

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y  
TOMA DE DECISIONES EN SALINAS YACHT CLUB, PROVINCIA DE  
SANTA ELENA, AÑO 2018**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

**AUTORA:**

**Karina Nathalie Bernabé Villagómez**

**LA LIBERTAD - ECUADOR**

**2019**



**TEMA:**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y  
TOMA DE DECISIONES EN SALINAS YACHT CLUB, PROVINCIA DE  
SANTA ELENA, AÑO 2018**

**AUTORA:**

**BERNABÉ VILLAGÓMEZ KARINA NATHALIE**

**TUTOR:**

**LCDO. RAZA CAICEDO JAVIER ARTURO, MCA**

**RESUMEN**

En este trabajo de investigación se realizó una auditoría de gestión al departamento de compras mediante la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría con el propósito de medir la eficiencia y eficacia del proceso de adquisición del Salinas Yacht Club del periodo 2018, para ello se describieron las teorías y las bibliografías de autores contemporáneos y relevantes referentes a gestión y organización del departamento de compras, además se preparó el proceso metodológico a través de entrevistas que fueron aplicados al personal relacionado al proceso, también se aplicó el análisis documental para la recolección cualitativa de la investigación, posterior a esto se emitió el informe de auditoría del cual se detallaron los hallazgos encontrados que sirvieron para la toma de decisiones de la gerencia y por último se elaboró un manual de políticas y procedimientos para el mejoramiento de las actividades funcionales del departamento de compras del Salinas Yacht Club.

**Palabras Claves:** Auditoría de Gestión, técnica, procedimiento, gestión.



**TEMA:**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y  
TOMA DE DECISIONES EN SALINAS YACHT CLUB, PROVINCIA DE  
SANTA ELENA, AÑO 2018**

**AUTORA:**

**BERNABÉ VILLAGÓMEZ KARINA NATHALIE**

**TUTOR:**

**LCDO. RAZA CAICEDO JAVIER ARTURO, MCA**

**ABSTRACT**


In this research work, a management audit was made to the purchasing department through the application of audit techniques and procedures in order to measure the efficiency and effectiveness of the Salinas Yacht Club acquisition process for the 2018 period. theories and bibliographies of contemporary and relevant authors concerning the management and organization of the purchasing department, in addition the methodological process was prepared through interviews that were applied to the personnel related to the process, the documentary analysis was also applied for the qualitative collection of the investigation, after this the audit report was issued which detailed the findings found that were used for the decision making of the management and finally a manual of policies and procedures for improving the functional activities of the purchasing department was elaborated from Salinas Y Acht Club.

**Key words: Management Audit, technique, procedure, Management.**

## **APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

En mi calidad de Profesor Guía del trabajo de titulación, “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y TOMA DE DECISIONES EN SALINAS YACHT CLUB, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018”, elaborado por la Srta. Karina Nathalie Bernabé Villagómez, egresado de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científico, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente



---

**Lcdo. Javier Arturo Raza Caicedo, MCA**

**TUTOR**

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente Trabajo de Titulación con el Título de **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y TOMA DE DECISIONES EN SALINAS YACHT CLUB, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018”**, elaborado por **Karina Nathalie Bernabé Villagómez**, declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa.

### **Transferencia de derechos autorales.**

Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de **Ciencias Administrativas** carrera de **Contabilidad y Auditoría**, pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

**Atentamente,**



---

**Srta. Karina Bernabé Villagómez**

**C.C. No.: 240017882-4**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la fortaleza, sabiduría y perseverancia de continuar y cumplir con esta meta planteada hace cinco años, de igual manera a los docentes conocimientos impartidos durante toda esta travesía de formación, a mis padres y hermanos que aportaron significativamente en este sueño y a mis amistades que sin dudarlo me brindaron su mano amiga para verme cumplir esta meta.

*Marina Bernabé Villagómez*

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a Dios que guió cada uno de mis pasos en el transcurso de mi formación profesional, a mis padres que indudablemente han sido y seguirán siendo el motor principal para cumplir cada uno de mis objetivos, a mis hermanos que siempre me tendieron la mano y a mis amistades que aportaron con su granito de arena para verme cumplir esta meta.

*Karina Bernabé Villagómez*

## TRIBUNAL DE GRADO



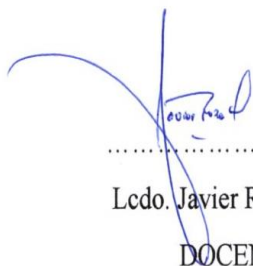
.....

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc  
DECANA (E) DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ADMINISTRAS



.....

Lcda. María Fernanda Alejandro, MCA  
DIRECTORA (E) DE LA CARRERA  
DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



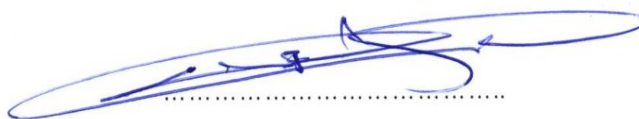
.....

Lcdo. Javier Raza Caicedo, MCA  
DOCENTE TUTOR



.....

Ing. Verónica Ponce Chalén, MSc.  
DOCENTE ESPECIALISTA



.....

Abg. Víctor Coronel Ortiz, MSc.  
SECRETARIO GENERAL (E)



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>7</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
1.1. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	7
1.2. DESARROLLO DE LAS TEORÍAS Y CONCEPTOS .....	9
3.1.1. Control de gestión .....	9
3.1.2. Auditoría de gestión .....	11
3.1.3. Riesgos .....	13
3.1.4. Evidencias .....	15
3.1.5. Técnicas de auditoría.....	16
3.1.6. Metodología de ejecución de la auditoría de gestión .....	18
3.1.7. Parámetros e indicadores de gestión .....	21
3.1.8. Toma de decisiones .....	24
3.1.9. Etapa de la toma de decisión.....	25
3.1.10. Tipos de toma de decisión.....	26
3.2. FUNDAMENTOS SOCIALES, PSICOLÓGICOS, FILOSÓFICOS Y LEGALES. ....	27
3.2.1. Fundamentos sociales.....	27
3.2.2. Fundamentos psicológicos .....	28
3.2.3. Marco Conceptual .....	28
3.3. MARCO LEGAL.....	31
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>34</b>
<b>4. MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>	<b>34</b>

2.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	34
2.2.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	34
2.3.	DISEÑO DE MUESTREO.....	35
2.4.	DISEÑO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	35
2.5.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	36
2.6.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	36
2.6.1.	Población.....	36
2.6.2.	Muestra.....	37
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>39</b>
<b>5.</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>39</b>
5.1.	ANÁLISIS DE DATOS .....	39
5.2.	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL ING. GERMÁN LÓPEZ MONCAYO, GERENTE GENERAL DEL SALINAS YACHT CLUB.....	39
5.3.	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ING. CECILIA VILLACÍS JEFE FINANCIERA DEL SALINAS YACHT CLUB. ....	43
5.4.	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL ING. ÁNGEL CONDO JEFE DE COMPRAS DEL SALINAS YACHT CLUB .....	47
5.5.	LIMITACIONES.....	50
5.6.	RESULTADOS.....	50
5.6.1.	Al Gerente General: .....	50
5.6.2.	Jefe Financiero: .....	51
5.6.3.	Al Jefe de Compras: .....	52

5.7.	AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL SALINAS YACHT CLUB, AÑO 2018.....	53
5.7.1.	Objetivos .....	53
5.7.2.	Referencia de Auditoría .....	54
5.7.3.	Marcas de Auditoría.....	55
5.7.4.	Contrato de Auditoría de Gestión .....	55
5.7.5.	Orden de Trabajo.....	58
5.7.6.	FASE I.....	59
5.7.7.	FASE II .....	64
5.7.8.	FASE III.....	89
5.8.	PROPUESTA.....	109
5.8.1.	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	109
5.8.2.	OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA .....	109
5.8.3.	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.....	112
5.9.	MATRIZ DE LA TOMA DE DECISIONES .....	140
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>144</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>145</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>146</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>151</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población y muestra .....	37
Tabla 2: Base de Proveedores .....	90
Tabla 3: Compras con Caja Chica.....	91
Tabla 4: Recepción de Mercadería.....	93
Tabla 5: Punto de Pedido .....	94

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Porcentaje de Población y muestra .....	38
Gráfico 2: Matriz FODA.....	62
Gráfico 3: Organigrama Funcional .....	63
Gráfico 4: Nivel de confianza en compras de caja chica .....	91
Gráfico 5: Recepción de mercadería .....	93
Gráfico 6: Punto de Pedido .....	94

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las grandes y pequeñas empresas necesitan el asesoramiento y ayuda de un profesional competente que utilice los recursos y herramientas necesarias para la evaluación de los procesos, identificación de las debilidades y verificación del cumplimiento de los manuales y políticas, los cuales permitirán determinar el desenvolvimiento eficaz y eficiente de la empresa. Es por ello que muchas empresas utilizan la Auditoría de Gestión como técnica que asesora, analiza, diagnostica y establece recomendaciones con el propósito de convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas a través de las sugerencias que realiza el auditor.

Este trabajo de investigación tiene la finalidad de realizar una auditoría de gestión al departamento de compras en Salinas Yacht Club al año 2018; con el objetivo de determinar la eficiencia y eficacia del departamento y emitir comentarios a través de los resultados obtenidos que ayuden a la toma de decisiones oportunas y acertadas los cuales van a maximizar las oportunidades y a tomar las medidas correctivas para el mejor funcionamiento del departamento.

En el Ecuador existen cinco clubes náuticos: Club Náutico San Pablo, Guayaquil Yacht Club, Club Náutico Vinces, Salinas Yacht Club y Puerto Lucía Yacht Club; dedicado a las actividades de club deportivos, el cual también es calificado como un lugar de entretenimiento y diversión de primer nivel que se encargan de fomentar deportes náuticos y desarrollar todo tipo de eventos culturales, sociales y otras actividades deportivas para beneficio de sus socios.

En la provincia de Santa Elena, está ubicado el club náutico Salinas Yacht Club que fue fundado el 20 de octubre de 1940, su máxima autoridad es el Comodoro y el número de sus socios activos y jubilados en conjunto, está limitado a 3,500. Esta es una institución recreativa de carácter privado sin fines de lucro, cuyo objetivo es fomentar los deportes náuticos tales como el velerismo, la pesca deportiva, el submarinismo, el esquí acuático, entre otros.

El Salinas Yacht Club esta segmentado por áreas funcionales de la empresa que son: Casa Club, Marinería, Administración, Recursos Humanos y Finanzas; por esta razón, el área de administración está dividido por departamentos tales como: Compras-Adquisiciones, Recursos Humanos, Sistema de información y tecnología, Inventarios - Bodega, Servicios Generales: Mantenimiento, Seguridad, Logística y transporte.

En el Salinas Yacht Club desde que se crearon las actividades administrativas, el departamento de compras presenta diferentes complicaciones en los procesos de adquisición, selección de proveedores, aprobaciones en los montos por las compras y toma de decisiones, debido a una inadecuada gestión y administración del mismo, por tal motivo se presenta las siguientes problemáticas:

Inexistencia de la adecuada organización de los subdepartamentos de Marinería, Alimentos y Servicios quienes generan el hecho económico y la necesidad de requisición de insumos al departamento de compras, en las cuales las asistentes de compras no están realizando el proceso de compra de forma adecuado provocando inconsistencia en sus funciones e incumplimiento de las mismas. Desde que se presenta un alto crecimiento de servicios al cliente el Salinas Yacht Club no contaba

con el departamento de compras, las adquisiciones se establecían empíricamente, los precios se encontraban sobrevalorados a lo establecido en el mercado, a pesar de la existencia de un manual de políticas se observa que no se cumple y no es el adecuado porque se desconoce las actividades y procedimientos, como son: las condiciones de costo, elección de proveedores, forma de pago; provocando un desacierto en la adquisición de bienes y servicios, además la administración al no tener las herramientas necesarias como un cuadro de cotizaciones, una base proveedores, y la determinación de los mejores precios y calidad en el mercado, no logra tomar una decisión acertada al proceso de adquisición.

Además, no se realizan de manera oportuna los registros contables de los procesos de órdenes de compra, facturas, retenciones, debido a que existe una falta de supervisión que controlen las actividades funcionales del personal involucrado en el proceso de compra: contabilidad, bodega y administración, provocando a que no cumplan puntualmente con las actividades diarias. Asimismo, no se controlan los ingresos de mercadería a bodega por lo que no existe una supervisión periódica establecida por la administración para que exista stock de bodega. Motivo por el cual es necesario realizar una auditoría de gestión que mida la eficiencia y eficacia del personal y emitir comentarios y recomendaciones que ayuden a cumplir con los objetivos previstos por el departamento y por la empresa.

Para la realización de este trabajo de titulación se formuló la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo la Auditoría de Gestión aporta a la toma de decisiones en la efectividad del proceso de compras del Salinas Yacht Club? La sistematización de los problemas de las cuales se plantearon las siguientes preguntas: primero ¿Cuál es



la situación actual del área de compras?, Luego se planteó la siguiente pregunta: ¿De qué manera aporta el marco integrado del componente de control COSO I para la medición de los riesgos? y como última interrogación es ¿Cómo el manual de políticas y procedimientos aporta a la eficiencia operativa del departamento de compras del Salinas Yacht Club?

El objetivo general que se planteó es aplicar una auditoría de gestión al departamento de compras mediante técnicas y procedimientos de auditoría para la efectividad de la toma de decisiones del Salinas Yacht Club.

Para cumplir con este objetivo general se plantearon las siguientes tareas científicas: primero el diagnóstico preliminar y situación actual del departamento de compras, segundo aplicación del marco integrado del componente de control COSO I para la medición de los riesgos del departamento de compras y finalmente la elaboración de un manual de políticas y procedimientos en el departamento de compras para la eficiencia y eficacia del Salinas Yacht Club.

En la actualidad las pequeñas y grandes empresas se adaptan a cambios generando nuevas políticas para el control de sus procesos y actividades, dando origen a riesgos operativos, administrativos y contables. Al realizar la Auditoría de Gestión se examina y evalúa las posibles deficiencias de las operaciones del departamento por lo tanto es necesario y recomendable realizar una Auditoría de gestión periódica para tener el control de la efectividad del personal y tomar decisiones para el cumplimiento de los objetivos del departamento de compras. Esta investigación es exploratoria y descriptiva, se lo realiza con el propósito de evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad del área administrativa, específicamente en el área de

compras, utilizando técnicas de recolección de datos como las guías de preguntas, cuestionarios y anotaciones de campo, cuyos resultados serán incorporados a la propuesta de realizar la Auditoría de Gestión al departamento de compras, aplicando los instrumentos y metodología necesaria para recabar información y encontrar los hallazgos que emitan conclusiones y recomendaciones que mejoraren los procesos y se cumplan a cabalidad los objetivos planteados al departamento.

Este análisis de investigación se lo realiza debido a que existe la necesidad de mejorar el nivel de desempeño del personal del departamento de compras realizando una auditoría de gestión, el cual se utiliza el conjunto de procesos que conllevarán a determinar deficiencias, inconsistencia y debilidades en los procesos generativos de errores en las actividades funcionales del departamento.

La aplicación de una auditoría de gestión se lo realiza a través del método cualitativo el cual se basa en la aplicación de técnicas y herramientas de investigación tales como entrevistas y las guías de preguntas, iniciando de lo particular a lo general; por lo tanto, este proyecto se justifica, porque está orientado a exponer y fortalecer los aspectos teóricos, bases del conocimiento y procesos del tema y obtener calidad en el resultado.

Este trabajo de titulación tiene enfoque cualitativo con idea a defender, del cual se planteó lo siguiente: la aplicación de una Auditoría de Gestión en el departamento de compras afectará a la toma de decisiones de la Gerencia del Salinas Yacht club, provincia de Santa Elena. Esta investigación se encuentra conformado de tres capítulos los cuales se detalla a continuación: En el primer capítulo que corresponde al marco teórico está compuesto por: la revisión de la literatura,

desarrollo de conceptos y teoría y fundamentos sociales psicológicos, fisiológicos y legales los cuales ayudarán a tener un respaldo organizado de los argumentos teóricos de los autores en sus diferentes ángulos que serán enfocados en el problema.

En el segundo capítulo materiales y métodos comprende el tipo de investigación, métodos de investigación, diseño y muestreo, diseño de recolección de datos entrevistas y recolección de datos; los cuales permita describir cómo se realizó la investigación y la correcta aplicación de los materiales y métodos dependa de la fiabilidad y calidad de los resultados de la investigación.

En el tercer y último capítulo está la propuesta que consiste en implementar un manual de procedimientos que norme y controle la actividad del proceso de compra, cotización, proveedores, firma de responsabilidad, precios y su registro oportuno; así mismo en este capítulo se expondrán los resultados y la discusión obtenidos de la investigación y se emitirá conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de las actividades funcionales del departamento de compras del Salinas Yacht Club.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Revisión de la literatura

Según Burgos (2016) en su artículo de La Auditoría de Gestión como herramienta de análisis de los objetivos empresariales y del grado de economía, eficiencia y eficacia el cual indica que:

El grado de cumplimiento de los indicadores de gestión: eficiencia y eficacia, los cuales ayudaron a medir de una manera más precisa las diferentes funciones de las áreas del nivel superior, y tuvo como resultado impulsar el crecimiento a las organizaciones mediante una auditoría de gestión y así evitar fraudes o problemas que se suscitan.

(pág. 1)

En esta investigación el investigador hace mención al objetivo principal que es medir el grado de cumplimiento de la misión y visión empresarial, así como también menciona los indicadores de la auditoría de gestión que son la eficiencia, eficacia y economía. El propósito de realizar esta investigación fue evaluar el nivel de conocimiento que poseen los administradores, investigadores entre otros de una manera más clara y precisa. El resultado de este trabajo es impulsar a las empresas al crecimiento evitando fraudes que se suscitan en las organizaciones.

En la tesis de Carrillo (2013) quien realizó auditoría de gestión la Constructora Oviedo Palacios COVIPAL Cía. Ltda. manifiesta que:

Se realizó la Auditoría de Gestión con el fin de medir la eficiencia, efectividad y economía con la que son ejecutados los procesos. Se procede a evaluar las áreas de Administración, Ingeniería y Contabilidad, con el fin de determinar la eficacia con la que se logra los objetivos preestablecidos y la eficiencia, economía con la que se obtienen los recursos (económicos, materiales, entre otros) mediante la modificación de políticas, la valoración de las normas y reglamentos existentes, la determinación de los hallazgos y la verificación del cumplimiento de las leyes y políticas vigentes con el objeto de sugerir recomendaciones que mejoren estos procesos para la buena marcha de la compañía. (pág. 1)

En esta investigación menciona que la auditoría de gestión se aplica con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia de los procesos, así mismo menciona que se realizan cambios en las políticas institucionales de los cuales ayudan y aportan a la mejora de los procesos. Y como resultado se emitirá el juicio profesional y las respectivas recomendaciones a la empresa.

José (2013) realizó su trabajo de titulación en la empresa JAYCO en el cual menciona que:

Su objetivo primordial de esta empresa es la distribución de insumos, productos químicos, pintura y aditivos para auto. El desarrollo de la tesis fue basado en una Auditoría de Gestión orientada al análisis, revisión y verificación de los Procesos de los Departamentos de Compras y de Ventas de JAYCO, con el fin de medir los niveles de

eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, de tal manera que se identifiquen las desviaciones o errores que se encuentran en dichos procesos, y a su vez implementar la mejora para eliminar tales desviaciones o errores. (pág. 6)

La auditoría de gestión aplicada al departamento de compras y ventas está basada en realizar un análisis revisión y verificación de los procesos que realizan. En esta investigación el objetivo es medir los niveles de eficiencia y eficacia para identificar los errores y como resultado la implementación de un manual de procesos.

## **1.2. Desarrollo de las teorías y conceptos**

**3.1.1. Control de gestión** Dávila (2014) definen SCG como sistemas formalizados de protocolos institucionalizados y rutinas diseñadas para la motivación, el monitoreo; estos también abarcan los mecanismos de medida de los comportamientos de los gerentes y empleados. (pág. 3)

El control de gestión es la función que garantiza que los recursos y empleados requeridos sean eficientes y eficaces para el logro de los objetivos de la empresa. Dentro del control de gestión existen varios indicadores que miden la rentabilidad de la entidad.

### **1.2.1.1. Instrumentos de control de gestión**

Según Pérez (2013), Cada instrumento de control tiene un propósito por el cual es de suma importancia los cuales estos cubren las necesidades de control de la organización sea esta pequeña, mediana o grande empresa.

- Manuales organizativos y de procedimientos: Responsabilidades en la toma de decisiones.
- Intervención: Autorización designada de cada área con respecto a los gastos y pagos
- Inspección: Investigación a posteriori individualizada.
- Control interno: Procedimientos a priori de autorizaciones, funciones y limitaciones.
- Auditoría interna: Exploración de información y comprobación de procedimientos.
- Auditoría externa: Análisis de los estados financieros
- Auditoría operativa: Calidad de gestión
- Cuadro de mando: Esquematiza el funcionamiento de la empresa con respecto de sus objetivos principales. (pág. 21)

#### **1.2.1.2.Elementos de gestión**

Según Orozco (2010-2013); “Por medio de estos elementos la empresa compactará sus pilares fundamentales y así obtener los resultados requeridos para el logro de los objetivos” (pág. 72).

Los elementos de gestión son los parámetros y estándares de medición para obtener resultados de los objetivos propuestos.

#### **1.2.1.3.Planificación estratégica**

De acuerdo a lo que manifiesta Cornejo Salazar (2013) en su tesis propuesta de planificación estratégica:

Planificación estratégica es Proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignado los recursos que lleven a ese fin. (pág. 45)

La planificación estratégica se emplea para el desarrollo sistemático de la empresa la cual permite el buen funcionamiento de la organización a través de la determinación de objetivo.

**3.1.2. Auditoría de gestión** Según Parra (2015) en su trabajo de investigación manifiesta que “la auditoría de gestión es un examen sistemático profesional, efectuado por un equipo profesional multidisciplinario, el cual tiene el propósito de examinar y evaluar la eficiencia y eficacia de las gestiones de una empresa” (pág. 6).

Es un instrumento que mide el desempeño de la organización facilitando la toma de decisiones de los responsables por medio del análisis y diagnóstico y así adoptar correcciones adoptivas. Esta técnica de asesoramiento garantiza la verificación de que los logros obtenidos sean eficiente y eficaces, la auditoría de gestión pretende mejorar la capacidad de la empresa fortaleciendo las debilidades enfocándose en el éxito de la empresa.

#### **1.2.1.4. Propósito**

Según Edgar (2013) Una vez definido qué se va a hacer dentro de la función de planeación, corresponde a la función de organización



determinar cómo hacerlo. Esta función se encargará de establecer la mejor manera para lograr la planeación, a través de una adecuada disposición y relación de los recursos de la organización. (pág. 2)

El propósito es lograr la satisfacción total del cliente alcanzando el éxito de la entidad siendo competitivos dentro del mercado, gracias a los clientes las ventas suben y los empleados mejoran su calidad al igual que la empresa genera rentabilidad. Por lo tanto, el propósito engloba todas las actividades de una entidad donde está compuesto por el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento.

#### **1.2.1.5.Objetivo**

El objetivo básico de la ISO 9001 (2014) es, por tanto, “obtener un consenso en cuanto a las soluciones que cumplan con las exigencias de la sociedad y del comercio, tanto para usuarios como para clientes” (pág. 1).

Según Nares (2018) “el objetivo es realizar una adecuada identificación y evaluación de riesgos de error material” (pág. 12).

Los objetivos están basados en la protección de los recursos y bienes garantizando así la eficiencia y eficacia de los clientes y la entidad.

#### **1.2.1.6.Alcance**

Según García (2016) en su libro Gestión de proyectos según el PMI define:

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance

del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. (pág. 1)

El alcance del proyecto es la combinación del objetivo más las estrategias empleadas para cumplirlos, logrando así la viabilidad del proyecto. El alcance monitoriza, verifica y controla durante todo el período de vida del proyecto por lo cual es preciso identificar las metas establecidas para el logro de los objetivos.

#### **1.2.1.7. Herramientas**

Según Arnoletto (2013) “La gestión organizacional en los gobiernos locales dice que: Para cumplir sus tareas, la función de control dispone de varias herramientas, según las dos principales modalidades de control que se practican: el control presupuestario y el control no presupuestario” (pág. 1).

A través de las herramientas de control se realizan la medición del cumplimiento de los objetivos, gracias a los indicadores se verifican el desempeño general de la organización.

**3.1.3. Riesgos** Según la ISO (2017) Pensamiento basado en riesgos menciona a continuación:

Las empresas tienen que definir un método para la identificación del pensamiento basado en riesgos y oportunidades. Además, definir las acciones para llevarlos a cabo. (pág. 1)

Los riesgos deben ser detectados a tiempo y estos pasan por desapercibidos o ignorados por las personas responsables de dichas áreas. Los altos rangos deben estar prevenidos ante cualquier riesgo para la empresa o para el empleado.

#### **1.2.1.8. Riesgo inherente**

Según Nares (2018) “El riesgo inherente se origina de la naturaleza de las operaciones, del sector en que opera la entidad, del importe y del tipo de activo de larga duración” (pág. 109).

Los riesgos inherentes son los estados financieros con errores sin ser revisados por un sistema de control, por aquello hay que ser minuciosos a la hora de seleccionar el personal responsable de los estados financieros para así evitar pérdidas en la empresa.

#### **1.2.1.9. Riesgo de control**

Según Nares (2018) manifiesta que “el riesgo de que exista un error en la valuación, presentación, existencia y no se detecte oportunamente por el control interno establecido en lo referente a los activos” (pág. 109).

Este tipo de riesgo debe ser acotado a cabalidad, siendo este el elemento principal para controlar a corto, mediano y largo plazo según las necesidades de la empresa para detectar a tiempo los riesgos de alguna área específica los cuales conforman la entidad.

#### **1.2.1.10. Riesgo de detección**

Según Nares (2018) manifiesta que el riesgo de que exista un error en la presentación, existencia material y que los procedimientos aplicados en la revisión de los activos no los detecte (págs. 109, 110).

Es el riesgo de detección existe en todo momento, el cual genera la posibilidad de que el auditor emita una información incorrecta en el informe de auditoría.

**3.1.4. Evidencias** Según la NIA (2013) La norma internacional de auditoría 500 explica: “Información utilizada por el auditor para alcanzar las conclusiones en las que basa su opinión. La evidencia de auditoría incluye tanto la información contenida en los registros contables de los que se obtienen los estados financieros, como otra información” (pág. 2).

El auditor debe realizar los procedimientos requeridos para el control interno mediante la documentación de las narrativas, los diagramas de flujo y los cuestionarios de control interno para así obtener las evidencias para la toma de decisiones.

