



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en  
Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

**Tema:**

---

**“Auditoría de gestión al talento humano en la empresa Bajavead Cía. Ltda.”**

---

**Autora:** Riera Mora, Gissela Amparo

**Tutor:** Dr. Guido Hernán, Tobar Vasco

**Ambato - Ecuador**

**2022**

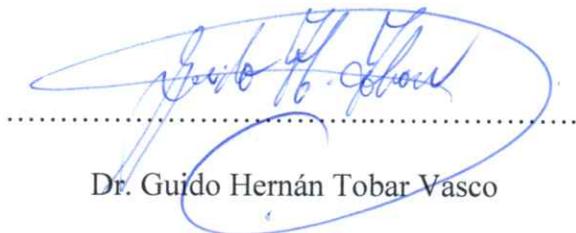
## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Guido Hernán Tobar Vasco con cédula de identidad No. 1801449990, en mi calidad de Tutor del Proyecto Integrador sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA BAJAVEAD CÍA.LTDA”**, desarrollado por Gissela Amparo Riera Mora, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Agosto 2022.

**TUTOR**



Dr. Guido Hernán Tobar Vasco

C.I. 1801449990

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Gissela Amparo Riera Mora con cédula de identidad No. 1250152780, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Proyecto Integrador, bajo el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA BAJAVEAD CÍA.LTDA”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Agosto 2022.

**AUTORA**



.....  
Gissela Amparo Riera Mora

C.I. 125015278-0

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este Proyecto Integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Agosto 2022.

### **AUTORA**



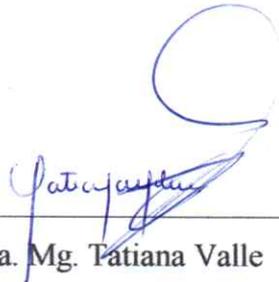
.....  
Gissela Amparo Riera Mora

C.I. 125015278-0

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto Integrador, sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA BAJAVEAD CIA.LTDA”**, elaborado por Gissela Amparo Riera Mora, estudiante de la Carrera Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Agosto 2022.



Dra. Mg. Tatiana Valle

**PRESIDENTE**



Dra. Rocío Cando

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Dra. Cecilia Toscano

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación lo dedico primeramente a Dios, quien me dio esa paz y fuerzas para seguir adelante y no rendirme frente a los problemas que se presentaban, siendo mi apoyo en todo momento.

A mis padres por todo el apoyo y amor incondicional que me dan en cada etapa de mi vida, a mis hermanos, tíos y primos por todos los consejos y palabras de aliento que han sido de gran ayuda.

Gissela Amparo Riera Mora

## **AGRADECIMIENTO**

En general a toda mi familia que me han apoyado en cada momento para cumplir cada una de mis metas.

Agradezco de manera muy especial a la familia de mi tía la señora Lilia Riera por abrirme las puertas de su casa y brindarme ese cariño para poder culminar mis estudios, por permitirme realizar el presente proyecto integrador en su empresa Bajavead Cia.Ltda.

A la universidad técnica de Ambato, mis maestros que me brindaron sus conocimientos y en especial al Dr. Guido Tobar mi tutor de tesis por brindarme el apoyo necesario para culminar mi proyecto.

Gissela Amparo Riera Mora

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA BAJAVEAD CIA.LTDA”

**AUTORA:** Gissela Amparo Riera Mora

**TUTOR:** Dr. Guido Hernán Tobar Vasco

**FECHA:** Agosto 2022

**RESUMEN EJECUTIVO**

En el presente proyecto integrador como objetivo se ejecutó una Auditoría de Gestión al Talento Humano en la Empresa Bajavead Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Ambato periodo 2021, midiendo la eficiencia y eficacia. Para su desarrollo se inició con la primera fase que es el conocimiento preliminar en donde se recolecto toda la información necesaria referente a la empresa así como también la realización del FODA, análisis sistémico y estratégico, sus valores y la fundamentación legal, continuando con la planificación en la cual se evaluó a través de la aplicación de cuestionarios de control interno COSO de este modo se obtuvieron los niveles de riesgos y de confianza, de la misma manera la siguiente fase de la ejecución en que se realizó un cuestionario dedicado a los trabajadores, relacionado al ambiente laboral, reclutamiento del personal y capacitación, a continuación se realizó indicadores de gestión en cada uno de sus departamentos ventas, financiero y contable evidenciando si cumple o no con el estándar establecido, para la obtención de información de papeles de trabajo se lo hizo a través de la fuente primaria es decir información que nos brindó directamente la empresa, en el informe final se presentó las conclusiones y recomendaciones en relación a los hallazgos encontrados en la empresa, y para el seguimiento se presentó unas matriz en donde sintetiza lo que debe cumplir la empresa en el transcurso de sus actividades. Entre algunos hallazgos que se encontraron es relacionado a la contratación del personal, ambiente laboral y en los objetivos institucionales.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** AUDITORÍA DE GESTIÓN, TALENTO HUMANO, PRIVADO, HALLAZGOS.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**  
**ACCOUNTING AND AUDITING CAREER**

**TOPIC:** "MANAGEMENT AUDIT OF HUMAN TALENT IN THE COMPANY BAJAVEAD CIA.LTDA".

**AUTHOR:** Gissela Amparo Riera Mora

**TUTOR:** Dr. Guido Hernán Tobar Vasco

**DATE:** Agust 2022

**ABSTRACT**

The objective of this integrative project was to carry out a Human Talent Management Audit in the company Bajavead Cía. Ltda. located in the city of Ambato, period 2021, looking for efficiency and effectiveness. For the development began with the first phase which is the preliminary knowledge where all the necessary information regarding the company was collected, next with the planning where it was evaluated through the application of internal control questionnaires COSO, in which the levels of risk and confidence were obtained, then the next phase of implementation in which a questionnaire was conducted to workers, The next phase of the execution, in which a questionnaire was sent to the workers, related to the work environment, recruitment of workers and training, management indicators were made in each of the sales departments, financial and accounting departments, showing whether or not if it complies with the established standard. In the final report we presented the conclusions and recommendations in relation to the findings found in the company, and for the follow-up we presented a matrix summarizing what the company must comply with in the course of his activities. In some of the findings that were found are related to the hiring of workers, work environment and institutional objectives

**KEYWORDS:** MANAGEMENT AUDIT, HUMAN TALENT, PRIVATE, FINDINGS

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción .....	1
1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.1.1 Historia de la empresa.....	1
1.1.1.2 Detalles estratégicos.....	1
1.1.1.3 Estructura organizacional.....	3
1.1.1.4 Detalles de operación .....	3
1.1.1.5 Detalles legales.....	3
1.1.1.6 Marcas y logos .....	4
1.1.1.7 Ubicación .....	5
1.1.2 Descripción del entorno .....	5
1.1.2.1 Beneficios de realizar una auditoría de gestión.....	5

1.1.2.2 Desempeño y eficiencia del talento humano en las empresas del Ecuador .....	6
1.1.2.3 Contextualización del problema.....	8
1.1.3 Justificación.....	8
1.1.4 Objetivos .....	12
1.1.4.1 Objetivo general .....	12
1.1.4.2 Objetivos específicos .....	12
1.2 Revisión de la literatura .....	12
1.2.1 Teoría de relaciones humanas en la empresa .....	12
1.2.2 Teoría económica recursos y capacidades .....	13
1.2.3 Auditoría .....	13
1.2.3.1 Conceptualización .....	13
1.2.3.2 Alcance.....	13
1.2.3.3 Clasificación de auditoría.....	14
1.2.4 Auditoría de gestión .....	15
1.2.4.1 Conceptualización .....	15
1.2.4.2 Importancia .....	16
1.2.4.3 Enfoque y alcance .....	16
1.2.4.4 Objetivos .....	17
1.2.4.5 Características .....	17
1.2.4.6 Tipos de procedimientos a desarrollar en la auditoría de gestión .....	18
1.2.4.7 Fases de la auditoría de gestión.....	18
1.2.4.8 Metodología de la auditoría de gestión .....	19
1.2.4.9 Indicadores de gestión.....	20
1.2.5 Gestión de talento humano.....	21
1.2.5.1 Administración de recursos humanos .....	21
1.2.5.2 Objetivos del área de recursos humanos .....	22
1.2.5.3 Selección del personal.....	23
1.2.5.4 Reclutamiento del personal .....	24
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>27</b>

<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>27</b>
2.1 Descripción de la metodología.....	27
2.1.1 Unidad de análisis .....	27
2.1.2 Fuentes, técnicas e instrumentos de información.....	27
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>33</b>
<b>DESARROLLO.....</b>	<b>33</b>
3.1 Auditoría de gestión .....	33
3.1.1 Introducción .....	33
3.2 Fase I.....	43
3.2.1 Análisis preliminar .....	43
3.3 Fase II.....	61
3.3.1 Planeación específica .....	61
3.4 Fase III .....	74
3.4.1 Ejecución.....	74
3.5 Fase IV .....	110
3.5.1 Comunicación de resultados .....	110
3.6 Fase V .....	122
3.6.1 Seguimiento .....	122
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>140</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>140</b>
4.1 Conclusiones .....	140
4.2 Recomendaciones.....	141
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>149</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Gráfico 1.</b> Estructura organizacional de la empresa BAJAVEAD CÍA LTDA .....	<b>3</b>
<b>Gráfico 2</b> Logotipo de la empresa BAJAVEAD CÍA. LTDA.....	<b>4</b>
<b>Gráfico 3.</b> Ubicación de la empresa Bajavead Cía.Ltda .....	<b>5</b>
<b>Gráfico 4.</b> Tasa de empleo a nivel nacional y por área .....	<b>7</b>
<b>Gráfico 5.</b> Tipos de auditoría.....	<b>15</b>
<b>Gráfico 6.</b> Características de la auditoría .....	<b>17</b>
<b>Gráfico 7.</b> Procesos de la administración de recursos humanos .....	<b>22</b>
<b>Gráfico 8.</b> Fases del proceso de selección de personal .....	<b>24</b>
<b>Gráfico 9.</b> Estructura organizacional de la empresa BAJAVEAD CÍA LTDA.....	<b>41</b>
<b>Gráfico 10.</b> Nivel de confianza.....	<b>56</b>
<b>Gráfico 11.</b> Nivel de riesgo inherente o de control.....	<b>57</b>
<b>Gráfico 12 .</b> Interpretación gráfica del indicador asistencia al trabajo.....	<b>89</b>
<b>Gráfico 13.</b> Interpretación gráfica del indicador contratos vendidos .....	<b>93</b>
<b>Gráfico 14.</b> Interpretación gráfica del indicador incentivos a los vendedores .....	<b>96</b>
<b>Gráfico 15.</b> Interpretación gráfica del indicador porcentaje de sueldos percibidos por los vendedores .....	<b>99</b>
<b>Gráfico 16.</b> Interpretación gráfica del indicador porcentaje innovación de productos .....	<b>102</b>
<b>Gráfico 17.</b> Interpretación gráfica del indicador porcentaje de reclamos atendidos .....	<b>105</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla 1.</b> Indicadores de gestión.....	<b>21</b>
<b>Tabla 2.</b> Ventajas y desventajas del reclutamiento interno .....	<b>25</b>
<b>Tabla 3.</b> Ventajas y desventajas del reclutamiento externo .....	<b>26</b>
<b>Tabla 4.</b> Trabajadores encuestados de la empresa BAJAVEAD CÍA.LTDA.....	<b>28</b>
<b>Tabla 5.</b> Cuestionario .....	<b>29</b>
<b>Tabla 6.</b> Fases del desarrollo, de la auditoría de gestión.....	<b>30</b>
<b>Tabla 7.</b> Trabajadores de la empresa BAJAVEAD CÍA.LTDA .....	<b>40</b>
<b>Tabla 8.</b> FODA de la empresa.....	<b>42</b>
<b>Tabla 9.</b> ¿Cuál es su género? .....	<b>76</b>
<b>Tabla 10.</b> ¿Cuántos años tiene? .....	<b>76</b>
<b>Tabla 11.</b> ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa .....	<b>77</b>
<b>Tabla 12.</b> ¿Cuál es su nivel de formación profesional?.....	<b>77</b>
<b>Tabla 13.</b> ¿Cuál es su estado civil? .....	<b>78</b>
<b>Tabla 14.</b> ¿Tiene problema al momento de la realización de sus actividades dentro de la empresa?.....	<b>78</b>
<b>Tabla 15.</b> ¿Cómo es su comunicación entre sus compañeros de trabajo?.....	<b>79</b>
<b>Tabla 16.</b> ¿Usted conoce las políticas de la empresa?.....	<b>79</b>
<b>Tabla 17.</b> ¿Las recomendaciones que emplea la empresa ayuda en la mejora de su desempeño en su puesto de trabajo? .....	<b>80</b>
<b>Tabla 18.</b> ¿Cada que tiempo recibe capacitaciones por parte de la empresa?.....	<b>80</b>
<b>Tabla 19.</b> ¿Cuándo ingreso a trabajar en la empresa conocía perfectamente cuales son las funciones de su cargo?.....	<b>81</b>
<b>Tabla 20.</b> ¿Cuál es su posible causa para la salida de su puesto de trabajo?.....	<b>81</b>
<b>Tabla 21.</b> ¿Cómo considera el trato de su jefe?.....	<b>82</b>

<b>Tabla 22.</b> ¿Qué medio de reclutamiento le realizó la empresa para obtener su puesto de trabajo? .....	<b>82</b>
<b>Tabla 23.</b> ¿Tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa? .....	<b>83</b>
<b>Tabla 24.</b> ¿Cuál de los siguientes aspectos cree usted que necesita mejorar la empresa?.....	<b>83</b>
<b>Tabla 25.</b> ¿Cómo considera que es el ambiente laboral en la empresa? .....	<b>84</b>
<b>Tabla 26.</b> ¿Reciben incentivos por parte del gerente de la empresa?.....	<b>84</b>
<b>Tabla 27.</b> ¿Está usted de acuerdo en realizar horas extras?.....	<b>85</b>
<b>Tabla 28.</b> ¿Usted cuenta con vehículo propio? .....	<b>85</b>
<b>Tabla 29.</b> ¿Cada que tiempo recibe capacitaciones por parte de la empresa?.....	<b>120</b>
<b>Tabla 30.</b> ¿Cómo considera el trato de su jefe?.....	<b>121</b>

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Introducción**

#### **1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador**

##### **1.1.1.1 Historia de la empresa**

La compañía BAJAVEAD CIA LTDA tiene su origen en la ciudad de Ambato la misma que abrió sus puertas en el año de 1992 como VIDEO PRODUCCIONES DIDACO, con su propietario el Sr. Luis Segura, bajo esta razón social hasta el año 2008. Por incremento de la producción de su actividad y publicidad se decide renovar el nombre a DIDACO, funcionando así hasta el 13 de junio del año 2013. Donde la empresa por necesidad de financiamiento, y exigencias por parte de los bancos y demás Sistemas Financieros se procede a constituir como Compañía Limitada conformada por tres socios con un aporte de \$500,00 dólares americanos cada uno. Posteriormente se realiza el incremento de capital de \$10.000,00 dólares americanos, actualmente se dedica a la comercialización de material didáctico planificaciones, laminas, sellos entre otros. Prestando sus servicios en todas las provincias del país (Bajavead Cia.Ltda, 2022).

##### **1.1.1.2 Detalles estratégicos**

A continuidad se define la misión, visión y el FODA de la empresa tomado de Bajavead Cia.Ltda, (2022):

#### **Misión**

Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización nacional de material didáctico y pedagógico, ofreciendo soluciones al sector educativo y empresarial cumpliendo las necesidades, institucionales en el proceso de aprendizaje.

#### **Visión**

Ser una empresa líder en el mercado a nivel nacional con los más altos estándares de calidad, rentabilidad y profesionalismos a través de un mejoramiento continuo e

integración de nuestra empresa y productos innovadores con una excelente atención personalizada.

La empresa BAJAVEAD CIA LTDA cuenta con fortalezas como son:

- Cumple con todos los deberes legales y tributarias vigentes en el país.
- Posee materiales didácticos innovados y educativos a la vez.
- Tiene un sistema de control interno.
- Cuenta con un líder emprendedor.
- Cuenta con un plan de cuentas aplicables a la actividad de la empresa

De la misma manera con sus oportunidades:

- Un crecimiento de mercado en el ámbito de innovación.
- Expansión a nuevos mercados geográficos
- Una línea de productos para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Sus debilidades:

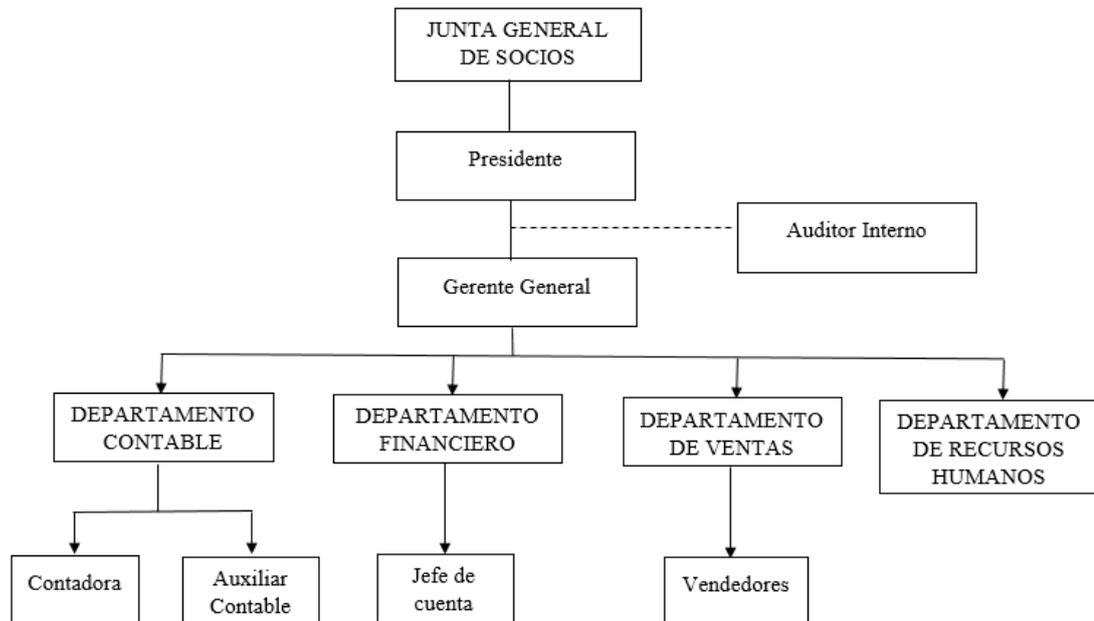
- No se capacita al personal cada cierto periodo de tiempo en cuanto a innovaciones que hace la compañía.
- No cuenta con amplia publicidad.
- Falta de oficinas en las áreas de crecimiento económico.

Y sus amenazas:

- Competencia en el mercado
- Reformas continuas en las diferentes leyes que afecten a al comercio de la empresa.
- Preferencia de clientes por los mismos productos, pero más baratos.
- Aumento de impuestos.
- Inestabilidad política

### 1.1.1.3 Estructura organizacional

**Gráfico 1 Estructura organizacional de la empresa BAJAVEAD CIA LTDA**



*Fuente: Empresa BAJAVEAD CIA.LTDA (2022)*

### 1.1.1.4 Detalles de Operación

Su actividad económica es la venta de artículos educativos como: láminas, maquinas troqueladoras, sellos, imantados, pizarras y maletas para docentes (portafolios) tanto para el ámbito de escuela y colegio, por este motivo en cada provincia del país ya sea en las partes rurales y urbanas existen escuelas lo cual ofrecen sus productos y las ventas son altas y en otras temporadas son bajas. La empresa mantiene buenos ingresos que le permiten tener liquidez para adquirir su mercadería a los diferentes proveedores y de la misma manera solventar los gastos que se presentan en la empresa.

### 1.1.1.5 Detalles legales

La empresa BAJAVEAD CIA LTDA está constituida legalmente de acuerdo al registro de la superintendencia de compañías, valores y seguros a la fecha de 21 de mayo del 2013 cuya descripción económica es:

- **Razón social:** BAJAVEAD CIA LTDA
- **Registro único del contribuyente (RUC):**1891751954001
- **Fecha de inicio de actividades:** 21-05-2013
- **Obligado a llevar contabilidad:** Si
- **Tipo de contribuyente:** Sociedad con personería jurídica
- **Sector:** Privado
- **Provincia:** Tungurahua
- **Cantón:** Ambato
- **Parroquia:** Huachi Loreto
- **Dirección principal:** Letamendi y Estanislao Zambrano 102
- **Actividad económica:** Venta al por mayor de material didácticos, libro, revistas y periódicos.

De la misma manera la normativa vigente que regula a la empresa son las siguientes:

- La Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento
- Código de trabajo
- IESS
- Acuerdos del ministerio de Educación

#### 1.1.1.6 Marcas y logos

**Gráfico 2 Logotipo de la empresa BAJAVEAD CIA. LTDA**



*Fuente: Empresa BAJAVEAD CIA.LTDA (2022)*

### 1.1.1.7 Ubicación

La empresa BAJAVEAD CIA LTDA se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato en la siguiente dirección, Letamendi 102 y Estanislao Zambrano.

