios Bancarios	25.24	
5.2.2.5.03	Impstos. Contribuc. y Otros	1,267.78	
5.2.2.5.04	Impsto.IVA que se carga al Gst	5,246.85	
5.2.2.5.05	Otros Gastos Locales	183.18	
<b>5.2.3.</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>285.46</b>
<b>5.2.3.1</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>		<b>285.46</b>
5.2.3.1.01	Interec.x Pstmos.Inst. Financ.	285.46	
<b>5.2.4.</b>	<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONE</b>		<b>16,820.57</b>
<b>5.2.4.1.</b>	<b>DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS</b>		<b>16,820.57</b>
5.2.4.1.01	Gsto. Deprec. Activos Fijos	16,820.57	
5.2.5.1.01	Costo de Explotacion Ganadera	50,760.00	
	<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>478,273.73</b>

ACES : CIA.AGRICLA PCUARIA Y FORSTAL CAMPEFOR SA

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

Moneda: DOLARES

A: DICIEMBRE/2010

---

EXCEDENTES DEL EJERCICIO

-27,146.06

## Anexo 16: Encuesta (Clientes atendidos satisfactoriamente)

### Encuesta dirigida a los clientes de la empresa "CAMPEFOR" S.A.

<b>Empresa</b>	"CAMPEFOR" s.a.	<b>Numero</b>	
<b>Objetivo</b>	Elaboración de encuesta de satisfacción de clientes	<b>Fecha</b>	18/07/2011
<b>Actividad</b>	Elaboración de cuestionario	<b>Fuente</b>	Nomina de clientes potenciales
<b>Elaborado</b>	Marisol Díaz Padilla	<b>Alcance</b>	Periodo 2010

<b>Objetivo</b>	Conocer el grado de satisfacción de los clientes de la compañía "CAMPEFOR" S.A. con la finalidad de mejorar la imagen de la empresa
-----------------	---

*Por favor leer la pregunta y poner una (X) bajo la característica que crea conveniente*

- 1) Considera que la atención que ofrece la compañía es:

Muy satisfactoria	Satisfactoria	Poco satisfactoria	Nada satisfactoria

- 2) La calidad de los productos que la compañía ofrece para su concepto es:

Muy satisfactoria	Satisfactoria	Poco satisfactoria	Nada satisfactoria

- 3) La amabilidad con la que atendido fue:

Muy satisfactoria	Satisfactoria	Poco satisfactoria	Nada satisfactoria

4) Los pedidos realizados por usted, cumplen con sus expectativas requeridas?

Muy satisfactoria	Satisfactoria	Poco satisfactoria	Nada satisfactoria

5) Luego de haber sido atendido con su pedido se ha sentido:

Muy satisfactoria	Satisfactoria	Poco satisfactoria	Nada satisfactoria

6) En cuanto al tiempo de entrega de los pedidos por parte de la compañía, esta es:

Muy satisfactoria	Satisfactoria	Poco satisfactoria	Nada satisfactoria

7) En cuanto a los precios de los productos en relación con otros del mercado, son:

Muy satisfactoria	Satisfactoria	Poco satisfactoria	Nada satisfactoria

Gracias por su colaboración



<b>Empresa</b>	"CAMPEFOR" s.a.	<b>Numero</b>	
<b>Objetivo</b>	Tabular y analizar los resultados	<b>Fecha</b>	18/07/2011
<b>Actividad</b>	Tabulación	<b>Fuente</b>	Encuestas
<b>Elaborado</b>	Marisol Díaz Padilla	<b>Alcance</b>	Periodo 2010

1) **Considera que la atención que ofrece la compañía es:**

Características	Cientes	Acumulación	Porcentaje	Total
Muy satisfactoria	4	4	80	<b>100</b>
Satisfactoria	0		0	
Poca satisfactoria	1	1	20	
Nada satisfactoria	0		0	
<b>Total</b>	<b>5</b>			

**GRAFICO 2: Clientes atendidos satisfactoriamente**