#### **1.2.1.11. Evidencias suficientes**

Según Yucra (2013) en su archivo Auditoría operativa y administrativa menciona que:

La evidencia será suficiente, cuando por los resultados de una sola prueba o por la concurrencia de resultados de varias pruebas diferentes, se ha obtenido esta en la cantidad indispensable, para que el auditor llegue a la convicción de que los hechos que está tratando de probar dentro de un universo y los criterios cuya corrección está juzgando, han quedado satisfactoriamente comprobados. (pág. 3)

Mediante la aplicación de pruebas de control el auditor debe obtener toda la información necesaria para que fundamente las evidencias encontradas y sustente los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

#### **1.2.1.12. Evidencias competentes**

De acuerdo a lo que menciona Yucra (2013) en su archivo Auditoría operativa y administrativa menciona que: “La evidencia es competente cuando se refiere a hechos, circunstancias o criterios que realmente tienen relevancia cualitativa dentro de lo examinado y las pruebas realizadas son válidas y apropiada” (pág. 1).

La evidencia debe ser confiable y se debe obtiene de fuentes independientes para que esta sea más veraz. Los documentos originales son más confiables que sus copias.

**3.1.5. Técnicas de auditoría** Según Auditool (2017) Red global de conocimientos en auditoría y control interno menciona que: “Las Técnicas de Auditoría, son los métodos prácticos de investigación y prueba que el Auditor utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para emitir su opinión profesional” (pág. 1).

Este método es utilizado por los auditores para lograr la comprobación de la información lo cual conlleva a una toma de decisión fundamentada en la investigación receptada.

Son métodos que utiliza el auditor para la recolección de la información.

#### **1.2.1.13. Verificación ocular**

Según José (2016) dentro de las Técnicas de recolección de la información menciona que: “Consisten en verificar en la entidad auditada, en forma directa y paralela, como se desarrollan y documentan los procesos, procedimientos, controles, las instalaciones físicas, los movimientos diarios, la relación con el entorno, accionar de sus directivos, trabajadores” (pág. 35).

Esta técnica es la primera que se emplea, por medio de la vista se verifican la información receptada en una investigación, debe constatar que los archivos entregados sean los originales y que la información sea la exacta.

#### **1.2.1.14. Verificación verbal**

Según José (2016) dentro de las Técnicas de recolección de la información menciona que: “Permite obtener información oral dentro o fuera de la unidad auditada. Esta será por entrevistas, indagación, encuestas y cuestionarios” (pág. 23).

Mediante entrevistas, indagación, encuestas y cuestionarios esta herramienta es utilizada para ser efectivos en la información requerida, los encuestados deberán ser sinceros en responder las preguntas donde involucre su responsabilidad.

#### **1.2.1.15. Verificación escrita**

Según José (2016) dentro de las Técnicas de recolección de la información menciona que: “Se fundamentan en reflejar información importante, para el trabajo del auditor” (pág. 19).

La verificación escrita no es nada más que el registro de todas las evidencias encontradas dentro de la indagación de información dentro de la empresa, esta información debe ser clara y precisa para que los altos rangos y tomar las decisiones correctas una vez concluida la auditoría.

#### **1.2.1.16. Verificación documental**

Según José (2016) dentro de las Técnicas de recolección de la información menciona que: “Consisten en obtener de la entidad documentación escrita para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores” (pág. 22).

Una vez obtenido toda la información, esta debe ser documentada y fundamentada con las respectivas evidencias así se obtiene una base de información de todas las auditorías realizadas dentro de la empresa.

#### **1.2.1.17. Verificación física**

José (2016) dentro de las Técnicas de recolección de la información menciona que:

Es el reconocimiento real, sobre hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinados y se emplea como técnica la inspección, que no es más que el examen minucioso de los recursos físicos y documentos para determinar su existencia y autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o presentada en los estados financieros de la entidad. (pág. 45)

La verificación física como el nombre lo indica se trata de que la documentación es real y ningún auditor tiene que basarse en rumores o supuestos, el auditor es una persona competente que asegure que todos los papeles receptados tengan el debido respaldo.

#### **3.1.6. Metodología de ejecución de la auditoría de gestión 1.2.1.18. Fase I: Conocimiento de negocio**

Según la NIA (2013) En su libro conocimiento del negocio dice lo siguiente:

Al desempeñar una auditoría de estados financieros, el auditor debería tener u obtener un conocimiento del negocio suficiente para que sea posible al auditor identificar y comprender los eventos, transacciones y prácticas que, a juicio del auditor, tener un efecto importante sobre

los estados financieros o en el examen o en el dictamen de auditoría.

(pág. 14)

El conocimiento del negocio es de suma importancia para realizar una auditoría eficaz y eficiente, el auditor debe estar inmerso de información del tipo de negocio donde está realizando el examen exhaustivo siendo este el medio para evitar errores.

#### **1.2.1.19. Fase II: Planificación**

Según Ramírez (2013).

La planeación debe ser concretada y exteriorizada por medio de un documento escrito a la junta de Auditoría donde se señalan los controles a determinar. Se requiere valorar al examen interno. (pág. 123)

La planificación es la base por donde la empresa debe comenzar el cual se llevará a cabo todo lo previsto para el buen funcionamiento de la organización este punto es de suma importancia y por lo tanto el personal del primer nivel debe exponer todos los puntos relevantes que garanticen el logro de los objetivos.

#### **1.2.1.20. Fase III: Ejecución**

Según Charan (2013) detalla en su libro de “Execution: The Discipline of Getting Things Done “Un conjunto específico de comportamientos y técnicas que las empresas necesitan dominar para obtener una ventaja competitiva. Es una disciplina en sí misma” (pág. 73).

Esta fase se aplica una vez realizada la planeación, es necesario que la ejecución sea exacta sin errores para que las dos fases se encuentren acorde y esta no desvíe los objetivos propuestos por la organización.



#### **1.2.1.21. Fase IV: Comunicación de los resultados**

Según Plus (2013) en su libro de Comunicación de Resultados de la Auditoría Financiera menciona lo siguiente:

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 comunique 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. (pág. 13)

Una vez obtenido los datos recolectados de un examen, estos deben ser comunicados a los superiores para así detallar minuciosamente los resultados de la investigación realizada.

La comunicación será clara y precisa lo cual conlleva a una mejor comprensión y captación de lo que se informa.

#### **1.2.1.22. Fase v: Seguimiento**

Según Caal (2013) en su artículo de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación describe lo siguiente:

El seguimiento es una acción permanente a lo largo del proceso de los proyectos, permite una revisión periódica del trabajo en su conjunto, tanto en su eficiencia en el manejo de recursos humanos y materiales, como de su eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos. (pág. 36)

### **3.1.7. Parámetros e indicadores de gestión**

#### **1.2.1.23. Construcción e indicadores**

Según la Dirección de Regulación (2013) en su libro de Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores dice que: “Construir indicadores presupone, ante todo, tratamiento responsable de la información relacionada con el tema objeto de estudio. El proceso de elaboración de un indicador está constituido, en lo fundamental, por cuatro etapas bien definidas” (pág. 28).

Estas construcciones son basadas según el tipo y funcionamiento de la empresa. Existen muchos indicadores por ello en la construcción de los mismos servirán para la evaluación e identificación de las oportunidades que se adapten a las metas establecidas.

#### **1.2.1.24. Clasificación de los indicadores de gestión**

Supersalud (2016) indica en su libro guía metodológica para la construcción de indicadores de gestión lo siguiente:

Suelen presentarse innumerables clasificaciones de indicadores, las cuales se encuentran sujetas a experiencias, puntos de vista o contextos dados, de hecho, algunos los plantean dentro de temáticas específicas, y es allí donde aparecen tipologías como los financieros, sociales. (pág. 43)

La empresa clasifica los indicadores de gestión a utilizar los cuales garanticen la supervivencia y posicionamiento de la entidad, los miembros de la organización

cumplirán a cabalidad estos indicadores y el buen funcionamiento depende del trabajo mancomunado de los líderes, empleados y clientes.

#### **1.2.1.25. Cuantitativos**

Según Oliveras (2016) en su blog de Indicadores de evaluación cualitativos y cuantitativos: “Son los valores y cifras que se forman periódicamente de los resultados de las operaciones, son una herramienta básica” (pág. 108).

Este indicador garantiza la obtención de resultados numéricos para controlar la marcha de la empresa, facilita la toma de decisiones después de una evaluación y proyección de las áreas intervenidas en una auditoría.

#### **1.2.1.26. Cualitativos**

Según Oliveras (2016) menciona “Si hablamos de los indicadores cualitativos tenemos que hacer referencia a aquellos que están relacionados con el nivel de calidad que se está proporcionando en el tipo de servicio o producto que se ofrece a los clientes” (pág. 53).

Este indicador es señala la calidad de producto o servicio brindado, este indicador mide la satisfacción y aceptación del cliente, por lo cual después de este análisis se mejoran las debilidades encontradas y posicionar la empresa dentro del mercado competente.

#### **1.2.1.27. De uso universal**

Según Colonia (2013) en su tesis “Diseño de un sistema de gestión por procesos, aplicado a una empresa dedicada a la comercialización de rollos de stretch film ubicada en la ciudad de Guayaquil” detalla: “Utilizada para medir la eficiencia, la

eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional” (pág. 58).

El uso universal estudia la eficiencia y eficacia con la que trabajan los niveles jerárquicos, cada sector debe estar enfocado y dirigido a un mismo objetivo logrando por ende fortalecer la organización.

#### **1.2.1.28. Globales**

Según Colonia (2013) en su tesis Diseño de un sistema de gestión por procesos, aplicado a una empresa dedicada a la comercialización de rollos de stretch film ubicada en la ciudad de Guayaquil detalla: “Los indicadores globales son aquellos que miden los resultados en el ámbito institucional y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios. Por lo general miden aspectos cuantitativos tanto monetarios o no monetarios” (pág. 163).

Este indicador generaliza de manera prudente la calidad ofrecida a los clientes donde cuantifica y cualifica los datos conseguidos para el análisis minucioso del servicio prestado.

#### **1.2.1.29. Funcionales**

Según Colonia (2013) en su tesis “Diseño de un sistema de gestión por procesos, aplicado a una empresa dedicada a la comercialización de rollos de stretch film ubicada en la ciudad de Guayaquil” detalla: “Este tipo de parámetros se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las empresas o departamentos” (pág. 29) .

Con respecto al indicador funcional hay que desarrollar un sin número de estrategias viables para designar responsabilidad en los distintos departamentos que conforman la entidad.

#### **1.2.1.30. Específicos**

Según Colonia (2013) en su tesis Diseño de un sistema de gestión por procesos, aplicado a una empresa dedicada a la comercialización de rollos de stretch film ubicada en la ciudad de Guayaquil detalla: “Los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien a una área o proceso en particular” (pág. 31)

En relación a este parámetro puntualiza que cada área tiene una necesidad específica que se deben establecer dentro de las bases estandarizadas por la compañía para el debido proceso de control y gestión de los sitios.

#### **3.1.8. Toma de decisiones 1.2.1.31. Definición**

Bravo (2018) en su trabajo de investigación manifiesta que la toma de decisiones se lo realiza mediante la elección entre varias alternativas que existen en un plan de recursos de dirección, análisis y objetivos que estar de acorde a las metas que la empresa sometido. (pág. 15)

La toma de decisiones es de gran importancia en las empresas es por ello que la persona indicada en realizarlo debe de considerar todas las alternativas suficientes para escoger la mejor opción y que está a su vez ayude al mejoramiento y cumplimiento de sus objetivos.

### 1.2.1.32. **Importancia de la toma de decisiones**

Bravo (2018) indica que la toma de decisiones en una empresa es importante que la persona encargada debe evaluar la condición o inconsistencia que ocurran, evaluando y considerando la mejor alternativa para tomar la decisión, el cual va a ser de vital importancia para la parte administrativa va a contribuir la eficiencia y eficacia de los objetivos.  
(pág. 15)

La importancia de tomar una decisión para la parte administrativa es que este va a contribuir al cumplimiento de las metas establecidas por la empresa, para esto se deberá evaluar una serie de alternativas y elegir la indicada.

**3.1.9. Etapa de la toma de decisión** Maldonado (2019) manifiesta que es importante que la persona indicada en tomar la decisión evalúe el proceso y las alternativas necesarias de todo el proceso para que este a su vez tome la decisión acertada a cada problema o situación que se pretende resolver realizándolo en el menor tiempo posible.

Las siguientes etapas que este autor menciona son:

- **Determinar la necesidad de la decisión:** se determina la situación o realidad que existe en la empresa.
- **Identificar los criterios de decisión:** se constituyen criterios y alternativas que sean relevantes para el tipo de decisión
- **Asignar peso a los criterios:** se asignan nivel de complejidad a cada uno de las situaciones y se procede a alternativas de decisión a cada una de ellas.

- **Desarrollar todas las alternativas:** la persona encargada de tomar la decisión debe realizar una lista de alternativas suficientes y relevantes.
- **Evaluar las alternativas:** Se procede a analizar cada una de las alternativas.
- **Seleccionar la mejor alternativa:** para seleccionar la mejor alternativa y tomar la decisión correcta se procede a evaluar cada una de ellas.
- **Implementar la alternativa:** se procede a la comunicación a la parte administrativa para poner en marcha la decisión escogida y que posteriormente este tenga éxito.
- **Evaluar la eficacia de la decisión:** por último, se procede a evaluar el resultado de la decisión fue de gran utilidad o no fue muy significativa.  
(págs. 43, 44)

En la etapa de toma de decisiones es importante ayudar a la persona encargada de la toma de decisión a elegir la alternativa adecuada siguiendo cada uno de los pasos y que estos a su vez sean evaluados y ponderados en cada una de las etapas.

### **3.1.10. Tipos de toma de decisión**

#### **3.1.10.1. Decisiones estratégicas**

Bravo (2018) Este tipo de decisiones son tomadas por los altos mandos de la empresa, los cuales estos a su vez plantean los objetivos y los definen es por ello que el juicio y la reflexión deben ser extremadamente acertado y los errores se modifican o cambiar la estabilidad de la empresa. (pág. 16)

Las decisiones estratégicas son elegidas de acorde a los objetivos planteados por los altos mandos y este a su vez tiene gran influencia en la estabilidad de la empresa.

#### **3.1.10.2. Decisiones tácticas**

Bravo (2018) las decisiones tácticas según este autor “son tomadas por la dirección estratégica, el cual vela por los recursos disponibles de la empresa, las consecuencias de los posibles errores que pudieran ocurrir, son a corto plazo y reversibles, las sanciones no son fuertes” (pág. 17).

Son decisiones rutinarias que se repiten con frecuencia los cuales no afectan de manera relevante los recursos de la empresa, en algunos casos estos son corregidos de manera inmediata.

#### **3.1.10.3. Decisiones operativas**

Bravo (2018) manifiesta que las decisiones operativas son las que se realizan de manera cotidiana las cuales están relacionada con la actividad de la empresa y resolverse manera inmediata ya existe facilidad en la elección de decisión (pág. 17).

Las decisiones operativas son aquellas que se dan de manera inmediata cuando existe en la empresa algún tipo de desacuerdo en la actividad rutinaria de los procesos.

### **3.2. Fundamentos sociales, psicológicos, filosóficos y legales.**

**3.2.1. Fundamentos sociales** Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida (2017-2021), eje 1: Derechos para todos durante toda la vida, eje 2: Economía al servicio de la sociedad, eje 3: Más sociedad mejor Estado, estos apartados hacen énfasis en



garantizar el trabajo digno, estable y de calidad para todos/as los ecuatorianos/as que permitan generar igualdad de oportunidades logrando así fortalecer el sistema económico con nuevas plazas de trabajo.

**3.2.2. Fundamentos psicológicos** La auditoría de gestión es apreciada por varios autores como una herramienta de diagnóstico para evaluar los procesos operacionales del cual como resultados se va a obtener los niveles de riesgos y el nivel de confianza que poseen.

La aplicación del COSO, constituye la base de todos los elementos del control interno, aportando la disciplina y estructura necesarias que un Auditor debe poseer. Entre los factores que abarcan este elemento están los valores éticos, la honradez, la capacidad del personal, la filosofía de la dirección y su forma de actuar, estableciendo e inculcando los valores éticos y las normas de comportamiento, quien, con su ejemplo, resulta imprescindible para que exista una cultura corporativa a favor de la integridad.

**3.2.3. Marco Conceptual Auditoría:** Según el autor Vercher (2015) indica que “La auditoría es un examen crítico que se realiza de forma sistemática por una persona o grupo de expertos en contabilidad deben opinar sobre la información contenida y sobre el cumplimiento de las normas contables” (pág. 42).

**Auditoría administrativa:** Según el autor Razo (2014) indica que la Auditoría administrativa “Es una revisión sistemática y exhaustiva que se realiza a la actividad administrativa de una empresa, en cuanto a su organización, las relaciones entre sus

integrantes y el cumplimiento de las funciones y actividades que regulan sus operaciones” (pág. 145).

**Auditoría operacional:** Según la página web *Emprende Pyme* (2016) consultada menciona:

“Los procesos que se dan diariamente en una empresa llegan a ser muchísimos. Y, obviamente, desde gerencia, es casi imposible controlar todo y asegurar la perfección en la operativa diaria. De ahí, surge la necesidad de la auditoría operativa. Esta se trata de la evaluación total o parcial de los procedimientos de un negocio. Pero, ¿con qué fin? Con el objetivo de auxiliar a la dirección a eliminar las deficiencias gracias a unas determinadas medidas correctoras.” (pág. 81)

**Auditoría de gestión:** Según la página web *ISO* (2017) indica que “La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una organización con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente” (pág. 53).

**Objetivos de la Auditoría de gestión:** Según la autora *Duarte* (2017) de la página web consultada considera estos los Objetivos esenciales de la Auditoría de gestión:

- Mejorar niveles de competitividad, productividad y calidad.
- Establecer si los controles aseguran la eficiencia y eficacia de las actividades y operaciones.
- Determinar el grado en que los empleados han cumplido las funciones asignadas

- Identificar áreas de reducción de costos e incrementar la rentabilidad. (pág. 13)

**Eficacia:** Según el diccionario contable García (2017) La medida de la producción en relación a los recursos humanos y otro tipo de recursos. Capacidad de producir el efecto esperado. Este término aparece, a veces, confundido con el de eficiencia (pág. 11).

**Eficiencia:** Según el autor Mankiw (2017) define como eficiencia a la “Propiedad de una asignación de los recursos por la que esta maximiza el excedente total que recibe todos los miembros de la sociedad” (pág. 23).

**Efectividad:** Según Alberto (2016) este concepto involucra la eficiencia y eficacia, es decir, logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo y dinero (pág. 65).

**Economía:** Según Mankiw (2017) menciona que economía es Estudio del modo en que la sociedad gestiona sus recursos (pág. 41).

**Calidad:** Según el sitio web Aiteco Consultores (2017) indica que calidad es: Un producto será técnicamente perfecto, estar elaborado con los materiales más adecuados y disponer de un proceso de producción optimizado. (pág. 139).

**Equidad:** Según el autor (2017) “Propiedad por la que se distribuye equitativamente la prosperidad económicamente entre los miembros de la sociedad” (pág. 41).

### **3.3. Marco Legal**

La Constitución de la República del Ecuador (2008) en la sección tercera Contraloría General del Estado, artículo 212 manifiesta que. “Serán funciones de la Contraloría General del Estado, además de las que determine la ley “Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y de control interno de las sociedades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos”.

La Constitución de la República del Ecuador en la sección cuarta Superintendencias, artículo 213 manifiesta que:

Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 75)

Las ISO 9001 (2018)menciona que las empresas se interesan por obtener esta certificación para garantizar a sus clientes la mejora de sus productos o servicios y estos a su vez prefieren empresas comprometidas con la calidad (pág. 12).

La ISO 19011-2018 (2018) indica que el alcance de la nueva norma ISO 19011:2018 incluye los principios de auditoría, gestión de un programa de auditorías y conducción de auditorías del sistema de gestión, así como la orientación sobre la evaluación de la competencia de los empleados involucrados en el proceso de auditoría (pág. 41).

(Contralor General del Estado, 2011) menciona los siguientes conceptos:

**Eficacia o efectividad:** Es una concepción general, la eficacia o efectividad, consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados. 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, que meda el grado de eficacia. (pág. 6)

**Eficiencia:** Se refiere al óptimo aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos, considerando la calidad y el tiempo asignado; se obtiene comparando el monto de recursos consumidos frente a bienes o servicios producidos; es la medición del desempeño. Por tal razón, la auditoría de gestión concibe a la eficiencia bajo un criterio integral, al relacionar la productividad de las operaciones o actividades, con un estándar de desempeño o con una medida o criterio de comparación. (pág. 7)

**Economía:** Consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para realizar un sistema, un programa, un proyecto, un proceso o una actividad, con la calidad requerida; mide si los resultados se están obteniendo a los costos más bajos posibles o planificados; se determina, comparando el costo real de las actividades realizadas frente al costo establecido en el presupuesto. (pág. 7)

(NIA 320 Importancia relativa o materialidad en la planificación y ejecución de Auditoría, 2019) es la normativa sobre la responsabilidad del auditor, aplicar el

concepto de importancia relativa en la planificación y ejecución de una auditoría de estados financieros. El objetivo del auditor es aplicar el concepto de importancia relativa de manera adecuada en la planificación y ejecución de la auditoría.

El Reglamento sobre una auditoría externa de la Superintendencia de Compañías, Sección II, obligaciones de las auditorías externas, artículo 13: evaluar los sistemas de control interno y contable e informar a la administración sobre los resultados encontrados, posterior a ello convocar a la junta general sobre las deficiencias de control interno que contengas las conclusiones y recomendaciones a seguir, relacionadas a la evidencia obtenida por el auditor.

## **CAPÍTULO II**

### **4. MATERIALES Y MÉTODOS**

En este capítulo se detallaron los materiales y métodos que se aplicaron para esta investigación que a su vez fueron aplicados a la población en general los cuales fueron necesarios para llegar a un resultado fiable.

#### **2.1. Tipo de investigación**

Los tipos de investigación que se desarrollara en este trabajo es exploratorio y descriptivo, por lo que se evaluará y recolectará información teórica para describirlo en lo práctico, relacionado con las variables. Además, esta investigación tiene enfoque cualitativo se describirán situaciones, eventos, interacciones que han generado cambios en la situación actual de la compañía.

#### **2.2. Métodos de investigación**

Los métodos de investigación son de gran ayuda al investigador los cuales se basaron en la recolección de información por medio de la observación, entrevistas, encuestas, etc. que sirvieron para construir conocimientos, recabar datos informativos, realizar conclusiones y recomendaciones mediante que serán emitidos mediante el análisis de cada una de sus respuestas anteriormente elaboradas. Para el efecto se aplicarán los siguientes métodos:

Método Analítico-Sintético: este método tiene la finalidad de obtener información sobre los puntos críticos en los procesos que atraviesa el departamento de compras de los cuales facilitaron establecer criterios de solución al problema o inconsistencia

Método Descriptivo: Se describieron las funciones, procesos, objetivos y procedimientos del departamento de Compras con la finalidad de contribuir en el desempeño eficiente y eficaz de la entidad.

Método Histórico: Se acudió a situaciones provenientes del pasado, como son los informes de auditorías del cual se hará énfasis a las recomendaciones y conclusiones que hayan generado y que el personal de compras haya acatado, así mismo se analizarán los reglamentos y políticas internas del departamento de compras del Salinas Yacht Club.

### **2.3.Diseño de muestreo**

El diseño de muestreo de esta investigación fue a través de la recolección de datos de las personas involucradas en el departamento de compras, por lo tanto, se aplicó una muestra probabilística del cual sólo existen cuatro personas en el departamento: un jefe de compras y tres colaboradores, los cuales todos serán seleccionados para la recolección de datos.

Se tomo en consideración todo el universo.

### **2.4.Diseño de recolección de datos**

En el transcurso de este trabajo de investigación se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias tales como: libros físicos y digitales así mismo artículos científicos, ensayos, tesis que fueron netamente seleccionadas por fuentes fidedignas y relacionados al tema de abordado, el cual esta información recolectada permitió realizar un análisis crítico y sistemático y así generar una guía de desarrollo y tener bases de conocimiento de la investigación.



## **2.5. Técnicas de investigación**

Para este tipo de investigación se empleó la entrevista como técnica de investigación, el cual fue aplicada a todo el personal del departamento de compras del Salinas Yacht Club, con la única finalidad de conocer el grado de eficiencia, eficacia y efectividad con el cual realizan los procesos de adquisición, para esto se tuvo que realizar un cuestionario estructurado de preguntas abiertas que fueron elaboradas con el fin de recabar información para el desarrollo de la investigación.

Por tal motivo se empleó este método de recolección de datos a las personas que estén relacionadas de forma directa con los procesos de compra, por esta razón se aplicó las entrevistas a las siguientes autoridades:

- ✓ Ing. Germán López – Gerente General
- ✓ Ing. Cecilia Villacís – Jefe de Presupuesto
- ✓ Ing. Ángel Condo – Jefe de Compras

## **2.6. Población y Muestra**

### **2.6.1. Población**

En la presente investigación referente al objeto de estudio, el universo son los trabajadores relacionados con el proceso de adquisición del Salinas Yacht Club del cual se procede a determinar la población con el fin de determinar las personas indicadas para realizar las entrevistas.

En el siguiente gráfico se detallan los departamentos, cargos y trabajadores del cual se observará este proyecto de investigación contó con tres personas que son personajes claves para que el resultado de la entrevista sea más factible.

Tabla 1: Población y muestra

Departamentos	Cargos	Encuestados	Relación Porcentual
Administración	Gerente General	1	33,33
Financiero	Jefe Financiero	1	33,33
Compras	Jefe de Compras	1	33,33
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>100</b>

Fuente: Salinas Yacht Club

Elaborado por: Karina Bernabé Villagómez

Como se observa en la tabla 1 población y muestra se tomaron en consideración los departamentos relacionados con el proceso y fluidez de las adquisiciones del departamento de compra para esto se tuvo que recurrir al organigrama de la empresa y determinar la secuencia jerárquica. Para que este trabajo de titulación tenga mayor relevancia se procedió a incluir a la parte jerárquica de cada uno de los departamentos involucrados con el proceso de compras.

**2.6.2. Muestra** Para obtener datos exactos del número de entrevistados los cuales están relacionados con el proceso de adquisición del departamento de compras del Salinas Yacht club se aplica la fórmula de la muestra, pero debido a que en este trabajo de titulación la población es finita no se aplicaran dicha fórmula, pero a pesar de eso se expone la fórmula de la muestra a continuación.