**Gráfico 3 Ubicación de la empresa Bajavead Cia.Ltda**



*Fuente: Google Maps (2022).*

### 1.1.2 Descripción del entorno

#### 1.1.2.1 Beneficios de realizar una Auditoría de Gestión

Al realizar una auditoría de gestión Mora (2018) manifiesta que el objetivo fundamental es que nos permite ayudar a la dirección de los procesos que admitan a las empresas orientar hacia mejores resultados tales como:

- Analizar procesos importantes de la empresa
- Verificar en comportamiento que tienen el personal y directivos de la entidad
- Establecer un modelo de gestión orientado a la estrategia corporativa
- Evaluar el cumplimiento de sus metas y resultados

De igual forma en esta auditoría las técnicas y procedimientos que se realizan son orientadas a la comprobación del problema y puntos débiles en la organización que permiten analizarlos y encontrar de una manera más efectiva para su mejora. Del mismo modo es un examen sistemático que reúne las evidencias elaborados con el objeto de facilitar una evaluación autónoma sobre el trabajo de una empresa para lograr corregir la efectividad, eficiencia y economía de los recursos de la misma. Proporcionando una mejor toma de decisiones, es por ello que como finalidad se

enfoca en evaluar su rendimiento, identificar mejores oportunidades y desarrollar recomendaciones para una mejora (Llumiguano et al. 2021).

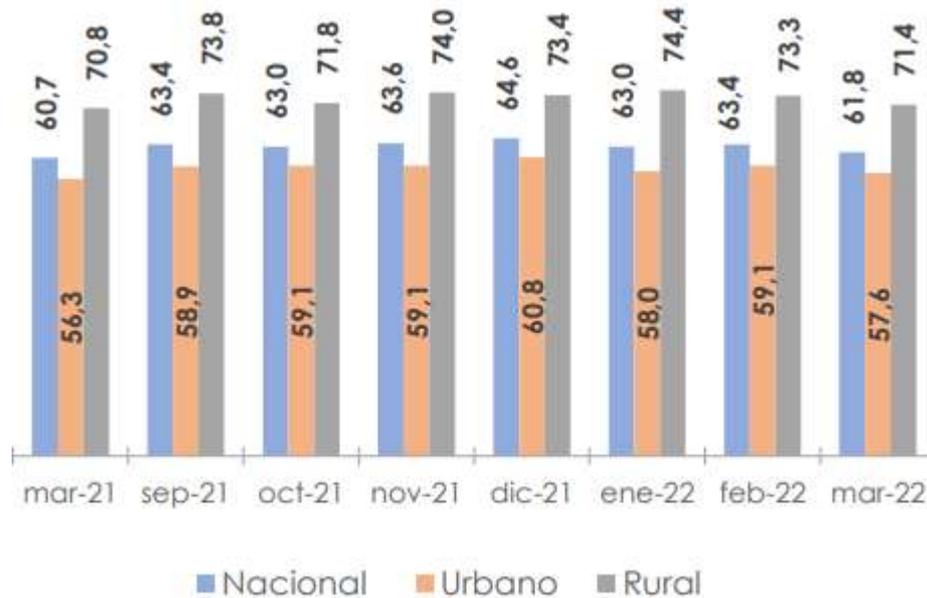
Sobre todo, examina y evalúa el control interno y la gestión utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una empresa o la elaboración de esquemas y proyectos con el objetivo de observar si se está realizando o se ha realizado la ejecución de acuerdo a los principios establecidos (Zambrano & Armada, 2018). En efecto Marrero, Naranjo, & Franco (2015) mencionan al realizar una auditoría de gestión en una empresa los directivos analizan las condiciones y causas que generaron las vulnerabilidades encontradas provocadas por no cumplir las normas y procedimientos establecidos, y de este modo tomar decisiones que le permitan controlar en buen rendimiento de la empresa o para minimizarlos o eliminarlos. La necesidad de medir y cuantificar los logros sujetos por la empresa en un tiempo señalado, originan del surgimiento de la auditoría de gestión la misma que ordena los recursos de la empresa con la intención de obtener un mejor desempeño y productividad (Ojeda & Carmona, 2013).

Por el contrario para Bravo, Bravo, & López (2018) la auditoría de gestión es de gran importancia por varias razones una de ellas porque es aplicable a todas las procedimientos que realiza la empresa, por el examen profundo que realizan donde permite demostrar la veracidad, exactitud y realidad de las operaciones desarrolladas.

#### **1.1.2.2 Desempeño y eficiencia del talento humano en las empresas del Ecuador**

En la actualidad muchas empresas se enfrentan a grandes desafíos como que existen empleados desmotivados y con ningún tipo de compromiso con la empresa, lo cual en este punto deben tener en cuenta para analizar la implementación de nuevas técnicas de motivación y de esta forma lograr que los empleados se comprometan con las políticas, objetivos y normas de la empresa (Pico, 2016). Tanto los trabajadores y empleadores deben colaborar con sus opiniones sin existir controversias de esta manera mejorar la situación laboral, por ende, la gestión del personal es primordial para el éxito de la empresa, a través de esas personas eleva los niveles de satisfacción laboral y productividad (Ekos, 2013).

**Gráfico 4. Tasa de empleo a nivel nacional y por área**



*Fuente: INEC (2022)*

La tasa de empleo a nivel nacional fue de 61.8%. En el area urbana su tasa es de de 57.6% y en el area rural del 71.4%, en el mes de marzo 2022.

Romero, Verduga, & Macías, (2015) mencionan, el progreso de las empresas depende 100% del talento humano, por este motivo se debe contar con un buen ambiente laboral, la comunicación, relaciones interpersonales, motivacion, reconocimiento, liderazgo, responsabilidad y seguridad los cuales ayudan a obtener mejores resultados en la empresa. Se debe considerar la dependencia del empleado por que es clave para potenciar su motivación en el trabajo y de esta manera desarrolle sus funciones sin un exceso control esta es una forma que los trabajadores consideran que está bien (Manjarrez, Boza, & Mendoza,2020).

El profesional de talento humano en la empresa está sumergido en sus capacidades, pontencialidades, sentimientos y emociones que generan un beneficio y aspecto diferente a cada empresa, en ocasiones no están preparados lo suficiente para afrontar una situación del trabajo por lo que se tiene que investigar o improvisar para realizar la actividad. De esta manera tambien con las nuevas cosas que se implemetan hace la nesecidad de estudiar para asi saber nuevas cosas de cómo

administrar, proponer y establecer estrategias entre otros campos importantes de aprender y aplicarlos (Espín, Zula, Espín, & Carrión, 2015). Incluso para Cadena (2016) con la finalidad de obtener buenos resultados ante la sociedad hay que contratar personal que esté capacitado, profesional en su campo de trabajo, con valores éticos y morales en todos los lugares de trabajo que se desempeñe.

Con la aplicación del procedimiento por competencias al departamento de talento humano este se fortalece y alcanza a cumplir con eficacia, eficiencia y de esta forma se compromete a la capacitación del personal la definición de su puesto de trabajo la selección y ubicación del personal de forma correcta con la visión de que la empresa tenga éxito ( Mena, Freire, Sinaluisa, & Santillán, 2019).

### **1.1.2.3 Contextualización del Problema**

La empresa cuenta con un gran número de vendedores que son de gran importancia para obtener los ingresos en la misma. De esta manera, es de gran beneficio proponer que se realicen capacitaciones sobre cómo realizar las ventas, las estrategias a utilizar entre otros. No debería dejar de pasar por alto ya que es un factor clave para que la empresa pueda obtener más ingresos. Si la empresa realizara auditorías de gestión al talento humano se puede conocer y determinar los niveles de eficacia y eficiencia del cumplimiento de sus objetivos, metas estrategias y la correcta toma de decisiones por parte de la gerencia ya conociendo donde se puede mejorar. Los vendedores son catorce, es el mayor número de empleados, para realizar sus ventas viajan a todas las provincias del país, no solo realizan las ventas en la provincia de Tungurahua donde es la matriz de la empresa.

Por el motivo de la pandemia la empresa sufrió grandes cambios como es el retiro de varios vendedores, ya que la educación se volvió virtualmente y por ende no hay instituciones que se les pueda ofrecer los productos. Con el pasar del tiempo la situación se va estabilizando y se espera volver a la normalidad.

### **1.1.3 Justificación**

Un buen manejo del departamento de talento humano hace que la empresa tenga un buen desempeño, todos los seres humanos poseemos talentos de los cuales los podemos demostrar en diferentes campos laborales. De esta manera es de gran

importancia contratar personal calificado para que ocupen los puestos de la empresa, y de esta forma que lo desempeñen de la mejor manera en todas las actividades que se necesiten desarrollar, lo cual traerá beneficios que se pueden evidenciar con el aumento de sus ingresos para la empresa (Sánchez & Calderón, 2013).

Desde el punto de vista de Castillo et al.(2019) la auditoría de gestión es aquella que nos permite calcular y medir los logros que cumplen la empresa en un determinado tiempo, nos indica cual es la forma correcta de realizar las actividades en la entidad para un mejor desempeño y productividad de los mismos. Es importante tener en cuenta que la empresa cumpla con todo sus políticas, normativas y procedimientos que tienen establecidos, por este motivo esta la necesidad de observar con todos estos fines, para lograr el alcance de los objetivos que se plantea la empresa.

Además, uno de los objetivos que se plantea la auditoría de gestión es en descubrir cuáles son sus falencias en el trabajo que desempeña dentro de los diferentes departamentos de la entidad, una vez analizados cuáles son sus falencias y debilidades que se deben corregir se busca las soluciones que estén acorde con el problema, esto permite que la administración tenga sus respectivos cambios para un mejor desempeño y estos sean de manera eficiente y eficaz, de otro modo Hernández (2018) explica que “la auditoría de gestión implica, la detección oportuna de aquellos elementos que pueden afectar a la organización, para generar estrategias que se anticipen a esos hechos y poder de una u otra forma minimizar los impactos que puedan generar” p.(457).

Ahora bien Franco & Bedoya (2018) menciona que la gestión de talento humano es un discurso importante y muy fundamental que se debe discutir y analizar dentro de toda organización, por el bien común de la misma, esto nos ayuda a conocer con exactitud los diferentes aspectos que cuenta o determinan algunas deficiencias en el comportamiento dentro de este recurso como lo es el talento humano, si bien es cierto cada persona tiene su particularidad no existe alguna fórmula para aplicar a la persona y decir que como esta se debe de comportar en el campo laboral, como lo es un empleado, trabajador o los funcionarios. El éxito o fracaso de una entidad depende de cómo se administra y para ello, se organiza unos procesos a través de la

implementación de todo lo mencionado en su misión, visión, sus políticas, procedimientos, reglamentos y en general los diferentes estándares que surgen con el estudio que se realice a la entidad, y se observa que recursos hace falta para implementarlos (Montes et al.2017).

Al considerar todos estos apuntes de la gestión del talento humano dentro de la organización, son estas las actitudes y acciones que influyen en cada persona para un mejoramiento continuo durante todo el proceso de planeación, implementación y el control tomando en cuenta todo lo que es rodea a su entorno, esta es una manera de contribuir tanto a la persona y en la empresa (Ramírez et al. 2018), también Villacorta (2017) menciona sobre hacer el informe de gestión indicando en ello cuales son su debilidades, dando las recomendaciones necesarias para mejorar cada puntos indicados, en algunos casos habrá que la administración se negara hacer las modificaciones planteadas, pero está en el deber del auditor dejar en claro cuáles son sus errores significativos de la empresa.

En lo que se refiere a las fases de auditoria Arias (2018) menciona que son cuatro como es en primer lugar la planificación, en este fase nos vamos a orientar en como haremos la examinación para evaluar en que condición se encuentra la empresa, que cualidades les falta y cuales si las tiene, como segundo punto está la ejecución en esta parte ya aplicamos todo lo mencionando anteriormente si tenemos un cuestionario o entrevista lo aplicamos y así obtenemos los hallazgos sustentados con la evidencia, tercero la comunicación en él se detalla como una opinión todos los resultados obtenidos mediante los procesos aplicados, y por último el seguimiento donde se verifica que todas las recomendaciones que fueron emitidas se vayan cumplimiento de manera oportuna y adecuada.

Si bien es cierto el talento humano se enfrente con el pasar de tiempo a grandes retos, con los cambios sociales, económicos y tecnológicos es decir actualizándose e informándose en todo lo que sucede día a día de manera que cada cierto tiempo las cosas cambian y no son de la misma manera y deben adaptarse, principalmente para resolver los problemas de competitividad, productividad y calidad (Macías et al., 2020), del mismo modo Chávez & Vizcaíno (2017) nos dice que el capital humano

es el último recurso que se tiene para sostener la competencia dentro de la empresa a todo el largo del tiempo, tiene que ser continuamente en desarrollo y en actualización como se mencionó anteriormente, de esta forma obtener resultados favorables.

Al momento de aplicar indicadores que estos también nos ayudan a identificar tanto internamente y externamente todo lo que se relaciona a los administradores en su planificación evaluaciones y comunicar cuales son las falencias que cuenta el personal, por supuesto que debemos que tener claro que el objetivo de aplicar los indicadores no es únicamente para medir sino para mejorarla (Bourn, 2004), para Mendoza et al. (2018) en cambio el control interno también se aplica en la auditoria, y este busca promover la eficiencia, eficacia, transparencia en las actividades que se realicen, cuidar de la mejor manera todos los recursos como es frente a que no se pierdan, tenga un deterioro constante o en si un uso indebido y actos ilegales.

Por lo anterior Salas Arbeláez (2020) nos menciona que podemos decir que tales prácticas como la selección y formación del personal desarrolla ampliamente a los trabajadores, al mismo tiempo compensar y evaluar el desempeño facilita la corrección oportuna de los errores, en otro lado la comunicación y flexibilidad entre ellos trae un mejor comportamiento, haciéndolos más innovadores ese debe ser un factor de motivación y desarrollo, Espinoza Cruz et al. (2021) nos dice que "El control interno es un apoyo instrumental para toda organización, ya que la responsabilidad corresponde a todo componente humano de la institución, la gestión empresarial se convierte en el reflejo del monitoreo imperante" (p.58).

Cabe mencionar que el aporte del capital de talento humano se relaciona, con los clientes proveedores lo cual genera conocimiento al momento que interactúan entre sí, de este nace el interés de ir aprendiendo cada vez más para de esta manera enfrentarse a las problemáticas que surgen en la organización (Pedraza et al. 2021).

La auditoría de gestión se va a desarrollar en la empresa BAJAVEAD.CIA LTDA, por el motivo que cuenta con algunas falencias en el talento humano, lo que permitirá mediante esta auditoria tener un mejor desempeño en el campo laboral. El objetivo es mejorar para poder observar su eficiencia y eficacia, pese que es una empresa

privada se tomara como referencia la información que nos brinda la Superintendencia de compañías, mediante ella podemos obtener un poco más de información aparte de la que nos va a brindar el gerente y los administradores de la empresa, este trabajo forma parte de un proyecto integrador.

El presente trabajo es importante y factible puesto que se presta a la solución de un problema que se encuentra en la empresa, y se puede lograr que todo el entorno que rodea la empresa tanto trabajadora, administradores tenga un mejor desempeño laboral, se cuenta con la información necesaria para su realización además del apoyo del gerente y altos mandos de la empresa.

#### **1.1.4 Objetivos**

##### **1.1.4.1 Objetivo General**

- Ejecutar una Auditoría de gestión al talento humano en la empresa BAJAVEAD CIA LTDA, para la medición de la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión departamental.

##### **1.1.4.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar la planificación de la auditoria de gestión a través de la evaluación de control interno, la estimación del riesgo de auditoría.
- Ejecutar la auditoría a través de la aplicación de programas y papeles de trabajo para la obtención de evidencias suficientes y competentes.
- Emitir un informe de auditoría de gestión para la toma de decisiones de la empresa.

#### **1.2 Revisión de la literatura**

##### **1.2.1 Teoría de Relaciones Humanas en la empresa**

“Aprecia los sistemas de información identificando derechos, privilegios, obligaciones, responsabilidades, y sentimientos de los integrantes de la organización. Considera aspectos psicológicos y emocionales de los miembros de una organización” (Mayo, 1933). De esta manera, esta teoría busca estudiar como es el desempeño de los trabajadores en una empresa. Cuáles son los factores que les afecta en su desarrollo del trabajo o en si la motivación para un mejor rendimiento. Al

aplicar esta teoría en la empresa podremos observar cuales de las afirmaciones de Mayo son verdaderas o que se asimilan a la verdad. Como por ejemplo que los incentivos económicos son más importantes para el trabajador o el ambiente laboral en el que trabaja.

### **1.2.2 Teoría Económica Recursos y Capacidades**

Conduce a incrementar la eficiencia en el desempeño de las actividades de una empresa, por medio del buen uso de aquellos activos tangibles e intangibles que posee para mejorar su competitividad en el mercado. Los sistemas de información pueden ser considerados como recursos y capacidades de nivel competitivo (Wernerfelt, 1984). Del mismo modo, la teoría de recursos y capacidades trata de ver como se utilizan los bienes que cuenta la empresa en su trabajo y si lo están haciendo de la mejor manera para conseguir beneficios. En la empresa podemos observar si establecen estrategias para hacer el mejor de los usos de los recursos en su campo laboral identificando las capacidades que tienen.

### **1.2.3 Auditoría**

#### **1.2.3.1 Conceptualización**

Para Llumiguano et al. (2021) la auditoría trata del examen que se aplica para dar una confirmación del cumplimiento de resultados, que se lleva a cabo dentro de la empresa, el profesional debe ser parte de la solución de problemas en la parte administrativa, contable o financiero.

De la misma manera, Chilán et al. (2020) menciona que es un examen que se aplica a la organización con la finalidad de dar una opinión sobre la eficiencia, eficacia, calidad, oportunidad y economía así como también de verificar como está el manejo de los estados financieros, como punto final emitir el informe donde contiene observaciones, conclusiones y recomendaciones.

#### **1.2.3.2 Alcance**

Se refiere a los procedimientos considerados necesarios según las circunstancias para lograr el objetivo de la auditoría, deberán ser determinados por el auditor teniendo en cuenta los requisitos establecidos en las normas, los establecidos por organismos profesionales competentes, las leyes, los reglamentos y en cuanto sea apropiado, los

términos del compromiso y los requerimientos de informe de la auditoría (Manrique, 2019).

### **1.2.3.3 Clasificación de auditoría**

Manrique (2019) menciona la siguiente clasificación de la auditoría:

*Auditoría tributaria o fiscal:* tiene carácter preventivo, es el análisis del cumplimiento de las obligaciones tributarias de una empresa. Este análisis es voluntario lo realizan auditores independientes especializados en tributación.

*Auditoría financiera:* esta auditoría trata de la verificación y examinación de la información económica y financiera de la empresa comprendida en sus estados financieros, este proceso es realizado por auditores independientes con el fin de que emitan un dictamen de auditoría indicando sobre la razonabilidad de las cifras.

*Auditoría administrativa:* se encarga de establecer el cumplimiento de las políticas y prácticas destinadas a la empresa, así como de sus normas externas, su control interno, del uso de los recursos materiales, humanos y todo lo relacionado en el aspecto administrativo.

*Auditoría operativa:* observa la parte de funcionamiento u operación de la empresa para verificar si se cuenta con los respectivos controles para trabajar con eficiencia, su principal evaluación es del sistema de control interno de la organización.

*Auditoría gubernamental:* es la investigación concreta que se realiza a las actividades y operaciones financieras y administrativas que realizan las entidades gubernamentales del estado.

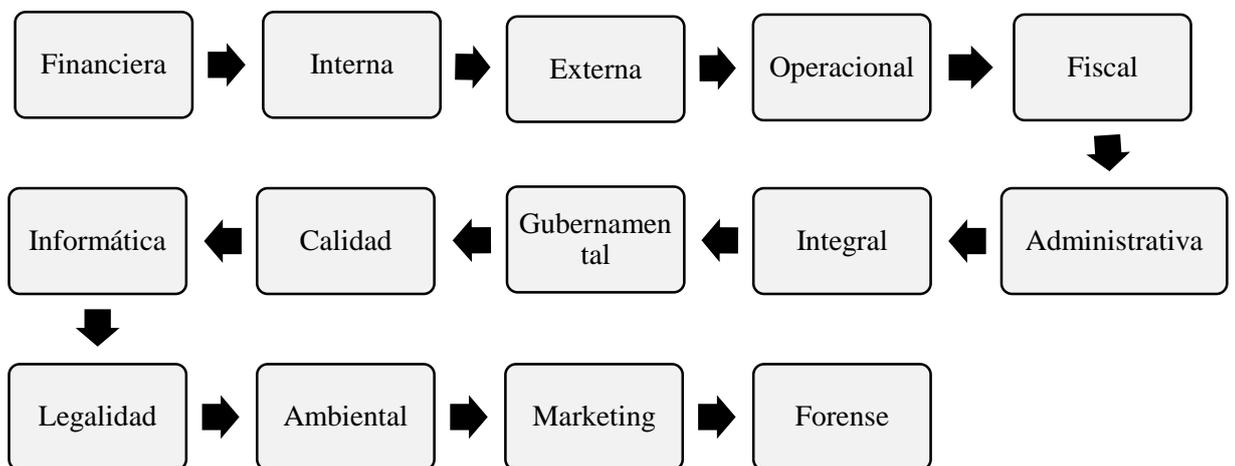
*Auditoría ambiental:* se encarga de verificar el cumplimiento de las políticas ambientales, en el ámbito del aire, atmosfera, las aguas, los ríos, océano, así como también de la flora y fauna que se ven afectados por personas y entidades que trabajan con estos medios, de la misma manera evalúan los equipos y procesos industriales para determinar cuál es el grado de contaminación y con ellos tomar medidas preventivas.