**Simbología:**

n = Tamaño de la muestra

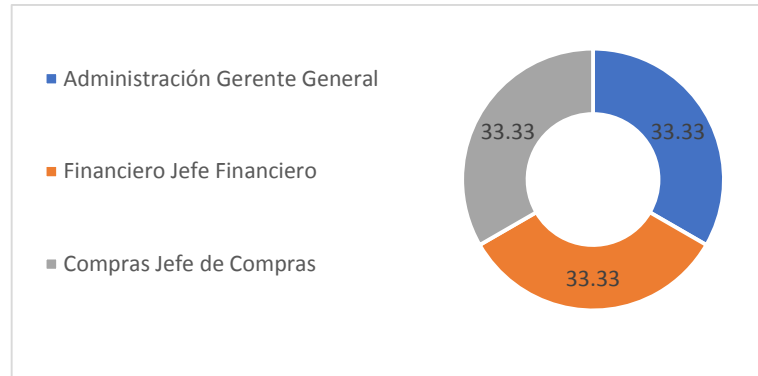
m = Tamaño de la población

e = Error admisible

$$n = \frac{m}{e^2 (m - 1) + 1}$$

A continuación, Gráfico 1: Porcentaje de población y muestra de las personas que serán entrevistadas.

**Gráfico 1: Porcentaje de Población y muestra**



**Fuente:** Salinas Yacht Club

**Elaborado por:** Karina Bernabé Villagómez

## **CAPÍTULO III**

### **5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **5.1. Análisis de datos**

En esta tercera etapa de este trabajo de titulación se aplicaron las técnicas e instrumentos de recolección de datos los cuales fueron la observación y la entrevista que estuvo constituida por una serie de preguntas debidamente estructuradas para cada uno de las autoridades relacionadas con el área de investigación, con la única finalidad de obtener toda la información necesaria para determinar el nivel de riesgo en los procesos de compra.

#### **5.2. Análisis de la entrevista dirigida al Ing. Germán López Moncayo, Gerente General del Salinas Yacht Club.**

##### **1. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que posee el departamento de compras?**

Las debilidades que presentan es la aprobación de las compras superior a los \$5.00,00 que son autorizadas por otro nivel jerárquico tales como el comité general del club que causan dilatación en el proceso de comprar el cual conlleva hasta ochos para su aprobación.

##### **2. ¿La administración de la empresa aprueba la emisión de órdenes de compra, aprobación de monto por niveles jerárquicos, así como la toma de decisiones, economicidad y calidad de la empresa?**

Según lo manifestado por el Gerente el departamento de compras tiene un jefe que es el encargado de aprobar las solicitudes y órdenes de compra menor o igual a los \$5.000,00 a partir monto las órdenes de compra son trasladado a la administración para posterior autorización de un miembro de directorio.

**3. ¿La administración supervisa el cumplimiento del cronograma y objetivos planteados por el departamento?**

En la actualidad el Club no cuenta con un cronograma del cual se detallen los objetivos primordiales para cada departamento y que llevan a cabalidad los principios de la misión y visión.

**4. ¿El departamento de compras posee un manual de procedimientos y de funciones?**

Desde que el club es administrado formalmente hasta la actualidad no se han realizado algún tipo de manuales de funciones o procesos para que el personal de compras cumpla de manera oportuna las labores diarias encomendadas.

**5. ¿Las necesidades de los departamentos son atendidos de manera oportuna y supervisados por la administración?**

Según lo manifestado cada departamento es responsable de cumplir a cabalidad las responsabilidades a ellos encomendados y que la fluidez de los procesos filtre con normalidad. La administración atiende temas relevantes o casos excepcionales.

**6. ¿El departamento de compras le prepara a Ud. un reporte de todos los proveedores, evitando así la monopolización de un solo proveedor?**

En esta respuesta supo manifestar que como Gerente General su obligación es la administración total del Salinas Yacht Club por lo tanto no requerimos de este tipo de peticiones al departamento de compras que son ellos los encargados de la adquisición de los productos, bienes o servicios. En el sistema contable del Club no existe un procedimiento que permita determinar si existe monopolización en los proveedores de las compras que son abundantes y repetitivas.

**7. ¿Los pagos a los proveedores se los realiza de manera oportuna para obtener eficiencia en la atención?**

Los pagos se realizan de acorde a la documentación que fue necesaria para la adquisición estos son: solicitud, orden de compra y recepción, si falta uno de esos documentos y la mercadería está ingresada a bodega no se realizarán el pago aun así si vence el plazo del pago.

**8. ¿Se adjuntan los documentos que permitan la fluidez del proceso de compras tales como: solicitud de compra, cotizaciones, ¿cuadro comparativo y finalmente la orden de compra?**

La empresa no adjunta documentos que sustenten un adecuado proceso de compras tales como: solicitud, cotizaciones, cuadro comparativo y orden de compra debido a que se realizan adquisiciones extemporáneas o compras emergentes y que después son reguladas con documentos en mención.

**9. ¿En la orden de compra emitida por el área se establece las fechas tentativas para la entrega del producto a bodega?**

En las proformas entregadas por los proveedores detallan las fechas de entrega, pero no siempre la ejecutan la mercadería en ocasiones se retrasa y no cumple con el plazo de entrega establecido. Por lo consiguiente la empresa no describe las fechas de entrega dentro de la orden de compra, solo utiliza lo que se encuentre expresado en la proforma.

**10. ¿Están permitidas las compras extraordinarias que un departamento este necesitando de manera inmediata?**

Según menciona que si están permitidas las compras extraordinarias solamente si son justificadas por el jefe financiero y el jefe solicitante del área, del cual se están realizando este tipo de compras es porque el departamento solicitante lo necesita de manera inmediata. No obstante, cabe recalcar que en este tipo de ocasiones se salta el orden regular de los procesos: solicitud, cotización de proveedores, cuadros comparativos de precios y finalmente la aprobación de la mejor oferta.

**11. ¿Existen adquisiciones sin la elaboración de la solicitud de compra y orden de compra que fueron registrado por el departamento de contabilidad y hubieron llamados de atención por el incumplimiento a este proceso?**

Según lo manifestado menciona que si existen compras que son realizadas para beneficio económico del colaborador de compras debido que conocen los precios proporcionados por los proveedores y que incorrectamente se aumenta la cantidad cotizada por el departamento solicitante generando una distorsión de montos entre la factura del proveedor y el ingreso a bodega.

### **5.3. Análisis de la entrevista dirigida a la Ing. Cecilia Villacís Jefe Financiera del Salinas Yacht Club.**

- 1. ¿Se realizan reuniones de comité de compras con el jefe de compras y jefe de bodega para establecer la compra, disposición del efectivo y plazos otorgados por proveedores?**

Por la gran actividad y movimiento que posee el Club es imposible planificar reuniones con todos los departamentos. La empresa desconoce la economicidad que genera la adquisición de bienes o insumos para el giro del negocio, por lo tanto, no existe reportes y cuadros comparativos de precios.

- 2. ¿Ud. aprueba la solicitud de compras de todos los departamentos?**

El jefe financiero no aprueba todas las solicitudes, el departamento de compras tiene la responsabilidad de aprobar y adquirir los productos que las demás áreas estén solicitando. Sólo las órdenes de compra mayores a \$5.000,00 pasan por el departamento financiero para dar una previa autorización para que posteriormente sea aprobado por el Gerente General y un miembro de Directorio. Por tanto, el departamento de compra toma decisiones que están incorrectos al debido proceso de compra y además es incompatible a las funciones.

- 3. ¿Ud., controla el presupuesto y prioriza las compras dependiendo de las áreas: marinería, alimentos y servicios?**

El departamento financiero es el encargado de priorizar una parte del presupuesto en las compras menores a \$5.000,00 las adquisiciones igual o mayor a este valor



son revisadas y aprobadas por la Gerencia, es decir que son ellos quienes verdaderamente controlan el presupuesto y necesidades de cada área.

**4. ¿Cree Ud. que el departamento de compras presenta dificultades en sus procesos?**

Mediante lo mencionado para la Ing. Villacís, si existe la fluidez de sus procesos se retrasa por alguna documentación que falte, lo que causa que el departamento de contabilidad (cuentas por pagar) no realiza los pagos a tiempo a los proveedores.

**5. ¿Cómo cree Ud. que se mejorará los procesos de compra mediante una Auditoría de Gestión?**

La gerente financiera mediante la entrevista manifestó que es indispensable realizar una Auditoría de Gestión al departamento de compras que van a ayudar a mejorar los procesos que actualmente se encuentran deficientes, ambiguos e ineficaces, además no cumplen con estándares de calidad, compra extemporáneas y compras que son regularizadas posteriormente.

**6. ¿Cree Ud. que se podría realizar nuevos procesos de compras para mejorar su Gestión?**

La ing. Villacís mediante la entrevista puso manifestar que es oportuno crear nuevos procesos de compra tales como: un contrato por un semestre con un solo proveedor donde congele el precio unitario pactado y que genere beneficios económicos para la empresa entre ellos tenemos: horas hombre en la elaboración de cuadros comparativos y órdenes de compra.

**7. ¿Existe algún inconveniente en el departamento de compras que aún no han podido solucionar?**

Existen inconvenientes en el departamento de compras tal como el error constante que posee este departamento es que la documentación: solicitud y orden de compra siempre llega tardía a bodega por lo que genera no realizar la recepción de la mercadería.

**8. ¿Existe inconvenientes entre los proveedores y el departamento de compras por la ausencia de la emisión de órdenes de compra?**

Existen inconvenientes en las órdenes de compras mayores a \$5.000 tienen que ser autorizadas por el gerente general y por un miembro de directorio y el retorno de esta documentación es de una semana. Por tanto, estos procesos de aprobaciones duran más de una semana y el proveedor se demora quince días en enviar la mercadería y esta genera prolongación de las actividades del giro del negocio.

**9. ¿Existe una adecuada selección de proveedores que oferten calidad, entrega y precios?**

Según supo manifestar que ya se cuenta con un catálogo de proveedores con los que han venido trabajando del cual ya se tiene precios de cada uno de los productos por lo que se obvia en muchas ocasiones pedir proformas a los proveedores no se ha vuelto a realizar un estudio de selección de nuevos proveedores que oferten mejor calidad y precio.

**10. ¿Cuáles son los documentos soportes para adquirir un producto?**

Los documentos que se utilizan para adquirir los productos son: en primer lugar, el área solicitante realiza la solicitud de compra; en segundo lugar, el departamento de compras realiza la orden de compra y por último la bodega realiza la recepción de compra cuando el producto llega a esa área.

**11. ¿Qué sucede cuando el personal del departamento de compras realiza una adquisición no autorizada?**

Cuando el personal adquiere una compra no autorizada automáticamente se le descuenta del rol dicha adquisición no tiene documento soporte que la sustente.

Cabe mencionar que si existen sanciones al personal que se toma la atribución de realizar compras no autorizadas, pero hasta la fecha no se las han implementado.

**12. ¿Las compras que realizan son a créditos y en efectivo?**

La mayoría de adquisiciones que realiza el departamento de compras son a crédito para financiarse y obtener mejor capacidad de pago.

**13. ¿Establecen plazos de crédito a los proveedores, para mejorar su presupuesto?**

Las adquisiciones que se realizan a los proveedores son con crédito de cinco a veinte días, en este lapso de tiempo en muchas ocasiones no se recuperará el dinero invertido para obtener liquidez al momento del pago.

**14. ¿Se controlan las compras en efectivo realizadas por el fondo de caja chica?**

Caja general se maneja con un vale de caja que figuradamente sustenta las salidas de dinero de esa área, del cual solo tiene la firma del encargado del área y

posteriormente este a su vez tiene que presentar facturas debidamente autorizadas por el SRI o directamente van con una liquidación de compra que sustenten dichos gastos. Por tanto, no se controlan las compras que son inmediatas para el giro del negocio: y las órdenes de compra emitidas por \$15,00 son canceladas por un vale de caja chica y que al mes son excesivas los cuales generan duplicidad de actividades al personal de contabilidad.

#### **5.4. Análisis de la entrevista dirigida al Ing. Ángel Condo Jefe de Compras del Salinas Yacht Club**

##### **1. ¿Determinan la necesidad de abastecer productos para realizar una compra?**

El departamento de compras no tiene la autorización de realizar compras para tener en stock, las compras que realiza el departamento es para cubrir la necesidad que se esté presentado mas no para tener en reserva.

##### **2. ¿Quién participa para la autorización de las compras en unidades y en precios?**

Las autoridades que intervienen en el proceso de autorización para adquirir un producto es el jefe de compra, Gerente administrativos, Gerente General y un miembro de la directiva en el caso de que las compras superen los \$5.000,00. Pero si son Compras menores la autorización que se requiere es del jefe de compras, procedimiento que es inconsistente, el jefe de compras no autorice este cupo debido que sus funciones serian incompatibles que podría suscitar sobrevaloración en los precios con los proveedores, es decir se incrementa el nivel de riesgo.

**3. ¿Cuáles son los documentos que habilitan el proceso para realizar una compra?**

Los documentos que habilitan el proceso para adquirir los productos son: solicitud de compra debidamente firmado por el área solicitante y orden de compra debidamente aprobada por las autoridades adecuados, pero no se realizan cuadros comparativos para destinar al mejor precio razonable del mercado.

**4. ¿Cuáles son los pasos para realizar una compra?**

Una vez que el departamento de compras recibe la solicitud se procede a realizar la orden de compra obviando las proformas a los proveedores, cuenta una lista de proveedores específica, para cada una de las peticiones de cada área.

**5. ¿Cuál es el procedimiento para cumplir con la selección del producto a comprar?**

Lo que manifestó el jefe de compras es que se tiene una lista de proveedores con los que han trabajado consecutivamente y no se realizan este tipo de selección de proveedores, cuadros comparativos y selección de proformas.

**6. ¿Utilizan una base de datos de proveedores que se encuentren calificados para realizar las compras?**

En la actualidad no poseen una base de datos del cual verifique cuales son los proveedores calificados, sin embargo, mantienen una lista detallada en Excel de los proveedores con los que trabajan continuamente.

**7. ¿Proceden a realizar proformas para seleccionar las unidades, calidad y costo?**

No se realizan proformas, cuadros comparativos y selección de proveedores y mantienen contratos con proveedores del cual han venido trabajando consecutivamente por lo tanto no se observan si los precios de los bienes adquiridos sean rentables para el giro del negocio.

**8. ¿Los proveedores que ofrecen sus servicios otorgan créditos? ¿Con qué plazos?**

Si otorgan créditos, dependiendo de la negociación inicial que se hallan hecho estos son de cinco a 20 días.

**9. ¿Existen procedimientos inconsistentes para realizar adquisiciones de mercadería para el giro del negocio o adquisición personal que se registre con cargo al empleado o registro al gasto de la empresa?**

En varias ocasiones han realizado adquisiciones no autorizadas de los cuales en su mayoría fueron devueltas al proveedor y este a su vez otorgo nota de crédito para cruzar valores de modo que no afecten el presupuesto, sin embargo, existen ocasiones que el proveedor no acepta la devolución y estas compras no autorizadas son descontadas por rol al empleado quien hizo la adquisición.

**10. ¿Existen manuales de procedimientos de compras? ¿se cumplen las disposiciones establecidas para el proceso de compra?**

No existe un manual como tal, pero existe un proceso y reglas que deben de cumplir para realizar todo el procedimiento de compra.

#### **11. ¿Existe una sanción para incumplimiento de las disposiciones establecidas en el área?**

Existen diferentes sanciones para el personal que incumplan las disposiciones, pero no son ejecutados porque en el departamento de Comoras existen incumplimiento incorrecto como el uso de vale de caja chica para compras que no son inmediatas, adquisición de mercadería sin proforma de proveedores y compras para beneficio del jefe de Compras.

#### **5.5. Limitaciones**

En este trabajo de titulación se encontraron varias limitaciones específicamente en la aplicación de las entrevistas a cada una de las autoridades que por su cargo demanda mayor atención y tiempo; por ser un club privado siempre tienen afluencia constante de socios por ende la entrevista se lo realizó de manera rápida.

Sin embargo, cabe recalcar que el club brindó de manera oportuna los requerimientos que fueron solicitados con previa autorización del cual cabe mencionar que no se encontraron limitaciones.

#### **5.6. Resultados**

**5.6.1. Al Gerente General:** Mediante la entrevista realizada el Gerente General del Salinas Yacht Club el Ing. Germán López Moncayo manifiesta que el departamento de compras no posee un manual de procesos de compra que indique

que no es necesario por lo que solo son tres a pasos a realizar y no es complejo para el personal.

También indico que el Club posee una gran debilidad es el atraso en los procesos específicamente en las autorizaciones de órdenes de compra mayores a \$5.000,00 mantienen un retraso por firmas de directorio que estos tienen la obligación de la aprobación de este monto.

Del mismo modo menciona que las compras que se realizan sin el proceso inicial (solicitud, orden de compra y adquisición) que son realizadas por la administración: jefe financiero y jefe solicitante son justificadas y siguen el flujo normal de las compras realizándolo de una manera inversa al proceso (adquisición, solicitud y orden de compra).

De la misma manera indica que no poseen con un programa específico que les ayude a determinar si existe monopolización con los proveedores que manifiestan que las compras son abundantes y les resulta imposible determinar de manera manual.

**5.6.2. Jefe Financiero:** En la entrevista realizada al jefe Financiero la Ing. Cecilia Villacís se logró constatar que ella tiene la responsabilidad limitada que aprueba órdenes de compras menor o igual a \$5.000,00 y que a partir de esa cantidad la responsabilidad de aprobar dichas órdenes de compras pasan a un miembro de directorio para que este a su vez apruebe o no la autorización.

Manifiesta que el mayor inconveniente en el departamento de compras y que esta fuera de sus manos solucionar las autorizaciones de compra que superen los



\$5.000,00 es política de la administración que esos documentos tienen que ser autorizados por un miembro del directorio.

Por consiguiente, el personal de compra realiza adquisiciones que superan los montos establecidos y que no son regulados ni supervisados periódicamente, realizan compras que deberían ser canceladas con cheque y mediante el debido proceso de adquisición del cual tienen que estar reponiendo simultáneamente el fondo de caja chica.

Y por último manifestó que mantienen un catálogo de proveedores que no han sido actualizados los cuales mantienen precios ambiguos que no son comparados con nuevos proveedores que ofertan mejor calidad y mejor precio.

**5.6.3. Al Jefe de Compras:** Del mismo modo se le realizó la entrevista al jefe de compra el Ing. Ángel Condo con la intención de recabar información de primera mano, se reafirma que no poseen una base de datos de proveedores que se encuentren calificados para realizar las compras con el fin de obtener productos, bienes o servicios con precio y calidad que estén de acorde a las necesidades y presupuesto del departamento. Por lo tanto, obvian el proceso de realizar cuadros de comparaciones para elegir el proveedor que oferte mejor calidad y mejor precio.

Asimismo, se corrobora la inexistencia de un manual de procedimientos para acatar las disposiciones establecidas de las responsabilidades, funciones, políticas y procesos de las actividades que se realizan.

## **5.7. Auditoría de Gestión al departamento de compras del Salinas Yacht**

**Club, año 2018.**

### **5.7.1. Objetivos 5.7.1.1. Objetivo General**

Elaborar una Auditoría de Gestión mediante técnicas y procedimientos que midan la eficiencia y eficacia.

#### **5.7.1.2. Objetivo Específico**

- Realizar la planificación de la Auditoría de Gestión general y específico.
- Aplicar el COSO 1 para medir la eficiencia y eficacia de los procesos.
- Determinar el riesgo y el nivel de confianza de los procesos.

### **5.7.2. Referencia de Auditoría**

<b>C.A.</b>	Contrato de Auditoría
<b>O.T.</b>	Orden de trabajo
<b>A.I.</b>	Antecedentes de la Institución
<b>M.F.</b>	Matriz FODA
<b>O.F.</b>	Organigrama Estructural.
<b>P.G.A.</b>	Plan General de Auditoría
<b>P.E.A.</b>	Plan específico de Auditoría
<b>V.I.</b>	Visita a las instalaciones
<b>E.</b>	Entrevistar a las autoridades
<b>C.E.C.I.</b>	Cuestionario de evaluación del control interno
<b>C.P.O.</b>	Componentes y puntajes obtenidos
<b>R.</b>	Riesgo Inherente.
<b>I.G.</b>	Indicadores de gestión
<b>H.1.</b>	Hallazgos de Auditoría 1
<b>H.2.</b>	Hallazgos de Auditoría 2
<b>H.3.</b>	Hallazgos de Auditoría 3
<b>H.4.</b>	Hallazgos de Auditoría 4
<b>H.5.</b>	Hallazgos de Auditoría 5
<b>H.6.</b>	Hallazgos de Auditoría 6
<b>H.7.</b>	Hallazgos de Auditoría 7
<b>H.8.</b>	Hallazgos de Auditoría 8
<b>H.9.</b>	Hallazgos de Auditoría 9
<b>H.10.</b>	Hallazgos de Auditoría 10
<b>I.E.A.G.</b>	Informe Ejecutivo de Auditoría de Gestión
<b>I.A.G.</b>	Informe de Auditoría de Gestión

### 5.7.3. Marcas de Auditoría

**H:** Hallazgo

### 5.7.4. Contrato de Auditoría de Gestión

En el canto de la Libertad, Provincia **CA** Santa Elena, a los 12 días del mes de enero del 2019, se celebra el presente contrato por una parte entre la **SALINAS YACHT CLUB**, domiciliado en el cantón Salinas, representada en este acto por el **Ing. Germán López Moncayo** con CI: **0904938099** a quienes en adelante se le denominará **EL CLIENTE**, por otra parte, la Compañía auditora **CyA AUDITORES S.A.**, representada por la **Srta. Karina Bernabé Villagómez** con CI: **2400178824** quien en adelante se le llamará **AUDITOR**, el presente contrato cuyo objeto, derechos y obligaciones de las partes se indican en las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: MATERIA DE CONTRATO.** - Por el presente el **AUDITOR** se compromete a prestar su servicio de auditoría y acepta prestar tales servicios todos de conformidad como se establece en los siguientes numerales:

1. Efectuar el examen a las áreas o departamento de la institución, verificando que se estén cumpliendo de las normas institucionales.
2. Situación legal, económica y organizativa, es decir, se tomará en cuenta el análisis del control interno.
3. Indicar las inconsistencias que se encuentren durante la ejecución de auditoría, sobre las funciones de cada empleado dentro de la institución.
4. Después de realizar la Auditoría emitirá los correspondientes informes de auditoría:
  - Evaluación de comentarios.
  - Conclusiones, recomendaciones sobre el control interno de la entidad auditada.

**SEGUNDA: OBLIGACIONES DEL CLIENTE.** - Esta se obliga a comprometerse a proporcionar la información necesaria que se le solicite, en caso de no ser así el tiempo de terminación de la Auditoría se extenderá hasta el momento en que los documentos y la información sea entregada. En caso de que la información no sea entregada hasta un máximo de 5 días luego de solicitarla, se emitirá un informe final indicando los motivos de no haber llevado a cabo la materia del contrato, liberando a la firma auditora de cualquier multa por incumplimiento.

**TERCERA: PLAZO DE ENTREGA DE INFORMES.** - El informe de auditoría se presentará en 15 días laborables, luego de haber recibido el pago total de los servicios de auditoría y se realizará de la siguiente manera:

- Trabajo de Campo;
- Informe preliminar;
- Informe final.

**CUARTA: HONORARIOS Y FORMAS DE PAGO.** - Los honorarios objeto del contrato serán de \$ 3.000,00 (TRES MIL DOLARES AMERICANOS, 00/100), este valor no incluye IVA y el pago se lo realizará de la siguiente manera:

- 50% al momento de la firma del contrato; y
- 50% restante será pagado al momento de finalizar la auditoría.

**QUINTA: DURACIÓN DEL CONTRATO.** - Este contrato entrará en vigencia a partir de la fecha de la suscripción del presente contrato y tendrá una duración de 30 días laborables.

**SEXTA: CONFIDENCIALIDAD.** - La firma auditora se compromete a mantener toda la información que conoce o llegará a conocer respecto a las actividades del **SALINAS YACHT CLUB** en la más estricta confidencialidad, y no se revelará a terceras personas sin el previo consentimiento escrito del **CLIENTE**. Así mismo el **CLIENTE** se compromete a mantener bajo confidencialidad y no revelar a terceras partes no autorizadas los procesos, metodologías de trabajo y sistemas informáticos

que fueron utilizados y desarrollados por la **FIRMA CyA AUDITORES S.A.** para la prestación del servicio.

**SÉPTIMA: CONSTANCIA.** - Para constancia de la presente, se firman dos ejemplares del contrato entre las dos partes, quienes se someten a los jueces y leyes del país en caso de controversia alguna. Dado y firmado el 12 de enero del 2019.



---

ING. GERMÁN LÓPEZ M.  
GERENTE GENERAL  
SALINAS YACHT CLUB



---

SRTA. KARINA BERNABÉ V.  
REPRESENTANTE LEGAL  
CYA AUDITORES S.A.

### 5.7.5. Orden de Trabajo

O.T.

Santa Elena, 13 de enero del 2019

**Ing.**

**Germán López Moncayo**

**Gerente General del Salinas Yacht Club**

De mi consideración:

Por medio de la presente tenemos a bien comunicar nuestro compromiso para con la realización de la auditoría de gestión propuesta a tan distinguido Club. La auditoría de gestión será realizada con el propósito de conocer la eficiencia, eficacia del departamento de compras, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018.

La auditoría se efectuará de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Dichas normas requieren que la auditoría sea diseñada y realizada para obtener certeza razonable mediante la observación, preguntas y evaluación acerca de la efectividad de las tareas. No obstante, cualquier asunto significativo relacionado con los procesos a ser evaluados que surja durante la auditoría, será comunicado en las conclusiones y recomendaciones del informe final.

Consideramos que su conocimiento y el de su personal en lo referente a la situación actual de la institución ayudará a hacer un trabajo objetivo y meticuloso por medio de su colaboración en cuanto a información y documentación requerida para la auditoría, el mismo que permitirá brindarles una asesoría a través de sugerencias claras y constructivas que ayuden al logro de los objetivos y metas planteadas mediante el manejo de sus operaciones con mayor eficiencia, eficacia y economía constituyendo un apoyo importante para el desarrollo de sus actividades.

Atentamente,



---

SRTA. KARINA BERNABÉ V.

**REPRESENTANTE LEGAL**

 <p style="text-align: center;"><b>CyA AUDITORES</b></p> <p>E-mail: <a href="mailto:cyaauditores@gmail.com">cyaauditores@gmail.com</a></p> <p style="text-align: center;">TELEFONO: 02942323</p>	<p><b>Fecha:</b></p> <p>14-Ene-19</p>	<p><b>Ref:</b></p> <p style="color: red;"><b>I.G.</b></p>
		<p><b>Auditor:</b></p> <p>K.N.B.V.</p>

## 5.7.6. FASE I

### 5.7.6.1.PROGRAMA PRELIMINAR DEL AUDITOR

#### 5.7.6.1.1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

La historia comienza en Muey un 14 de octubre de 1940 cuando, reunidos en uno de los tradicionales picnics, Carlos Espinoza Larrea, Antonio Hidalgo Martínez, Federico Kenward, Pedro Menéndez Navarro, Rafael Serrano López y Ramón Fernández toman la iniciativa de formar un club social y deportivo, con su sede junto al mar, para fomentar los deportes náuticos.

Así es que, el 20 del mismo mes, se reúnen en la residencia de Pedro Menéndez Navarro nuestros 26 socios fundadores y sientan las bases del SALINAS YACHT, GOLF & TENNIS CLUB.