*Auditoría académica:* se encarga de la evaluación del perfil de los trabajadores, el grado académico, el creditaje en el ámbito del sector público y privado así comprueban su corrección y la calidad que ofrece el trabajador.

*Auditoría forense:* interviene en la prevención y detección del fraude financiero en las empresas siguiendo las siguientes perspectivas, auditoría forense preventiva y detectiva.

Taipe, Guevara, Castillo, & Doroteo (2016) presenta en el siguiente cuadro algunos tipos de auditoría:

**Gráfico 5. Tipos de Auditoría**



*Fuente: Tapia et al. (2016)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

## 1.2.4 Auditoría de gestión

### 1.2.4.1 Conceptualización

Es un proceso de inspección llevado a cabo a la entidad, por un experto externo e independiente, con el propósito de evaluar la efectividad de las actividades de gestión en relación con objetivos comunes, su misión como organización, su desempeño y posición desde un punto de vista competitivo, con el objetivo de brindar un informe sobre su posición general y la efectividad de la gestión (Blanco, 2012). De otro modo Montes et al. (2017) mencionan que es el examen que se realiza a la empresa con el

fin de evaluar la eficacia y eficiencia de cómo se manejan los recursos y si se logran los objetivos planteados.

Posterior a las operaciones administrativas o financieras de empresas privadas o públicas se realiza un examen objetivo, sistemático y profesional, que dan respuesta al correcto uso de los recursos a su cargo (Mayorga et al., 2017).

#### **1.2.4.2 Importancia**

Es importante por varias razones, especialmente porque se aplican a todas las actividades que se desarrollan en la organización, gracias al exhaustivo examen realizado, ayuda a verificar la credibilidad, precisión y corrección de las actividades realizadas en la organización, es muy útil para el supervisor porque aumenta la eficiencia, eficacia y economía en el uso de recursos, y se esfuerza por mejorar las operaciones y las actividades desarrolladas por la organización en particular en las áreas principales, a través de recomendaciones y acciones correctivas (Bravo et al., 2018).

#### **1.2.4.3 Enfoque y Alcance**

En otras palabras Rivera (2018) menciona que evalúa las prácticas de gestión, procedimientos específicos para su realización, generalmente deben ser de conocimiento y de experiencia del evaluador.

Por consiguiente Ruiz (2018) explica que “se centra en la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos y la cantidad de recursos empleados, es decir la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos planificados por empresa y el manejo de los recursos disponibles” (p.12). En las áreas principales que conforman la empresa se mencionan los siguientes enfoques : auditoría de gestión orientada a la empresa en forma general, al área comercial, de producción, sistema financiero, recursos humanos y de sistemas (Rivera, 2018). El alcance puede limitarse según sea necesario a un sector de la economía, todas las acciones de las organizaciones, incluidas las instituciones financieras, o puede limitarse a cualquier actividad, programa o actividad en particular; tanto la dirección como el personal, el desempeño de la auditoría debe estar de acuerdo con el alcance propuesto en el plan,

porque deben tener en cuenta que esta auditoría incluye una evaluación detallada de todos los aspectos de las operaciones de la empresa, como los aspectos básicos, el respeto, objetivos institucionales y su relevancia para la planificación de la evaluación, y el nivel de jerarquía (Bravo et al., 2018).

#### 1.2.4.4 Objetivos

Blanco (2012) señala como objetivos principales los siguientes:

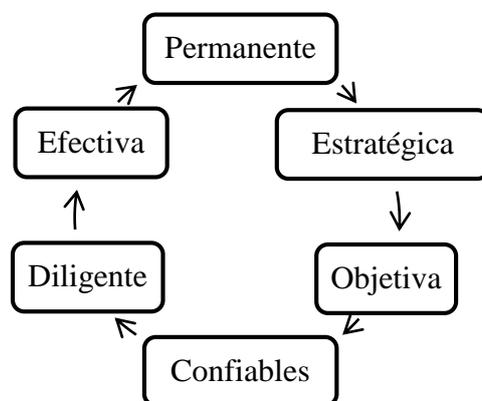
- Determinar lo que sea más adecuado para la organización de la entidad.
- Verificar que los objetivos y planes sean realistas y coherentes.
- Vigilar que las políticas sean adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de los controles y de la información.
- Verificar la eficiencia y existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación.
- Comprobar que los recursos tengan una buena utilización.

Estos objetivos ayudan a la toma de decisiones y a tener una buena organización en todo el ámbito laboral de la empresa, por ende, se tiene que aplicar.

#### 1.2.4.5 Características

Para Arias (2018) toda auditoría debe ser:

**Gráfico 6. Características de la auditoría**



*Fuente:* Arias (2018)

*Elaborado por:* Riera (2022)

Las características ayudan al momento de realizar una auditoría a saber cómo deber ser aplicada, su información debe ser exacta y teniendo en claro cuáles son sus hallazgos y conclusiones.

#### **1.2.4.6 Tipos de procedimientos a desarrollar en la auditoría de gestión**

Por lo tanto Zambrano & Armada (2020) mencionan los siguientes:

*Procedimientos de control, pruebas de control:* para verificar que el procedimiento aplicado, detecta, corrige y previene los errores señalados, es importante considerar los términos como la evaluación y calificación de riesgos.

*Procedimientos sustantivos:* para obtener conclusiones razonables que sirvan de base en el informe de auditoría deben obtener pruebas apropiadas, estas pruebas obtenidas pueden ser cualitativa y de criterio profesional, de esta manera los datos recogidos deben ser enumerados para cada tema y criterio que se necesita, de esta manera aplicarse en procedimiento que va a ejecutarse.

*Procedimientos analíticos:* se crean y son aplicados en la fase de ejecución, incluyen de los anteriores periodos la información, en presupuestos y planes los resultados que se quiere alcanzar, así como información financiera y no financiera.

#### **1.2.4.7 Fases de la auditoría de Gestión**

Para Quintero & Fernández (2017) son las siguientes:

*Fase de planeación (exploración y examen preliminar):* en este punto se trata de dar un análisis previo a todos los elementos que cuenta la empresa para después de esto sr sujeto a su evaluación, lo que pueden dar un análisis tales como, su control interno, estructura organizativa, el personal entre otros. De esta manera tienen en claro cuáles son los puntos en los que pueden auditar.

*Fase de ejecución (diagnósticos):* como inicio se aplica una encuesta con el objetivo de conocer a la administración, al mismo tiempo se prepara el programa de auditoría que se aplicará en la investigación a la empresa auditada.

*Fase de informe final (dictamen, evaluación y recomendaciones):* todo auditor al final debe emitir su informe donde se detalla cuáles son sus resultados que se encontró, así como también sus respectivas conclusiones y recomendaciones. Haciendo énfasis a las partes más relevantes, para que de esta manera la empresa pueda corregirlas en primer lugar.

De otro modo Arias (2018) nos menciona las siguientes:

*Fase de planificación:* en esta parte dividen en dos la planificación preliminar en donde se trata de obtener información general de la empresa, mientras que en la planificación específica busca evaluar en control interno de la empresa.

*Fase de ejecución:* se aplican las técnicas y procedimientos de la auditoría que permiten encontrar los hallazgos y estos sustentarlos con evidencia.

*Fase de comunicación de resultados:* en esta fase es donde emiten el informe de auditoría con sus respectivas conclusiones y recomendaciones dando su opinión formal de todo lo encontrado.

*Fase de seguimiento:* con el paso del tiempo se verifica que todas las recomendaciones dadas se cumplan de la mejor manera, de esta forma alcanzan los objetivos planificados para su obtención de la eficiencia y eficacia.

#### **1.2.4.8 Metodología de la auditoría de Gestión**

Para Rivera (2018) debe comprender seis elementos básicos para el trabajo estos son los siguientes:

*Evaluación del plan de gestión:* tener conocimientos de temas importantes tales como, de los principios fundamentales de la administración estratégica, productos, el mercado, los clientes, canales de distribución, de los procesos claves del negocio, el plan estratégico se basa con los resultados operacionales y financieros con el propósito de identificar desviaciones importantes, la toma de decisiones correctivas permitirá tomar en cuenta los indicadores de gestión.

*Diseño de los medidores de desempeño:* se realiza un modelo cuantitativo que nos permita llevar a cabo fácilmente un seguimiento eficaz, para analizar el desempeño financiero, lo cual se requiere identificar los indicadores que mejor manifiesten las metas y objetivos propuestos, indicadores claves del desempeño, identificar las fuentes de información de cada uno de los indicadores propuestos.

*Medición de desempeño:* estipulan lo siguiente, las mediciones reales que se realizan con los indicadores seleccionados, se relaciona los resultados reales con los esperados.

*Elaboración del informe comunicando los resultados y las recomendaciones:* el auditor va comunicando verbalmente durante el transcurso para obtener el punto de vista de los funcionarios de la entidad, es la comunicación de los resultados del examen, el informe final es un documento preparado por el auditor y será entregado a los funcionarios de la empresa, el informe debe ser revisado para asegurar que no contenga errores, debe ser redactado en forma narrativa.

*Implantación de las recomendaciones:* deben ser verificadas por el personal de la empresa, se adapta con los nuevos sistemas y procedimientos.

*Plan de seguimiento de la implantación:* el auditor de gestión necesitará asesoría legal de manera constante para considerar adecuadamente los aspectos legales, la labor estará incompleta si existe aspectos normativos o legales que no se reconocen o resuelven, de la misma manera para hacer una presentación completa y objetiva deben reconocer y discutir en el informe hasta que este sea apropiado.

#### **1.2.4.9 Indicadores de gestión**

Al utilizar indicadores de gestión en el procedimiento administrativo podemos apreciar en términos cualitativos y cuantitativos el cumplimiento de sus actividades, de esta manera obtenemos una mayor información de los procesos que realiza la empresa y así controlar su operación, prevenir e identificar desviaciones, determinar algunos costos de las áreas y verificar si están logrando sus metas planteadas (Franklin, 2007). Algunos ejemplos que nos menciona son los siguientes:

**Tabla 1. Indicadores de Gestión**

<b>Nombre</b>	<b>Formula</b>
<b>Visión</b>	Empleados que la conocen / total de empleados
<b>Metas</b>	Metas alcanzadas / metas establecidas
<b>División y distribución de funciones</b>	Empleados / número de áreas
<b>Recursos humanos</b>	Personal reclutado / personal contratado
<b>Motivación</b>	Incentivos utilizados / total de incentivos
<b>Comunicación</b>	Canales de comunicación / total de áreas

*Fuente:* Franklin (2007).

*Elaborado por:* Riera (2022)

### **1.2.5 Gestión de Talento Humano**

Es el pilar básico de la nueva sociedad que están construyendo; Desde la educación primaria hasta la educación superior, debemos formar excelentes profesionales de forma honesta que busquen la mejora continua para hacer las cosas extremadamente bien, en el sector público se enfoca en la gestión de recursos humanos y evidencian pocos avances en la gestión estratégica de la región y su contribución al logro de las metas institucionales, la gestión de talento humano es vital para el desarrollo de la organización y del país, cuando el ambiente organizacional no es el adecuado, el nivel de productividad disminuye (Álvarez et al., 2018).

#### **1.2.5.1 Administración de recursos humanos**

La eficacia de una empresa en parte está determinada por la calidad de su personal de trabajo. Las decisiones y las acciones que se toma en el momento de la contratación del personal y la administración de recursos humanos son importantes para garantizar en buen desempeño de la organización (Robbins , Decenzo, & Coulter, 2017).

#### **Procesos de la administración de recursos humanos**

Para Robbins, Decenzo, & Coulter (2017) son ocho los procesos básicos en la gestión del personal como se detalla a continuación:

**Gráfico 7. Procesos de la administración de recursos humanos**



*Fuente:* Robbins, Decenzo, & Coulter (2017)

*Elaborado por:* Riera (2022)

Los que trabajaran en la empresa, buscan a personas capacitadas para el puesto de trabajo, que las actividades que realicen lo organicen de la mejor manera. Cómo van a mantener el personal que labora en la empresa, analizan el entorno como es la higiene y seguridad del trabajo, que cuenten con incentivos y un buen ambiente laboral para así no tengan motivos de renunciar al puesto de trabajo. La preparación del personal mediante capacitaciones, charlas por parte del gerente de la empresa, temas de gran interés que sea de apoyo para la realización de su. Cuentan con una base de datos de todos sus trabajadores, verifican el desempeño de sus actividades que todo se esté realizando de la mejor manera.

### **1.2.5.2 Objetivos del área de recursos humanos**

Según Chiavenato (2007) intenta ganar y mantener a todos en la organización, dejar que trabajen y den lo mejor, con una actitud positiva y solidaria, representa no solo las cosas grandes que emocionan, sino también la multitud de pequeñas cosas que frustran y hacen que se impacienten o alienten y satisfagan, pero a la vez hacen que la gente quiera permanecer en la organización. Pero cuando se trata del área de recursos

humanos, hay más problemas, como la calidad de vida que tendrán la organización y sus socios, y el tipo de asociación que la organización quiere fomentar.

De lo mencionado anteriormente, algunos objetivos principales son:

- Retener, crear y desarrollar un equipo de personas con las habilidades, motivación y satisfacción para lograr los objetivos organizacionales.
- Retener, crear y desarrollar las condiciones de la organización para el empleo, desarrollo y realización de las personas para el logro de las metas personales.
- Lograr eficiencia y efectividad a través de las personas.

### **1.2.5.3 Selección del personal**

En la actualidad el principal problema que existe es que cada vez es más difícil conseguir personal calificado para un puesto de trabajo y que una vez que se lo consigue este no tiene el tiempo suficiente. Se trata de elegir a una persona más apta para el puesto determinado que se esté buscando, es decir, busca a la persona que mejor se acople a las características del puesto, por este motivo la selección debe ser flexible y adaptable a las necesidades de la empresa. De esta manera la selección del personal viene a ser un tema importante para cualquier organización, en un futuro si se lo realiza correctamente da un efecto positivo (Romero, 2016).

A continuación, se presenta las fases del proceso de selección de personal:

**Gráfico 8. Fases del proceso de selección de personal**



*Fuente:* Romero (2016)

*Elaborado por:* Riera (2022)

### **Perfil profesiográfico**

Para Romero (2016) en este perfil las características cuantitativas y cualitativas, las exigencias y los requisitos que deben cumplir para obtener el trabajo, son algunos aspectos como los siguientes:

*Requisitos personales:* edad y sexo

*Requisitos físicos:* salud, reflejos, habilidades, impedimentos, entre otros.

*Características intelectuales:* agilidad mental y productividad.

*Requisitos actitudinales:* verbales, matemáticos, espaciales entre otros.

*Requisitos de formación y conocimiento:* títulos, idiomas, informática, entre otros.

*Requisitos profesionales:* cantidad y tipo de experiencia necesarios.

*Aspectos motivacionales:* profesionales, económicos, personales e intereses.

*Rasgos psicológicos:* personalidad, carácter y temperamento.

*Características vivenciales o preferencias sobre estilo de vida.*

### **1.2.5.4 Reclutamiento del personal**

Albarrán & Márquez, (2014) explica que es un proceso en el cual se busca personal para un puesto de trabajo en las diferentes áreas que se necesite, para ello existe

técnicas de búsqueda, localización y atracción. Para que este reclutamiento tenga existe es necesario el correcto análisis del puesto de trabajo y un conocimiento adecuado de donde se va a trabajar. Además, todo debe estar planificado no más improvisado empezando por la especificación del puesto después el perfil profesional y por la determinación de que fuentes o técnicas aplicaran y para finalizar con la preselección de las personas.

De la misma manera Albarrán & Márquez, (2014) menciona que para que sea efectivo el reclutamiento deberán seguirse los siguientes pasos:

1. Buena planificación del personal de la empresa.
2. Buen conocimiento de las exigencias del puesto que quiere cubrirse.
3. Buen conocimiento del mercado laboral.
4. Determinar el número de personas que es necesario reclutar por cada individuo que quiere seleccionarse.
5. Conocer el presupuesto de que se dispone para cada proceso.

### 1.2.3.5 Fuentes de reclutamiento

#### **Reclutamiento interno**

Se realiza entre los propios empleados de la empresa en anuncio que existe puestos de trabajo. También nos menciona que se analizan dos clases de fuentes de reclutamiento interno (Romero, 2016).

*Rotaciones o movilidad funcional:* este se basa en el cambio del puesto de trabajo dentro de la misma empresa, que estén en el mismo nivel.

*Promociones:* consiste en ascensos de los puestos de trabajo, que involucra una mejora económica y profesional del área que desempeñe.

**Tabla 2. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de ascensos.</li> <li>• Proporciona motivación y un comportamiento competitivo de los profesionales de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensión entre los aspirantes al puesto.</li> <li>• Resistencia de los mandos por privarlos de un subordinado</li> </ul>

---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce los periodos de adaptación de la persona al nuevo puesto.</li> <li>• Estimula interés y desarrolla la iniciativa.</li> <li>• Compensa la fidelidad.</li> <li>• Mejora el clima laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>valioso.</li> <li>• No se enriquece la cultura de la organización por no incorporar profesionales de otras personas.</li> </ul>
---	--

---

*Fuente:* Romero (2016)

*Elaborado por:* Riera (2022)

### **Reclutamiento externo**

Romero (2016) nos dice que se realiza al exterior de la empresa, en donde las personas interesadas en el puesto de trabajo se presentan y se evalúan si están aptas para trabajar. A continuación, se presenta las ventajas y desventajas de este reclutamiento:

**Tabla 3. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo**

---

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen de demanda amplio y variado.</li> <li>• Aporta ideas nuevas.</li> <li>• Complementa y enriquece la experiencia de los empleados que están dentro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor coste</li> <li>• No se da la oportunidad al personal interno</li> </ul>

---

*Fuente:* Romero, (2016)

*Elaborado por:* Riera (2022)

De la misma manera Romero (2016) nos presenta algunas fuentes externas más utilizadas en el reclutamiento externo:

- Candidatura espontanea
- Asociaciones y escuelas profesionales o universidades
- Instituciones y organizaciones profesionales
- Oficinas de empleo
- Empresas de la competencia
- Asesores y consultores de empresa
- Anuncios en prensa, radio y televisión

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 Descripción de la Metodología**

##### **2.1.1 Unidad de análisis**

Para el presente estudio se analizó a la empresa Bajavead Cía. Ltda. cuya matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Es una empresa dedicada a la venta de material didáctico en todas las provincias del Ecuador, trabajando en conjunto con el ministerio de educación. Su inicio fue en el año 2013 y hasta la fecha se mantiene en actividad, sus principales productos son laminas educativas de todas las áreas de estudio, sellos, cuentos, pizarras, entre otros.

##### **2.1.2 Fuentes, técnicas e instrumentos de información**

Conforman una plataforma común que permita a la comunidad científica difundir su conocimiento, y facilitar la circulación y transferencia de información entre personas, grupos y organizaciones. Interesadas en estudiar un determinado campo de especialización, permitiendo al investigador conocer las principales corrientes búsqueda continua y conocimientos avanzados sobre este tema (Lorenzo et al., 2004).

##### **Fuentes primarias**

Información que se obtiene directamente de aquellos que manejan los documentos sin que se haya filtrado mediante otras fuentes, de la misma manera sin que haya sido interpretada ni evaluada por alguien más.

Para la presente investigación se va a obtener información primaria, es decir, información original que nos facilita la empresa como es el gerente general, la contadora entre otros colaboradores.

**Tabla 4. Trabajadores encuestados de la Empresa Bajavead Cía. Ltda**

N°	Nombre	Cargo
1	Chillagana Guala Maria Lucrecia	Vendedor
2	Chisag Vasquez Olga Narciza	Vendedor
3	Cuero Darwin Patricio	Vendedor
4	Freire Ortiz Wilson Heriberto	Vendedor
5	Limache Clavijo Leandro Javier	Vendedor
6	Masabanda Ruiz Inés Noemi	Jefe de cuenta
7	Masabanda Sigcha Nilo Fernando	Vendedor
8	Riera Barrionuevo Jorge Mauricio	Vendedor
9	Riera Gancino Luis Fabián	Vendedor
10	Riera Pilaguisin Luis Enrique	Vendedor
11	Riera Pilahuicin Lilia Aracely	Gerente General
12	Roca Salazar Edison Jhony	Vendedor
13	Santana Rojas Paola Rojas	Contadora
14	Segura Chavez Luis Alirio	Vendedor
14	Segura Lema Andrea Katherine	Vendedor
16	Soto Andi Diego Marcelo	Vendedor
17	Riera Gancino Paola Jhoana	Auxiliar Contable

*Fuente: Bajavead Cía.Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

#### *Encuesta*

Se aplicó el 15 de junio, a través de un cuestionario realizado en google forms con preguntas cerradas y de escala de Likert aplicado a los 16 empleados de la empresa. Las interrogantes planteadas al personal buscan determinar el conocimiento interno del negocio, los procesos y procedimientos que se llevan cabo, como es su relación laboral entre otras cuestiones de interés.

#### *Cuestionario*

En la presente investigación se utilizó un cuestionario con 20 preguntas.

**Tabla 5. Cuestionario**

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
<b>1. ¿Cómo es su comunicación entre sus compañeros de trabajo?</b>	<input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Regular
<b>2. ¿Usted conoce las políticas de la empresa?</b>	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
<b>3. ¿Cada que tiempo recibe capacitaciones por parte de la empresa?</b>	<input type="checkbox"/> Cada 15 días <input type="checkbox"/> Cada mes <input type="checkbox"/> Cada dos meses
<b>4. ¿Cómo considera el trato de su jefe?</b>	<input type="checkbox"/> Poco satisfactorio <input type="checkbox"/> Satisfactorio <input type="checkbox"/> Muy satisfactorio
<b>5. ¿Tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa?</b>	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
<b>6. ¿Cuál de los siguientes aspectos cree usted que necesita mejorar la empresa?</b>	<input type="checkbox"/> Selección y contratación <input type="checkbox"/> Capacitación <input type="checkbox"/> Control
<b>7. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral en la empresa?</b>	<input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Regular
<b>8. ¿Reciben incentivos por parte del gerente de la empresa?</b>	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
<b>9. ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?</b>	<input type="checkbox"/> 1 mes a 1 año <input type="checkbox"/> 2 años a 5 años <input type="checkbox"/> 6 años a 10 años <input type="checkbox"/> 11 años en adelante
<b>10. ¿Cuál es su género?</b>	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Otro

*Fuente:* Bernal (2016)

*Elaborado por: Riera (2022)*

A manera de ejemplo el cuestionario se presenta con 10 preguntas, en la parte de anexos se adjunta el cuestionario completo.

### 2.1.3 Fases del Desarrollo

Para realizar la Auditoría de Gestión, se deber realizar los procedimientos del archivo permanente y archivo corriente que cuentan con las cinco fases siguientes:

**Tabla 6. Fases del desarrollo, de la Auditoría de Gestión**

<b>Fase</b>	<b>Evidencia</b>	<b>Resultado</b>
Fase I Conocimiento Preliminar	Diagnostica Inicial de la Empresa. Obtención de información de la empresa Bajavead Cia.Ltda Documentación preliminar	Cuestionario aplicado a todo el personal de la empresa. Realizar una evaluación preliminar del control interno de la empresa. Matriz de nivel de confianza y riesgo. Mapeo de Riesgo. Enfoque de Auditoría Visión sistémica y estratégica.
Fase II Planificación	Evaluación del control interno.	Memorándum de planificación. Cuestionario de Control Interno por componente. Matriz de nivel de confianza y riesgo. Mapeo de Riesgo. Enfoque de Auditoría.
Fase III Ejecución	Recopilación de evidencia documental de la	Aplicación y análisis del cuestionario aplicado a los

	información de la empresa. Análisis del cuestionario aplicada a los empleados de la empresa Bajavead Cia.ltda.	trabajadores de la empresa Indicadores de Gestión. Hoja de hallazgos.
Fase IV Comunicación	Comunicar los resultados a gerencia. Planteamiento de las respectivas correcciones.	Informe de Auditoría de gestión.
Fase V Seguimiento	Cronograma de la verificación de las acciones recomendadas.	Cronograma.

### **Fase 1: Estudio preliminar**

Se visitó a la empresa, donde se realizó un estudio previo a la entidad, por lo tanto, por medio de la ayuda del gerente de la empresa recolectamos información relevante, tomando en cuenta la actividad de la empresa que ayuda en la elaboración de la ejecución y comunicación de los resultados. De la misma manera con los datos obtenidos se realizó, un análisis sistémico, análisis estratégico, y una evaluación del control interno.

### **Fase 2: Planificación**

En esta fase nos basamos con la información recopilada en el estudio preliminar para realizar una evaluación del control interno, mediante la elaboración de una encuesta donde permita identificar las falencias que incurren en los procesos. De esta manera, también realizar la planificación estratégica y específica.

### **Fase 3: ejecución**

Se ejecutó la auditoria mediante la aplicación de programas de auditoria, papeles de trabajo e indicadores de gestión para la detección de hallazgos. De la igual manera se realizar la hoja de hallazgos estableciendo su condición, causa, criterio, efecto y

recomendación, de esta manera se puede observar los resultados obtenidos de forma relevante, suficiente y competente.

#### **Fase 4: informe**

Una vez culminado es proceso de la auditoria se procese a emitir el informe de auditoría de gestión con sus respectivas conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento continuo e impulsar a la toma de acciones correctivas dirigidas a la máxima autoridad administrativa.

#### **Fase 5: seguimiento**

Es la última fase que no deja de ser importante, en donde se observa si la empresa en un largo periodo de tiempo está cumpliendo con las recomendaciones emitidas que lo presentamos en la fase número tres. Este proceso de monitoreo está a carga de la gerencia en donde se hace la verificación que lo estén cumpliendo.

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO**

#### **3.1 Auditoría de gestión**

##### **3.1.1 Introducción**

En el presente capítulo desarrollaremos la auditoría de gestión al talento humano de la empresa BAJAVEAD CÍA.LTDA según lo establecido en los objetivos del presente proyecto integrador. La misma que se encuentra dividida en cinco fases como son, conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento. Al término de la auditoría se emitirá las respectivas conclusiones y recomendaciones que ayudan a la empresa para una mejor toma de decisiones.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL TALENTO HUMANO DE LA  
EMPRESA BAJAVEAD CÍA LTDA**



**BAJAVEAD CIA. LTDA.**

## ÍNDICE DE REFERENCIA DE AUDITORÍA

Índice	Descripción
<b>A.P</b>	Archivo Permanente
<b>A.R</b>	Análisis preliminar
<b>P.E</b>	Planificación Específica
<b>E</b>	Ejecución
<b>I.A</b>	Informe de Auditoría
<b>S</b>	Seguimiento

**Fase I: Análisis preliminar**  
**Fase II: Planeación Especifica**  
**Fase III: Ejecución**  
**Fase IV: Informe de Auditoría**  
**Fase V: Monitoreo**

**ARCHIVO PERMANENTE**

**Datos del cliente**

<b>Cliente:</b>	BAJAVEAD CÍA.LTDA
<b>RUC:</b>	1891751954001
<b>Dirección:</b>	Ambato, Letamendi 102 y Estanislao Zambrano
<b>Teléfono:</b>	0967976327
<b>Página web:</b>	No aplica

**Datos de la Auditoría**

<b>Tipo de Examen:</b>	Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano
<b>Período:</b>	2021

**Componentes del Archivo:**

Descripción	Ref.P/T
Antecedentes	<b>AP 1</b>
Misión, visión y valores institucionales	<b>AP 1</b>
Fundamentación Legal y lista de trabajadores	<b>AP 2</b>
Estructura Organizacional	<b>AP 3</b>
FODA	<b>AP 4</b>

**Equipo de Auditoría**

<b>Supervisor:</b>	Dr.Guido Hernán Tobar Vasco
<b>Jefe de Equipo:</b>	Gissela Amparo Riera Mora

### **ANTECEDENTES**

La compañía BAJAVEAD CÍA LTDA tiene su origen en la ciudad de Ambato la misma que abrió sus puertas en el año de 1992 como VIDEO PRODUCCIONES DIDACO, con su propietario el Sr. Luis Segura, bajo esta razón social hasta el año 2008, por incremento de la producción de su actividad y publicidad se decide renovar el nombre a DIDACO, funcionando así hasta el 13 de junio del año 2013, donde la empresa por necesidad de financiamiento, y exigencias por parte de los bancos y demás Sistemas Financieros se procede a constituir como Compañía Limitada conformada por tres socios con un aporte de \$500,00 dólares americanos cada uno, posteriormente se realiza el incremento de capital de \$10.000,00 dólares americanos, actualmente se dedica a la comercialización de material didáctico planificaciones, laminas, sellos entre otros. Prestando sus servicios en todas las provincias del país.

### **MISIÓN**

Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización nacional de material didáctico y pedagógico, ofreciendo soluciones al sector educativo y empresarial cumpliendo las necesidades, institucionales en el proceso de aprendizaje.

### **VISIÓN**

Ser una empresa líder en el mercado a nivel nacional con los más altos estándares de calidad, rentabilidad y profesionalismos a través de un mejoramiento continuo e integración de nuestra empresa y productos innovadores con una excelente atención personalizada.

### **VALORES**

**Liderazgo.** - En la difusión del material didáctico en las instituciones, para el proceso de aprendizaje.

**Perseverancia.** - Brinda una atención personalizada.

**Innovación.** - En constante actualización del material didáctico.

**Compromiso.** - Desarrolla un material de calidad para el beneficio de la sociedad.

---

### FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La empresa BAJAVEAD CIA LTDA está constituida legalmente de acuerdo al registro de la superintendencia de compañías, valores y seguros a la fecha de 21 de mayo del 2013 cuya descripción económica es:

- **Razón social:** BAJAVEAD CÍA LTDA
- **Registro único del contribuyente (RUC):**1891751954001
- **Fecha de inicio de actividades:** 21-05-2013
- **Obligado a llevar contabilidad:** Si
- **Tipo de contribuyente:** Sociedad con personería jurídica
- **Sector:** Privado
- **Provincia:** Tungurahua
- **Cantón:** Ambato
- **Parroquia:** Huachi Loreto
- **Dirección principal:** Letamendi y Estanislao Zambrano 102
- **Actividad económica:** Venta al por mayor de material didácticos, libro, revistas y periódicos.

**LISTA DE TRABAJADORES**

**Tabla 7. Trabajadores de la Empresa BAJAVEAD CÍA.LTDA**

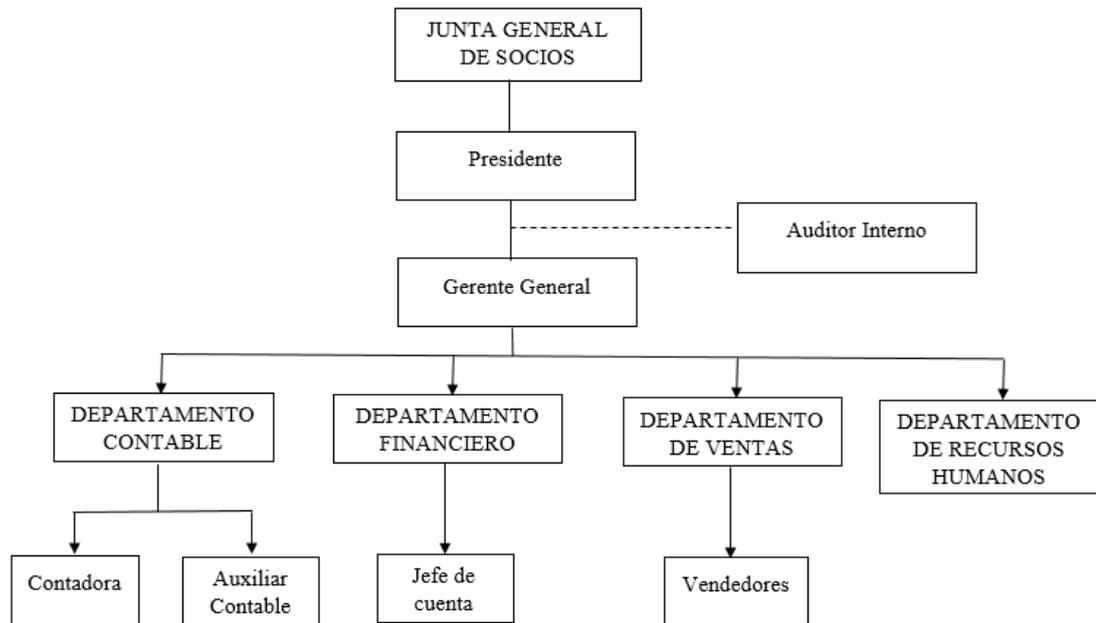
<b>N°</b>	<b>Nombre</b>	<b>Ocupación</b>
1	Chillagana Guala Maria Lucrecia	Vendedor
2	Chisag Vasquez Olga Narciza	Vendedor
3	Cuero Darwin Patricio	Vendedor
4	Freire Ortiz Wilson Heriberto	Vendedor
5	Limache Clavijo Leandro Javier	Vendedor
6	Masabanda Ruiz Ines Noemi	Jefe de Cuenta
7	Masabanda Sigcha Nilo Fernando	Vendedor
8	Riera Barrionuevo Jorge Mauricio	Vendedor
9	Riera Gancino Luis Fabián	Vendedor
10	Riera Pilaguisin Luis Enrique	Vendedor
11	Riera Pilahuicin Lilia Aracely	Gerente General
12	Roca Salazar Edison Jhony	Vendedor
13	Santana Rojas Paola Rojas	Contadora
14	Segura Chavez Luis Alirio	Vendedor
14	Segura Lema Andrea Katherine	Vendedor
16	Soto Andi Diego Marcelo	Vendedor
17	Riera Gancino Paola Jhoana	Auxiliar Contable

*Fuente: Bajavead Cía.Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfico 9. Estructura organizacional de la empresa BAJAVEAD CÍA LTDA



Fuente: Empresa BAJAVEAD CÍA.LTDA (2022)

**FODA**

**Tabla 8. FODA de la empresa**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumple con todos los deberes legales y tributarias vigentes en el país.</li><li>• Posee materiales didácticos innovados y educativos a la vez.</li><li>• Tiene un sistema de control interno.</li><li>• Cuenta con un líder emprendedor.</li><li>• Cuenta con un plan de cuentas aplicables a la actividad de la empresa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un crecimiento de mercado en el ámbito de innovación.</li><li>• Expansión a nuevos mercados geográficos</li><li>• Una línea de productos para satisfacer las necesidades de la sociedad.</li></ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No se capacita al personal cada cierto periodo de tiempo en cuanto a innovaciones que hace la compañía.</li><li>• No cuenta con amplia publicidad.</li><li>• Falta de oficinas en las áreas de crecimiento económico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia en el mercado</li><li>• Reformas continuas en las diferentes leyes que afecten a al comercio de la empresa.</li><li>• Preferencia de clientes por los mismos productos, pero más baratos.</li><li>• Aumento de impuestos.</li><li>• Inestabilidad política</li></ul>

*Fuente: Empresa BAJAVEAD CÍA.LTDA (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

**3.2 FASE I**

**3.2.1 ANÁLISIS PRELIMINAR**

En esta fase se pudo obtener una comprensión general de la empresa BAJAVEAD CÍA.LTDA, así como cuáles son sus actividades principales, legislación y normativa bajo las cuales desarrolla su actividad económica.

**PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Empresa:** BAJAVEAD CÍA.LTDA

**Objetivo:** Efectuar un estudio preliminar del entorno en el que se desarrolla la empresa Bajavead Cía. Ltda mediante un diagnostico general en todas las áreas.

<b>N°</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>REF/PT</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Observación:</b>
1	Aplicación de un cuestionario a todo el personal de la empresa	<b>A.R.1</b>	RMGA	11/05/2022	
2	Realizar una evaluación preliminar del control interno de la empresa.	<b>A.R.2</b>	RMGA	11/05/2022	
3	Matriz de nivel de confianza y riesgo.	<b>A.R.3</b>	RMGA	11/05/2022	
4	Mapeo de Riesgo.	<b>A.R.4</b>	RMGA	11/05/2022	
5	Enfoque de Auditoría	<b>A.R.5</b>	RMGA	11/05/2022	
6	Visión sistémica y estratégica	<b>A.R.6</b>	RMGA	11/05/2022	
7	Informe preliminar de la auditoría	<b>A.R.7</b>	RMGA	11/05/2022	

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA**

**1. ¿Cuál es su género?**

Masculino

Femenino

Otro

**2. ¿Cuántos años tiene?**

20- 25 años

26-30 años

31-35 años

36-40 años

41 en adelante

**3. ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?**

1 mes a 1 año

2 años a 5 años

6 años a 10 años

11 años en adelante

**4. ¿Cuál es su nivel de formación profesional?**

Educación básica

Bachillerato

Superior

Posgrado

**5. ¿Cuál es su estado civil?**

Soltero

Casado

Divorciado

Viudo

Unión libre

**6. ¿Tiene problema al momento de la realización de sus actividades dentro de la empresa?**

Si

No

**7. ¿Cómo es su comunicación entre sus compañeros de trabajo?**

- Buena
- Mala
- Regular

**8. ¿Usted conoce las políticas de la empresa?**

- Si
- No

**9. ¿Las recomendaciones que emplea la empresa ayuda en la mejora de su desempeño en su puesto de trabajo?**

- Si
- No

**10. ¿Cada que tiempo recibe capacitaciones por parte de la empresa?**

- Cada 15 días
- Cada mes
- Cada dos meses
- Ninguno

**11. ¿Cuándo ingreso a trabajar en la empresa conocía perfectamente cuales son las funciones de su cargo?**

- Si
- No

**12. ¿Cuál es su posible causa para la salida de su puesto de trabajo?**

- Despido
- Renuncia Voluntaria
- Otros

**13. ¿Cómo considera el trato de su jefe?**

- Poco satisfactorio
- Satisfactorio
- Muy satisfactorio

**14. ¿Qué medio de reclutamiento le realizó la empresa para obtener su puesto de trabajo?**

- Selección de carpetas y entrevista personal
- Pruebas de conocimiento
- Recomendación de terceros

**15. ¿Tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa?**

- Si
- No

**16. ¿Cuál de los siguientes aspectos cree usted que necesita mejorar la empresa?**

- Selección y contratación
- Capacitación
- Control

**17. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral en la empresa?**

- Buena
- Mala
- Regular

**18. ¿Reciben incentivos por parte del gerente de la empresa?**

- Si
- No

**19. ¿Está usted de acuerdo en realizar horas extras?**

- Muy de acuerdo
- Más bien de acuerdo
- Indiferente
- Más bien en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**20. ¿Usted cuenta con vehículo propio?**

- Si
- No

**EMPRESA BAJAVEAD CIA LTDA**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**COMPONENTE: DESEMPEÑO LABORAL**  
**PERIODO: 2021**

N°	PREGUNTAS	CUMPLE SI - NO	OBSERVACIONES
1	<b>SISTEMA DE PLANIFICACIÓN</b>		
1.1	¿La visión de la empresa constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas?	SI	
1.2	¿Se han identificado las posibles crisis de la empresa, la economía o la organización, entre otras?	SI	
1.3	¿El buen nombre de la empresa se puede ver afectado por incumplimiento de sus obligaciones, la pérdida de clientes o el retiro de colaboradores?	SI	
1.4	¿El gerente evalúa por sus propios medios para determinar la proyección que puede tener la empresa?	SI	
1.5	¿Se han identificado los potenciales problemas de calidad de los productos y/o servicios que entrega la empresa y los cuales afecten su participación en el mercado?	SI	
1.6	¿ Se cuentan con manuales y procedimientos para la identificación y análisis de riesgos en las áreas?	NO	No cuentan con manuales y procedimientos para identificar los riesgos en diferentes departamentos. 
2	<b>SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	SI	
2.1	¿La organización cuenta con el ambiente adecuado para la operación de sus procesos, estos son factores: sociales (no discriminatorio, libre de conflictos, ambiente tranquilo), psicológicos (menos estrés, cuidado de las emociones) y físicos (temperatura, humedad, iluminación, ventilación, higiene y ruido)?	SI	
2.2	¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?	SI	
2.3	¿Se establece claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?	SI	

**Gissela Riera**  
**Auditora Independiente**

2.4	¿La empresa ha definido objetivos para cada área de trabajo?	NO	Los objetivos de la organización son generales, no existe para cada área.
2.5	Los niveles jerárquicos de la empresa están bien definidos?	SI	
2.6	¿Las funciones están todas cubiertas por personal competente?	SI	
2.7	¿ Se evita la sobrecarga de trabajo?	SI	
3	<b>SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL</b>		
3.1	¿El área cuenta con una estrategia para atraer y retener los mejores talentos, así como para promover su compromiso?	NO	Existen la revisión de carpetas para la contratación y verificar los requisitos
3.2	¿Se promueve la inclusión y el respeto a la diversidad en la empresa?	SI	
3.3	¿La empresa compensa el logro de objetivos de los colaboradores?	SI	
3.4	¿La empresa cuenta con políticas salariales, de contratación, formación, salud, seguridad, talento, beneficios y manejo de conflicto de interés, entre otros?	SI	
3.5	¿El Código de Conducta de la empresa describe claramente las expectativas sobre el comportamiento de los trabajadores, las sanciones y los programas de formación, entre otros?	NO	No se describe claramente cuales son las sanciones para los trabajadores.
3.6	¿Se desarrollan evaluaciones de desempeño a los colaboradores?	SI	
3.7	¿Cuenta la empresa con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?	SI	
4	<b>SISTEMA GERENCIAL</b>		
4.1	¿Las autoridades han identificado problemas en la empresa?	SI	
4.2	¿Se han implementado las sugerencias de las autoridades?	SI	
4.3	¿Las autoridades están involucrados en la definición de los objetivos y la estrategia?	SI	
4.4	¿Las autoridades tienen criterios claros para la toma de decisiones?	SI	
4.5	¿La empresa cuenta con un cronograma de reuniones con cada uno de los grupos de interés para revisar sus propuestas, necesidades y beneficios?	SI	