Una vez fundado el Club, el Gobierno Nacional, a cargo del Dr. José María Velasco Ibarra, donó 5820m<sup>2</sup> para la sede en el mismo sitio que actualmente ocupa el Club.

A su vez, el Ilustre Municipio de Salinas, presidido por Carlos Espinoza Larrea, donó otros 850m<sup>2</sup> una vez aprobados los planos presentados por el Ing. Ramón Fernández.

El costo inicial de la construcción de la sede social, presupuestada en 80.000 sucres y fue cubierto por los socios, quienes abonaron una cuota principal de 500 sucres y por 100 bonos vendidos a 1000 sucres cada uno.

La edificación finalizó en enero de 1942, fecha oficial de la inauguración.



El amueblamiento fue también aporte de los socios, a través de cuotas extraordinarias en calidad de préstamo. Cuando el Club abrió sus puertas, tienen cinco mesas y veinte sillas, vestidores, baños, un bar cafetería, cocina y una oficina de administración.

Trabajaban en él seis empleados: un cocinero, un ayudante de cocina, un barman, un guardián, un salonero y un administrador.

El Salinas Yacht Club, ubicado en la provincia de Santa Elena, es uno de los clubes más tradicionales y exclusivos del Ecuador. Son pioneros en el deporte de la Vela, fuente de inspiración de los fundadores, y ampliando el horizonte deportivo mientras que se incorpora mayor cantidad de actividades sociales y culturales a la agenda.

#### **5.7.6.1.2. BASE LEGAL**

- ✓ Constitución de la República del Ecuador.
- ✓ Ley de Compañías
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno LRTI.
- ✓ Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP.
- ✓ Código del Trabajo.
- ✓ Reglamentos Internos.

#### **5.7.6.1.3. MISIÓN**

El Salinas Yacht Club es una entidad recreativa de carácter privado sin fines de lucro, tiene como misión ser reconocido como el mejor y más prestigioso Club Náutico de Latinoamérica.

#### **5.7.6.1.4. VISIÓN**

Mantener el nombre de la Institución y del País destacándolo como uno de los mejores sitios del mundo.


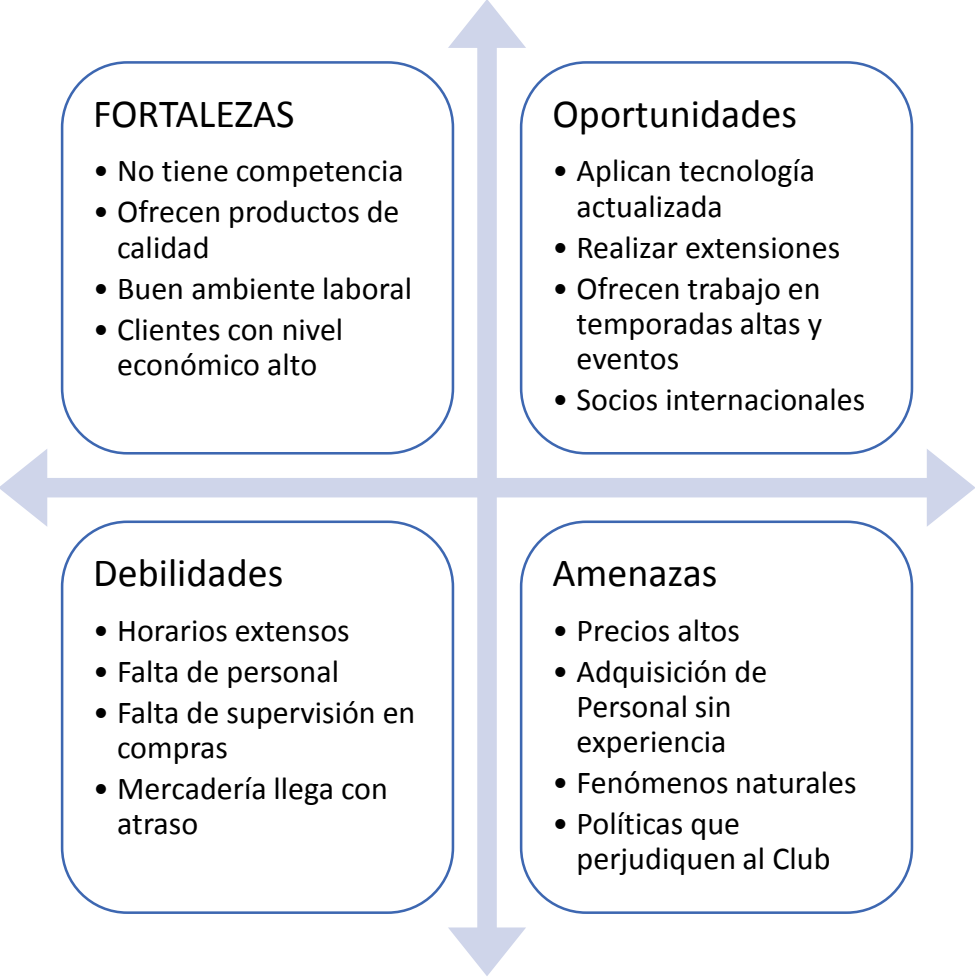
#### **5.7.6.1.5. OBJETIVO**

Fomentar los deportes náuticos y desarrollar todo tipo de eventos culturales, sociales y otras actividades deportivas, para beneficio de sus socios.

#### **5.7.6.1.6. POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

- ✓ El Salinas Yacht Club no interviene en asuntos de índole político ni religioso, ni, como institución, opina sobre esos aspectos.
- ✓ El número de sus Socios Activos, Jubilados y Honorarios, en conjunto, está limitado a 3,500
- ✓ El Club por su naturaleza, no repartirá los beneficios o el superávit que resulten en algún ejercicio económico, los que servirán exclusivamente para cumplir con su objeto.
- ✓ El presidente de la República, el vicepresidente de la República, los Ministros de Estado, el Gobernador de la Provincia de Santa Elena, el Comandante General de la Marina, el comandante de la Primera Zona Naval, el director de la Dirección Nacional de Espacios Acuáticos, el alcalde de la Ciudad de Salinas y el Capitán del Puerto de Salinas tendrán libre acceso al local del Club, durante el ejercicio de sus funciones.

**Realizado por:** Karina Bernabé Villagómez

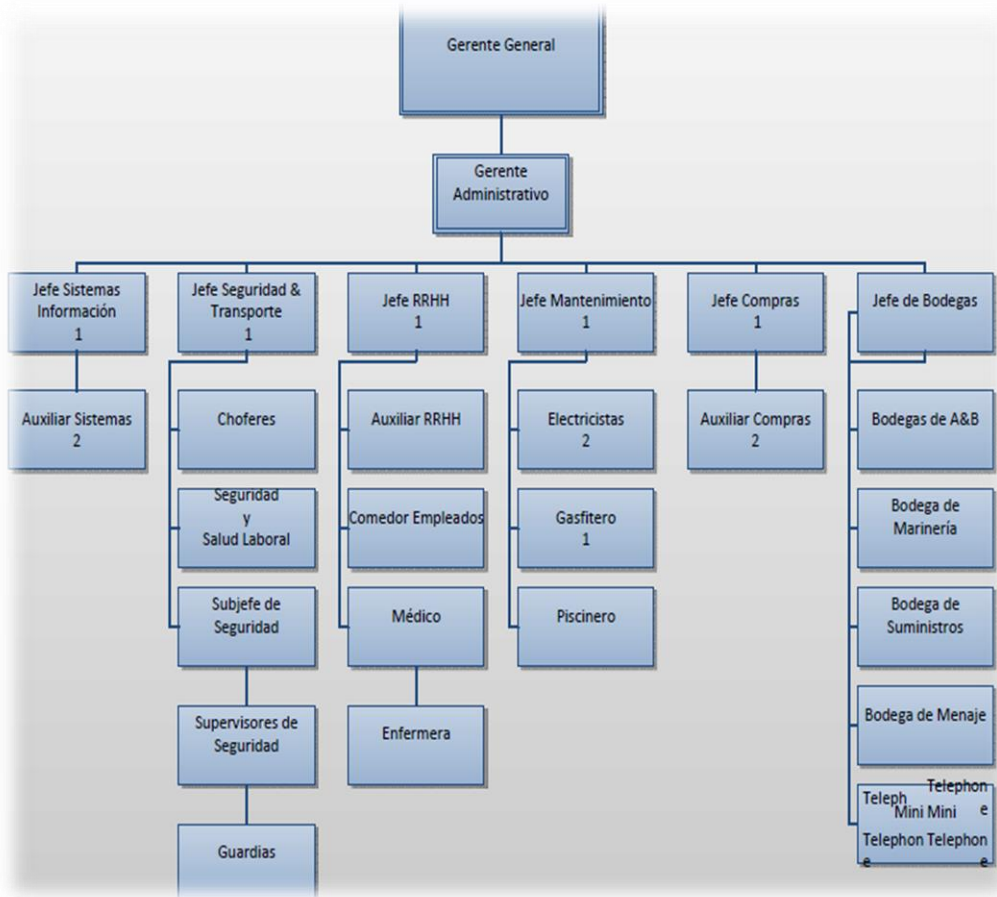
 <p style="text-align: center;"><b>CyA AUDITORES</b></p> <p>E-mail: cyaauditores@gmail.com TELEFONO: 02942323</p>	<p><b>Fecha:</b> 21-Ene-19</p>	<p><b>Ref:</b> <b>M.F.</b></p> <hr/> <p><b>Auditor:</b> K.N.B.V.</p>
<b>PROGRAMA PRELIMINAR DEL AUDITOR</b>		
<p><b>5.7.6.2.MATRIZ FODA</b></p> <p style="text-align: center;">Gráfico 2: Matriz FODA</p> <div style="text-align: center;">  </div>		
<p><b>Realizado por:</b> Karina Bernabé Villagómez</p>		

 <b>CyA AUDITORES</b> E-mail: cyaaudidores@gmail.com TELEFONO: 02942323	<b>Fecha:</b> 21-Ene-19	<b>Ref:</b> <b>M.F.</b>
		<b>Auditor:</b> K.N.B.V.


**PROGRAMA PRELIMINAR DEL AUDITOR**

**5.7.6.3.ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

Gráfico 3: Organigrama Funcional



**Realizado por:** Karina Bernabé Villagómez

 <p style="text-align: center;"><b>CyA AUDITORES</b></p> <p style="text-align: center;">E-mail: cyaaudidores@gmail.com</p> <p style="text-align: center;">TELEFONO: 02942323</p>	<p style="text-align: center;"><b>Fecha:</b></p> <p style="text-align: center;">22-Ene-19</p>	<p style="text-align: center;"><b>Ref:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>P.G.A.</b></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Auditor:</b></p> <p style="text-align: center;">K.N.B.V.</p>
<p><b>5.7.7. FASE II</b></p>		
<p><b>5.7.7.1.PLAN GENERAL DE AUDITORÍA</b></p> <p><b>5.7.7.1.1. MOTIVOS DEL EXAMEN</b></p> <p>La auditoría de gestión a realizar en el Salinas Yacht Club durante el periodo 2018 será desarrollada en el departamento de compras, previa solicitud del representante legal de la institución cumpliendo con procedimientos de auditoría, con las normas respectivas de acuerdo a la auditoría a ejecutarse y según las necesidades de las mismas, de esta manera determinar los niveles de eficiencia y eficiencia.</p> <p><b>5.7.7.1.2. OBJETIVOS</b></p> <p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Aplicar una auditoría de gestión al departamento de compras mediante técnicas y procedimientos de auditoría para la efectividad de la toma de decisiones del Salinas Yacht Club.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diagnosticar la situación actual del departamento de compras del Salinas Yacht Club.</li> <li>✓ Aplicar el marco integrado del componente de control COSO I para la medición de los riesgos del departamento de compras.</li> <li>✓ Elaborar un manual de políticas y procedimientos en el departamento de compras para la eficiencia y eficacia del Salinas Yacht Club.</li> </ul>		

### **5.7.7.1.3. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO**

Salinas Yacht Club que fue fundado el 20 de octubre de 1940, su máxima autoridad es el Comodoro y el número de sus socios está limitado a 3,500. Esta es una institución recreativa de carácter privado sin fines de lucro, cuyo objetivo es fomentar los deportes náuticos.

### **5.7.7.1.4. ALCANCE**

El trabajo a realizar en la Auditoría de gestión al departamento de compras del Salinas Yacht Club ubicado en el cantón Salinas, comprenderá las actividades realizadas durante el año 2018, en un tiempo estimado de 240 horas laborables.

### **5.7.7.1.5. BASE LEGAL**

El Gerente General del Salinas Yacht Club da por conocido que la empresa tiene aplicación de normativa interna y se rigen por las leyes del Sector privado.

### **5.7.7.1.6. ETAPAS**

El tiempo estimado para cumplir con la auditoría de gestión, se ha estimado en 240 horas en días hábiles, distribuidos de la siguiente manera:

<b>ETAPAS</b>	<b>HORAS ESTIM.</b>	<b>RESP.</b>
<b>PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA</b>		
Conocimiento del negocio	10	<b>KNBV</b>
Programación	20	<b>KNBV</b>
<b>EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA</b>		
Evaluación de control	50	<b>KNBV</b>
Medición de riesgo	40	<b>KNBV</b>
Aplicación de técnicas	70	<b>KNBV</b>
Emisión de informe	50	<b>KNBV</b>
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	

### 5.7.7.1.7. RECURSOS

#### Recursos Humanos

El desarrollo de la presente Auditoría de gestión estará ejecutado por la siguiente auditora:

NOMBRES	CARGO	INICIAL
Bernabé Villagómez Karina N.	Auditor	KNBV

#### Recursos Materiales y Equipos

Para la ejecución de la presente Auditoría será necesario la utilización de los siguientes materiales y equipos:

MATERIALES		
Descripción	Cantidad	Total
Hojas A4	1.000	\$ 6,00
Esferos	2	\$ 1,00
Carpetas	3	\$ 3,00
Tintas	3	\$ 9,00

EQUIPOS		
Descripción	Cantidad	Total
Laptop	1	\$ 500,00
Impresora	1	\$ 100,00
Pendrives	1	\$ 6,00

### **Recursos financieros**

Los gastos que inciden para la ejecución de la presente auditoría, serán las siguientes:

<b>Conceptos</b>	<b>Valor</b>
Honorarios Profesionales	\$ 3.000,00
Movilización	\$ 100,00
Otros	\$ 100,00


Atentamente,



---

Srta. Karina Bernabé V.



 <p style="text-align: center;"><b>CyA AUDITORES</b></p> <p>E-mail: <a href="mailto:cyaauditores@gmail.com">cyaauditores@gmail.com</a></p> <p style="text-align: center;">TELEFONO: 02942323</p>	<p style="text-align: center;"><b>Fecha:</b></p> <p style="text-align: center;">27-Ene-19</p>	<p style="text-align: center;"><b>Ref:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>P.E.A.</b></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Auditor:</b></p> <p style="text-align: center;">K.N.B.V.</p>
<b>5.7.7.2.PLAN ESPECÍFICO DE AUDITORÍA</b>		
<p><b>5.7.7.2.1. ÁREA A EVALUAR</b></p> <p>Departamento de compras del Salinas Yacht Club, los cuales tiene tres subdepartamentos que se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Marinería</li> <li>✓ Alimentos y Bebidas</li> <li>✓ Servicio</li> </ul> <p><b>5.7.7.2.2. OBJETIVOS</b></p> <p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Aplicar una auditoría de gestión al departamento de compras mediante técnicas y procedimientos de auditoría para la efectividad de la toma de decisiones del Salinas Yacht Club.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diagnosticar la situación actual del departamento de compras del Salinas Yacht Club.</li> <li>✓ Aplicar el marco integrado del componente de control COSO I para la medición de los riesgos del departamento de compras.</li> <li>✓ Elaborar un manual de políticas y procedimientos en el departamento de compras para la eficiencia y eficacia del Salinas Yacht Club.</li> </ul> <p><b>5.7.7.2.3. FUENTES DE ESTUDIOS</b></p> <p><b>Fuentes Internas</b></p>		

Entrevistas realizadas a las autoridades: Ing. Germán López Gerente General; Ing. Cecilia Villacís Jefe Financiero e Ing. Ángel Condo jefe de compras.

#### **Fuentes Externas**

- ✓ Libros
- ✓ Sitios web
- ✓ Tesis
- ✓ Artículos.

#### **5.7.7.2.4. INVESTIGACIÓN PRELIMINAR**

El auditor realizará entrevistas a todo el personal relacionado con el proceso de adquisición debido a que el departamento de compras se planifica y organizan para realizar todas las compras de las diferentes áreas del Salinas Yacht Club. Los análisis de las entrevistas permitirán deducir hallazgos y a la vez estimar el tiempo que se necesitará para el alcance del objetivo principal de esta Auditoría de Gestión.

#### **5.7.7.2.5. PREPARACIÓN DEL PROYECTO DE AUDITORÍA:**

##### **Propuesta Técnica**

- ✓ **Naturaleza:** Auditoría de Gestión.
- ✓ **Alcance:** Departamento de Compras.
- ✓ **Antecedentes:** Al Salinas Yacht Club nunca se le ha realizado una auditoría de gestión.

##### **Estrategias**

El auditor realizará constantemente visitas para conocer las operaciones que se ejecutan diariamente y el manejo y uso de los recursos.

##### **Justificación**

Elaborar un diagnóstico para evaluar las funciones de cada área funcional de la Unidad Educativa.

**Acciones**

Aplicación de cuestionarios de evaluación del control interno, cédulas sumarias y analíticas, cuestionarios de preguntas abiertas (entrevistas durante todo el proceso de auditoría en el departamento de compras.

**Recurso**

El equipo auditor de la Firma de Auditoría CyA AUDITORES S.A.

**Resultado**

- ✓ Evaluar las actividades que realizan el departamento de compras.
- ✓ Identificar si existe un adecuado control interno.
- ✓ Detectar factores internos y externos que afectan directamente e indirectamente a las operaciones que realiza cada área.

**Asignación de Responsabilidad**

Auditor: Karina Bernabé Villagómez.

**Capacitación**

Durante la planificación, ejecución y elaboración del informe, esto es, todo el proceso de Auditoría, el equipo auditor, deberá ser participe en cada sesión de trabajo a las que el Auditor Sénior convoque.

**Actitud**

Se respetará y cumplirá con los principios éticos de un Auditor y con lo establecido en las NIAS, esto es, se actuará de manera objetiva e independiente.

**5.7.7.2.6. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR**

La documentación y toda la información a recabar en las entrevistas y visitas al departamento de compras del Salinas Yacht Club serán analizadas y verificadas.

#### **5.7.7.2.7. INSTRUMENTACIÓN**

##### **Recopilación de la Información**

La información correspondiente a la estructura orgánica del Salinas Yacht Club, es otorgada por Recursos Humanos.

El resto de información importante y relevante fue recolectada por el auditor a través de cédulas sumarias y analíticas.

##### **Técnicas de Recopilación**

El auditor se deberá aplicar las siguientes técnicas para obtener información o evidencia suficiente y competente: Entrevista.

##### **Medición**

Esta medición se realiza a través de indicadores de procedimientos y operaciones de manera cuantitativa y cualitativa, identificando las debilidades más relevantes al proceso de compras del Salinas Yacht Club.

#### **5.7.7.2.8. PAPELES DE TRABAJO**

Los papeles de trabajo a utilizar son elaborados por el auditor y en él se realizarán los cálculos pertinentes y se detallará o resumirá lo detectado en el proceso de obtención de información.

#### **5.7.7.2.9. EVIDENCIA**

##### **Evidencias Físicas**

- ✓ Revisar la documentación que será otorgada por el departamento de Recursos humanos.
- ✓ Verificar la documentación en el cual tiene que reflejar evidencias de los controles que se ejecuten en el departamento de compra.


### **Evidencias Testimoniales**

Realizar entrevista al personal relacionado con el proceso de compra, para obtener información relevante y que servirá de gran ayuda al Auditor para el informe final en el cual se detallaran los hallazgos por las deficiencias en los procesos y tomar las medidas correctivas correspondientes para el mejor funcionamiento de la misma.

#### **5.7.7.2.10. SUPERVISIÓN DEL TRABAJO**

Las visitas se realizarán conforme a lo planificado, el auditor debe mantener respeto y seriedad ante el trabajo a efectuar, así como la puntualidad y formalidad en cada una de las visitas a realizar al departamento de compras.

**Realizado por:** Karina Bernabé Villagómez

	<p align="center"><b>CyA AUDITORES</b></p> <p>E-mail: cyaauditores@gmail.com</p> <p>TELEFONO: 02942323</p>	<p align="center"><b>Fecha:</b></p> <p align="center">03-Feb-19</p>	<p align="center"><b>Ref:</b></p> <p align="center"><b>V.I.</b></p>
			<p align="center"><b>Auditor:</b></p> <p align="center">K.N.B.V.</p>
<p><b>5.7.7.3.VISITA A LAS INSTALACIONES</b></p>			
<p>Siendo las 10:00 horas de la mañana del día 3 de febrero del año 2019 se visitó las instalaciones del Salinas Yacht Club ubicado en el cantón Salinas – sector Chipipe; El Gerente General el Ing. Germán López dio previa autorización para ingresar.</p> <p>Mediante la observación de la visita a las instalaciones se logró constatar que el Club posee en su ingreso personal de seguridad vehicular y peatonal los cuales tienen la obligación de supervisar el ingreso de socios, invitados de socios, proveedores, marineros, empleados del Club y personal autorizado por gerencia.</p> <p>Las oficinas administrativas del Salinas Yacht Club cuentan con una infraestructura de dos plantas dividido de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planta baja: departamento de compras y departamento del jefe de seguridad.</li> <li>✓ Planta alta: Caja General, Departamento de Contabilidad, Oficina del Jefe de Presupuesto y Departamento de Gerencia.</li> </ul> <p>El ambiente en el día domingo que se realizó la visita es agitado, los socios visitan las instalaciones por ser día de descanso para ellos.</p> <p>El departamento de Bodega se encuentra debajo del adoquinado como en una superficie alejada de las demás áreas, cuentan con buena ventilación en la oficina. En sus afueras se encuentra el parqueadero del cual descargan la mercadería adquirida por el departamento de compras.</p> <p>Se observó que los colores de las instalaciones son de color blanco con filos azules y en cada departamento tiene el logo del club, así mismo el personal posee</p>			

el uniforme con los mismos colores (camisa – hombres; blusa – mujeres, color blanco con rayas azules, pantalón color azul y zapatos negros).

También cuenta con área de comedor donde tienen una hora estipulada que es de 12:00 del mediodía hasta las 03:00 de la tarde para que el personal almorce y merendar de 05:00 de la tarde hasta las 07:00 de la noche sin salir de las instalaciones y también cuentan con biométrico en el área para supervisar que se cumplan con los horarios sin exceder. Cabe mencionar que el personal administrativo o sea jefes y supervisores no tienen la obligación de marcar el biométrico.

El departamento de compras posee un escritorio para el jefe de Compras y un teléfono. En cambio, sus colaboradoras poseen escritorio largo con cuatro computadoras, una impresora y dos teléfonos para tres chicas encargadas de hacer las adquisiciones de las diferentes áreas, ellas poseen responsabilidades diferentes que se describen en los siguientes numerales:

1. Ing. Sara Suárez está encargada de hacer las adquisiciones de servicios para adquirir mano de obra, decoraciones de eventos, fumigación contra insectos, papelería, medicina, entre otros.
2. Lcda. Karen Tumbaco ella está delegada de realizar las adquisiciones de alimentos y bebidas para los restaurantes y bares del Club.
3. Sra. Fátima Cárdenas realiza las adquisiciones de los productos que necesita el área de marinería y mantenimiento como son pernos, cadena, pinturas, brochas, waípe, sellador, entre otros.

Cabe mencionar que los dos teléfonos se dividen de la siguiente manera:


- ✓ Un teléfono para la Ing. Sara Suárez y Lcda. Karen Tumbaco encargadas respectivamente de Servicios y alimentos.
- ✓ Un teléfono para la Sra. Fátima Cárdenas encargada de marinería y mantenimiento.

Cabe recalcar que sobra una computadora que se encuentra inactiva y ocupa espacio innecesario en el escritorio nadie le da uso.

Siendo las 12:00 del mediodía se finaliza la visita a las instalaciones teniendo la información necesaria para realizar el trabajo de titulación, mediante la aplicación de la observación directa en la unidad de análisis.

**Realizado por:** Karina Bernabé Villagómez



 <p style="text-align: center;"><b>CyA AUDITORES</b></p> <p style="text-align: center;">-mail: cyaaudidores@gmail.com</p> <p style="text-align: center;">TELEFONO: 02942323</p>	<p style="text-align: center;"><b>Fecha:</b></p> <p style="text-align: center;">03-Feb-19</p>	<p style="text-align: center;"><b>Ref:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>E.</b></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Auditor:</b></p> <p style="text-align: center;">K.N.B.V.</p>
<p><b>5.7.7.4. ENTREVISTA A LAS AUTORIDADES</b></p>		
<p><b>5.7.7.4.1. ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL</b></p> <p>Mediante la entrevista realizada el Gerente General del Salinas Yacht Club el Ing. Germán López Moncayo manifiesta que el departamento de compras no posee un manual de procesos de compra que indica que no es necesario por lo que solo son tres a pasos a realizar y no es complejo para el personal.</p> <p>También indicó que el Club posee una gran debilidad que es el atraso en los procesos, las autorizaciones de órdenes de compra mayores a \$5.000,00 mantienen un retraso por firmas de directorio, estos tienen la obligación de la aprobación de este monto.</p> <p>Del mismo modo menciona que las compras que se realizan sin el proceso inicial (solicitud, orden de compra y adquisición) que son realizadas por la administración: jefe financiero y jefe solicitante son justificadas y siguen el flujo normal de las compras realizándolo de una manera inversa al proceso (adquisición, solicitud y orden de compra).</p> <p>De la misma manera indica que no poseen con un programa específico que les ayude a determinar si existe monopolización con los proveedores manifiestan que las compras son abundantes y les resulta imposible determinar de manera manual.</p>		

#### **5.7.7.4.2. ENTREVISTA AL JEFE FINANCIERO**

En la entrevista realizada al jefe Financiero la Ing. Cecilia Villacís menciona que su responsabilidad es limitada, aprueba órdenes de compras menor o igual a \$5.000,00 y que a partir de esa cantidad la responsabilidad de aprobar dichas órdenes de compras pasan a un miembro de directorio para que este a su vez apruebe o no la autorización.

Manifiesta que el mayor inconveniente en el departamento de compras y que esta fuera de sus manos solucionarlos, las autorizaciones de compra que superen los \$5.000,00 es política de la administración que esos documentos tienen que ser autorizados por un miembro del directorio.

Por consiguiente, el personal de compra realiza adquisiciones que superan los montos establecidos y que no son regulados ni supervisados periódicamente, realizan compras que son canceladas con cheque y mediante el debido proceso de adquisición del cual tienen que estar reponiendo simultáneamente el fondo de caja chica.