-  Auditoría propone **HH1**
-  Auditoría propone **HH2**
-  Auditoría propone **HH3**

<b>Elaborado por:</b>	<b>RMGA</b>
	19/05/2022
<b>Revisado por:</b>	<b>TVGH</b>
	15/06/2022

**EMPRESA BAJAVEAD CIA LTDA**  
**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LA**  
**ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO**  
**PERIODO: AÑO 2021**

N°	Preguntas	Cumple SI - NO N/A	Ponderación Total PT	Calificación Total CT
<b>1</b>	<b>SISTEMA DE PLANIFICACIÓN OPERACIONAL</b>		<b>6</b>	<b>5</b>
1.1	¿La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas?	SI	1	1
1.2	¿Se han identificado las posibles crisis de la industria, la economía o la organización, entre otras?	SI	1	1
1.3	¿El buen nombre de la organización se puede ver afectado por incumplimiento de sus obligaciones, la pérdida de clientes o el retiro de colaboradores estratégicos para la operación?	SI	1	1
1.4	¿El gerente evalúa por sus propios medios para determinar la proyección que puede tener la empresa?	SI	1	1
1.5	¿Se han identificado los potenciales problemas de calidad de los productos y/o servicios que entrega la organización y los cuales afecten su participación en el mercado?	SI	1	1
1.6	¿Se cuentan con manuales y procedimientos para la identificación y análisis de riesgos en las áreas?	NO	1	0

**Gissela Riera**  
**Auditora Independiente**

<b>2</b>	<b>SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>		<b>7</b>	<b>6</b>
2.1	¿La organización cuenta con el ambiente adecuado para la operación de sus procesos, estos son factores: sociales (no discriminatorio, libre de conflictos, ambiente tranquilo), psicológicos (menos estrés, cuidado de las emociones) y físicos (temperatura, humedad, iluminación, ventilación, higiene y ruido)?	SI	1	1
2.2	¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?	SI	1	1
2.3	¿Se establece claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?	SI	1	1
2.4	¿La empresa ha definido objetivos para cada área de trabajo?	NO	1	0
2.5	Los niveles jerárquicos de La organización están bien definidos?	SI	1	1
2.6	¿Las funciones están todas cubiertas por personal competente?	SI	1	1
2.7	¿ Se evita la sobrecarga de trabajo?	SI	1	1
<b>3</b>	<b>SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL</b>		<b>7</b>	<b>5</b>
3.1	¿El área cuenta con una estrategia para atraer y retener los mejores talentos, así como para promover su compromiso?	NO	1	0

**Gissela Riera**  
**Auditora Independiente**

3.2	¿Se promueve la inclusión y el respeto a la diversidad en la organización?	SI	1	1
3.3	¿La organización compensa el logro de objetivos de los colaboradores?	SI	1	1
3.4	¿La organización cuenta con políticas salariales, de contratación, formación, salud, seguridad, talento, beneficios y manejo de conflicto de interés, entre otros?	SI	1	1
3.5	¿El Código de Conducta de la organización describe claramente las expectativas sobre el comportamiento de los trabajadores, las sanciones y los programas de formación, entre otros?	NO	1	0
3.6	¿Se desarrollan evaluaciones de desempeño a los colaboradores?	SI	1	1
3.7	¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?	SI	1	1
<b>4</b>	<b>SISTEMA GERENCIAL</b>		<b>5</b>	<b>5</b>
4.1	¿Las autoridades han identificado problemas en la empresa?	SI	1	1
4.2	¿Se han implementado las sugerencias de las autoridades?	SI	1	1
4.3	¿Las autoridades están involucrados en la definición de los objetivos y la estrategia?	SI	1	1
4.4	¿Las autoridades tienen criterios claros para la toma de decisiones?	SI	1	1

**Gissela Riera**  
**Auditora Independiente**

4.5	¿La empresa cuenta con un cronograma de reuniones con cada uno de los grupos de interés para revisar sus propuestas, necesidades y beneficios?	SI	1	1
-----	--	----	---	---

<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>25</b>	<b>21</b>
----------------------	-----------	-----------

<b>VALORACIÓN</b>		
Calificación Total	(C.T.)=	21
Ponderación Total	(P.T.)=	25
Nivel de Confianza	NC= CT/PT x 100	84.00%
Nivel de Riesgo Inherente / De control	RI-RC= 100% - NC%	16.00%
		<b>BAJO</b>

NIVEL DE CONFIANZA		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

<b>Elaborado por:</b>	<b>RMGA</b> 19/05/2022
<b>Revisado por:</b>	<b>TVGH</b> 15/06/2022

**EMPRESA BAJAVEAD CÍA LTDA**

**MAPEO DE RIESGO**

**PERIODO: AÑO 2021**

MAPA DE RIESGO					RIESGO	ENFOQUE
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN OPERACIONAL					<b>BAJO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
<b>CT</b>	<b>5</b>	<b>RIESGO</b>	<b>ENFOQUE</b>		<b>ARGUMENTO PARA EL RIESGO</b>	
<b>PT</b>	6				La empresa no cuenta con manuales y procedimientos que ayude a la identificación y análisis de los posibles riesgos que puedan suceder en las áreas de trabajo.	
<b>NC</b>	83%	<b>ALTO</b>				
<b>RI-RC</b>	17%	<b>BAJO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>			
<b>RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA</b>						
<b>Condición Reportable 1:</b> No se cuentan con manuales y procedimientos para la identificación y análisis de riesgos en las áreas						
MAPA DE RIESGO					RIESGO	ENFOQUE
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA					<b>BAJO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
<b>CT</b>	<b>6</b>	<b>RIESGO</b>	<b>ENFOQUE</b>		<b>ARGUMENTO PARA EL RIESGO</b>	
<b>PT</b>	7				No cuenta con objetivos establecidos para cada área de trabajo, si no objetivos en general.	
<b>NC</b>	86%	<b>ALTO</b>				
<b>RI-RC</b>	14%	<b>BAJO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>			
<b>RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA</b>						
<b>Condición Reportable 2:</b> La empresa no ha definido objetivos para cada área de trabajo.						

**Gissela Riera**  
**Auditora Independiente**

MAPEO DE RIESGO				RIESGO	ENFOQUE
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL				<b>BAJO</b>	<b>MIXTO-DOBLE PROPOSITO</b>
CT	5	RIESGO	ENFOQUE	ARGUMENTO PARA EL RIESGO	
PT	7			No cuenta con una estrategia en específico para atraer a más personal que trabaje en la empresa.	
NC	71%	<b>MODERADO</b>			
RI-RC	29%	<b>MODERADO</b>	<b>MIXTO-DOBLE PROPOSITO</b>		
<b>RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA</b>					
Condición reportable 3: El área de talento humano no cuenta con una estrategia para atraer y retener los mejores talentos, así como para promover su compromiso					
MAPEO DE RIESGO				RIESGO	ENFOQUE
SISTEMA GERENCIAL				<b>BAJO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
CT	5	RIESGO	ENFOQUE	ARGUMENTO PARA EL RIESGO	
PT	5				
NC	100%	<b>ALTO</b>			
RI-RC	0%	<b>BAJO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>		
<b>RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA</b>					
Condición Reportable 7: No aplicable					

Elaborado por:	<b>RMGA</b> 19/05/2022
Revisado por:	<b>TVGH</b> 15/06/2022

**EMPRESA BAJAVEAD CÍA LTDA**  
**RESUMEN DEL MAPEO DE RIESGO**

RESUMEN DEL MAPEO DE RIESGOS			
COMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA	RIESGO INHERENTE - RIESGO DE CONTROL	SIGNIFICADO DE LA CALIFICACIÓN DEL RIESGOS
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN OPERACIONAL	83%	17%	BAJO
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	86%	14%	BAJO
SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL PERSONAL	71%	29%	MODERADO
SISTEMA GERENCIAL	100%	0%	BAJO

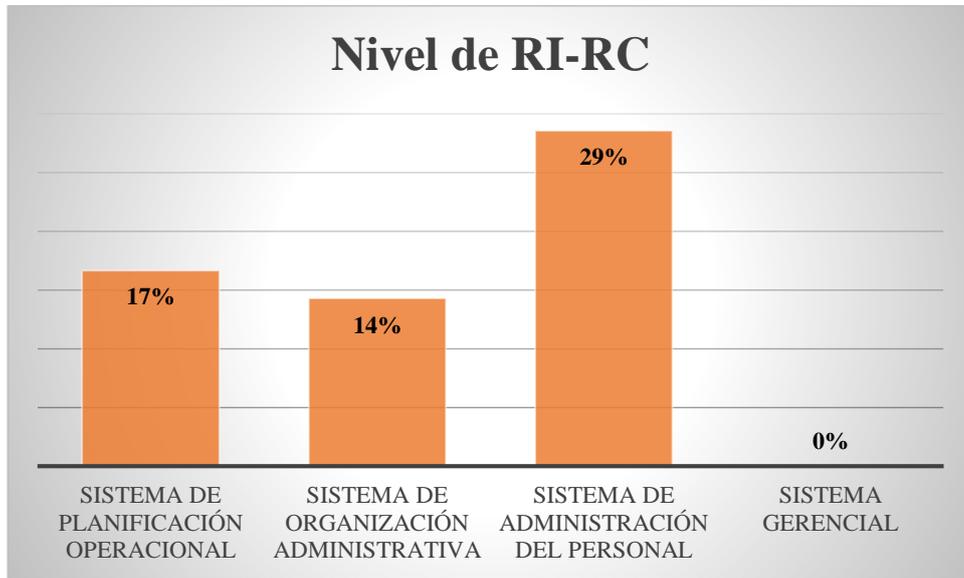
**PERIODO: AÑO 2021**

**Gráfico 10 Nivel de confianza**



*Elaborado por: Riera (2022)*

Gráfico 11 Nivel de riesgo inherente o de control



Elaborado por: Riera (2022)

Elaborado por:	<b>RMGA</b> 19/05/2022
Revisado por:	<b>TVGH</b> 15/06/2022

**EMPRESA BAJAVEAD CÍA LTDA**  
**MATRIZ DE RIESGO Y ENFOQUE DE AUDITORÍA**  
**PERIODO: AÑO 2021**

COMPONENTE	RIESGO	CONTROL CLAVE	ENFOQUE	
			Prueba de Cumplimiento	Prueba Sustantiva
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN OPERACIONAL	17%	Manual		Realizar un manual de procedimientos de los riesgos que puede sufrir la empresa en el área de trabajo.
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	14%	Objetivos	Analizar los objetivos generales que cuenta la empresa.	
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	29%	Evaluación de personal		Crear una estrategia para reclutar nuevo personal eficaz y eficiente hacia la empresa.
SISTEMA GERENCIAL	0%			

<b>Elaborado por:</b>	<b>RMGA</b>
	19/05/2022
<b>Revisado por:</b>	<b>TVGH</b>
	15/06/2022

**EMPRESA BAJAVEAD CÍA.LTDA**  
**VISIÓN SISTÉMICA Y ESTRATÉGICA**  
**PERIODO: AÑO 2021**

<b>Próximo</b>		<b>Remoto</b>	
<b>Clientes</b>	Los profesores de todas las instituciones al nivel nacional.	<b>Sociales</b>	Desempleo en la sociedad.
		<b>Económicos</b>	Los precios de los materiales didácticos tenga una alza en sus precios, haya un rebrote del COVID-19.
<b>Competidores</b>	Otras empresas que se dedican a la venta de material didáctico como por ejemplo: Disvalbo, Publididacticos, Dismadi entre otras.	<b>Políticos</b>	Riesgo que el gobierno establezca nuevas políticas para las empresas del sector privado.
		<b>Demográficos</b>	Disminución de profesores en las instituciones o cierre de algunos centros educativos.
<b>Proveedores</b>	Son las personas naturales o jurídicas que nos brindan su bien o servicio de los materiales para su venta,	<b>Regulatorio</b>	<b>Cambio en el código de trabajo,</b> la Constitución de la República del Ecuador, ley de Régimen

**Gissela Riera**  
**Auditora Independiente**

---

	como lo son las láminas educativas, sellos, pizarras entre otros.		Tributario Interno o el Reglamento para la Aplicación de la ley de Régimen Tributario Interno
		<b>Tecnológico</b>	Falla del sistema Microplus, hackeo en las PC donde se encuentra información confidencial.

<b>Elaborado por:</b>	<b>RMGA</b>
	19/05/2022
<b>Revisado por:</b>	<b>TVGH</b>
	15/06/2022

### **3.3 FASE II**

#### **3.3.1 PLANEACIÓN ESPECÍFICA**

En el desarrollo de esta fase se elaboró el memorándum de planificación, así como también el cuestionario de control interno con sus cinco componentes, entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo

**PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Empresa:** BAJAVEAD CÍA.LTDA

**Objetivo:** Evaluar el cuestionario de control interno y sus componentes de la empresa BAJAVEAD CÍA LTDA, para considerar su funcionamiento, garantizando

<b>N°</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>REF/PT</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Observación:</b>
1	Memorándum de planificación.	<b>P.E.1</b>	RMGA	20/05/2022	
2	Cuestionario de Control Interno por componente.	<b>P.E.2</b>	RMGA	20/05/2022	
3	Matriz de nivel de confianza y riesgo.	<b>P.E.3</b>	RMGA	20/05/2022	
4	Mapeo de Riesgo.	<b>P.E.4</b>	RMGA	20/05/2022	
5	Enfoque de Auditoría	<b>P.E.5</b>	RMGA	20/05/2022	

así la eficiencia, eficacia y economía.

<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>		
<b>PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021</b>		
<b>Entidad :</b>	Bajavead Cía. Ltda	
<b>Auditoria:</b>	Gestión	
<b>Periodo:</b>	Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2021	
<b>1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA</b>		
Informe de auditoría de Gestión		
<b>2. FECHA DE INTERVENCION</b>		<b>Fecha estimada</b>
Inicio de trabajo		20/07/2021
Finalización del trabajo en el campo		30/10/2021
Presentación del Informe		30/05/2022
<b>3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO</b>		
<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>INICIALES</b>
Supervisor	Tobar Vasco Guido Hernán	TVGH
Jefe de equipo	Riera Mora Gissela Amparo	RMGA
<b>4. DIAS PRESUPUESTADOS</b>		
-40 Días laborables incluido fines de semana, distribuidos de la siguiente manera:		
-FASE I, Conocimiento preliminar		4 Días
-FASE II, Planificación		10 Días
-FASE III, Ejecución		20 Días
-FASE IV, Comunicación de Resultados		3 Días
-FASE V, Seguimiento		3 Días
<b>5. RECURSOS</b>		
<b>HONORARIOS PROFESIONALES</b>		
<b>CARGO</b>	<b>HONARIOS</b>	
Supervisor	\$10	
Jefe de equipo	\$30	
	\$40	

<b>MATERIALES</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
	Impresiones	\$ 5.00
	otros	\$ 50.00
		\$ 55.00
<b>Total</b>		\$ 85.00
<b>6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA</b>		
<b>6.1 Información general de la entidad auditada</b>		
<b>-Misión</b>		
Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización nacional de material didáctico y pedagógico, ofreciendo soluciones al sector educativo y empresarial cumpliendo las necesidades, institucionales en el proceso de aprendizaje.		
<b>-Visión</b>		
Ser una empresa líder en el mercado a nivel nacional con los más altos estándares de calidad, rentabilidad y profesionalismos a través de un mejoramiento continuo e integración de nuestra empresa y productos innovadores con una excelente atención personalizada.		
<b>-Objetivo</b>		
La compañía tiene por objetivo la distribución y comercialización de material didáctico a nivel nacional, para cumplir con su objetivo la compañía podrá realizar toda clase de actos, contratos y demás relacionados con su actividad principal.		
<b>-Actividades Principales</b>		
<p style="text-align: center;">Venta de material tales como:</p> Láminas Educativas Sellos Didácticos Mega didácticos Pizarras Proyectores Maquinas Troqueladoras		
<b>- Base Legal (Constitución)</b>		
La compañía BAJAVEAD CÍA LTDA tiene su origen en la ciudad de Ambato la misma que abrió sus puertas en el año de 1992 como VIDEO PRODUCCIONES DIDACO, con su propietario el Sr. Luis Segura, bajo esta razón social hasta el año 2008. Por incremento de la producción de su actividad y publicidad se decide renovar el nombre a DIDACO, funcionando así hasta el 13 de junio del año 2013.		

Donde la empresa por necesidad de financiamiento, y exigencias por parte de los bancos y demás Sistemas Financieros se procede a constituir como Compañía Limitada conformada por tres socios con un aporte de \$500,00 dólares americanos cada uno. Posteriormente se realiza el incremento de capital de \$10.000,00 dólares americanos, actualmente se dedica a la comercialización de material didáctico planificaciones, laminas, sellos entre otros. Prestando sus servicios en todas las provincias del país (Bajavead Cía. Ltda, 2022).

#### **6.2 Motivo de la auditoría**

La empresa BAJAVEAD CIA.LTDA si ha realizado auditorias anteriores.

La contratación que realiza la empresa BAJAVEAD CÍA.LTDA, para realizar la auditoría de gestión y verificar su cumplimiento de actividades, la misma que se realizara al periodo 2021 con la supervisión del Dr. Guido Tobar.

#### **6.3 Enfoque a:**

Auditoría de Gestión orientada a evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la sociedad y en el manejo de los recursos disponibles.

#### **6.4. Objetivos**

##### **Objetivo General**

- Ejecutar una Auditoría de gestión al talento humano en la empresa BAJAVEAD CÍA LTDA, para la medición de la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión departamental.

##### **Objetivos Específicos**

- Elaborar la planificación de la auditoria de gestión a través de la evaluación de control interno, la estimación del riesgo de auditoría.
- Ejecutar la auditoría a través de la aplicación de programas y papeles de trabajo para la obtención de evidencias suficientes y competentes.
- Emitir un informe de auditoría de gestión para la toma de decisiones de la empresa.

#### **6.5. Alcance**

- Auditoría de Gestión: tiene como propósito la evaluación de la eficiencia y la eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por la compañía.

### **9. COLABORACIÓN DE LA ENTIDAD AUDITADA**

#### **9.1 Auditores internos**

AUDITOR INTERNO

ORTIZ CUMANDA

#### **9.2 Otros profesionales**

CONTADORA

SANTANA CRISTINA

### **10. OTROS ASPECTOS**

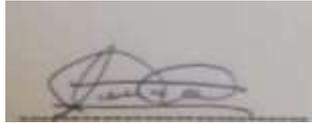
- \* Se anexa programas de trabajo y cuestionarios de control interno por cada componente
- \* El archivo permanente fue creado y organizado en la presente auditoría
- \* El presente plan de trabajo fue elaborado a base del conocimiento de la

**Gissela Riera**  
**Auditora Independiente**

entidad y de la información obtenida en la Fase de "Conocimiento Preliminar".

**FIRMAS DE RESPONSABILIDAD**

**Elaborado por**



**Jefe de Equipo**  
**RMGA**

**Validado por**



**Supervisor**  
**TVGH**

Elaborado por:	<b>RMGA</b>
	20/05/2022
Revisado por:	<b>TVGH</b>
	15/06/2022

**EMPRESA BAJAVEAD CÍA LTDA**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**PERIODO: AÑO 2021**

No.	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			CALIFIC.		COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	PT	CT	
<b>A</b>	<b>Entorno de Control</b>						
1	¿El personal que labora en la empresa cuenta con el perfil profesional acorde al puesto?		X		1	0	Los vendedores de la empresa son solo bachilleres.
2	¿La empresa apoya la formación profesional de sus trabajadores?	X			1	1	
3	¿La empresa maneja un ambiente laboral basado en valores de: respeto, confianza y lealtad?	X			1	1	
4	¿El personal de la empresa recibe capacitaciones o se auto capacita?	X			1	1	
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	
<b>B</b>	<b>Evaluación de Riesgos</b>						
5	¿Se evalúa al personal y su desempeño en relación a su trabajo?	x			1	1	
6	¿Existe participación positiva del personal al cumplimiento de los objetivos y metas?	x			1	1	
7	¿Identificado los riesgos estos se discuten abiertamente con el personal, gerencia y directivos?	x			1	1	
8	¿Analizados los riesgos se toman las medidas necesarias para mitigarlo o eliminarlos?	X			1	1	
9	¿Se clasifican los riesgos considerando su nivel de impacto?		X		1	0	La empresa no clasifica sus riesgos, lo soluciona de manera general.
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	

<b>C</b>	<b>Actividades de Control</b>						
10	¿Se realiza un seguimiento al proceso de venta a cada vendedor?	X			1	1	
11	¿El acceso a los recursos y documentación están restringidos para personas no autorizadas?	x			1	1	
12	¿Se realizó un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la organización)?	x			1	1	
13	¿Cuenta con indicadores de desempeño para evaluar la gestión administrativa y financiera?		X		1	0	No aplican indicadores de gestión para medir su desempeño.
14	¿El sistema informático cuenta con medidas de seguridad desde la entrada, proceso, almacenamiento y salida de datos?	X			1	1	
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	
<b>D</b>	<b>Información y Comunicación</b>						
15	¿Mantienen un archivo adecuado y apropiado para almacenar información?	X			1	1	
16	¿La empresa guarda sus archivos en un lugar adecuado para su seguridad y utilización?	X			1	1	
17	¿Existe canales de comunicación abiertos tanto fuera y dentro de la empresa?	X			1	1	
18	¿La gerencia informa a los directivos y a la junta de socios sobre su desempeño y situación de la empresa?	X			1	1	
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	

**Gissela Riera**  
**Auditora Independiente**

<b>E</b>	<b>Supervisión y monitoreo</b>						
19	¿Se da seguimiento a las quejas o reclamos presentados por los clientes y trabajadores?	X			1	1	
20	¿Se realiza una supervisión que permite identificar las falencias de los trabajadores?	X			1	1	
21	¿Son premiados los trabajadores como resultado de su desempeño en el trabajo ?	X			1	1	
22	¿Se realiza periódicamente conciliaciones en los registros y la existencia de inventario?	X			1	1	
23	¿La Misión, la Visión, los Objetivos Estratégicos son revisados y ajustados si es del caso por lo menos una vez al año?		X		1	0	No son revisados cada año.
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	

<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>23</b>	<b>19</b>
----------------------	-----------	-----------

 Auditoría propone **HH5**

 Auditoría propone **HH6**

 Auditoría propone **HH7**

 Auditoría propone **HH8**

<b>Elaborado por:</b>	<b>RMGA</b>
	20/05/2022
<b>Revisado por:</b>	<b>TVGH</b>
	15/06/2022

**EMPRESA BAJAVEAD CÍA LTDA**  
**MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO**  
**PERIODO: AÑO 2021**

**NIVEL DE CONFIANZA**

<b>VALORACIÓN</b>		
Calificación Total	(C.T.)=	19
Ponderación Total	(P.T.)=	23
Nivel de Confianza	NC= CT/PT x 100	82.61%
Nivel de Riesgo Inherente / De control	RI-RC= 100% - NC%	17.39%
<b>BAJO</b>		

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO (100-NC)</b>		

<b>Elaborado por:</b>	<b>RMGA</b> 20/05/2022
<b>Revisado por:</b>	<b>TVGH</b> 15/06/2022

**EMPRESA BAJAVEAD CÍA LTDA**  
**MAPEO DE RIESGO**  
**PERIODO: AÑO 2021**

MAPA DE RIESGO				RIESGO	ENFOQUE
Entorno de Control				MODERADO	<i>MIXTO-DOBLE PROPÓSITO</i>
<b>CT</b>	3	NC RI	ENFOQUE	ARGUMENTO PARA EL RIESGO	
<b>PT</b>	4			Los vendedores de la empresa no son profesionales en el área de ventas.	
<b>NC</b>	75%	MODERADO			
<b>RI</b>	25%	MODERADO	<i>MIXTO-DOBLE PROPÓSITO</i>		
<b>RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA</b>					
El personal que labora en la empresa no cuenta con el perfil profesional acorde al puesto					
<b>Evaluación de Riesgos</b>					
				BAJO	<i>CUMPLIMIENTO</i>
<b>CT</b>	4	RIESGO	ENFOQUE	ARGUMENTO PARA EL RIESGO	
<b>PT</b>	5			La empresa no hace una clasificación de sus riesgos, los resuelve en general.	
<b>NC</b>	80%	ALTO			
<b>RI</b>	20%	BAJO	<i>CUMPLIMIENTO</i>		
<b>RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA</b>					
No se clasifican los riesgos considerando su nivel de impacto					
<b>Actividades de Control</b>					
				BAJO	<i>CUMPLIMIENTO</i>
<b>CT</b>	4	RIESGO	ENFOQUE	ARGUMENTO PARA EL RIESGO	
<b>PT</b>	5			La empresa no aplica indicadores de gestión para medir su desempeño.	
<b>NC</b>	80%	ALTO			

**Gissela Riera**  
**Auditora Independiente**

<b>RI</b>	20%	<b>BAJO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>		
<b>RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA</b>					
No cuenta con indicadores de desempeño para evaluar la gestión administrativa y financiera					
<b>Información y Comunicación</b>				<b>BAJO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
<b>CT</b>	<b>4</b>	<b>RIESGO</b>	<b>ENFOQUE</b>	<b>ARGUMENTO PARA EL RIESGO</b>	
<b>PT</b>	4			Ninguna	
<b>NC</b>	100%	<b>ALTO</b>			
<b>RI</b>	0%	<b>BAJO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>		
<b>RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA</b>					
Ninguna					
<b>Supervisión y monitoreo</b>				<b>BAJO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
<b>CT</b>	<b>4</b>	<b>RIESGO</b>	<b>ENFOQUE</b>	<b>ARGUMENTO PARA EL RIESGO</b>	
<b>PT</b>	5			La empresa no revisa periódicamente su misión, visión y objetivos para verificar su cumplimiento.	
<b>NC</b>	80%	<b>ALTO</b>			
<b>RI</b>	20%	<b>BAJO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>		
<b>RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA</b>					
La Misión, la Visión, los Objetivos Estratégicos no son revisados y ajustados si es del caso por lo menos una vez al año					

<b>Elaborado por:</b>	<b>RMGA</b>
	20/05/2022
<b>Revisado por:</b>	<b>TVGH</b>
	15/06/2022

**EMPRESA BAJAVEAD CÍA LTDA**  
**MATRIZ DE RIESGO Y ENFOQUE DE AUDITORÍA**  
**PERIODO: AÑO 2021**

SUBCOMPONENTE	RIESGOS	CONTROLES INCUMPLIDOS	ENFOQUE DE AUDITORÍA	
			PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
<b>Entorno de Control</b>	<b>MODERADO</b>	El personal que labora en la empresa no cuenta con el perfil profesional acorde al puesto	Contratar al personal que este más capacitado en el área de ventas.	
<b>Evaluación de Riesgos</b>	<b>BAJO</b>	No se clasifican los riesgos considerando su nivel de impacto	Clasificar los riesgos que se presentan en la empresa para solucionarlos primeramente los más importantes.	
<b>Actividades de Control</b>	<b>BAJO</b>	No cuenta con indicadores de desempeño para evaluar la gestión administrativa y financiera	Aplicar indicadores de gestión para la evaluación de su desempeño.	
<b>Información y Comunicación</b>	<b>BAJO</b>			
<b>Supervisión y monitoreo</b>	<b>BAJO</b>	La Misión, la Visión, los Objetivos Estratégicos no son revisados y ajustados si es del caso por lo menos una vez al año	.Revisar la misión, visión y objetivos de forma más periódica	

<b>Elaborado por:</b>	<b>RMGA</b>
	20/05/2022
<b>Revisado por:</b>	<b>TVGH</b>
	15/06/2022

**3.4 FASE III**

**3.4.1 EJECUCIÓN**

Se realizó la aplicación del cuestionario a todo el personal de la empresa, así mismo se plasmó los papeles de trabajo para la aplicación de los indicadores de gestión de eficacia, eficiencia y economía.

**PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Empresa:** BAJAVEAD CÍA.LTDA

**Objetivo:** Aplicar el cuestionario dirigido a los empleados de la empresa, elaborar los papeles de trabajo de indicadores de gestión.

<b>N°</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>REF/PT</b>	<b>Elaborado</b>	<b>Fecha</b>	<b>Observación:</b>
<b>1</b>	Aplicación y análisis del cuestionario	<b>E.1</b>	RMGA	20/05/2022	
<b>2</b>	Indicadores de gestión	<b>E.2</b>	RMGA	20/05/2022	
<b>3</b>	Hoja de hallazgos	<b>E.3</b>	RMGA	20/05/2022	

**CUESTIONARIO APLICADO**

**1. ¿Cuál es su género?**

**Tabla 9. ¿Cuál es su género?**

<b>Validación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Femenino	5	33.3
Masculino	10	66.7%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Bajavead Cía. Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

**Interpretación**

La mayoría del personal de la empresa son de género masculino mientras que solo cinco son mujeres.

**2. ¿Cuántos años tiene?**

**Tabla 10. ¿Cuántos años tiene?**

<b>Validación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
20-25	0	0%
26-30	7	46.7%
31-35	4	26.7%
36-40	2	13.3%
41 en adelante	2	13.3%
<b>Total</b>		

*Fuente: Bajavead Cía. Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

### Interpretación

Al aplicar la encuesta siete personas tienen una edad en el rango de 26-30 cuatro se encuentran en la edad de 31-45 dos entre 36-40 y dos que tienen una edad más de 41, se puede apreciar que la empresa cuenta con personal de una edad joven no tan madura.

### 3. ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?

**Tabla 11. ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa**

Validación	Frecuencia	Porcentaje
1 mes a 2 años	1	6.7%
2 años a 5 años	10	66.7%
6 años a 10 años	3	20%
11 años en adelante	1	6.7%
<b>Total</b>	15	100%

*Fuente: Bajavead Cía. Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

### Interpretación

Un tiempo de dos a cinco años llevan trabajando diez personas de seis a 10 años lo hacen 3 mientras que una persona lleva trabajando en el rango de 1 mes a 2 años y finalmente de la misma manera una persona trabaja bastante tiempo lo que es de 11 años en adelante.

### 4. ¿Cuál es su nivel de formación profesional?

**Tabla 12. ¿Cuál es su nivel de formación profesional?**

Validación	Frecuencia	Porcentaje
Educación básica	1	6.7%
Bachillerato	13	86.7%
Superior	1	6.7%
Posgrado	0	0%
<b>Total</b>	15	100%

*Fuente: Bajavead Cía. Ltda (202)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

### **Interpretación**

Su nivel de profesión de la mayoría del personal es de bachillerato siendo este de trece personas una persona es de educación básica y de la misma manera una persona cuenta con educación superior y ninguna con un posgrado.

#### **5. ¿Cuál es su estado civil?**

**Tabla 13. ¿Cuál es su estado civil?**

<b>Validación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Soltero	5	33.3%
Casado	5	33.3%
Divorciado	1	6.7%
Viudo	0	0%
Unión libre	4	26.7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Bajavead Cía. Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

### **Interpretación**

Según su estado civil cinco de los trabajadores son casados de igual forma cinco son solteros cuatro con unión libre una persona divorciada y ninguna persona viuda.

#### **6. ¿Tiene problema al momento de la realización de sus actividades dentro de la empresa?**

**Tabla 14. ¿Tiene problema al momento de la realización de sus actividades dentro de la empresa?**

<b>Validación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	1	6.7%
No	14	93.3%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Bajavead Cía. Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

### Interpretación

En la realización de actividades dentro de la empresa catorce personas nos dicen que no tienen ningún problema y una contesta que si tiene problema.

#### 7. ¿Cómo es su comunicación entre sus compañeros de trabajo?

**Tabla 15. ¿Cómo es su comunicación entre sus compañeros de trabajo?**

Validación	Frecuencia	Porcentaje
Buena	10	66.7%
Regular	5	33.3%
Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Bajavead Cía. Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

### Interpretación

Diez personas mencionan que la comunicación entre los compañeros es buena cinco que es regular y ninguna nos dice que es mala.

#### 8. ¿Usted conoce las políticas de la empresa?

**Tabla 16. ¿Usted conoce las políticas de la empresa?**

Validación	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	80%
No	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Bajavead Cía. Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

### Interpretación

El 80% del personal si conoce las políticas de la empresa eso representa a 12 personas mientras que el 20% que son 3 personas no la conocen.

**9. ¿Las recomendaciones que emplea la empresa ayuda en la mejora de su desempeño en su puesto de trabajo?**

**Tabla 17. ¿Las recomendaciones que emplea la empresa ayuda en la mejora de su desempeño en su puesto de trabajo?**

Validación	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	86.7%
No	2	13.3%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Bajavead Cía. Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

**Interpretación**

Las recomendaciones que les brinda la empresa a los trabajadores el 86.7% que representa a trece personas nos dicen que si es de ayuda para el mejor desempeño mientras que el 13.3% representa a dos personas dicen que no es de ayuda.

**10. ¿Cada que tiempo recibe capacitaciones por parte de la empresa?**

**Tabla 18. ¿Cada que tiempo recibe capacitaciones por parte de la empresa?**

Validación	Frecuencia	Porcentaje
Cada quince días	1	6.7%
Cada mes	9	60%
Cada dos meses	5	33.3%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Bajavead Cía. Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

**Interpretación**

Nueve trabajadores mencionan que reciben capacitaciones cada mes mientras que otros 5 nos dicen cada dos meses y una persona que cada 15 días, existen diferencias las respuestas de que entre en que tiempo mismo se les brinda las capacitaciones. ●

11. ¿Cuándo ingreso a trabajar en la empresa conocía perfectamente cuales son las funciones de su cargo?

**Tabla 19. ¿Cuándo ingreso a trabajar en la empresa conocía perfectamente cuales son las funciones de su cargo?**

Validación	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	86.7%
No	2	13.3%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Bajavead Cía. Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

### **Interpretación**

Al ingresar a trabajar a la empresa trece personas si conocían perfectamente cuales son las funciones que va a desempeñar y dos personas mencionan que no conocían.

12. ¿Cuál es su posible causa para la salida de su puesto de trabajo?

**Tabla 20. ¿Cuál es su posible causa para la salida de su puesto de trabajo?**

Validación	Frecuencia	Porcentaje
Despido	3	20%
Renuncia voluntaria	7	46.7%
Otros	5	33.3%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Bajavead Cía. Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

### **Interpretación**

Renuncia voluntaria seria la causa para la salido de trabajo de 7 personas cinco mencionan que sería por otros motivos y tres por un despido.

**13. ¿Cómo considera el trato de su jefe?**

**Tabla 21. ¿Cómo considera el trato de su jefe?**

<b>Validación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Poco satisfactorio	2	13.3%
Satisfactorio	12	80%
Muy satisfactorio	1	6.7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Bajavead Cía. Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

**Interpretación**

El trato del jefe de la empresa hacia los trabajadores, doce personas lo consideran satisfactorio dos poco satisfactorio y una persona muy satisfactoria. ■

**14. ¿Qué medio de reclutamiento le realizo la empresa para obtener su puesto de trabajo?**

**Tabla 22. ¿Qué medio de reclutamiento le realizo la empresa para obtener su puesto de trabajo?**

<b>Validación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Selección de carpetas y entrevista personal	9	60%
Pruebas de conocimiento	2	13.3%
Recomendación de terceros	4	26.7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Bajavead Cía. Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

### Interpretación

Mediante la selección de carpetas y entrevista personal fue el reclutamiento de 9 trabajadores, dos personas fueron mediante las pruebas de conocimiento y cuatro mediante la recomendación de terceros.

#### 15. ¿Tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa?

**Tabla 23. ¿Tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa?**

Validación	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	73.3%
No	4	26.7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Bajavead Cía. Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

### Interpretación

Conocimiento de la misión y visión de la empresa lo tienen once personas mientras que cuatro mencionan que no lo tienen.

#### 16. ¿Cuál de los siguientes aspectos cree usted que necesita mejorar la empresa?

**Tabla 24. ¿Cuál de los siguientes aspectos cree usted que necesita mejorar la empresa?**

Validación	Frecuencia	Porcentaje
Selección y contratación	3	20%
Capacitación	6	40%
Control	6	40%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Bajavead Cía. Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

### Interpretación

Las capacitaciones en un aspecto que tienen que mejorar la empresa según seis personas de la misma forma otras seis personas mencionan que es el control y tres personas nos dicen que es la selección y contratación.

#### 17. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral en la empresa?

**Tabla 25. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral en la empresa?**

Validación	Frecuencia	Porcentaje
Buena	8	53.3%
Regular	6	40%
Mala	1	6.7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Bajavead Cía. Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

### Interpretación

El ambiente laboral de la empresa para ocho personas se considera buena para 6 personas es regular y para una lo considera como mala.

#### 18. ¿Reciben incentivos por parte del gerente de la empresa?

**Tabla 26. ¿Reciben incentivos por parte del gerente de la empresa?**

Validación	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	73.3%
No	4	26.7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Bajavead Cía. Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

### Interpretación

En la empresa si reciben incentivos según once personas mientras que cuatro menciona que no, por el motivo que son del personal administrativo y la empresa da incentivos solo a los vendedores.

#### 19. ¿Está usted de acuerdo en realizar horas extras?

**Tabla 27. ¿Está usted de acuerdo en realizar horas extras?**

Validación	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	3	20%
Más bien de acuerdo	3	20%
Indiferente	7	46.7%
Más bien en desacuerdo	1	6.7%
Muy en desacuerdo	1	6.7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Bajavead Cía. Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

### Interpretación

Realizar horas extras para siete trabajadores lo considera indiferente para tres están de acuerdo de la misma forma otros tres trabajadores más bien de acuerdo en realizar una persona más bien en desacuerdo y otra persona muy en desacuerdo.

#### 20. ¿Usted cuenta con vehículo propio?

**Tabla 28. ¿Usted cuenta con vehículo propio?**

Validación	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	40%
No	9	60%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Bajavead Cía. Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

### **Interpretación**

El 60 % del personal no cuenta con un vehículo propio, por sus ingresos económicos no les alcanza a comprarse, pero si tienen planes de comprar mientras que el 40% si cuenta con uno.

■ Auditoria propone **HH9**

● Auditoria propone **HH10**

**BAJAVEAD CÍA.LTDA**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**DEPARTAMENTO: CONTABLE**  
**AÑO 2021**  
**ASISTENCIA**

Se toma una muestra de la asistencia de la contadora de la empresa.

Días laborables junio: 26 días

**E.2.1**

Días trabajados: 24 días

<b>Departamento</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fecha/Tiempo</b>	<b>VerifyCode</b>
CONTABLE	PAOLA SANTANA	01/06/2021 7:56	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	01/06/2021 17:23	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	02/06/2021 8:14	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	02/06/2021 17:24	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	03/06/2021 8:09	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	03/06/2021 17:13	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	04/06/2021 8:17	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	04/06/2021 17:11	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	05/06/2021 8:23	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	05/06/2021 12:12	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	07/06/2021 8:10	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	07/06/2021 17:16	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	08/06/2021 8:11	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	09/06/2021 8:09	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	09/06/2021 17:30	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	10/06/2021 8:12	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	10/06/2021 17:17	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	11/06/2021 8:07	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	11/06/2021 17:14	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	12/06/2021 8:48	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	16/06/2021 8:05	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	16/06/2021 17:21	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	17/06/2021 8:13	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	17/06/2021 17:20	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	18/06/2021 8:11	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	18/06/2021 17:41	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	19/06/2021 8:19	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	19/06/2021 12:15	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	21/06/2021 8:09	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	21/06/2021 17:19	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	22/06/2021 8:10	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	22/06/2021 17:20	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	23/06/2021 8:07	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	23/06/2021 17:19	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	24/06/2021 8:14	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	24/06/2021 17:17	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	25/06/2021 8:15	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	25/06/2021 17:15	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	26/06/2021 13:19	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	28/06/2021 8:08	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	28/06/2021 17:33	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	29/06/2021 8:12	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	30/06/2021 8:10	huella digital
CONTABLE	PAOLA SANTANA	30/06/2021 18:30	huella digital

<b>Elaborado por:</b>	<b>RMGA</b>
	20/05/2022
<b>Revisado por:</b>	<b>TVGH</b>
	15/06/2022

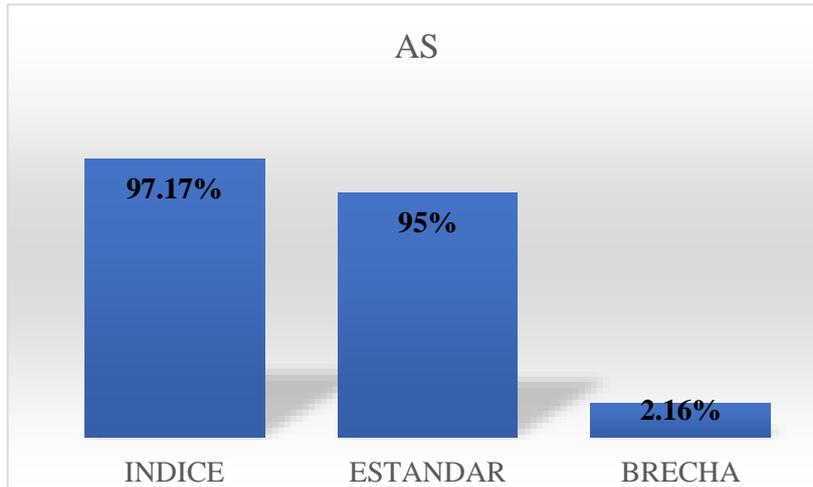
**BAJAVEAD CÍA.LTDA**  
**FICHA TÉCNICA DE INDICADORES**  
**DEPARTAMENTO: CONTABLE**  
**AÑO 2021**

**NÚMERO:** 01  
**CLASE:** Eficiencia  
**OBJETIVO:** Determinar el porcentaje de asistencia en su puesto de trabajo.

Formulación del indicador	Factores de éxito	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Formula del indicador	Interpretación	Brecha
Porcentaje de asistencia al trabajo	La puntualidad que tiene con la empresa	%	Mensual	95%	$AS = \frac{\text{Asistencia}}{\text{Dias Laborables}} * 100\%$ <p><b>E.2</b>  <math display="block">AS = \frac{24}{26} * 100\%</math>   <math display="block">AS = 92.31\%</math></p>	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100\%$ $\text{Índice} = \frac{92.31\%}{95.00\%} * 100\%$ $\text{Índice} = 97.17\%$	$\text{Brecha} = \text{Índice} - \text{Estándar}$ $\text{Brecha} = 102.56\% - 90\%$ $\text{Brecha} = 2.16\%$

**Interpretación gráfica**

**Gráfico 12 . Interpretación gráfica del indicador asistencia al trabajo**



*Elaborado por: Riera (2022)*

El indicador se encuentra en un porcentaje satisfactorio es decir que está dentro de la meta establecida, en el departamento contable asiste al trabajo todos los días, ya sea por cuestiones de fuerza mayor que no pueda asistir a su trabajo.