Y por último manifestó que mantienen un catálogo de proveedores que no han sido actualizados los cuales mantienen precios ambiguos que no son comprados con nuevos proveedores que ofertan mejor calidad y mejor precio.

#### **5.7.7.4.3. ENTREVISTA AL JEFE DE COMPRAS**

Del mismo modo se realizó la entrevista al jefe de compra el Ing. Ángel Condo con la intención de recabar información de primera mano, por lo que se reafirmó que no poseen una base de datos de proveedores que se encuentren calificados para realizar las compras con el fin de obtener productos, bienes o servicios con precio y calidad que estén de acorde a las necesidades y presupuesto del departamento. Por lo tanto, obvian el proceso de realizar cuadros de comparaciones para elegir el proveedor que oferte mejor calidad y mejor precio.

Asimismo, se corroboró la inexistencia de un manual de procedimientos para acatar las disposiciones establecidas de las responsabilidades, funciones, políticas y procesos de las actividades que se realizan.

**Realizado por:** Karina Bernabé Villagómez

 <p style="text-align: center;"><b>CYA AUDITORES</b>  E-mail: cyaauditores@gmail.com  TELEFONO: 02942323</p>			<b>Pág.:</b> 1 / 2	<b>Ref.:</b> <b>P.A.</b>
			<b>Fecha:</b> 3-Feb-19	<b>Auditor:</b> KNBV
<b>5.7.7.5. PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>				
<b>No</b>	<b>FECHA</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF.</b>	<b>Elab.</b>
<b>PLANIFICACIÓN</b>				
<b>1</b>	12-ene.-2019	Contrato de Auditoría	<b>C.A.</b>	KNBV
<b>2</b>	13-ene.-2019	Orden de Trabajo	<b>O.T.</b>	KNBV
<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>				
<b>3</b>	14-ene.-2019	Obtener información de los antecedentes de la empresa.	<b>A.I.</b>	KNBV
<b>4</b>	21-ene.-2019	Elaboración de análisis FODA	<b>M.F.</b>	KNBV
<b>5</b>	21-ene.-2019	Obtener el organigrama estructural.	<b>O.F.</b>	KNBV
<b>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>				
<b>6</b>	22-ene.-2019	Elaboración del Plan General de Auditoría	<b>P.G.A.</b>	KNBV
<b>7</b>	27-ene.-2019	Elaboración del Plan específico de Auditoría	<b>P.E.A.</b>	KNBV
<b>8</b>	3-feb.-2019	Visitar las instalaciones, para observar, inspeccionar y verificar de forma física el funcionamiento de las áreas a auditar.	<b>V.I.</b>	KNBV
<b>9</b>	3-feb.-2019	Entrevistar a las autoridades relacionadas con el proceso de compra.	<b>E.</b>	KNBV
<b>10</b>	6-feb.-2019	Elaborar y aplicar el cuestionario de evaluación del control interno COSO1	<b>C.E.C.I</b>	KNBV
<b>11</b>	10-feb.-2019	Determinar el nivel de confianza.	<b>C.P.O.</b>	KNBV
<b>12</b>	10-feb.-2019	Medición de riesgo Inherente.	<b>R.</b>	KNBV
<b>EJECUCIÓN</b>				
<b>13</b>	13-feb.-2019	Elaborar indicadores de gestión	<b>I.G.</b>	KNBV
<b>14</b>	14-feb.-2019	Elaborar hallazgos de auditoría en el Control Interno.	<b>H.1.</b>	KNBV
<b>15</b>	14-feb.-2019	Elaborar hallazgos de auditoría en el Control Interno.	<b>H.2.</b>	KNBV

**Realizado por:** Karina Bernabé Villagómez

	<b>CYA AUDITORES</b> <b>E-mail:</b> cyaauditores@gmail.com <b>TELEFONO:</b> 02942323	<b>Pág.:</b> 2/2	<b>Ref.:</b> <b>P.A.</b>
		<b>Fecha:</b> 3-Feb-19	<b>Auditor:</b> KNBV

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

No	FECHA	PROCEDIMIENTO	REF.	Elab.
<b>EJECUCIÓN</b>				
16	14-feb.-2019	Elaborar hallazgos de auditoría en el Control Interno.	<b>H.3.</b>	KNBV
17	14-feb.-2019	Elaborar hallazgos de auditoría en el Control Interno.	<b>H.4.</b>	KNBV
18	14-feb.-2019	Elaborar hallazgos de auditoría en el Control Interno.	<b>H.5.</b>	KNBV
19	14-feb.-2019	Elaborar hallazgos de auditoría en el Control Interno.	<b>H.6.</b>	KNBV
20	14-feb.-2019	Elaborar hallazgos de auditoría en el Control Interno.	<b>H.7.</b>	KNBV
21	14-feb.-2019	Elaborar hallazgos de auditoría en el Control Interno.	<b>H.8.</b>	KNBV
22	14-feb.-2019	Elaborar hallazgos de auditoría en el Control Interno.	<b>H.9.</b>	KNBV
23	14-feb.-2019	Elaborar hallazgos de auditoría en el Control Interno.	<b>H.10.</b>	KNBV
24	15-feb.-2019	Informe Ejecutivo de Auditoría de Gestión	<b>I.E.A.G.</b>	KNBV
24	15-feb.-2019	Informe de Auditoría de Gestión	<b>I.A.G.</b>	KNBV

Realizado por: Karina Bernabé Villagómez



**CYA AUDITORES**

Correo: cyaauditores@gmail.com

TELEFONO: 02942323

1/5

Fecha:

6-Feb-19

**C.E.C.I.**

Auditor:

KNBV

**5.7.7.6. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**5.7.7.6.1. AMBIENTE DE CONTROL**

Nº	PREGUNTAS	RESP		PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	CALF. OBTENIDA	PUNTAJE ÓPTIMO	
1	¿El departamento de compras cuenta con un manual de procedimientos?		X	0	5	No cuentan con manual de procedimientos <b>H</b>
2	¿Poseen una base de proveedores que abastezcan las necesidades de cada área?		X	0	5	Poseen una base de proveedores ambiguo que no abastecen las necesidades que requiere el personal de compra. <b>H</b>
3	¿El jefe de compras realiza reuniones semanales con sus colaboradores?	X		5	5	
4	¿El personal del departamento de compra atiende las necesidades de cada área?	X		5	5	
<b>TOTAL</b>				<b>10</b>	<b>20</b>	

**H = Hallazgos**

**Realizado por:** Karina Bernabé Villagómez



**CYA AUDITORES**

Correo: cyaaudidores@gmail.com  
TELEFONO: 02942323

**Pág.:**

2/5

**Ref.:**

**C.E.C.I.**

**Fecha:**

7-Feb-19

**Auditor:**

KNBV

**5.7.7.6.2. EVALUACION DE RIESGOS**

Nº	PREGUNTAS	RESP		PONDERACIÓN		OBSERVACION
		SI	NO	CALF. OBTENIDA	PUNTAJE ÓPTIMO	
1	¿Se controlan las compras en efectivo realizadas por el fondo de caja chica?		x	0	5	Las compras que se realizan por caja chica son justificadas con facturas, pero son excesivas por no ser compras emergentes. <b>H</b>
2	¿Se planifican objetivos para el cumplimiento de sus metas?		x	0	5	No se realizan objetivos ni metas programadas en la planificación estratégica. <b>H</b>
3	¿Las órdenes de compras tienen que ser aprobadas por una autoridad para realizar la adquisición?	x		5	5	
4	¿Poseen un software aplicado para la emisión de las órdenes de compra?	x		5	5	
<b>TOTAL</b>				<b>10</b>	<b>20</b>	

**H = Hallazgos**

Realizado por: Karina Bernabé Villagómez



**CYA AUDITORES**

Correo: cyaauditores@gmail.com  
TELEFONO: 02942323

**Pág.:**

3/5

**Ref.:**

**C.E.C.I.**

**Fecha:**

8-Feb-19

**Auditor:**

KNBV

**5.7.7.6.3. ACTIVIDADES DE CONTROL**

N <sup>a</sup>	PREGUNTAS	RESP		PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	CALF. OBTENIDA	PUNTAJE ÓPTIMO	
1	¿Solicitan proformas a los proveedores para realizar cuadros comparativos y elegir la mejor propuesta en precio y calidad?		x	0	5	El personal de compras no solicita proformas a los proveedores para obtener el precio y calidad del producto. <b>H</b>
2	¿Realizan evaluaciones al personal de compras para verificar el cumplimiento?		x	0	5	No se realizan evaluaciones para medir el nivel de cumplimiento. <b>H</b>
3	¿Existe la debida separación de funciones para el personal?	x		5	5	
4	¿Las órdenes de compra son revisados por el jefe de compra?	x		5	5	
<b>TOTAL</b>				<b>10</b>	<b>20</b>	

**H = Hallazgos**




<b>Realizado por:</b> Karina Bernabé Villagómez

	<b>CYA AUDITORES</b>	<b>Pág.:</b> 4/5	<b>Ref.:</b> <b>C.E.C.I.</b>
	Correo: cyaauditores@gmail.com TELEFONO: 02942323	<b>Fecha:</b> 9-Feb-19	<b>Auditor:</b> KNBV

**5.7.7.6.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Nº	PREGUNTAS	RESP		PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	CALF. OBTENIDA	PUNTAJE ÓPTIMO	
1	¿El personal de compras y proveedores fijan fecha de pago de mercadería a crédito?	x		5	5	
2	¿Existe buena comunicación en el departamento de compras?	x		5	5	
3	¿Envían de manera oportuna la documentación necesaria a los departamentos que continúan con el proceso de recepción de mercadería y posteriormente el pago a proveedores?		x	0	5	No se envían de manera oportuna los documentos necesarios para el flujo de los procesos contables. <b>H</b>
4	¿Analizan si las adquisiciones de mercadería fueron entregadas a tiempo por el proveedor?		x	0	5	La mayoría de las compras no son entregadas a tiempo. <b>H</b>

<b>TOTAL</b>			<b>10</b>	<b>20</b>		
<b>H = Hallazgos</b>						
<b>Realizado por:</b> Karina Bernabé Villagómez						
			<b>CYA AUDITORES</b> Correo: cyaauditores@gmail.com TELEFONO: 02942323		<b>Pág.:</b> 5/5  <b>Fecha:</b> 10-Feb-19	<b>Ref.:</b> <b>C.E.C.I.</b>  <b>Auditor:</b> KNBV
<b>5.7.7.6.5. MONITOREO</b>						
N <sup>a</sup>	PREGUNTAS	RESP		PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	CALF. OBTENIDA	PUNTAJE ÓPTIMO	
1	¿Revisan de manera periódica si existe stock de bodega?		X	0	5	El personal de compras no solicita al departamento de bodega un reporte de mercadería que se encuentra en stock. <b>H</b>
2	¿Existe supervisión de las actividades en el departamento?		X	0	5	No se realiza supervisión para las actividades que realiza el personal de compras. <b>H</b>
3	¿Realizan capacitaciones al personal de compras para actualizar sus conocimientos?	X		5	5	
4	¿Se realizan seguimientos a las órdenes de compras que no han sido autorizadas?	X		5	5	
<b>TOTAL</b>				<b>10</b>	<b>20</b>	
<b>H = Hallazgos</b>						

**Realizado por:** Karina Bernabé Villagómez



## CYA AUDITORES

E-mail: [cyaauditores@gmail.com](mailto:cyaauditores@gmail.com)

TELEFONO: 02942323

**Pág.:**

1/1

**Ref.:**

**C.P.O.**

**Fecha:**

10-Feb-19

**Auditor:**

KNBV

### 5.7.7.7.COMONENTES Y PUNTAJES OBTENIDOS

COMPONENTE	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO
Ambiente de control	10	20
Evaluación de riesgos	10	20
Actividades de control	10	20
Información y comunicación	10	20
Supervisión y monitoreo	10	20
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Nivel de confianza**                      **50 %** (Calificación obtenida)

**Nivel de Riesgo**                      **50 %**

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15%-50%	Alto	Bajo
51%-75%	Medio	Medio
76%-95%	Bajo	Alto

Mediante la aplicación del COSO1 en el cual se evaluó los cinco componentes y controles que fueron necesarios para determinar el nivel de riesgo y confianza que posee el departamento de compras.

El puntaje óptimo de todos los componentes es de 100 y el puntaje que se obtuvo fue de 50% que significa que posee una confianza BAJA, hubo actividades que no se están realizando a cabalidad o que se están incumpliendo.

El porcentaje del nivel de riesgo de control es de 50%, por tanto, debe mejorar, puesto que demuestra un nivel ALTO de controles ineficientes que podrían estar repercutiendo en la eficiencia y eficacia de los procesos de compras.

**Realizado por:** Karina Bernabé Villagómez

 <p><b>CyA AUDITORES</b> E-mail: cyaaudidores@gmail.com TELEFONO: 02942323</p>	<p><b>Fecha:</b> 10-Feb-19</p>	<p><b>Ref:</b> <b>R.</b></p>
		<p><b>Auditor:</b> K.N.B.V.</p>

#### 5.7.7.8.RIESGOS

##### 5.7.7.8.1. RIESGO INHERENTE

Posterior al estudio realizado al departamento de compras se obtiene un riesgo inherente de 50% presentado en la siguiente fórmula.

**Fórmula:**

RI= 100% de la muestra – Nivel de Confianza

RI= 100 – 50

**RI= 0,5**

##### 5.7.7.8.2. RIESGO DE CONTROL

El riesgo de control para este trabajo de Auditoría fue 65% se tomó la muestra menos el riesgo inherente antes obtenido por lo que se evidencia que poseen debilidades en las actividades y procesos del departamento de compras.

**Fórmula:**

RC= 100% de la muestra – Riesgo Inherente

$$RC = 100 - 50$$

$$RC = 0,5$$

### 5.7.7.8.3. RIESGO DE DETECCIÓN

Mediante la aplicación del control interno los riesgos y nivel de confianza antes obtenidos se determina que el riesgo de detección de esta auditoría que es de 50%.

#### Fórmula:

RA = Riesgo inherente \* Riesgo de control \* Riesgo de detección

Entonces

RI * RC = RD			RIESGO
ALTO	MEDIO	BAJO	
0,05 <del>15% - 50% RD</del>	51% - 75%	76% - 95%	
0,5 * 0,5 3	2	1	
BAJO	MEDIO	ALTO	0,20 = RD
CONFIANZA			

### 5.7.7.8.4. RIESGO DE AUDITORÍA

El valor obtenido en el riesgo de Auditoría es que el auditor se enfrenta a un riesgo de 0,05 debido a que la empresa no establece los objetivos para el cumplimiento de metas.

#### Fórmula

RA: Riesgo inherente \* Riesgo de control \* Riesgo de detección

$$RA: 0,5 * 0,5 * 0,2$$

$$RA: 0,05$$

<b>Realizado por:</b> Karina Bernabé Villagómez

 <b>CyA AUDITORES</b> E-mail: cyaauditores@gmail.com TELEFONO: 02942323	<b>Fecha:</b> 14-Feb-19	<b>Ref:</b> <b>I.G.</b>
		<b>Auditor:</b> K.N.B.V.
<b>5.7.8. FASE III</b>		

## 5.7.8.1.INDICADORES DE GESTIÓN

### 5.7.8.1.1. BASE DE PROVEEDORES

**Objetivo:** Verificar cuantos proveedores existen en el mercado de la Provincia de Santa Elena mediante la página de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS comparados con el listado que tiene el Club.

**Fórmula:**

$$BP = \frac{\text{Proveedores que posee el Club}}{\text{Total de empresas en Santa Elena}} \times 100$$

Tabla 2: Base de Proveedores

AÑO	Proveedores del Club	Empresas disponibles en el mercado	Valor de indicador
2018	60	503	12%

Se constató que el Club posee una base en el que constan sólo 60 proveedores en el 2018 y en la página virtual de la Superintendencia de Compañías, valores y seguros existen 503, los cuales mediante el indicador de gestión el valor porcentual es del 12% de eficiencia.

### 5.7.8.1.2. Compras realizadas con el fondo de caja chica

**Objetivo:** Controlar si las salidas de caja chica cumplen con el monto establecido mensualmente por el departamento de presupuesto del Salinas Yacht Club.

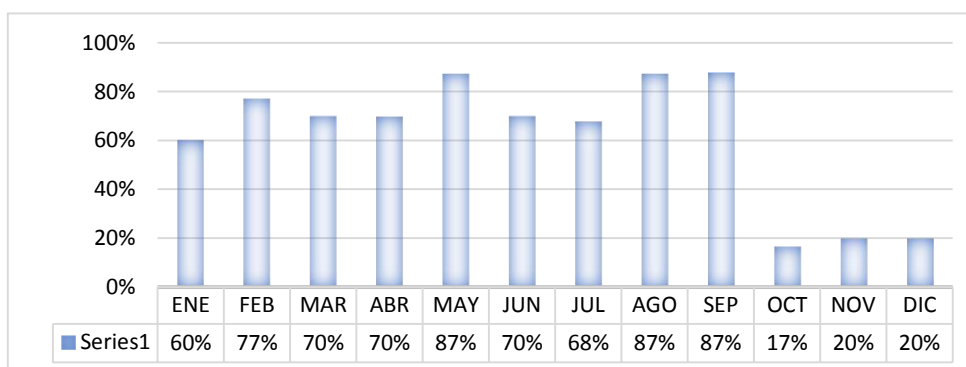
**Fórmula:**

$$C = \frac{\text{Valor Mensual}}{\text{Compra mensual}} \times 100$$

Tabla 3: Compras con Caja Chica

MES	Valor mensual	Compra mensual	Valor de Indicador
ENE	\$ 300,00	\$ 500,00	60%
FEB	\$ 300,00	\$ 390,00	77%
MAR	\$ 300,00	\$ 430,00	70%
ABR	\$ 300,00	\$ 431,00	70%
MAY	\$ 300,00	\$ 345,00	87%
JUN	\$ 300,00	\$ 430,00	70%
JUL	\$ 300,00	\$ 444,00	68%
AGO	\$ 300,00	\$ 345,00	87%
SEP	\$ 300,00	\$ 343,00	87%
OCT	\$ 300,00	\$ 1.800,00	17%
NOV	\$ 300,00	\$ 1.500,00	20%
DIC	\$ 300,00	\$ 1.500,00	20%
<b>2018</b>	<b>\$ 3.600,00</b>	<b>\$ 8.458,00</b>	<b>43%</b>

Gráfico 4: Nivel de confianza en compras de caja chica



### 5.7.8.1.3. Planificación de objetivos



**Objetivo:** Realizar la planificación del proceso de compra que permita la verificación del tiempo invertido en la adquisición de un producto.

MES	Solicitud de mercadería	Órdenes de compra	Jefe de Presupuesto	Gerente General y Directorio	Compra de mercadería	Recepción de mercadería
DOMINGO	X					
LUNES						
MARTES						
MIÉRCOLES		X				
JUEVES		X				
VIERNES		X				
SÁBADO			X			
DOMINGO			X			
LUNES						
MARTES						
MIÉRCOLES			X			
JUEVES				X		
VIERNES				X		
SÁBADO				X		
DOMINGO				X		
LUNES						
MARTES						
MIÉRCOLES					X	
JUEVES						X
VIERNES						X
SÁBADO						X

Como se observa mediante el cuadro de proceso de compra se invierte 21 días en realizar una adquisición, esto se debe a que el departamento tarda 3 días en emitir la orden, para luego el jefe de presupuesto ocupe el mismo tiempo en analizar y autorizar la aprobación del presupuesto.

#### **5.7.8.1.4. Cumplimiento de entrega de mercadería por proveedores**

**Objetivo:** Controlar la cantidad de órdenes de compras realizadas con las recepciones de mercadería ingresadas.

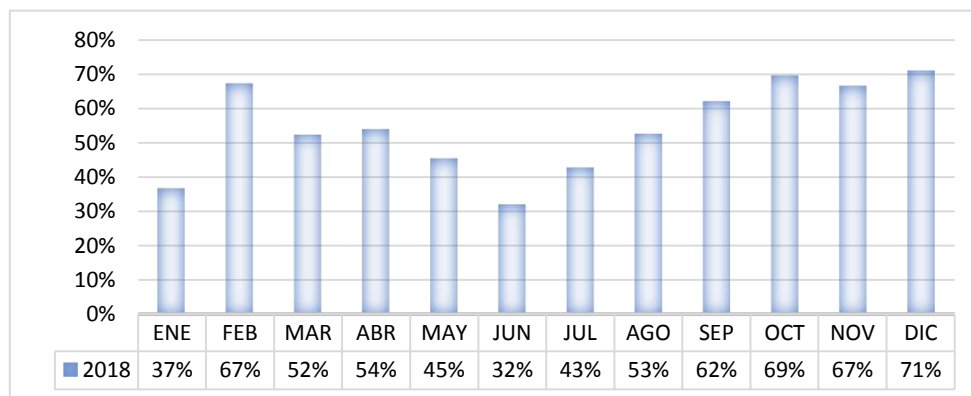
**Fórmula:**

$$MP = \frac{\text{Recepción de mercadería}}{\text{Total de Órdenes de compra}} \times 100$$

Tabla 4: Recepción de Mercadería

MES	Órdenes de Compra	Recepción de Mercadería	Valor de Indicador
ENE	567	208	37%
FEB	789	530	67%
MAR	543	284	52%
ABR	345	186	54%
MAY	657	298	45%
JUN	234	75	32%
JUL	278	119	43%
AGO	546	287	53%
SEP	2345	1455	62%
OCT	3245	2255	69%
NOV	3435	2285	67%
DIC	3435	2436	71%
<b>2018</b>	<b>16419</b>	<b>10418</b>	<b>63%</b>

Gráfico 5: Recepción de mercadería



### 5.7.8.1.5. Punto de pedido a comprar

#### Objetivo:

Analizar el punto de pedido que se adquiere la mercadería para el consumo mensual, determinando la eficiencia del proceso.

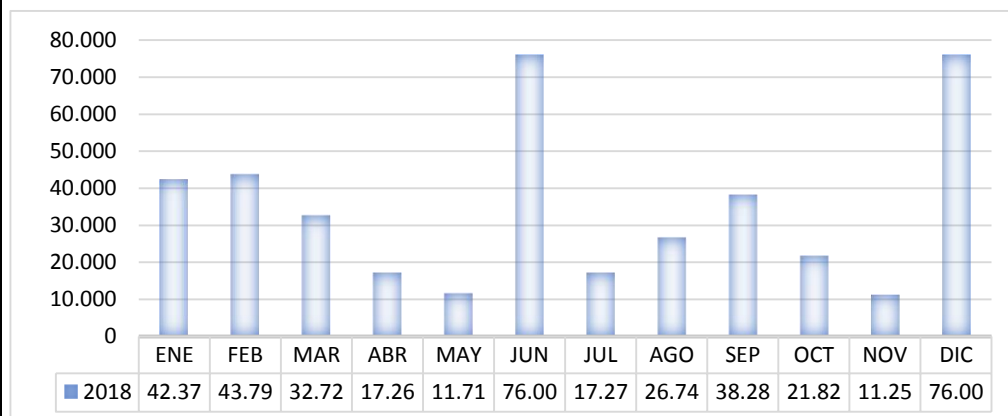
#### Fórmula:

$$PP = (\text{consumo mensual} \times \text{plazo de entrega}) + \text{stock mercadería}$$


Tabla 5: Punto de Pedido


MES	Consumo mensual	Plazo de entrega	Consumo mensual x Plazo de entrega	Stock de mercadería	Punto de Pedido
ENE	16.950	2	33.900	8.475	42.375
FEB	17.518	2	35.036	8.759	43.795
MAR	13.090	2	26.180	6.545	32.725
ABR	6.904	2	13.808	3.452	17.260
MAY	4.684	2	9.368	2.342	11.710
JUN	30.400	2	60.800	15.200	76.000
JUL	6.908	2	13.816	3.454	17.270
AGO	10.698	2	21.396	5.349	26.745
SEP	15.312	2	30.624	7.656	38.280
OCT	8.730	2	17.460	4.365	21.825
NOV	2.355	2	4.710	6.542	11.252
DIC	30.400	2	60.800	15.200	76.000
<b>2018</b>	<b>163.949</b>	<b>24</b>	<b>327.898</b>	<b>87.339</b>	<b>415.237</b>


Gráfico 6: Punto de Pedido



**Realizado por:** Karina Bernabé Villagómez

	<b>CyA AUDITORES</b>	<b>Fecha:</b> 14-Feb-19	<b>Ref:</b> <b>H.1.</b> <b>Auditor:</b> K.N.B.V.
E-mail: cyaauditores@gmail.com TELEFONO: 02942323			
<b>5.7.8.2.HALLAZGOS</b>			
<p><b>Hallazgo N° 1:</b> Inexistencia de un manual de procedimientos.</p>			
<p><b>Condición:</b> El Salinas Yacht Club no cuenta con un manual de procedimientos que regulen las actividades del departamento de compras.</p>			
<p><b>Criterio:</b> Acuerdo N° SNPD-091-2013 de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo en la sección de Dirección de Talento Humano - Atribuciones y Responsabilidades: "Elaborar y difundir el Estatuto Organizacional, manuales, procedimientos, reglamentos, instructivos y demás normas relacionadas con el ámbito de talento humano, necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales".</p>			
<p><b>Causa:</b> El Gerente General no ha dado la debida importancia a la elaboración de un manual de procedimientos que describa las funciones de los empleados del departamento de compras.</p>			
<p><b>Efecto:</b> El personal del departamento de compras desconocen los procedimientos y responsabilidades ocasionando ineficiencia causado por los errores continuos en sus actividades.</p>			
<p><b>Conclusión:</b> Al no existir un manual de procedimiento ha ocasionado que el personal del departamento de compras desarrolle sus actividades basados en las indicaciones de sus superiores.</p>			
<p><b>Recomendación:</b></p> <p>Al Gerente General: Elaborar un Manual de procedimiento que integre la descripción de funciones y responsabilidades que facilite la labor del personal.</p>			
<p><b>Realizado por:</b> Karina Bernabé Villagómez</p>			

	<p align="center"><b>CyA AUDITORES</b></p> <p align="center">E-mail: cyaaudidores@gmail.com TELEFONO: 02942323</p>	<p><b>Fecha:</b> 14-Feb-19</p>	<p><b>Ref:</b> <b>H.2.</b></p> <p><b>Auditor:</b> K.N.B.V.</p>
<b>HALLAZGOS</b>			
<p><b>Hallazgo N° 2:</b> No poseen una base de proveedores actualizados</p> <p><b>Condición:</b> El personal de compras mantiene una base de datos en la que se encuentran proveedores que no ofertan mejor precio y cuya calidad no es la apropiada.</p> <p><b>Criterio:</b> En el ACUERDO-039-CG-5-Normas-de-Control-Interno: 410-08 Adquisiciones de infraestructura tecnológica 4. Los contratos con proveedores de servicio incluirán las especificaciones formales sobre acuerdos de nivel de servicio, puntualizando explícitamente los aspectos relacionados con la seguridad y confidencialidad de la información, además de los requisitos legales que sean aplicables. Se aclarará expresamente que la propiedad de los datos corresponde a la organización contratante.</p> <p><b>Causa:</b> La falta de actualización de la base de proveedores provoca que el personal de compras no esté adquiriendo mejor calidad y precio en los productos adquiridos.</p> <p><b>Efecto:</b> La inexistencia de una base de proveedores actualizada ocasiona que el personal realice adquisiciones que estén a precios sobrevalorados en el mercado.</p> <p><b>Conclusión:</b> Existe una base de proveedores totalmente ambigua con el que trabaja el personal de compras provocando que adquieran los productos sobrevalorados en el mercado perjudicando el efectivo del Club.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <p>Al jefe de Compras: Realizar actualización de base de proveedores para que el personal realice las adquisiciones de manera razonable con precios justos y de calidad y así evitar gastos innecesarios.</p>			
<p><b>Realizado por:</b> Karina Bernabé Villagómez</p>			

	<p align="center"><b>CyA AUDITORES</b></p> <p align="center">E-mail: cyaauditores@gmail.com TELEFONO: 02942323</p>	<p><b>Fecha:</b> 14-Feb-19</p>	<p><b>Ref:</b> <b>H.3.</b></p> <p><b>Auditor:</b> K.N.B.V.</p>
<b>HALLAZGOS</b>			
<p><b>Hallazgo N° 3:</b> Falta de supervisión en el fondo de caja chica</p> <p><b>Condición:</b> El personal de compras realiza adquisiciones que superan el monto mensual destinado a caja chica, por lo que reflejan montos excesivos para ser compras emergentes.</p> <p><b>Criterio:</b> Normas de Control Interno para las Entidades, del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado: "El fondo fijo de caja chica es un monto permanente y renovable, utilizado generalmente para cubrir gastos menores y urgentes denominados caja chica."</p> <p><b>Causa:</b> Inexistencia de supervisión de las salidas de caja chica genera que existan salidas no destinadas para este fondo.</p> <p><b>Efecto:</b> Al no existir supervisión en salidas de caja chica esto provoca que se utilice este fondo para compras planificadas que se paguen con cheque ocasionando que las compras emergentes no son adquiridas de manera inmediata.</p> <p><b>Conclusión:</b> La falta de supervisión en salidas de caja chica está ocasionando que se realicen compras que no son destinadas a este fondo y están provocando que la reposición de caja chica se realice de manera extraordinaria para realizar pagos de adquisiciones inmediatas.</p> <p><b>Recomendación:</b></p> <p>Al jefe de presupuesto: Supervisar de manera continua las salidas de caja chica para evitar que se realicen adquisiciones que no son las establecidas en el reglamento evitando así las reposiciones extraordinarias que superan el monto establecido mensualmente.</p>			
<p><b>Realizado por:</b> Karina Bernabé Villagómez</p>			

**CyA AUDITORES**

E-mail: cyaauditores@gmail.com  
TELEFONO: 02942323

**Fecha:**  
14-Feb-  
19

**Ref:**

**H.4.**  
**Auditor:**

**HALLAZGOS**

**Hallazgo N° 4:** Falta de planificación de objetivos en el ciclo operativo de compras.

**Condición:** El departamento de compra no cuenta con objetivos ni metas programadas como Planificación Estratégica del departamento para desarrollar sus actividades de manera organizada en menos de 21 días que dura el proceso de compra.