<b>Elaborado por:</b>	<b>RMGA</b>
	20/05/2022
<b>Revisado por:</b>	<b>TVGH</b>
	15/06/2022

**BAJAVEAD CÍA.LTDA**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**DEPARTAMENTO: VENTAS**  
**AÑO 2021**

Contratos vendidos en el mes de julio, con un total de 185

CLIENTE	CONTRATO	U.E.	SECTOR
CARMEN MARIA ARAGON BAUTISTA	35657	U,E CHAMANGA	CHAMANGA
JESENIA GUADALUPE GARCES URETA	35658	U,E CONDOR MIRADOR	PEDERNALES
MARIANA DE JESUS LUZON	37237	GAD SANGAY	SANGAY
VICENTE PATIÑO SANCHIMA CHUMBI	35662	GAD SANGAY	SANGAY /PALORA
MARCIA MAYRA ZABALA NANGO	35661	GAD SANGAY	SANGAY /PALORA
LOPEZ KAYAP XIMENA JAKELINE	35659	GAD SANGAY	SANGAY /PALORA
MARIANA DE JESUS LUZON	35663	GAD SANGAY	SANGAY
JESICA GABRIELA NACHIMBA CONDE	37236	GAD SANGAY	PALORA
ADRIAN ALEJANDRA INLASACA PADILLA	37238	ESC: FEDERICO GONSALEZ	TASHAPI
KASEN PUENCHAIR TARIR MARITZA	37239	CDI. DICAPIEDRAS	MACAS /PROAÑO
MIRIAN PATRICIA CABRERA CRIOLLO	37241	CDI TRAVIESITOS	MACAS
ELIA MARICELA WAIHIAI SANCHIM	37242	ESC: JUAN PINCHU	LOGROÑO
WAJUYATO CUNAMBI ELDON AMADO	37243	GAD SANGAY	SANGAY/PAL ORA
MARCIA MAYRA ZABALA NANGO	37244	GAD SANGAY	SANGAY/PAL ORA
MARIANA DE JESUS LUZON	37245		SANGAY/PAL ORA
CECILIA XIMENA HERNADEZ MEDINA	36160	U,E ALVARO PEREZ INTRIAGO	STO DOMINGO
LIDIA DOLORES MACLIFF	36161	U,E ALVARO PEREZ INTRIAGO	STO DOMINGO
GLADYS MERCEDES QUISPE ARIAGA	36162	U,E LAS DELICIAS	STO DOMINGO
ESCOBAR ORTIZ ALBA MARIA	36163	ESC: GABRIELA MISTRAL	MANABI
PALACIOS MEZA SUSANA	36164	ESC: GABRIELA	MANABI

**E.2.2.1**

**Gissela Riera**  
**Auditora Independiente**

ERCILIA		MISTRAL	
BRIONES MORENO MARIA JOSEFINA	36165	U,E JUAN MONTALVO	MANABI
LEONELA MOSERAT CEDEÑO BAZURTO	36166	ESC: BARTOLOME DE LAS CASAS	MANABI
GABRIELA PEREZ REYNA	36183	ESC: BARTOLOME DE LAS CASAS	MANABI
CARILLO CUESTA MARIA LEONOR	36176	U,E LA CONCORDIA	LA CONCORDIA
BETTY AMARILIS DEL CARMEN ARAGON	36175	ES: PEDRO VICENTE MALDONADO	MANABI
ALBARA MARIA ESCOBAR ORTIZ	36174	ESC: GABRIEL MISTRAL	MANABI
MERCI SANTANA PARRA	36173	U.E CARLOS MARIA CONDAMINE	MANABI
TANIA LORENA MOSQUERA LASTRE	36172	U,E TABUGA	MANABI
SUSANA ERCILIA PALACIOS MEZA	36171	ESC: GABRIEL MISTRAL	MANABI
CECILIA VERONICA ROJE JIMENEZ	36170	ESC: MANUEL ANTONIO FRANCO	MANABI
SARA VIRGINIA OERENTE CUSME	36169	ESC_ PROCER MANEUL QUIROGA	STO DOMINGO
SONIA VERONICA ZAMBRANO LOPEZ	36182	ESC: JUAN LEON MERA	MANABI
MERO ARAGUNDI JOHANA JUDITH	36181	U,E AUTONOMO DE MANABI	PEDERNALES
MEJIA OSTAISA PURISIMA MARLENE	36178	U,E NANUEL ANTONIO	STO DOMINGO
CAROLINA LISETH ARAUJO VEGA	36177	ESC: RENA ARTIAGO	STO DOMINGO
JOSEFA DOLORES VERA ROBLES	36190	ESC: SIMON BOLIVAR	MANABI
LEADY ELISENIA BAEZA OLMEDO	36189	U,E AUTONOMO DE MANABI	PEDERNALES
MONICA ANABEL ZAMBRANO ZAMBRANO	36188	U,E YASMINA ZAMBRANO	PEDERNALES
ALEXANDRA CECILIA LAMCHIMBA VIZCAINO	36187	U,E YASMINA ZAMBRANO	PEDERNALES
MARTHA MARIA MUÑOZ MUÑOZ	36186	U,E YASMINA ZAMBRANO	PEDERNALES
VENEDICTA ALEXANDRA OLIVES CAGUA	36185	U,E YASMINA ZAMBRANO	PEDERNALES
JESICA VERONICA ZAMBRANO RODRIGUEZ	36184	ESC: CRISTOBAL REY	PEDERNALES

**BAJAVEAD CÍA.LTDA**  
**FICHA TÉCNICA DE INDICADORES**  
**DEPARTAMENTO: VENTAS**  
**AÑO 2021**

**NÚMERO:** 02

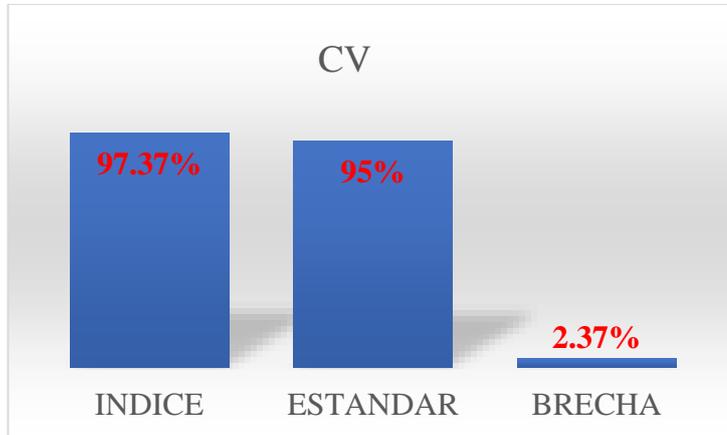
**CLASE:** Eficacia

**OBJETIVO:** Establecer el porcentaje de contratos vendidos en el mes

Formulación del indicador	Factores de éxito	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fórmula del indicador	Interpretación	Brecha
Porcentajes de contratos vendidos	Realizan su mejor esfuerzo para realizar sus ventas en el sector nacional.	%	Mensual	95%	$CV = \frac{\text{Total de contratos vendidos}}{\text{Total de contratos planificados}} * 100\%$ <p style="color: red; margin-left: 20px;"><b>E.2.2.185</b></p> $CV = \frac{185}{200} * 100\%$ $CV = 92.50\%$	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100\%$ $\text{Índice} = \frac{92.50\%}{95.00\%} * 100\%$ $\text{Índice} = 97.37\%$	$\text{Brecha} = \text{Índice} - \text{Estándar}$ $\text{Brecha} = 97.37\% - 95\%$ $\text{Brecha} = 2.37\%$

Interpretación gráfica

Gráfico 13. Interpretación gráfica del indicador contratos vendidos



*Elaborado por: Riera (2022)*

Los vendedores cumplen a lo máximo en realizar sus ventas a nivel nacional para obtener más ingresos de lo propuesto, de los 200 contratos establecidos cumplen con 185 obteniendo un índice del 97.37% por este motivo están utilizando sus recursos de la mejor manera.

**BAJAVEAD CÍA.LTDA**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**DEPARTAMENTO: VENTAS**  
**AÑO 2021**

Nómina vendedores

<b>N°</b>	<b>Nombre</b>	<b>Monto de ventas en el mes de Julio</b>	
1	Chillagana Guala Maria Lucrecia	\$2000,00	
2	Chisag Vasquez Olga Narciza	\$1600,00	
3	Cuero Darwin Patricio	\$1800,00	
4	Freire Ortiz Wilson Heriberto	\$500,00	
5	Limache Clavijo Leandro Javier	\$800,00	
6	Masabanda Sigcha Nilo Fernando	\$1250,00	<b>E.2.3.1</b>
7	Riera Barrionuevo Jorge Mauricio	\$1110,00	
8	Riera Gancino Luis Fabián	\$985,00	
9	Riera Pilaguisin Luis Enrique	\$600,00	
10	Roca Salazar Edison Jhony	\$2500,00	
11	Segura Chávez Luis Alirio	\$1360,00	
12	Segura Lema Andrea Katherine	\$300,00	
13	Soto Andi Diego Marcelo	\$2350,00	

Al vendedor que tenga más monto de ventas, se le da un incentivo que puede variar entre los \$100 a \$ 150.

<b>Elaborado por:</b>	<b>RMGA</b> 20/05/2022
<b>Revisado por:</b>	<b>TVGH</b> 15/06/2022

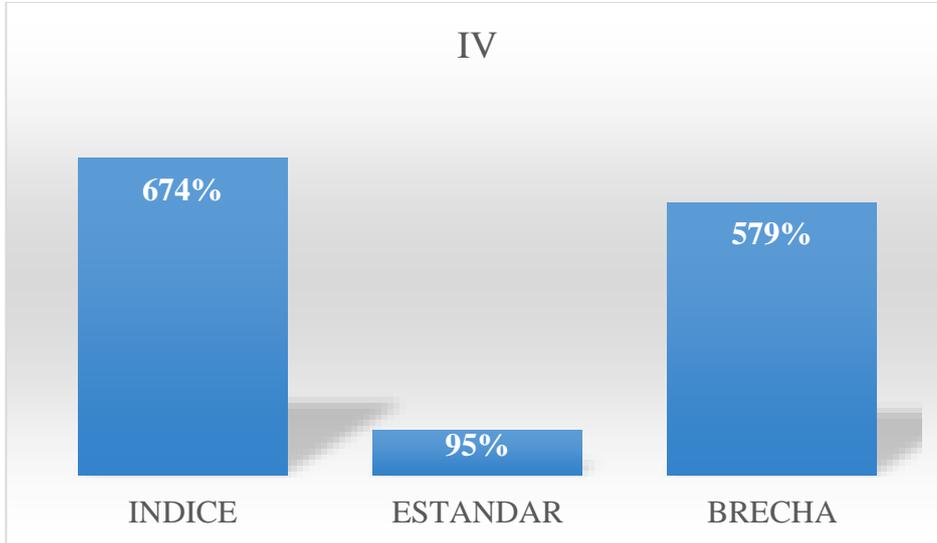
**BAJAVEAD CIA.LTDA**  
**FICHA TÉCNICA DE INDICADORES**  
**DEPARTAMENTO: VENTAS**  
**AÑO 2021**

**NUMERO:** 03  
**CLASE:** Economía  
**OBJETIVO:** Determinar el porcentaje de incentivos económicos entregados a los vendedores

Formulación del indicador	Factores de éxito	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Formula del indicador	Interpretación	Brecha
Porcentaje de incentivos económicos entregados a los vendedores	Aumentar el estado de animo a los vendedores, con incentivos.	%	Mensual	95%	$IV = \frac{\text{Valor asignado de incentivos por ventas}}{\text{Total de vendedores}} * 100\%$ <p><b>E.2.3</b></p> $IV = \frac{150}{13} * 100\%$ $IV = 769\%$	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100\%$ $\text{Indice} = \frac{769\%}{95\%} * 100\%$ $\text{Indice} = 674\%$	$\text{Brecha} = \text{Índice} - \text{Estándar}$ $\text{Brecha} = 674\% - 95\%$ $\text{Brecha} = 579\%$

**Interpretación grafica**

**Gráfico 14. Interpretación gráfica del indicador incentivos a los vendedores**



*Elaborado por: Riera (2022)*

El porcentaje del indicador está sobre 100% por ende se encuentra en un nivel satisfactorio, y es de gran apreciación para la empresa.

<b>Elaborado por:</b>	<b>RMGA</b> 20/05/2022
<b>Revisado por:</b>	<b>TVGH</b> 15/06/2022

BAJAVEAD CÍA.LTDA  
PAPELES DE TRABAJO  
DEPARTAMENTO: VENTAS  
AÑO 2021

SUELDOS

N°	Nombre	Ocupación	Sueldo
1	Chillagana Guala Maria Lucrecia	Vendedor	425
2	Chisag Vásquez Olga Narciza	Vendedor	425
3	Cuero Darwin Patricio	Vendedor	425
4	Freire Ortiz Wilson Heriberto	Vendedor	425
5	Limache Clavijo Leandro Javier	Vendedor	425
6	Masabanda Ruiz Inés Noemi	Jefe de cuenta	800
7	Masabanda Sigcha Nilo Fernando	Vendedor	425
8	Riera Barrionuevo Jorge Mauricio	Vendedor	425
9	Riera Gancino Luis Fabián	Vendedor	425
10	Riera Pilaguisin Luis Enrique	Vendedor	425
11	Roca Salazar Edison Johnny	Vendedor	425
12	Santana Rojas Paola Rojas	Contadora	850
13	Segura Chávez Luis Alirio	Vendedor	425
14	Segura Lema Andrea Katherine	Vendedor	425
15	Soto Andi Diego Marcelo	Vendedor	425
<b>Total</b>			\$ 7175,00
<b>Total sueldo vendedores</b>			\$ 5525,00

E.2.4.1

<b>Elaborado por:</b>	<b>RMGA</b>
	20/05/2022
<b>Revisado por:</b>	<b>TVGH</b>
	15/06/2022

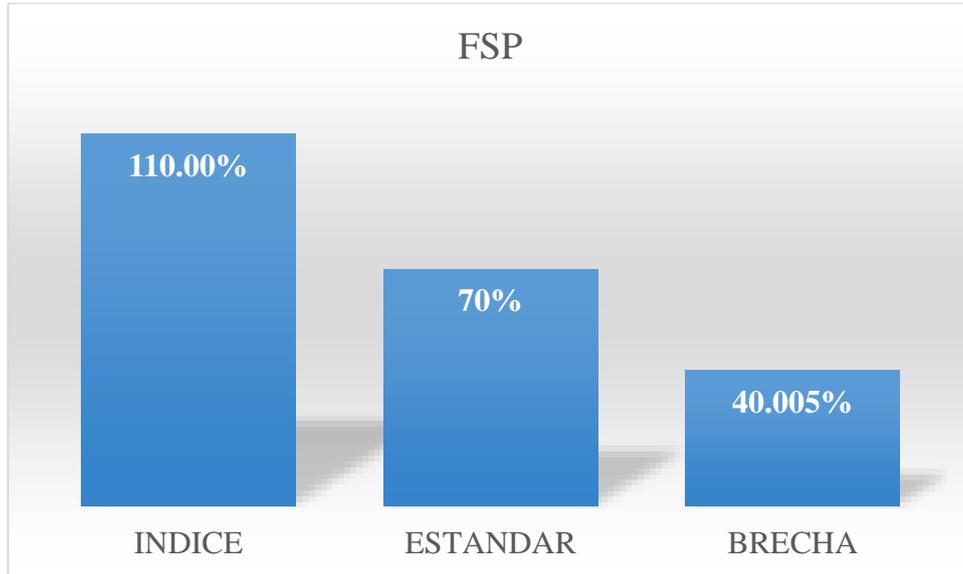
**BAJAVEAD CÍA.LTDA**  
**FICHA TÉCNICA DE INDICADORES**  
**DEPARTAMENTO: VENTAS**  
**AÑO 2021**

**NÚMERO:** 4  
**CLASE:** Economía  
**OBJETIVO:** Determinar el porcentaje de los sueldos que tienen los vendedores frente al total de sueldos de todo el personal

Formulación del indicador	Factores de éxito	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Formula del Indicador	Interpretación	Brecha
Porcentaje de sueldos percibidos por los vendedores de la empresa.	Se cuenta con presupuesto para cubrir los sueldos de todo el personal.	%	Mensual	70%	$\text{FSP} = \frac{\text{Sueldos de los vendedores}}{\text{Total de sueldos}} * 100\%$ <p><b>E.2.4</b></p> $\text{FSP} = \frac{\$5.525,00}{\$7.175,00} * 100\%$ <p><b>FSP = 77,00%</b></p>	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100\%$ $\text{Indice} = \frac{77,00\%}{70,00\%} * 100\%$ <p><b>Indice = 110,00%</b></p>	<p><b>Brecha=Índice -Estándar</b></p> <p><b>Brecha=110,00%-70,00%</b></p> <p><b>Brecha=40,00%</b></p>

**Interpretación**

**Gráfico 15. Interpretación gráfica del indicador porcentaje de sueldos percibidos por los vendedores**



*Elaborado por: Riera (2022)*

El porcentaje de sueldos percibidos por los vendedores de la empresa es medianamente satisfactorio por lo que no se considera crítico.