**Criterio:** Acuerdo N° SNPD-091-2013 de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo "Elaborar y difundir el Estatuto Organizacional, manuales, procedimientos, reglamentos, instructivos y demás normas relacionadas con el ámbito de talento humano, necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales".

**Causa:** Por falta de diligencia, la Gerencia General no ha enfocado una Planificación Estratégica al departamento de compras.

**Efecto:** El personal de compras al no contar con un plan estratégico en el área ocasiona que se realicen las actividades de manera desorganizada y en muchos casos no son culminados.

**Conclusión:** Al no contar con objetivos y metas establecidas en la planificación Estratégica del departamento ocasiona que el personal se comprometa con la culminación exitosa de las actividades.

**Recomendación:** Al Jefe de Compras: Realizar planificación estratégica para guiar a sus asistentes al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas para el cumplimiento de las actividades.

**Realizado por:** Karina Bernabé Villagómez



## CyA AUDITORES

E-mail: cyaaudidores@gmail.com  
TELEFONO: 02942323

**Fecha:**  
14-Feb-19

**Ref:**  
**H.5.**  
**Auditor:**  
K.N.B.V.

### HALLAZGOS

**Hallazgo N° 5:** No solicitan proforma a los proveedores.

**Condición:** El personal de Compras realiza las adquisiciones sin el respectivo proceso de recepción de proforma para obtener el precio y calidad del producto.

**Criterio:** La LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA Artículo 50- Procedimiento de Cotización.- se invitará a presentar ofertas a todos los proveedores inscritos en el Registro Único de Proveedores. Los pliegos serán aprobados por la máxima autoridad o el funcionario competente de la entidad contratante.

**Causa:** Al no realizar proformas para elegir la mejor propuesta, el personal no realiza razonablemente las adquisiciones.

**Efecto:** Al no contar con proformas de proveedores el personal está evadiendo un procedimiento de compra, ocasionando que no se realicen de manera eficiente las adquisiciones con precios razonables al mercado.

**Conclusión:** El personal de compras realiza adquisiciones sin el respectivo proceso de recepción de proformas ocasionado que no se elaboren cuadros comparativos para escoger el proveedor que oferte mejor precio y calidad.

**Recomendación:**

Al Jefe de Compras: Instruir a los asistentes del departamento que es fundamental en el proceso de adquisición solicitar a los proveedores proformas para luego realizar cuadros comparativos y elegir razonablemente el proveedor con mejor propuesta de precio, calidad, crédito de pago y fecha de entrega.

**Realizado por:** Karina Bernabé Villagómez





## CyA AUDITORES

E-mail: cyaaudidores@gmail.com  
TELEFONO: 02942323

**Fecha:**  
14-Feb-19

**Ref:**  
**H.6.**  
**Auditor:**  
K.N.B.V.

### HALLAZGOS

**Hallazgo N° 6:** Ausencia evaluación de desempeño

**Condición:** Mediante el análisis realizado al proceso de evaluación de control interno se constató que no se ha efectuado evaluación de desempeño al personal de compra para medir el nivel de cumplimiento de sus actividades.

**Criterio:** ACUERDO 565 DE 2016 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.1.5. Evaluación de gestión por áreas o dependencias: Es aquella que realiza anualmente el jefe de la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, por medio de la cual verifica el cumplimiento de las metas institucionales por parte de las áreas o dependencias de la entidad respectiva.

**Causa:** Los directivos de la administración del Salinas Yacht Club no considera conveniente la aplicación de realizar evaluaciones periódicas al personal para medir el potencial de cada uno de ellos.

**Efecto:** Al no aplicar la evaluación de desempeño al personal de compras, no permite determinar el nivel de conocimiento, ocasionando que el personal no determine su nivel de capacidad de cumplimiento de sus actividades.

**Conclusión:** La ausencia de la aplicación de evaluación de desempeño no permite definir el nivel de conocimiento en las actividades que tiene el personal de compras evitando fortalecerlos.

**Recomendación:**

Al Gerente General: Realizar y aplicar evaluación de desempeño de manera periódica en el área administrativa y contable que permita conocer el desempeño para que el proceso y flujo de las operaciones se realicen efectivamente.

**Realizado por:** Karina Bernabé Villagómez



## CyA AUDITORES

E-mail: cyaaudidores@gmail.com  
TELEFONO: 02942323

**Fecha:**  
14-Feb-19

**Ref:**  
**H.7.**  
**Auditor:**  
K.N.B.V.

### HALLAZGOS

**Hallazgo N° 7:** La documentación no es oportuna.

**Condición:** El personal de compras no envía de manera oportuna la documentación necesaria a bodega y al departamento de Contabilidad los cuales continúan con el proceso de recepción de mercadería y el pago a proveedores.

**Criterio:** NORMAS DE CONTROL El registro de documentos garantiza al usuario el control y seguimiento de la documentación recibida, la distribución a la unidad que se encargará del trámite en forma ágil y oportuna, la organización de la documentación generada.

**Causa:** Los asistentes de compras al no enviar la documentación de manera oportuna el personal de bodega provoca que no realicen las recepciones de mercadería.

**Efecto:** Las áreas que dependen de la documentación del departamento de compras no continuaran con las recepciones de compras, ingreso de factura y pago a proveedores por lo que conlleva a la acumulación de documentación.

**Conclusión:** El personal de compras al no enviar oportunamente la documentación al departamento de bodega ocasiona que estos no realicen la recepción de mercadería y esto conlleva a que el departamento de contabilidad no realice el pago de la factura ya vencida.

**Recomendación:** Al jefe de compras: Estipular una fecha máxima de entrega de documentos a las áreas que necesitan de la información de este departamento evitando así que el personal de compras mantenga documentación que ya no es necesaria en ese departamento y evitar que estos lleguen a traspapelarse.

**Realizado por:** Karina Bernabé Villagómez



## CyA AUDITORES

E-mail: cyaauditores@gmail.com  
TELEFONO: 02942323

**Fecha:**  
14-Feb-19

**Ref:**  
**H.8.**  
**Auditor:**  
K.N.B.V.

### HALLAZGOS

**Hallazgo N° 8:** Incumplimiento en la entrega de mercadería por el proveedor.

**Condición:** Los proveedores no entregan de manera oportuna el pedido solicitado por el departamento de compras.

**Criterio:** NORMAS REGULATORIAS PARA CADENAS DE SUPERMERCADOS Y SUS PROVEEDORES en el Art. 21.- RECEPCIÓN DE PRODUCTOS - Que los aspectos relacionados con la logística de entrega-recepción en los puntos de venta o de entrega sean acordados previamente con los proveedores, y de ser el caso, en el contrato de provisión se contemple la entrega parcial de mercadería mediante órdenes de compra.

**Causa:** Las áreas solicitantes del Salinas Yacht Club al no contar con lo solicitado no seguirán avanzando en sus labores, el pedido de manera oportuna.


**Efecto:** Paralización en las labores de las áreas solicitantes, el personal de compras no realizó una compra eficiente por lo que eligió de manera equivocada al proveedor.


**Conclusión:** Al no realizar un contrato con el proveedor donde estipulan el cumplimiento en la entrega de mercadería provoca que los proveedores no envíen la mercadería de manera oportuna al departamento de bodega para realizar la respectiva recepción.

**Recomendación:**

Al jefe de compras: Realizar contratos con los proveedores donde indiquen la fecha, hora, entrega del producto y plazos de crédito para evitar inconvenientes por incumplimiento.

**Realizado por:** Karina Bernabé Villagómez

	<p align="center"><b>CyA AUDITORES</b></p> <p align="center">E-mail: cyaaudidores@gmail.com TELEFONO: 02942323</p>	<p><b>Fecha:</b> 14-Feb-19</p>	<p><b>Ref:</b> <b>H.9.</b></p> <p><b>Auditor:</b> K.N.B.V.</p>
<b>HALLAZGOS</b>			
<p><b>Hallazgo N° 9:</b> Falta de supervisión en stock de bodega.</p> <p><b>Condición:</b> El personal de compras no solicita al departamento de bodega un reporte de mercadería que se encuentra en stock.</p> <p><b>Criterio:</b> REGLAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES. Los Almacenes deben contar en forma permanente con la cantidad adecuada de materiales de uso corriente, conforme a las cantidades mínimas y máximas que se determinen en coordinación con la Oficina de Planeamiento y Gestión de Stock de acuerdo a las necesidades previstas por las áreas involucradas.</p> <p><b>Causa:</b> El personal de compras no realiza compras para mantener stock de mercadería por lo que el personal de compras no tiene mercaderías en stock que cubra las necesidades de las áreas.</p> <p><b>Efecto:</b> El personal de compra no se encarga de la logística de reponer de manera continua lo productos que salen de bodega perjudicando de manera directa a las áreas que solicitan los productos los cuales ocasionan paralización de sus funciones.</p> <p><b>Conclusión:</b> El personal de compras al no realizar las adquisiciones para mantener un stock de mercaderías provoca que las áreas no solucionen de manera eficiente un evento que se susciten.</p> <p><b>Recomendación:</b> Al jefe de compras: Pedir mensualmente al departamento de bodega un reporte de productos que tienen en stock para analizar y realizar adquisidores para mantener mercadería oportuna para cubrir de manera inmediata las necesidades de las diferentes áreas.</p>			
<p><b>Realizado por:</b> Karina Bernabé Villagómez</p>			

	<b>CyA AUDITORES</b> E-mail: cyaaudidores@gmail.com TELEFONO: 02942323	<b>Fecha:</b> 14-Feb-19	<b>Ref:</b> <b>H.10.</b> <b>Auditor:</b> K.N.B.V.
<b>HALLAZGOS</b>			
<p><b>Hallazgo N° 10:</b> Falta de supervisión de las actividades al personal de compras.</p> <p><b>Condición:</b> El personal de compras no mantiene supervisión continua de sus actividades por parte del jefe del departamento ni de autoridades administrativas para verificar el cumplimiento de sus labores.</p> <p><b>Criterio:</b> NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.</p> <p><b>Causa:</b> El personal de compras al no contar con supervisión continua realizan actividades que no están relacionadas con el giro del negocio.</p> <p><b>Efecto:</b> La falta de supervisión provoca que el personal de compras ocupe tiempo ocio en aparatos electrónicos y no cumplan a cabalidad con las labores diarias encomendadas.</p> <p><b>Conclusión:</b> El personal de compras no cuenta con supervisión por parte de una autoridad que refleje dureza, es por ello que no cumplen con las actividades diarias por lo que provoca atraso e incumplimiento en sus labores.</p> <p><b>Recomendación:</b>  Al jefe de compras: Pedir diariamente a sus colaboradores un reporte de las actividades que realizaron y las que están pendientes para medir la eficiencia y eficacia de los mismos.</p>			
<b>Realizado por:</b> Karina Bernabé Villagómez			



## CyA AUDITORES

E-mail: cyaaudidores@gmail.com  
TELEFONO: 02942323

**Fecha:**  
15-Feb-19

**Ref:**  
**I.E.A.G.**  
**Auditor:**  
K.N.B.V.

### 5.7.8.3. INFORME EJECUTIVO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Ing.  
Germán López Moncayo  
GERENTE GENERAL DEL SALINAS YACHT CLUB  
Salinas - sector Chipipe

Presente. –

Posterior a la realización de la Auditoría y declarando que se ha analizado y revisado toda la documentación correspondiente a los procesos de adquisición del departamento de compras del Salinas Yacht Club, correspondiente al periodo examinado que comprende desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre de 2018, adicionalmente se expresa que la información se obtuvo de manera oportuna.

La responsabilidad de CyA Auditores S.A. es expresar una opinión sobre las operaciones del departamento de compras perteneciente al área administrativa, basándose en las normas legales anteriormente señaladas para la ejecución de la presente Auditoría.

La auditoría de gestión comprende el análisis de los manuales de funciones, y entrevistas con los funcionarios relacionados con el alcance de la misma.

Por lo tanto, en nuestro criterio de Auditoría de Gestión se expresa los siguiente:

1. No posee un manual de procedimientos que describa las funciones y responsabilidades del personal.
2. El departamento de compras no posee una base de proveedores actualizadas lo que ocasiona que el personal realice sus actividades de manera ineficiente.
3. El departamento de presupuesto no realiza supervisiones de salidas de caja chica por lo que ocasiona que se efectúen compras que no estén destinadas a este fondo.

4. El jefe de compras no realiza planificaciones estratégicas para que las actividades sean ordenadas y cumplidas a menor tiempo posible.
5. Los asistentes de compras no solicitan a los proveedores proformas para evaluar por medio de cuadros comparativos el mejor precio, calidad y forma de pago de los productos solicitados.
6. La administración junto con Recursos humanos no ha establecido evaluar al personal del área administrativa para conocer el desempeño de cada uno de ellos.
7. El personal de compras no envía de manera oportuna los documentos a bodega y contabilidad para continuar con la recepción y pago a proveedores por la compra efectuada.
8. Los asistentes de compras no establecen acuerdos con los proveedores para la fecha máxima de entrega de mercadería por lo que en muchas ocasiones la mercadería llega con retraso.
9. El departamento de bodega no envía un reporte de stock al departamento de compras para que realicen la gestión de las adquisiciones de la mercadería que se está agotando.
10. Y, por último, el jefe de compras no solicita sus asistentes un reporte de las actividades realizadas las que están pendientes para tener un control de cumplimiento de sus actividades.

La auditoría de Gestión se efectuó con la finalidad de expresar una opinión razonable sobre las operaciones del departamento de compras del Salinas Yacht Club. Este informe se emite exclusivamente para conocimiento de los solicitantes.

Atentamente,



---

Srta. Karina Bernabé  
Auditor



## **CyA AUDITORES**

E-mail: [cyaauditores@gmail.com](mailto:cyaauditores@gmail.com)

TELEFONO: 02942323

**I.A.G**

### **5.7.8.4. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Ing.  
Germán López Moncayo  
GERENTE GENERAL DEL SALINAS YACHT CLUB  
Salinas - sector Chipipe

Presente.

Una vez realizada la Auditoría de gestión previamente convenida al proceso operativo de compras se procede a comunicar mediante la carta de control interno, los resultados encontrados dentro del departamento de compras descritos en observaciones y recomendaciones para una adecuada toma de decisiones y para que implemente sus medidas correctivas.

Salinas Yacht Club no cuenta con un manual de procedimientos que regulen las actividades del departamento de compras debido a que la Gerencia no ha dado la debida importancia de implementar un manual procedimientos que describa las funciones de los empleados del departamento de compras.

El personal de compras mantiene una base de proveedores ambigua en el que se encuentran proveedores que no ofertan mejor precio ni calidad, provocando que el personal de compras no realice las adquisiciones de manera eficiente con precios sobrevalorados al mercado.

El personal de compras realiza adquisiciones que superan el monto mensual destinado a caja chica, por lo que reflejan montos excesivos para ser compras emergentes esto provoca que se utilice este fondo para compras planificadas que se pagan con cheque ocasionando que las compras emergentes no son adquiridas de manera inmediata.



El departamento de compra no cuenta con objetivos ni metas programadas como Planificación Estratégica del departamento para desarrollar sus actividades de manera organizada, lo que ocasiona que el personal de compras realice las actividades de manera incorrecta al proceso y que en muchos casos las tareas encomendadas no son culminadas.

El personal de Compras realiza las adquisiciones sin el respectivo proceso de recepción de proforma para obtener el precio y calidad del producto., ocasionando que no se realicen de manera eficiente las adquisiciones con precios razonables al mercado.

Mediante el análisis realizado al proceso de evaluación de control interno se constató que no se han efectuado evaluación de desempeño al personal de compra para medir el nivel de cumplimiento de sus actividades provocando que el personal no determine su nivel de capacidad de desempeño de sus labores.

El personal de compras no envía de manera oportuna la documentación necesaria a bodega y al departamento de contabilidad los cuales continúan con el proceso de recepción de mercadería y el pago a proveedores por lo que conlleva a la acumulación de los procesos de las diferentes áreas.

Los proveedores no entregan de manera oportuna el pedido solicitado por el departamento de compras lo que causa que las labores de las áreas solicitantes no continúen con sus actividades ocasionado por la mala elección de proveedor por parte del personal de compras.

El personal de compras no solicita al departamento de bodega un reporte de mercadería que se encuentra en stock perjudicando de manera directa a las áreas que solicitan los productos los cuales ocasionan paralización de sus funciones.

El personal de compras no mantiene supervisión continua de sus actividades por parte del jefe del departamento ni de autoridades administrativas para verificar el cumplimiento de sus labores, lo que provoca que el personal de compras ocupe tiempo ocio en aparatos electrónicos y no cumplan a cabalidad con las labores diarias encomendadas.

## **5.8.PROPUESTA**

### **TÍTULO DE LA PROPUESTA**

“DESAROLLO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL SALINAS YACHT CLUB.”

**5.8.1. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA** La propuesta de un manual de procedimientos al departamento de compras que norme y dirija de forma organizada los procesos de adquisición, posibilitará el control detallado del costo y calidad de las adquisiciones de bienes y servicios, así como la búsqueda de bienes sustitutos y de mejor calidad. De hecho, ampliará plazos de pago, mejorará la logística de abastecimiento de los almacenes de repuestos, materiales y materias primas; de tal manera que maximice los recursos, eficiencia y eficacia del personal.

**5.8.2. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA** Establecer los procedimientos que realiza el Departamento de Compras para la adquisición de bienes y servicios que solicitan las diferentes áreas: Marinería, Mantenimiento y Alimentos, mediante un esquema que asegure estándares de calidad, eficiencia y eficacia.

#### **5.8.2.1.OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA**

- ✓ Implementar un método estándar para la ejecución de las operaciones rutinarias del área de compras de artículos, bienes y servicios.
- ✓ Ofrecer al personal una guía descriptiva de la secuencia del proceso que servirá de base para la orientación de los asistentes de compra.

- ✓ Realizar supervisión al personal para que exista vigilancia en los procesos y ejecución de labores.
- ✓ Lograr eficiencia en el proceso de compras para evitar la duplicidad de funciones.
- ✓ Facilitar la continuidad de las operaciones, asegurando que las tareas sean realizadas de manera uniforme y sigan el curso normal de las operaciones.

### **LISTADO DE CONTENIDOS Y FLUJO DE LA PROPUESTA**

La presente propuesta inicia con el desarrollo de un manual de políticas y procedimientos donde el listado de sus contenidos se presentan generalidades: objetivos alcances; procedimientos, responsabilidades, flujogramas y formularios.

Este manual de procedimientos se presenta con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa. Se encontrarán los procesos que habilitan la compra.

# **Salinas Yacht Club**



## **MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS**




**5.8.3. MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

**PROCESO**

**DEPARTAMENTOS DE COMPRAS DEL  
SALINAS YACHT CLUB**

**CONTENIDO**

- 1. POLÍTICAS GENERALES DE DEPARTAMENTO DE COMPRAS**
- 2. SOLICITUD DE COMPRA**
- 3. COTIZACIONES A PROVEEDORES**
- 4. ORDEN DE COMPRA**
- 5. INSTRUCTIVO DE CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES**

	<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>PROCESO</b>	<b>DEPARTAMENTOS DE COMPRAS DEL SALINAS YACHT CLUB</b>
<p><b>5.8.3.1. POLÍTICAS GENERALES DE DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b></p> <p><b>5.8.3.1.1. Al jefe de compras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar planificación semanal para que los asistentes de compras desempeñen de manera eficaz y eficiente las actividades encomendadas.</li> <li>✓ Pedir al departamento de bodega un reporte del stock mensual y presentar de manera oportuna el presupuesto a ocupar en la adquisición de los productos con anticipación.</li> <li>✓ Realizar supervisión periódica a los asistentes de compras para monitorear el desempeño de sus actividades.</li> <li>✓ Aplicar evaluación de desempeño al personal anualmente para evaluar su nivel de desenvolvimiento en sus labores encomendadas.</li> </ul> <p><b>5.8.3.1.2. Al Asistente de compras</b></p> <p><b>Cotizaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solicitar cotizaciones a los proveedores para obtener detalles de las condiciones en cuanto a precios, calidad y servicios.</li> <li>✓ Indicar a los proveedores que deben especificar en las cotizaciones detalles de los productos con sus respectivos precios, fecha de entrega de mercadería y forma de pago.</li> </ul>		

- ✓ Las cotizaciones serán objeto de estudio para el personal de compras, realizando cuadros de comparaciones para determinar quién oferta mejor precio y calidad.

#### **5.8.3.1.3. Orden de Compra**


- ✓ Realizar la orden de compra cuando un área solicitante envíe la solicitud de bienes o servicios debidamente autorizado por el jefe del área y que el producto indicado no se encuentre en bodega.
- ✓ Realizar las adquisiciones de las órdenes de compra que estén autorizadas por el jefe de presupuesto.
- ✓ Las órdenes de compras superior o igual a \$8.000,00 serán revisadas y autorizadas por la Gerencia y un miembro de Directorio.
- ✓ Las órdenes de compras que sean menor a \$15,00 serán canceladas con caja chica debidamente autorizada por el jefe de presupuesto.
- ✓ Comprobar la información y documentación de los Proveedores, así como el análisis y la negociación con ellos, previo a la adquisición de los bienes.
- ✓ Realizar el seguimiento a todo el proceso que involucra la compra, evaluando o seleccionando la mejor alternativa para la compañía.
- ✓ El responsable de la adquisición del bien, debe sustentar la necesidad de la compra con los soportes correspondientes y las debidas autorizaciones de los funcionarios autorizados en cada área o departamento.
- ✓ Comprobar la información y documentación de los Proveedores, así como el análisis y la negociación con ellos, previo a la adquisición de los bienes.

- ✓ Realizar el seguimiento a todo el proceso que involucra la compra, evaluando o seleccionando la mejor alternativa para la compañía.
- ✓ Sustentar la necesidad de la compra con los soportes correspondientes y las debidas autorizaciones de los funcionarios autorizados en cada área o departamento.
- ✓ Para la aprobación de la Orden de Compra, el Asistente de Compras debe adjuntar la Solicitud de Compras, las Cotizaciones, el Cuadro Comparativo y/o los correos electrónicos de aprobación.

#### **5.8.3.1.4. Proveedores**

- ✓ Los Proveedores que pasan por el proceso de calificación, no deben mantener ningún grado de consanguinidad con los integrantes del comité y del personal de compras
- ✓ Es responsabilidad de Asistente de Compras solicitar al Departamento Financiero los anticipos para los Proveedores.
- ✓ El jefe de compras debe proporcionar el listado actualizada de los proveedores calificados al asistente de compra.



	<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>PROCESO</b>	<b>DEPARTAMENTOS DE COMPRAS DEL SALINAS YACHT CLUB</b>
<p><b>5.8.3.2.SOLICITUD DE COMPRA</b></p> <p><b>5.8.3.2.1. GENERALIDADES.</b></p> <p><b>A. Objetivo.</b></p> <p>Establecer procedimientos adecuados para la solicitud de los productos, bienes y servicios requeridos por las áreas solicitantes.</p> <p><b>B. Alcance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Marinería</li> <li>✓ Mantenimiento</li> <li>✓ Alimentos y Bebidas</li> </ul> <p><b>5.8.3.2.2. DEFINICIÓN</b></p> <p>La orden de compra da inicio al proceso de compra, es un documento de respaldo que le asegura que la compra está justificada y que la misma será realizada de acuerdo a lo requerido por el área solicitante.</p> <p><b>5.8.3.2.3. POLÍTICAS DEL PROCESO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Jefe de Compras es responsable de asignar los pedidos de compras a cada Asistente de compras de acuerdo a las funciones asignadas.</li> </ul>		

#### **5.8.3.2.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.**

1. Ingresa al sistema SIAB diariamente en la transacción “Listado de Solicitudes de Compras”.
2. Selecciona en el sistema una solicitud de compras y procede a verificar el detalle de ítems requeridos.
3. Ingresa los datos de la solicitud: número de solicitud, Solicitante, departamento, fecha de aprobación, concepto general del pedido, nombre del asistente de compras responsable y observaciones.
4. Verifica si los artículos requeridos por el solicitante se encuentran correctamente ingresados y detallados para la compra.
  - 4.1. Si los ítems están ingresados correctamente se atiende el área solicitante. Continúa con el paso número 5.
  - 4.2. Si los artículos no están correctamente seleccionados o detallados, se emite un correo al jefe del área solicitante y consulta detalles del artículo a requerir. Luego determina si hay que realizar cambios a la solicitud de compras aprobada. Regresa al número 1.
5. Asigna de acuerdo a la línea de producto al Asistente de Compras responsable de gestionar pedido.
6. Determina si los artículos solicitados existen en la bodega de inventario.
  - 6.1. Si los artículos solicitados no existen en la bodega de inventario, continúa con el numeral 7.

6.1. Si los artículos solicitados existen en la bodega de inventario se comunica al jefe del área solicitante que realice el pedido a bodega. Fin del proceso.

7. Guarda e imprime varias solicitudes de compra y registra en los mismos el nombre del responsable de gestionar la compra.

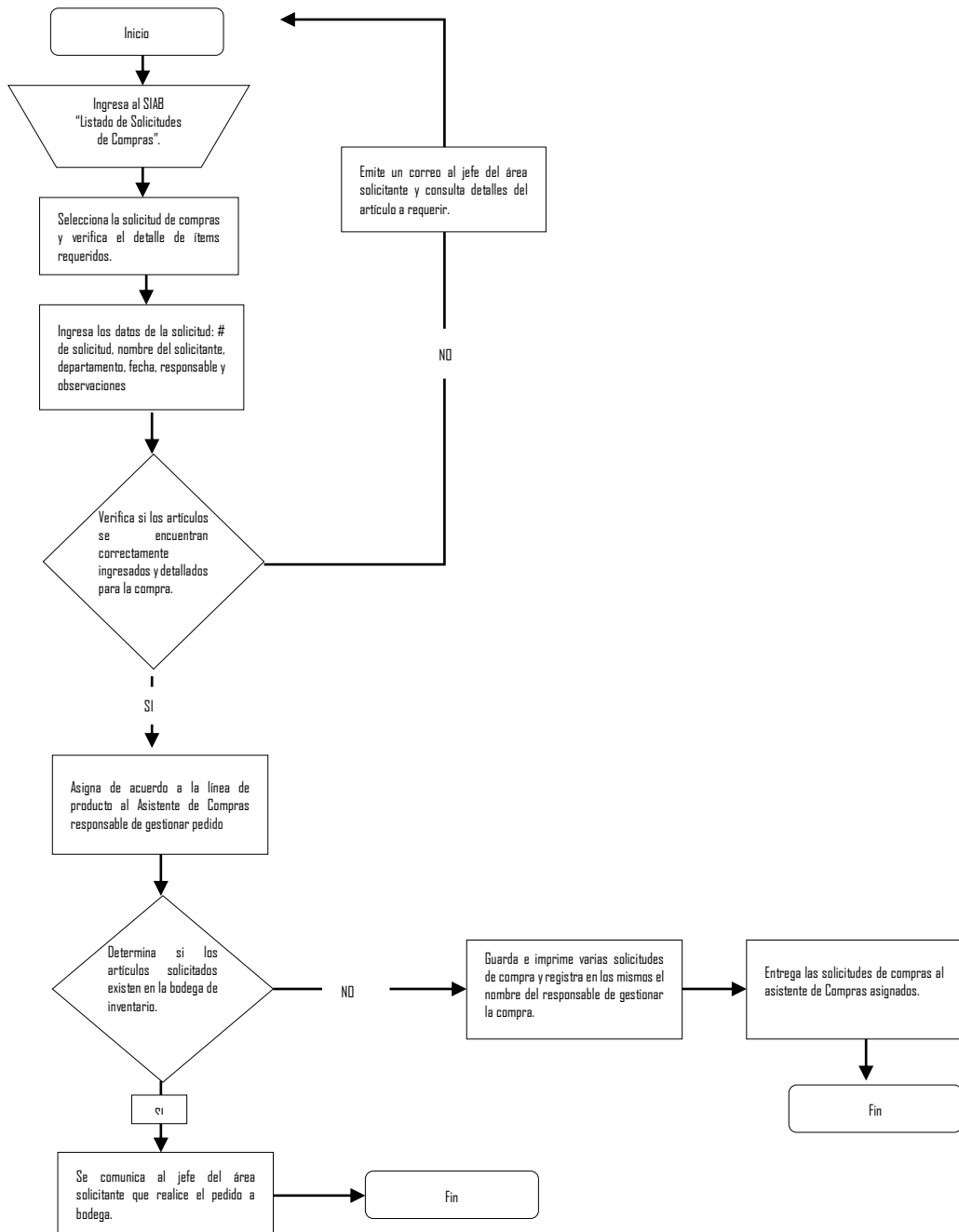
8. Entrega las solicitudes de compras al asistente de Compras asignados.

#### **5.8.3.2.5. RESPONSABLE DEL PROCESO.**

- ✓ Marinería
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Alimentos y Bebidas
- ✓ Jefe de Compra
- ✓ Asistente de Compra

### 5.8.3.2.6. ANEXOS.

#### A. Flujograma.



### B. Formularios Físico.

Fecha de emisión: \_\_\_\_\_



**SOLICITUD DE COMPRAS**

TIPO DE COMPRA:

PAPELERÍA (     )  
 REPUESTOS (     )  
 LIMPIEZA (     )  
 ALIMENTOS (     )  
 SERVICIO (     )  
 OTROS (     )

DEPARTAMENTO / OFICINA: \_\_\_\_\_

CANTIDAD	U. MEDIDA	PRECIO	DESCRIPCIÓN
COSTO TOTAL:			

PARA SER UTILIZADO EN:

SOLICITANTE

\_\_\_\_\_

**(ESCRIBIR NOMBRE)**  
FIRMA DEL SOLICITANTE

### C. Formulario Sistema SIAB.

Solicitud de Compra

Modificar

Modulo	Número	Fecha	Unidad de Negocio	Bodega	Temporada	Ult fec Consumo	Dias Consumo
COMPRAS	16781	09/05/2019	CASA CLUB	SUMINISTROS	Alta	09/05/2019	

Observación

AMA- P/REPARAR BAÑOS TERRAZA Y GYM MUJERES

Estado: Activo

Detalle									
Lin	Código	Descripción	Med.	Existencia	C. Costo	Consumo P.	Cantidad	Observación	
1	5016437	CARTUCHO COMPLETO PRESSI	UNIDAD	.00	.00	.00	3.000	FV 361	

Alt + G = Grabar    Alt + C = Cancel    Alt + N = Agregar línea  
Alt + I = Imprimir    Alt + B = Borrar    Alt + E = Eliminar línea





## MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

### PROCESO

### DEPARTAMENTOS DE COMPRAS DEL SALINAS YACHT CLUB

#### **5.8.3.3. COTIZACIONES A PROVEEDORES**

##### **5.8.3.3.1. GENERALIDADES.**

###### **A. Objetivo.**

Establecer las políticas y procedimientos adecuados para la emisión y aprobación del cuadro comparativo, una vez que se solicitaron las cotizaciones a los Proveedores mejor calidad, precio y forma de pago.

###### **B. Alcance**

- ✓ Departamento de compras.

##### **5.8.3.3.2. DEFINICIÓN**

Las cotizaciones son utilizadas como instrumento de análisis para seleccionar la mejor opción recibida referente a precio, calidad del producto, bien o servicio, y de los beneficios que ofrece el proveedor en cuanto a garantía, forma de pago y sobre todo tiempo de entrega.



#### **5.8.3.3.3. POLÍTICAS DEL PROCESO**

- ✓ El Asistente de Compras debe ingresar en el sistema cada una de las Cotizaciones proporcionadas por los Proveedores para generar el Cuadro Comparativo

#### **5.8.3.3.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

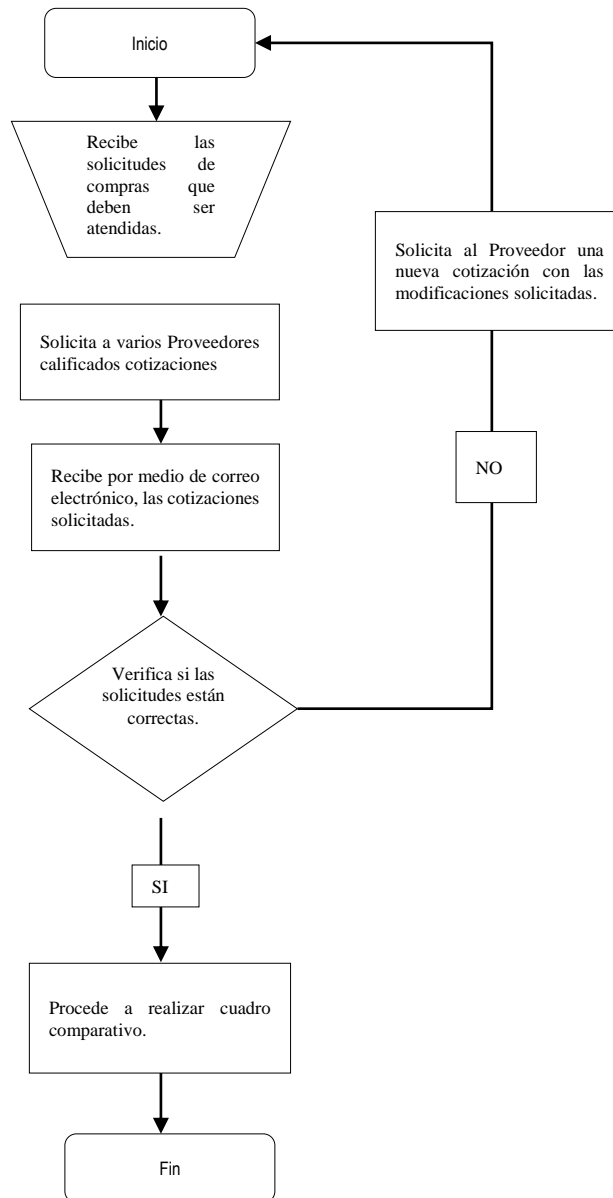
1. Recibe de Jefe de Compras las solicitudes de compras que deben ser atendidas.
2. Solicita a varios Proveedores calificados cotizaciones sobre los productos a comprar incluyendo tiempo de entrega, tiempo de garantía y forma de pago.
3. Recibe por medio de correo electrónico, las cotizaciones solicitada.
4. Verifica si las cotizaciones están son las solicitadas y están correctas.
  - 4.1. Si no requiere alguna modificación, continúa con el numeral 5.
  - 4.2. Si requiere alguna modificación, solicita al Proveedor una nueva cotización con las modificaciones solicitadas. Proceso 2
5. Procede a realizar el cuadro comparativo en el sistema.

#### **5.8.3.3.5. RESPONSABLE DEL PROCESO.**

- ✓ Jefe de Compra
- ✓ Asistente de Compra

### 5.8.3.3.6. ANEXOS.

#### A. Flujograma.



## B. Formularios Físico.



NOMBRE DE TU NEGOCIO  
 Lo que vendes Perfilería Arquitectónica e industrial - lamina lisa y  
 en Rollo - Tejas Trapezoidales - Laminas de Acero  
 Inoxidable y Accesorios en General

**COTIZACION**  
 A-00001

Atendiendo su amable solicitud estamos enviando cotización de los productos requeridos, para nosotros es un placer poner nuestra compañía a su servicio.


NIT	CLIENTE	CONTACTO	FECHA	CIUDAD
900.000.000-1	LA EMPRESA A LA QUE COTIZAMOS	EL QUE PIDIO LA COTIZACION	11-May-2019	CALI
TELEFONO	DIRECCION	E-MAIL	DESCUENTO	T. PAGO
3207071032	CALLE 45 NO 234-45 EL PORTAL	<a href="mailto:suscriptor@officeformats.com">suscriptor@officeformats.com</a>	10%	A CREDITO

ITEM	CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
1	23FR45	PINTURA BLANCA EXTERIORES	100	CUÑETE	\$200.000	\$20.000.000
2	23FT23	RODILLO EN OLISTER 9"	5	UND	\$12.000	\$60.000
3						\$0
4						\$0
5						\$0
6						\$0
						\$0
						\$0
						\$0
						\$0
						\$0
						\$0
						\$0
						\$0
						\$0

EN ESTE ESPACIO PUEDES COLOCAR INFORMACIÓN QUE DESEES EJEMPLO A DJUNTO FICHA TÉCNICA DE LOS PRODUCTOS, VALIDES DE LA OFERTA 15 DIAS. ESTE FORMATO ES SOLO UN EJEMPLO EL CUAL PUEDES MODIFICAR PARA QUE SE AJUSTE A TUS NECESIDADES. SI TE HA SIDO ÚTIL NO TE OLVIDES DE REGALARME UN LIKE O UN COMENTARIO EN MI BLOG. MUCHAS GRACIAS Y QUE TENGAS UN MARAVILLOSO DÍA.	<b>GRAN TOTAL</b>	\$20.060.000
	<b>DTO</b>	\$2.006.000
	<b>SUBTOTAL</b>	\$18.054.000
	<b>I.V.A 16%</b>	\$2.888.640
	<b>VALOR TOTAL</b>	<b>\$ 20.942.640</b>

ATENTAMENTE  
 JAVIER CARMONA  
 TEL: 3207071032  
 DPT DE VENTAS

AQUÍ PUEDES COLOCAR LA DIRECCION DE TU EMPRESA, CORREO Y TELEFONO

	<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>PROCESO</b>	<b>DEPARTAMENTOS DE COMPRAS DEL SALINAS YACHT CLUB</b>
<p><b>5.8.3.4. ORDEN DE COMPRA</b></p> <p><b>5.8.3.4.1. GENERALIDADES.</b></p> <p><b>A. Objetivo.</b></p> <p>Establecer procedimientos adecuados para realizar la Orden de Compra en el sistema SIAB y solicitar su respectiva aprobación por el Jefe de Presupuesto.</p> <p><b>B. Alcance.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Departamento de compras.</li> </ul> <p><b>5.8.3.4.2. DEFINICIONES</b></p> <p>Las órdenes de compra constituyen el documento que formaliza el acuerdo entre el Proveedor y el Club, para esta última realizar su transacción de compras, sobre todo si la misma se realiza bajo las condiciones de entrega y pago de la mercadería.</p> <p>Las Órdenes de Compras deben de estar enumeradas y anexas a los formularios que le dieron origen: solicitud de compra, cotizaciones, cuadros comparativos y correos electrónicos.</p>		

#### **5.8.3.4.3. POLÍTICAS DEL PROCESO**

- ✓ Es responsabilidad del Asistente de Compras elaborar en el sistema la Orden de Compra.

#### **5.8.3.4.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

##### ASISTENTE DE COMPRAS

1. Ingresa al sistema SIAB en el ítem “Orden de compra”, busca al Proveedor y selecciona la cotización aprobada.
2. Ingresa fecha, precios y la forma de pago establecida por el Proveedor.
3. Graba e imprime la orden de compra.
4. Adjunta a la orden de compra la solicitud de compra, las cotizaciones, el cuadro comparativo y correos electrónicos que sustenten la solicitud de compra.
5. Solicita a Jefe de Compras aprobación física de la orden de compra.

##### JEFE DE COMPRAS

6. Recibe y revisa la orden de compra junto con la solicitud de compra, las cotizaciones, el cuadro comparativo y correos electrónicos que sustenten la solicitud de compra.
7. Aprueba con su firma la orden de compra.

Entrega la orden de compra aprobada al Asistente Compras para ser enviada al jefe de presupuesto.

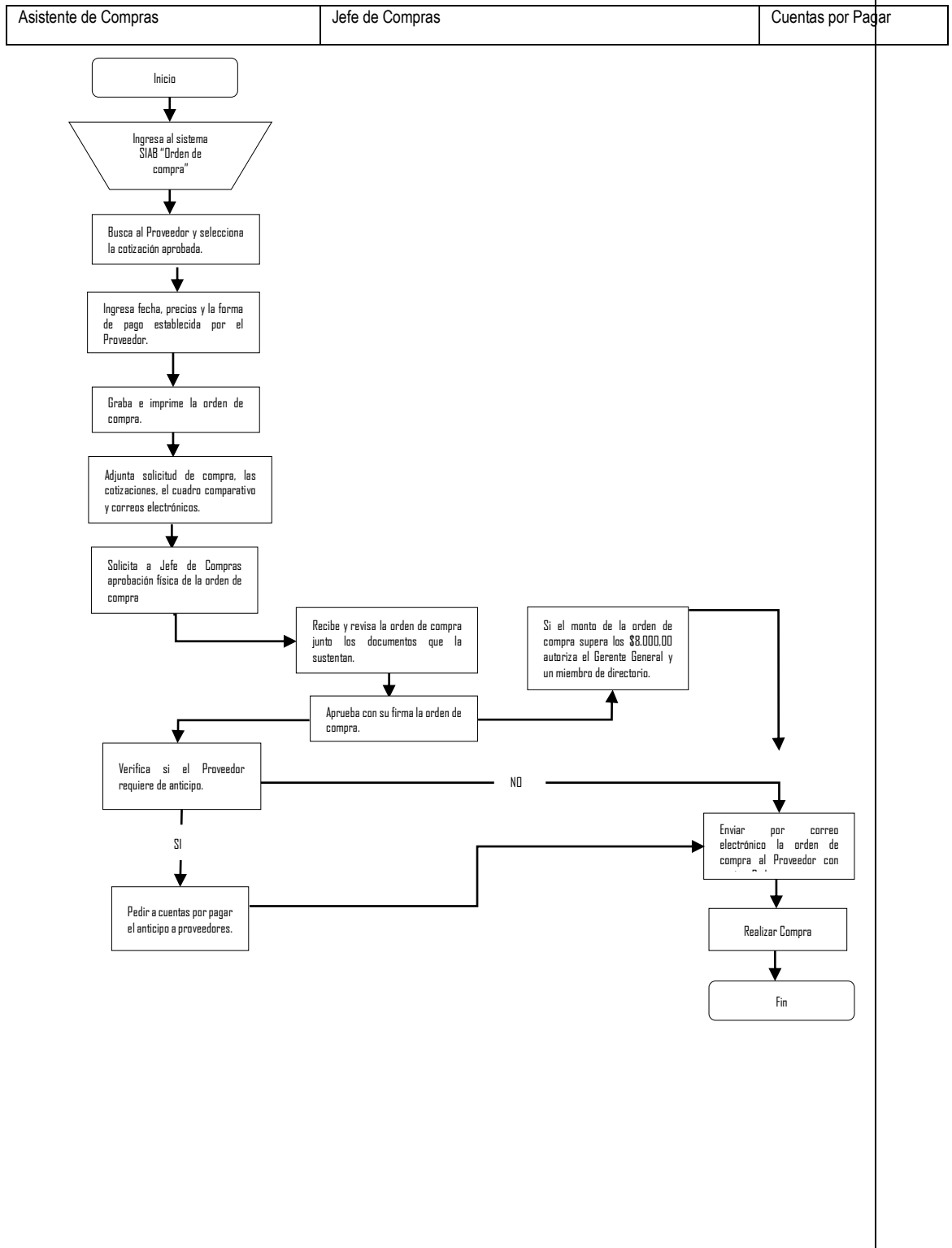
8. Si el monto de la orden de compra supera los \$8.000,00 tiene que ser autorizado por el Gerente General y un miembro de directorio tiene que autorizar la orden de compra para proceder.
9. Verifica si el Proveedor requiere de anticipo.
  - 9.1. Si Proveedor requiere de un anticipo, realiza la gestión en cuentas por pagar un anticipo para el Proveedor
  - 9.2. Si Proveedor no requiere de un anticipo continuar con el proceso.
10. Enviar a través de correo electrónico de la empresa la orden de compra al Proveedor con copia a Bodega.
11. Realizar la compra.

**5.8.3.4.5. RESPONSABLE DEL PROCESO.**


- ✓ Jefe de Compra
- ✓ Asistente de Compra
- ✓ Jefe de presupuesto
- ✓ Gerente

### 5.8.3.4.6. ANEXOS.

#### A. Flujograma.



## B. Formularios Físico.

		<b>SALINAS YACHT CLUB</b> <b>ORDEN DE COMPRA</b>				
		ÁREA: _____				
PROVEEDOR: _____		NO. ORDEN: _____				
FECHA DE ENVÍO AL PROVEEDOR: _____						
REPRESENTANTE: _____		FECHA ACORDADA DE ENTREGA DE LOS BIENES POR PARTE DEL PROVEEDOR: _____				
TELÉFONO: _____						
No.	DESCRIPCIÓN DE LOS BIENES O INSUMOS	CÓDIGO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
					SUB-TOTAL	\$ -
					IVA	\$ -
					RTE. IVA	
					RTE. FTE	
					TOTAL	\$ -
IMPORTE CON LETRA: _____						
OBSERVACIONES: _____						
<b>DATOS DE FACTURACIÓN:</b> SALINAS YACHT CLUB 0945896789001 - SALINAS CHIPIPE						
ENTREGAR EN: _____				FECHA DE RECEPCIÓN: _____		
				NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN RECIBIÓ EL BIEN		
ÁREA SOLICITANTE		JEFE DE COMPRAS		PROVEEDOR		



## C. Formularios SIAB

**Orden de compra**

Modificar
Eliminación física

Documento  
AYB ORDEN DE C

Número  
19028

Fecha  
10/05/2019

Fec. Entrega  
10/05/2019

Proveedor  
F.V.-AREA ANDINA S.A.

Sucursal  
SYC - CASA C

Comprador  
SYC

Moneda  
DOLAR

T/cambio  
1.00

**Referencias**  
 Tipo Ref. #1: Solicitud comp  
 Refer. #1:   
 Tipo Ref. #2:   
 Refer. #2:

Observación  
AMA- PREPARAR BAÑOS TERRAZA Y GYM MUJERES. CARTUCHO SEGÚN CÓDIGO SEG

Aprobado: SI  
 Compra: Pendiente  
 Estado: Activado

Detalle										
Lin	Tipo/Item	Código	Descripción	C.C.	Medida	Factor	Cantidad	Costo	%D/R	Total Lineal
1	Item	5016437	CARTUCHO COMPLETO PRESSMAT		UNIDAD	1.00000000	3.000	55.320000	.00	165.96
Subtotal										165.96

Alt + G = Grabar   
 Alt + C = Cancel   
 Alt + B = Borrar   
 Alt + N = Agregar línea   
 Alt + E = Eliminar línea  
Alt + I = Imprimir   
 Alt + T = Totales   
 Alt + P = Pagos



## INSTRUCTIVO DE CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

DEPARTAMENTOS DE COMPRAS DEL SALINAS YACHT CLUB

### 5.8.3.5. CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

#### 5.8.3.5.1. GENERALIDADES.

##### **Objetivo.**

Establecer métodos de calificación de proveedores basados en su capacidad de atender los requerimientos del departamento de compras y estos a su vez sean ingresados a la base de datos del Salinas Yacht Club.

##### **Alcance.**

- ✓ Departamento de compras.

#### 5.8.3.5.2. DEFINICIONES

Un proveedor es aquel que mediante su actividad económica ofrece productos, bienes o servicios de calidad a sus clientes, es sometido a evaluaciones cumplimiento como son: costo, calidad, forma de pago y fecha de entrega de mercadería.

#### 5.8.3.5.3. PROCEDIMIENTO

Se considera un proveedor aprobado que cumpla con los requerimientos mínimos:

- ✓ Precio
- ✓ Cumplimiento en las entregas
- ✓ Calidad en el servicio: Garantía, Transporte, servicio post venta
- ✓ Calidad del producto
- ✓ Formas de pago: Crédito, descuento

**Precio:**

La evaluación se realiza a través de la verificación de precios en el mercado de acuerdo a lo solicitado para ello se evalúan los siguientes criterios.

<b>CRITERIO DE EVALUACIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
a. Mayor al valor del mercado	5
b. Igual al valor del mercado	10
c. valor del mercado	15

**Cumplimiento de entrega**

El encargado de compras es el responsable de evaluar y registrar la información relacionada con la entrega en el Registro “Listado de proveedores calificados” que contiene la siguiente información:

Los puntajes y criterios para evaluar este punto son los siguientes:

<b>CRITERIO DE EVALUACIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
a. Demoras en las entregas	5
b. Entrega a tiempo, pero incompleta	10
c. En el tiempo requerido	15

### **Calidad del servicio**

El encargado de compras es responsable de calificar al proveedor basándose en los registros de no conformidades con el producto o servicio. La descalificación ocurre cuando el proveedor no realiza la acción correctiva solicitada o cuando recepciones sucesivas de productos o servicios presentan las mismas deficiencias. El cambio de calificación del proveedor se registra en el “Listado de productos y servicios críticos”.

De acuerdo al caso incluye una evaluación por parte de la unidad o dependencia que reciba el producto o servicio.

<b>CRITERIO DE EVALUACIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
a. Producto incompleto, atención tardía a reclamos	10
b. Solución de reclamos a tiempo	15
c. Completo, atención oportuna	20

### **Calidad del producto**

La persona encargada de las compras tiene la opción descalificar a un proveedor de acuerdo al cumplimiento o no de los siguientes requisitos:

<b>CRITERIO DE EVALUACIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
a. Devolución del producto por no calidad	10
b. Dentro de los requisitos exigidos	15
c. Completo, atención oportuna	20

### **Facilidades de Pago**

Se calificará este requisito de acuerdo a las facilidades de pago que presenten los proveedores de acuerdo al siguiente cuadro:

<b>CRITERIO DE EVALUACIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
No brinda ninguna facilidad o descuento	10
Tiene Facilidades de Pago	15
Brinda facilidades de pago, descuentos	20

Los proveedores serán calificados en base al puntaje que estos obtengan en las diferentes evaluaciones:

1. Categoría A: Proveedores que, por sus relaciones con el Salinas Yacht Club, no disponen de todos los artículos solicitados, no tienen la misma calidad o no tienen un precio competitivo frente a los anteriores. Su calificación llega hasta 40.
2. Categoría B: Proveedores con los cuales de acuerdo al historial no demuestren competitividad frente a los anteriores, pero presenta problemas de cumplimiento sea por calidad, cantidad, precio o disponibilidad su calificación solo llega hasta 65.
3. Categoría C: Proveedores que, por sus relaciones con el Salinas Yacht Club, han registrado mínimos inconvenientes y su calificación llega a 90.

Un proveedor debe ser continuamente evaluado permaneciendo en el listado como aprobados.

El encargado de compras es responsable de calificar al proveedor basándose en su relación con ellos dejando evidencia de no conformidades con el producto o servicio. La descalificación ocurre cuando el proveedor no realiza la acción correctiva solicitada o cuando recepciones sucesivas de productos o servicios presentan las mismas deficiencias. El cambio de calificación del proveedor se registra en el “Listado de proveedores calificados”

Se debe sondear permanentemente el Mercado para incluir nuevos proveedores o actualizar los existentes, el listado de proveedores calificados se actualiza al menos una vez al año.

El asistente de compras ingresa a los “Proveedores calificados” a la base de datos de la empresa de acuerdo a su actividad económica.

#### **5.8.3.5.4. RESPONSABLE DEL PROCESO.**

- ✓ Jefe de Compra
- ✓ Asistente de Compra

### 5.8.3.5.5. ANEXOS

#### A. Formulario SIAB.

SALINAS YACHT CLUB							FECHA: 11/05/2019
<b>LISTADO DE PROVEEDORES</b>							PAGINA: 21 de 51
-----> ----- Datos Generales -----> -----							
Código	Nombre	Nombre Comercial	Siglas	R.U.C.	Zona	Última Compra	
-----> ----- Datos de Ubicación -----> -----							
Pais	Ciudad	Dirección	Telefono	Fax	Email		
-----> ----- Datos Negociación -----> -----							
Descuento	Línea de Cred.	Saldo disponible	Condición de pago	Vigencia del Créd.	Observación		
0920701034	SANTOS FERNANDEZ LEONARDO	SANTOS FERNANDEZ LEONARDO		0920701034001	GUAYAQUIL		
Ecuador	Guayaquil	Samborondon Mz. 178A, Solar 4	0994178553				
	0.00	0.00	CONTADO		Actividades comerciales a cargo de comisionistas		
<b>Calificado:</b>	SI	<b>Fecha:</b> 02/10/2013	<b>Persona:</b> COMPRAS		<b>Fecha Creación:</b> 05/07/2013		
0920888942	DE LA CRUZ SUAREZ LUIS ARMANDO	DE LA CRUZ SUAREZ LUIS ARMAN	E LA CRUZ	0920888942001	LA LIBERTAD		
ECUADOR	LA LIBERTAD	AV.PRINCIPAL-SEMAFORO SALIDA DEL 2782078					
<b>Calificado:</b>	SI	<b>Fecha:</b> 12/11/2017	<b>Persona:</b> COMPRAS		<b>Fecha Creación:</b> 07/05/2010		
0921133278	SOLIS CHELE FORTUNATO ADALBERTI	SOLIS CHELE FORTUNATO ADALBE		0921133278001	GUAYAQUIL		
Ecuador	Guayaquil	Tulcan 201 y Alejo Lascano	0991893770		maquinservicios@hotmail.com		
	0.00	0.00	CONTADO		Servicios de instalación, mantenimiento y reparación para la in		
<b>Calificado:</b>	SI	<b>Fecha:</b> 28/05/2014	<b>Persona:</b> COMPRAS		<b>Fecha Creación:</b> 28/05/2014		
0921193888	AREVALO QUIROZ BRENDA LILIANA	AREVALO QUIROZ BRENDA LILIAN		0921193888001	SANTA ELENA		
Ecuador	Santa Elena	Calle 18 de Agosto S/N, Barrio 1 de Sept	0991481887		blaq@live.com		
	0.00	0.00	CONTADO		Venta al por mayor y menor de productos de limpieza		
<b>Calificado:</b>	SI	<b>Fecha:</b> 07/12/2017	<b>Persona:</b> COMPRAS		<b>Fecha Creación:</b> 14/08/2015		
0921727657	PEÑA ANGULO JUAN ALBERTO	PEÑA ANGULO JUAN ALBERTO		0921727657001	GUAYAQUIL		
Ecuador	Guayaquil	Cdla. san Felipe mz 158 villa 10	0998896346		jpacuba@gmail.com		
	0.00	0.00	CONTADO		Enseñanza en adiestramiento deportivo , beisbol,basketball,volle		
<b>Calificado:</b>	SI	<b>Fecha:</b> 21/02/2019	<b>Persona:</b> COMPRAS		<b>Fecha Creación:</b> 21/02/2019		
0922154174	GONZALEZ SEVERINO JUANA MARICE	GONZALEZ SEVERINO JUANA MAR	ONZALEZ SE	0922154174001	SALINAS		
ECUADOR	SALINAS	AV. SEGUNDA S/N Y CALLE 12	093210884				





### 5.9. Matriz de la toma de decisiones

**EMPRESA:** Salinas Yacht Club

**ELABORADO POR:** Karina Bernabé Villagómez

**REVISADO:** Ing. Germán López - Gerente General

**FECHA:** 13 de mayo del 2019

N°	HALLAZGOS	RECOMENDACIONES	MEDIDA CORRECTIVA	REPLANTEAMIENTO	RESPONSABLE	FECHA PREVISTA DE SOLUCIÓN
1	Inexistencia de manual de procedimientos.	Elaborar un Manual de procedimiento que integre la descripción de funciones y responsabilidades.	Realizar levantamiento de información de los procesos que se aplican en la adquisición de compra.	Aplicar el manual de procedimientos que facilite las actividades de manera organizada al personal de compras.	Ing. Germán López - Gerente General	16 días lab. 5 - junio - 2019
2	No poseen base de proveedores.	Realizar actualización de base de proveedores para que el personal realice las adquisiciones de manera razonable con precios justos y de calidad.	Levantar base de datos para cada línea de productos.	Actualizar la base de datos para evitar gastos innecesarios.	Ing. Ángel Condo - Jefe de Compras	15 días lab. 26 - junio - 2019

3	Falta de supervisión en el fondo de caja chica.	Supervisar de manera continua las salidas de caja chica para evitar que se realicen adquisiciones que no son las establecidas en el reglamento.	Realizar cuadros detallados de las salidas de caja chica que fueron destinados al departamento de compra	Realizar supervisión para evitar salidas de caja chica que superan el monto establecido.	Sra. Sara González – Jefe de Caja Chica	14 días lab. 1 - junio - 2019
4	Falta de planificación de objetivos en el ciclo operativo de compras.	Realizar planificación estratégica para guiar sus colaboradores al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas para el cumplimiento de las actividades del Club.	Analizar la información de las actividades que se realizan en el ciclo operativo de compras para establecerlas y ejecutarlas formalmente.	Realizar planificación estratégica que permita cumplir con los objetivos del departamento.	Ing. Ángel Condo - Jefe de Compras	10 días lab. 10 - julio – 2019
5	No solicitan proforma a los proveedores.	Instruir a los asistentes de compras que es fundamental en el proceso de compra solicitar a los proveedores proformas para luego realizar cuadros comparativos.	Realzar levantamiento de información de las órdenes de compras que tienen proformas y cuadros comparativos.	Solicitar proformas a los proveedores para elegir razonablemente al proveedor con mejor propuesta de precio, calidad, crédito de pago y fecha de entrega.	Ing. Sara Suárez Lcda. Karen Tumbaco Sra. Fátima Cárdenas – Asistente de compras.	15 días lab. 2 - junio - 2019

6	Ausencia de evaluación de desempeño.	Realizar y aplicar evaluación de desempeño de manera periódica en el área administrativa y contable.	Pedir formatos de evaluación de desempeño a Recursos humanos para establecer y aplicar al personal.	Aplicar evaluación de desempeño al personal que permita conocer el desempeño para que el proceso y flujo de las operaciones se realicen efectivamente.	Ing. Ángel Condo - Jefe de Compras	10 días lab. 24 - julio – 2019
7	La documentación no es oportuna.	Estipular una fecha máxima de entrega de documentos a las áreas que necesitan de la información de este departamento.	Pedir al departamento de bodega y contabilidad un reporte de la documentación que tiene pendiente.	Enviar la documentación solicitada para evitar inconvenientes en los demás departamentos que continúan con el proceso.	Ing. Sara Suárez Lcda. Karen Tumbaco Sra. Fátima Cárdenas – Asistente de compras.	10 días lab. 16 - junio - 2019
8	Incumplimiento en la entrega de mercadería por el proveedor.	Realizar contratos con los proveedores donde indiquen la fecha, hora, entrega del producto y plazos de crédito para evitar futuros inconvenientes por incumplimiento.	Realizar un reporte de las órdenes de compra aprobadas y las recepciones de compras para determinar mercadería faltante.	Indicar en la orden de compras especificaciones de entrega de mercadería para evitar futuros retrasos en entrega de los productos.	Ing. Sara Suárez Lcda. Karen Tumbaco Sra. Fátima Cárdenas – Asistente de compras.	15 días lab. 7 - julio - 2019

9	Falta de supervisión en stock de bodega.	Pedir mensualmente al departamento de bodega un reporte de productos que tienen en stock para analizar y realizar adquisidores.	Realizar comparaciones de inventario físico con el informe del sistema para determinar si existen inconsistencias y empezar a realizar las adquisidoras para el stock.	Realizar informe mensual de stock de bodega para determinar la necesidad de adquisición.	Ing. Sara Suárez Lcda. Karen Tumbaco Sra. Fátima Cárdenas – Asistente de compras. Jimmy Ricardo – Jefe de Bodega	10 días lab. 21 - julio - 2019
10	Falta de supervisión de las actividades al personal de compras.	Pedir diariamente a sus colaboradores un reporte de las actividades que realizaron y las que están pendientes.	Realizar un Check list semanal para el personal de compras.	Realizar supervisión en las actividades para medir la eficiencia y eficacia del personal de compra en sus funciones.	Ing. Ángel Condo - Jefe de Compras	15 días lab. 14 - agosto - 2019

## CONCLUSIONES

- El diagnóstico de la situación actual del departamento de compras determinó que el personal de compras realiza las adquisiciones sin el proceso de recepción de proformas que permite elaborar cuadros comparativos y escoger los proveedores que oferten mejor precio y calidad.
- Mediante la aplicación del control interno COSO I se determinó que el departamento de compras tiene un nivel de riesgo alto por lo que se evidencia que poseen debilidades en las actividades y procesos de compras.
- La usencia de manuales de procedimientos que detallen cada una de las funciones de los trabajadores del departamento de compras ocasiona que no se cumpla con el debido proceso de adquisición.

## **RECOMENDACIONES**

- Solicitar a los proveedores proformas que estos a su vez ayudaran a la elaboración de los cuadros comparativos y elegir razonablemente el proveedor que oferte mejor propuesta en precio, calidad, crédito de pago y fecha de entrega.
- Realizar el seguimiento a las recomendaciones que se emitieron en el informe de control interno para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos obteniendo confiabilidad en cada uno de ellos.
- Implementar el manual de políticas y procedimientos elaborado en el Capítulo III, para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos en el departamento de compras del Salinas Yacht Club.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aiteco Consultores, S. (2017). Aiteco. Obtenido de <https://www.aiteco.com/concepto-de-calidad/>
- Alberto, M. C. (2016). Indicadores de Efectividad y Eficacia. Planing S.A.
- Alvarez, C. A. (2017). Metodología de la investigación Cuantitativa y Cualitativa. Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Arnoletto, E. J. (2013). La Gestión Organizacional en los gobiernos locales. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/777/Herramientas%20del%20control%20de%20gestion.htm>
- Auditool. (29 de Agosto de 2017). Red global de conocimientos en auditoría y control interno. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/5508-que-es-el-riesgo-de-control-en-una-auditoria-de-informacion-financiera>
- Bravo, K. M. (18 de octubre de 2018). Los procesos contables y la toma de decisiones de la Cooperativa de transporte Libertad Peninsular, Provincia de Santa Elena, año 2016. 14. La libertad, Santa Elena, Ecuador.
- Burgos, J. E. (2016). La Auditoría de Gestión como herramienta de análisis de los objetivos Empresariales y del grado de Economía, Eficiencia y Eficacia. (1696-8352).
- Caal, E. R. (25 de Febrero de 2013). Monitoreo, Seguimiento y Evaluación. Obtenido de <http://edwingarcia1975.blogspot.com/2013/02/monitoreo-seguimiento-y-evaluacion.html>
- Carrillo, D. A. (Julio de 2013). Auditoría de Gestión a las áreas de Administración, Ingeniería y Contabilidad de la Constructora Oviedo Palacios COVIPAL CIA.LTDA. Sangolquí, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

- Cartaya, M. (2014). Riesgo de Auditoría. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ven\\_ries\\_aud\\_2014.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_ries_aud_2014.pdf)
- Castro, R. G. (2017). La implementación de los sistemas de control de gestión en las empresas de nueva creación: Una revisión de la literatura. Perú: Issue.
- Charan, R. y. (2013). Execution: The Discipline of Getting Things Done.
- Colina, M. G.-M. (19 de Noviembre de 2013). Diseño de un sistema de Gestión por procesos, aplicado a una empresa dedicada a la comercialización de rollos de stretch film ubicada en la Ciudad de Guayaquil. Guayaquil.
- Contraloría General del Estado. (2013). Manual de Auditoría de Gestión. Gestión Gubernamental.
- Cornejo Salazar, G. E. (8 de Agosto de 2013). Propuesta de planificación estratégica para taller hermanos Salazar. Guayaquil, Ecuador.
- Dávila, A. G. (2014). Fte. Valuation of Management Control Systems in Start-Up companies: International Field-Based Evidence. European Accounting REview. Issue.
- Dirección de Regulación, P. y. (2013). Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia\\_construccion\\_interpretacion\\_indicadores.pdf](https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf)
- Duarte, C. (24 de octubre de 2017). Gerencie. Obtenido de <https://www.gerencie.com/auditoria-de-gestion-empresarial.html>
- Edgar, D. I. (21 de Noviembre de 2013). Propósitos de la organización y la dirección en la administración. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/propositos-de-la-organizacion-y-la-direccion-en-la-administracion/>
- Emprende Pyme. (2016). Obtenido de Emprende Pyme: <https://www.emprendepyme.net/auditoria-operacional.html>



- EXCELENCIA, P. T. (2017). Obtenido de <https://www.isotools.org/2017/06/21/caracteristicas-auditoria-de-gestion/>
- García, L. A. (2016). Gestión de proyectos según el PMI.
- GUBERNAMENTAL, P. P.-G. (2013). <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20A UD-GESTION%201.pdf>.
- Herrera, J. (2018). La investigación Cualitativa. Obtenido de <https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/05/investigacion-cualitativa.pdf>
- ISO 19011-2018 Directices para auditoría de istemade gestión. (2018). Escuela Europea de Excelencia. Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2018/08/publicada-la-nueva-norma-iso-19011-2018-directrices-para-la-auditoria-de-sistemas-de-gestion/>
- ISO 9001. (10 de 11 de 2014). Objetivos y beneficios del sistema de gestión. Obtenido de <http://blogdecalidadiso.es/objetivos-y-beneficios-del-sistema-de-gestion-de-calidad-iso-9001/>
- ISO 9001, Sistemas de Gestión de la Calidad. (2018). Normas ISO. Obtenido de <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>
- ISO, 2. 9. (15 de Agosto de 2017). Pensamiento basado en riesgos. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/08/iso-9001-2015-pensamiento-basado-en-riesgos/>
- ISO, 9001. (10 de 11 de 2014). Objetivos y beneficios del sistema de gestión. Obtenido de <http://blogdecalidadiso.es/objetivos-y-beneficios-del-sistema-de-gestion-de-calidad-iso-9001/>
- ISO, S. (21 de JUNIO de 2017). Blog Calidad y Excelencia. Obtenido de <https://www.isotools.org/2017/06/21/caracteristicas-auditoria-de-gestion/>

- José, M. (16 de Febrero de 2016). Técnicas de recolección de la información. Obtenido de <http://tecnicasderecoelciondelainformacion.blogspot.com/>
- Jose, V. R. (Junio de 2013). Auditoría de Gestión aplicada al Área de Ventas de la Empresa "JAYCO Representaciones y Servicios Cía Ltda.", dedicada a la distribución y venta al por mayor de insumos químicos, pintura en polvo y productos automotrices. Quito, Ecuador: UCE.
- López, J. A. (2013). Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. Colombia.
- Maldonado, F. G. (17 de Enero de 2019). Análisis financiero y su influencia en la toma de decisiones del Hotel Punta del Mar del Cantón la Libertad Provincia de Santa Elena, Año 2017. La Libertad, Santa Elena, Ecuador.
- Mankiw, G. (2017). Economía. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Mejias, A. (22 de 06 de 2018). Administración, contabilidad y finanzas.
- Nares, A. G. (2018). Guías de Auditoría. Mexico, Mexico: Published Mexico.
- NIA 320 Importancia relativa o materialidad en la planificación y ejecución de Auditoría. (17 de febrero de 2019). AOB Auditores . Obtenido de <https://aobauditores.com/nias/nia320/>
- NIA, 3. (2013). Conocimiento del Negocio. Obtenido de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/conocimiento.htm>
- NIA, 5. (15 de Octubre de 2013). Evidencia de auditoría. Obtenido de <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20500%20p%20def.pdf>
- Oliveras, E. F. (2016). Indicadores de evaluación cualitativos y cuantitativos. Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com/indicadores-de-evaluacion-cualitativos-y-cuantitativos/>
- Orozco, S. E. (18 de Marzo de 2015). Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas, Jinotega.

- Parra, C. C. (Enero de 2015). Auditoría de Gestión como Herramienta de mejoramiento continuo en la Empresa Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Ambiental del Cantón Azogues EMAPAL, 2013. Cuenca, Ecuador.
- Pérez, J. C. (2013). Control de Gestión Empresarial. ESIC.
- (2017-2021). Plan Nacional de Desarrollo Toda una vida .
- Plataforma Tecnológica para la Gestión de la excelencia. (21 de Junio de 2017). ISOTools.
- Ramírez, M. &. (2013). Metodología y desarrollo de la Auditoría Forense en la.
- Razo, C. M. (2014). Auditoría en sistemas computacionales. Valle de Mexico: Pearson.
- Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico: Interamericana Editores S.A.
- Supersalud. (2016). Guía metodológica para la construcción de indicadores de gestión. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>
- Vercher, B. G. (2015). UF1272 - Administración y auditoría de los servicios web. Elearning.
- Yucra, L. (5 de Julio de 2013). Auditoría operativa y administrativa. Obtenido de <http://auditoriaopertivayadministrativadued1.blogspot.com/2013/07/evidencia-suficiente-y-competente.html>

## ANEXOS

Matriz de Consistencia						
Título	Problema Principal	Objetivo General	Idea a Defender	Variables	Definición	Dimensiones
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y TOMA DE DECISIONES EN SALINAS YACHT CLUB, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018	¿Cómo la Auditoría de Gestión aportará a la toma de decisiones en la efectividad del proceso de compras del Salinas Yacht Club?	Aplicar una auditoría de gestión al departamento de compras mediante técnicas y procedimientos de auditoría para la efectividad de la toma de decisiones del Salinas Yacht Club.	la aplicación de una Auditoría de Gestión en el departamento afectará a la toma de decisiones del Salinas Yacht club, provincia de Santa Elena.	<b>Variable Independiente:</b> Auditoría de Gestión	Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o proyecto, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de sus recursos, para facilitar la toma de decisiones.	Control de Gestión
	<b>Sistematización del Problema</b>	<b>Objetivos Específicos</b>				Auditoría de Gestión
	¿Cuál es la situación actual del área de compras?	• Diagnosticar de la situación actual del departamento de compras mediante la visita a las instalaciones y entrevistas a las autoridades.				Riesgos
	¿De qué manera aporta el marco integrado del componente de control COSO I para la medición de los riesgos?	• Aplicar el marco integrado del componente de control COSO I para la medición de los riesgos del departamento de compras del Salinas Yacht Club.				Evidencias
	¿Cómo el manual de políticas y procedimientos aporta a la eficiencia operativa del departamento de compras del Salinas Yacht Club?	• Elaborar de un manual de políticas y procedimientos en el departamento de compras para la eficiencia y eficacia del Salinas Yacht Club.				Técnicas de Auditoría
						Metodología de ejecución de la Auditoría de Gestión
						Parámetros e indicadores de Gestión
				<b>Variable dependiente:</b> Toma de decisiones	Es el proceso por medio del cual se obtiene como resultado una o más decisiones con el propósito de dar solución a una situación. Participar uno o más actores y se elige entre varias alternativas.	Toma de decisiones
			Etapas de decisiones			
			Tipos de decisiones			



## ENTREVISTA

Universidad Estatal Península De Santa Elena  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Carrera de Contabilidad y Auditoría



Entrevista dirigida al Ing. Germán López Moncayo, Gerente General del Salinas Yacht Club.

### **OBJETIVO:**

Obtener información mediante la aplicación de preguntas abiertas como técnica recolección de datos de investigación, para la obtención de información confiable que permita el análisis respectivo para el trabajo de titulación.

- 1. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que posee el departamento de compras?**

.....  
.....

- 2. ¿La administración de la empresa aprueba la emisión de órdenes de compra, aprobación de monto por niveles jerárquicos, así como la toma de decisiones, economicidad y calidad de la empresa?**

.....  
.....

- 3. ¿La administración supervisa el cumplimiento del cronograma y objetivos planteados por el departamento?**

.....  
.....

- 4. ¿El departamento de compras posee un manual de procedimientos y de funciones?**

.....  
.....

- 5. ¿Las necesidades de los departamentos son atendidos de manera oportuna y supervisados por la administración?**

.....  
.....

**6. ¿El departamento de compras le prepara a Ud. un reporte de todos los proveedores, evitando así la monopolización de un solo proveedor?**

.....  
.....

**7. ¿Los pagos a los proveedores se los realiza de manera oportuna para obtener eficiencia en la atención?**

.....  
.....

**8. ¿Se adjuntan los documentos que permitan la fluidez del proceso de compras tales como: solicitud de compra, cotizaciones, ¿cuadro comparativo y finalmente la orden de compra?**

.....  
.....

**9. ¿En la orden de compra emitida por el área se establece las fechas tentativas para la entrega del producto a bodega?**

.....  
.....

**10. ¿Están permitidas las compras extraordinarias que un departamento este necesitando de manera inmediata?**

.....  
.....

**11. ¿Existen adquisiciones sin la elaboración de la solicitud de compra y orden de compra que fueron registrado por el departamento de contabilidad y hubieron llamados de atención por el incumplimiento a este proceso?**

.....  
.....



**Universidad Estatal Península De Santa Elena**  
**Facultad de Ciencias Administrativas**  
**Carrera de Contabilidad y Auditoría**



Entrevista dirigida a la Ing. Cecilia Villacís Jefe Financiera del Salinas Yacht Club.

**OBJETIVO:**

Obtener información mediante la aplicación de preguntas abiertas como técnica recolección de datos de investigación, para la obtención de información confiable que permita el análisis respectivo para el trabajo de titulación

- 1. ¿Se realizan reuniones de comité de compras con el jefe de compras y jefe de bodega para establecer la compra, disposición del efectivo y plazos otorgados por proveedores?**

.....  
.....

- 2. ¿Ud. aprueba la solicitud de compras de todos los departamentos?**

.....  
.....

- 3. ¿Ud., controla el presupuesto y prioriza las compras dependiendo de las áreas: marinería, alimentos y servicios?**

.....  
.....

- 4. ¿Cree Ud. que el departamento de compras presenta dificultades en sus procesos?**

.....  
.....

- 5. ¿Cómo cree Ud. que se logra mejorar los procesos mediante una Auditoría de Gestión?**

.....  
.....

- 6. ¿Cree Ud. que se podría realizar nuevos procesos de compras para mejorar su Gestión?**

.....  
.....

**7. ¿Existe algún inconveniente en el departamento de compras que aún no han podido solucionar?**

.....  
.....

**8. ¿Existe inconvenientes con proveedores y el departamento de compras por la ausencia de la emisión de órdenes de compra?**

.....  
.....

**9. ¿Existe una adecuada selección de proveedores que oferten calidad, entrega y precios?**

.....  
.....

**10. ¿Cuáles son los documentos soportes para adquirir un producto?**

.....  
.....

**11. ¿Qué sucede cuando el personal del departamento de compras realiza una adquisición no autorizada?**

.....  
.....

**12. ¿Las compras que realizan son a créditos y en efectivo?**

.....  
.....

**13. ¿Establecen plazos de crédito a los proveedores, para mejorar su presupuesto?**

.....  
.....

**14. ¿Se controlan las compras en efectivo realizadas por el fondo de caja chica?**

.....  
.....





**Universidad Estatal Península De Santa Elena**  
**Facultad de Ciencias Administrativas**  
**Carrera de Contabilidad y Auditoría**



Entrevista dirigida al Ing. Ángel Condo Jefe de Compras del Salinas Yacht Club

**OBJETIVO:**

Obtener información mediante la aplicación de preguntas abiertas como técnica recolección de datos de investigación, para la obtención de información confiable que permita el análisis respectivo para el trabajo de titulación.

- 1. ¿Determinan la necesidad de abastecer productos para realizar una compra?**

.....  
.....

- 2. ¿Quién participa para la autorización de las compras en unidades y en precios?**

.....  
.....

- 3. ¿Cuáles son los documentos que habilitan el proceso para realizar una compra?**

.....  
.....

- 4. ¿Cuáles son los pasos para realizar una compra?**

.....  
.....

- 5. ¿Cuál es el procedimiento para cumplir con la selección del producto a comprar?**

.....  
.....

- 6. ¿Utilizan una base de datos de proveedores que se encuentren calificados para realizar las compras?**

.....  
.....

- 7. ¿Proceden a realizar proformas para seleccionar las unidades, calidad y costo?**

.....  
.....

**8. ¿Los proveedores que ofrecen sus servicios otorgan créditos? ¿Con que plazos?**

.....  
.....

**9. ¿Existen procedimientos inconsistentes para realizar adquisidores de mercadería para el giro del negocio o adquisición personal que se registre con cargo al empleado o registro al gasto de la empresa?**

.....  
.....


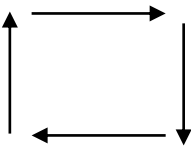
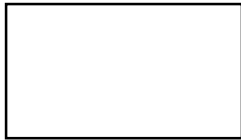

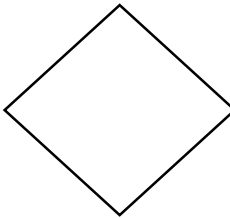
**10. ¿Existen manuales de procedimientos de compras? ¿se cumplen las disposiciones establecidas para el proceso de compra?**

.....  
.....

**11. ¿Existe una sanción para incumplimiento de las disposiciones establecidas en el área?**

.....  
.....

## Simbología ANSI

Símbolo	Representa	Descripción
	<b>Inicio / Terminación.</b>	Este símbolo se utiliza para señalar el comienzo, así como el final de un diagrama. Tradicionalmente se colocan las palabras "INICIO" o "FIN" dentro de la figura para hacerlo más explícito.
	<b>Conectar.</b>	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama del flujo con otra lejana.
	<b>Proceso de datos.</b>	Este símbolo lo utilizaremos para señalar operaciones matemáticas, aritméticas o procesos específicos que se realicen con nuestros datos.
	<b>Disparador.</b>	Indica el inicio de un procedimiento.
	<b>Decisión.</b>	Este símbolo representa una disyuntiva lógica o decisión. En su interior se anota una instrucción o pregunta que son evaluada como cierta o falsa y que determine el flujo del programa.

## FOTOS