<b>Elaborado por:</b>	<b>RMGA</b>
	20/05/2022
<b>Revisado por:</b>	<b>TVGH</b>
	15/06/2022

BAJAVEAD CÍA.LTDA  
PAPELES DE TRABAJO  
AÑO 2021

Productos de la empresa

<b>Productos</b>	<b>Nuevos productos</b>	
Láminas Educativas	Maquina Troqueladora	
Sellos didácticos	Proyectores	
Planificaciones	Pizarras	
Libros	Infladores	
Maletas	Mega didácticos	<b>E.2.5.1</b>
	Pendrives con clases demostrativas	
	Material de manualidades	

<b>Elaborado por:</b>	<b>RMGA</b>
	20/05/2022
<b>Revisado por:</b>	<b>TVGH</b>
	15/06/2022

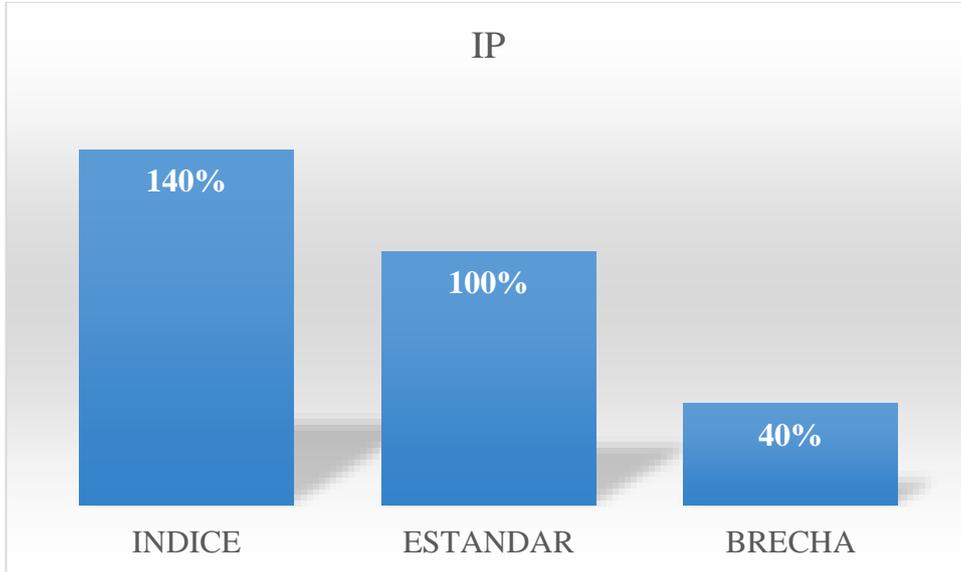
**BAJAVEAD CÍA.LTDA**  
**FICHA TÉCNICA DE INDICADORES**  
**AÑO 2021**

**NÚMERO:** 5  
**CLASE:** Calidad  
**OBJETIVO:** Medir el porcentaje de innovación de productos

Formulación del indicador	Factores de éxito	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fórmula del indicador	Interpretación	Brecha
Porcentaje de innovación de productos	Existe una variedad de productos para el sector educativo.	%	Anual	100 %	$IP = \frac{\text{Numero de nuevos productos lanzados}}{\text{Total de productos}} * 100\%$ <p style="text-align: center;"><b>E.2.5</b></p> $IP = \frac{7}{5} * 100\%$ $IP = 140\%$	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100\%$ $\text{Índice} = \frac{140}{100} * 100\%$ $\text{Índice} = 140\%$	$\text{Brecha} = \text{Índice} - \text{Estándar}$ $\text{Brecha} = 140\% - 100\%$ $\text{Brecha} = 40\%$

**Interpretación**

**Gráfico 16. Interpretación gráfica del indicador innovación de productos**



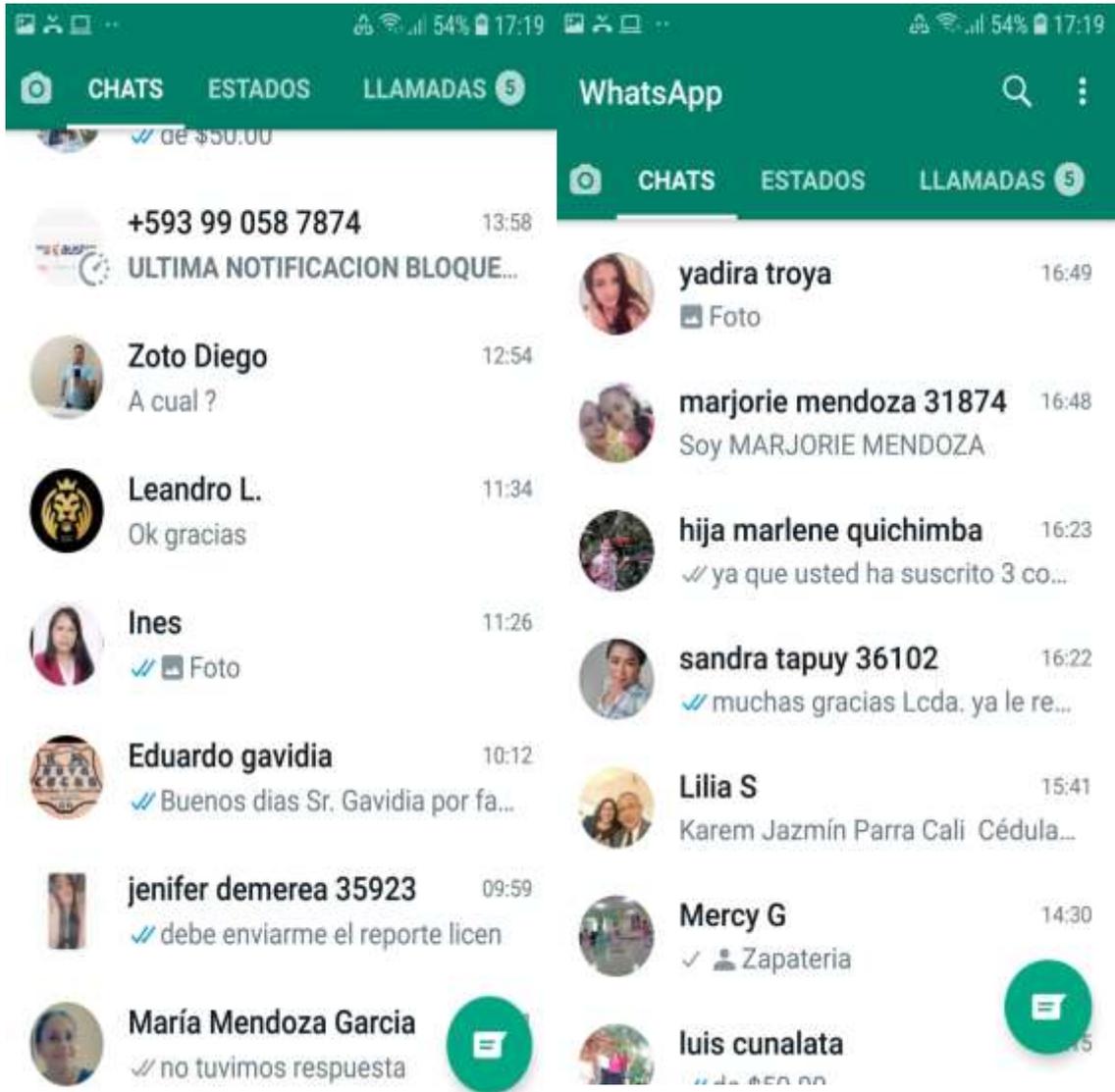
*Elaborado por: Riera (2022)*

La innovación de productos en la empresa son satisfactorios por lo que sobrepasa el 100% del estándar establecido, y busca nuevas alternativas para brindar a sus clientes.

<b>Elaborado por:</b>	<b>RMGA</b>
	20/05/2022
<b>Revisado por:</b>	<b>TVGH</b>
	15/06/2022

**BAJAVEAD CÍA.LTDA**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**AÑO 2021**

Reclamos e inquietudes atendidas, se toma como muestra los reclamos e inquietudes que tienen los clientes , lo realizan por medio de WhatsApp o llamada telefónica .



<b>Elaborado por:</b>	<b>RMGA</b>
	20/05/2022
<b>Revisado por:</b>	<b>TVGH</b>
	15/06/2022

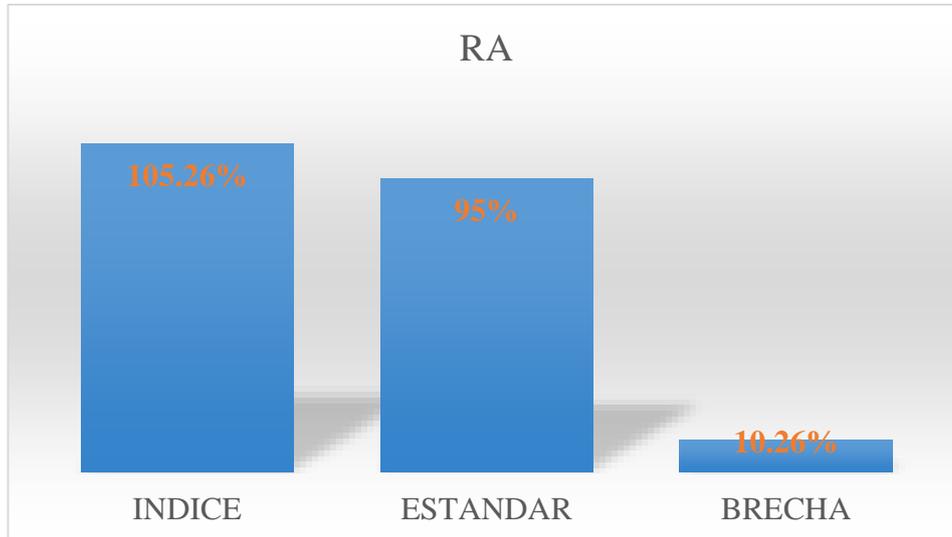
**BAJAVEAD CÍA.LTDA**  
**FICHA TÉCNICA DE INDICADORES**  
**AÑO 2021**

**NÚMERO:** 6  
**CLASE:** Eficiencia  
**OBJETIVO** Determinar el porcentaje de quejas de los clientes que son atendidos por la empresa.

Formulación del indicador	Factores de éxito	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fórmula del indicador	Interpretación	Brecha
Porcentaje de reclamos de clientes que fueron atendidos	Se satisface la duda e inquietud de los clientes	%	Mensual	95%	$RA = \frac{\text{Número de reclamos de clientes atendidos}}{\text{Número de reclamos de clientes recibidos}} * 100\%$ <p style="color: red; margin-left: 20px;"><b>E.2.6</b></p> $RA = \frac{250}{250} * 100\%$ $RA = 100\%$	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100\%$ $\text{Índice} = \frac{100\%}{95.00\%} * 100\%$ $\text{Índice} = 105.26\%$	$\text{Brecha} = \text{Índice} - \text{Estándar}$ $\text{Brecha} = 105.26\% - 95.00\%$ $\text{Brecha} = 10.26\%$

### Interpretación

**Gráfico 17. Interpretación gráfica del indicador porcentaje de reclamos atendidos**



*Elaborado por: Riera (2022)*

La empresa atiende todas las inquietudes y reclamos de cualquier situación referente a las ventas de manera satisfactoria y del agrado de todo el personal. Cumpliendo con el estándar establecido.

<b>Elaborado por:</b>	<b>RMGA</b>
	20/05/2022
<b>Revisado por:</b>	<b>TVGH</b>
	15/06/2022

**BAJAVEAD CÍA.LTDA**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PERIODO:2021**

REF. P/T	N° HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
<b>A.R.2</b>	<b>1</b>	No cuentan con manuales y procedimientos para identificar los riesgos en diferentes departamentos.	Elementos de Control Interno-actividades de control: La empresa debe disponer de políticas y procedimientos que salvaguarden sus recursos.	El gerente de la empresa no ordeno en crear una manual de procedimientos.	No se identifica los riesgos que está sufriendo la empresa en las diferentes áreas	Dirigido al gerente: crear un manual de políticas para la facilidad de identificar y saber actuar antes algunos riesgos.
<b>A.R.2</b>	<b>2</b>	No existe objetivos para cada área de trabajo de la empresa	NIIF PARA PYMES, SECCIÓN 2: Conceptos y principios fundamentales. Apartado 2.12 Oportunidad: La oportunidad implica proporcionar información de control del periodo de tiempo para la decisión. Si hay un retraso indebido en la presentación de la información, ésta puede perder su relevancia.	Al momento de realizar los objetivos, lo hicieron de manera general y no para cada área.	No tener conocimiento de cuáles son los objetivos que tienen que cumplir como trabajador.	Dirigido a gerencia: formular nuevos objetivos enfocados a cada área del puesto de trabajo.

**Gissela Riera**  
**Auditora Independiente**

<b>A.R.2</b>	<b>3</b>	No existe una estrategia en si para la contratación de personal.	Elementos de Control Interno-actividades de control: La empresa debe disponer de políticas y procedimientos que salvaguarden sus recursos.	No toman la iniciativa de realizar un método, solo reclutan personal por recomendación de terceros.	Contratar personal poco capacitado para el desarrollo del trabajo.	Dirigido a gerencia: tener una forma de como reclutar al personal de una forma más eficaz y eficiente.
<b>P.E.2</b>	<b>4</b>	Los vendedores de la empresa son solo bachilleres.	NIA 315 literal g: Políticas y prácticas de recursos humanos. Las políticas y prácticas relacionadas, por ejemplo, con la selección, orientación, formación, evaluación, tutoría, promoción, compensación y actuaciones correctoras	En el reclutamiento del personal solo seleccionaron a personas con título de bachiller.	Puede haber falencias en las ventas, por no tener un poco de más de conocimiento sobre ello.	Dirigido a Gerencia: al momento de reclutar personal para la empresa hacerlo también personas con título de tercer nivel.
<b>P.E.2</b>	<b>5</b>	La empresa no clasifica sus riesgos, lo soluciona de manera general.	NIA 315 Identificación y valoración de riesgos Controles Apartado 22 Elementos de Control Interno-actividades de control: La empresa debe disponer de políticas y procedimientos que salvaguarden sus recursos.	No se considera los riesgos más importantes	No solucionar un riesgo que sea más relevante y tenga que ser solucionado al instante.	Dirigido a Gerencia y contador: priorizar los riesgos que presenta la empresa para dar solución del mas importante al menor.
<b>P.E.2</b>	<b>6</b>	No aplican indicadores de gestión para medir su desempeño.	Principio de control interno, uso de indicadores de gestión: este debe formar parte de los sistemas para que permitan medir el grado de control integral de las operaciones y su avance tanto físico como	Desconocimiento por parte de gerencia de la importancia de los indicadores.	No se puede apreciar si se está cumpliendo con los objetivos y metas propuestas.	Dirigido a contador: Diseñar y aplicar indicadores de gestión que permita determinar el cumplimiento de las actividades y objetivos.

**Gissela Riera**  
**Auditora Independiente**

			financiero de tal manera que se pueda hacer un análisis de la gestión en los distintos sectores.			
<b>P.E.2</b>	<b>7</b>	La misión y visión no son revisados en cada cierto tiempo.	NIIF PARA PYMES, SECCIÓN 2: Conceptos y principios fundamentales. Apartado 2.5 Relevancia: La información tiene la cualidad de relevancia cuando puede ejercer influencia sobre las decisiones económicas de quienes la utilizan, ayudándoles a evaluar sucesos pasados, presentes o futuros, o bien a confirmar o corregir evaluaciones realizadas con anterioridad.	No están pendientes de la parte administrativa de la empresa.	Desactualización de la información que contiene la empresa hacia la sociedad.	Dirigido a Gerencia : dar seguimiento a la información relevante de la empresa para mantenerse actualizados.
<b>E.1</b>	<b>8</b>	Desorden en las fechas de capacitaciones por parte de la empresa a los trabajadores.	NIIF para PYMES Sección 10 Políticas, Estimaciones y Errores Contables: Son políticas contables los principios, bases, convenciones, reglas y procedimientos específicos adoptados por una entidad.	Mala organización en planificar una fecha fija para dar las capacitaciones.	La información no reciben de manera conjunta todos los trabajadores.	Dirigido a gerencia: planificar de mejor manera las capacitaciones, y fijar una solo fecha para ello.

**Gissela Riera**  
**Auditora Independiente**

<b>E.1</b>	<b>9</b>	Algunos trabajadores consideran poco satisfactorio el trato de su jefe	NIA 315 Identificación y valoración de riesgos Controles Apartado 14 Entorno de control: la dirección, bajo la supervisión de los responsables del gobierno de la entidad, ha establecido y mantenido una cultura de honestidad y de comportamiento ético	Problemas al momento de su comunicación.	Un mal ambiente en el puesto de trabajo, no puede desarrollar su trabajo de buena manera.	Dirigido a gerencia: socializar entre todo el personal para verificar cuales son las situaciones que no están de acuerdo.
------------	----------	--	---	--	---	---

<b>Elaborado por:</b>	<b>RMGA</b> 20/05/2022
<b>Revisado por:</b>	<b>TVGH</b> 15/06/2022

### **3.5 FASE IV**

#### **3.5.1 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

En esta Fase se realizó el informe de auditoría y de control interno dirigido al área administrativa exponiendo en forma resumida los hallazgos obtenidos durante toda la auditoría. Las recomendaciones fueron planteadas con el fin de cumplir con las acciones correctivas necesarias.

**INFORME GENERAL**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA  
BAJAVEAD CÍA. LTDA POR EL PERÍODO  
COMPENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO AL  
31 DE DICIEMBRE DEL 2021**

**SIGLAS Y/O ABREVIATURAS UTILIZADAS**

<b>Siglas y/o abreviaturas</b>	<b>Significado</b>
NIIF	Normas Internacionales de Información financiera
PYMES	Pequeña y Mediana Empresa
NIA	Normas Internacionales de Auditoría

**ÍNDICE**

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Siglas y/o abreviaturas utilizadas	135
Carta de presentación	137
Resultados del examen	138
<b>ANEXOS</b>	<b>141</b>

**Gissela Riera**  
**Auditora Independiente**

---

Ambato, 30 de mayo de 2022

Sra..

**Lilia Riera**

**Gerente General**

Presente. -

De m consideración:

Hemos efectuado la auditoria de gestión a la EMPRESA BAJAVEAD.CÍA. LTDA por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2021

El examen se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinadas no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza de la acción de control efectuada, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

**Atentamente,**



**Riera Gissela**  
**Auditora Independiente**

## **RESULTADOS DEL EXAMEN**

### **1. Los vendedores de la empresa son solo bachilleres.**

#### **Comentario**

Los vendedores que trabajan en la empresa son solo bachilleres, en el reclutamiento del personal solo seleccionaron a personas con título de bachiller no más a personal que cuente con un título de tercer nivel.

#### **Conclusión**

Puede haber falencias en las ventas, por no tener un poco de más de conocimiento sobre ello, NIA 315 literal g: Políticas y prácticas de recursos humanos; las políticas y prácticas relacionadas, por ejemplo, con la selección, orientación, formación, evaluación, tutoría, promoción, compensación y actuaciones correctoras tener en cuenta lo mencionado y hacer las mejoras respectivas según la NIA.

#### **Recomendación**

Dirigido a Gerencia: al momento de reclutar personal para la empresa hacerlo también personas con título de tercer nivel.

### **2. Clasificación de los riesgos presentes en la empresa**

#### **Comentario**

La empresa no clasifica sus riesgos, lo soluciona de manera general, por lo que no se considera los riesgos más importantes que tienen que ser solucionados de antemano.

#### **Conclusión**

No solucionar un riesgo que sea más relevante y tenga que ser solucionado al instante puede causar problemas en cualquier ámbito que se presente, para la NIA 315 Identificación y valoración de riesgos Controles Apartado 22 Elementos de Control Interno-actividades de control: la empresa debe disponer de políticas y procedimientos que salvaguarden sus recursos.

**Recomendación**

Dirigido a Gerencia y contador: priorizar los riesgos que presenta la empresa para dar soluciones de lo más importante al menor.

**3. No se aplica indicadores de gestión**

**Comentario**

No aplican indicadores de gestión para medir su desempeño, por el desconocimiento que tiene gerencia y no ven importancia que es la aplicación de los indicadores.

**Conclusión**

No se puede apreciar si se está cumpliendo con los objetivos y metas propuestas según el principio de control interno, uso de indicadores de gestión: este debe formar parte de los sistemas para que permitan medir el grado de control integral de las operaciones y su avance tanto físico como financiero de tal manera que se pueda hacer un análisis de la gestión en los distintos sectores.

**Recomendación**

Dirigido a contador: Diseñar y aplicar indicadores de gestión que permita determinar el cumplimiento de las actividades y objetivos.

**4. Revisión de la Misión y visión de la empresa**

**Comentario**

La misión y visión no son revisados en cada cierto tiempo, por la cuestión de que la parte administrativa no está pendiente de la información.

**Conclusión**

Desactualización de la información que contiene la empresa hacia la sociedad, para NIIF PARA PYMES, SECCIÓN 2: Conceptos y principios fundamentales. Apartado 2.5 Relevancia: La información tiene la cualidad de relevancia cuando puede ejercer influencia sobre las decisiones económicas de quienes la utilizan, ayudándoles a evaluar sucesos pasados, presentes o futuros, o bien a confirmar o corregir evaluaciones realizadas con anterioridad.

**Recomendación**

Dirigido a Gerencia: dar seguimiento a la información relevante de la empresa para mantenerse actualizados.

**5 Manuales y procedimientos aplicados**

**Comentario**

No cuentan con manuales y procedimientos para identificar los riesgos en diferentes departamentos, el gerente de la empresa no ordeno en crear una manual de procedimientos.

**Conclusión**

Por este motivo no se identifica los riesgos que está sufriendo la empresa en las diferentes áreas, elementos de Control Interno-actividades de control: La empresa debe disponer de políticas y procedimientos que salvaguarden sus recursos.

**Recomendación**

Dirigido al gerente: crear un manual de políticas para la facilidad de identificar y saber actuar antes algunos riesgos.

**6. Objetivos formulados de la empresa**

**Comentario**

No existe objetivos para cada área de trabajo de la empresa, al momento de realizar los objetivos lo hicieron de manera general y no para cada área.

**Conclusión**

Lo que provoca no tener conocimiento de cuáles son los objetivos que tienen que cumplir como trabajador, para NIIF PARA PYMES, SECCIÓN 2: Conceptos y principios fundamentales. Apartado 2.12 Oportunidad: La oportunidad implica proporcionar información de control del periodo de tiempo para la decisión. Si hay un retraso indebido en la presentación de la información, ésta puede perder su relevancia.

**Recomendación**

Dirigido a gerencia: formular nuevos objetivos enfocados a cada área del puesto de trabajo y de esta manera tener en claro si están o no cumpliendo con los objetivos propuestos.

## **7. Estrategia aplicada en la contratación de personal**

### **Comentario**

No existe una estrategia en si para la contratación de personal, por no tomar la iniciativa de realizar un método, solo reclutan al personal por recomendaciones de terceros.

### **Conclusión**

Contratar personal poco capacitado para el desarrollo del trabajo, se debe tener en consideración lo que menciona a continuación los elementos de Control Interno- actividades de control: La empresa debe disponer de políticas y procedimientos que salvaguarden sus recursos.

### **Recomendación**

Dirigido a gerencia: tener una forma de como reclutar al personal de una forma más eficaz y eficiente.

## **8. Capacitaciones realizadas por parte de la empresa**

### **Comentario**

Desorden en las fechas de capacitaciones por parte de la empresa hacia los trabajadores, esto se origina debido a la mala organización en planificar una fecha fija para dar las capacitaciones.

### **Conclusión**

Las informaciones no reciben de manera conjunta todos los trabajadores, para ello NIIF para PYMES Sección 10 Políticas, Estimaciones y Errores Contables: Son políticas contables los principios, bases, convenciones, reglas y procedimientos específicos adoptados por una entidad

### **Recomendación**

Dirigido a gerencia: planificar de mejor manera las capacitaciones, y fijar una solo fecha para ello.

## **9. Ambiente laboral del gerente**

### **Comentario**

Algunos trabajadores consideran poco satisfactorio el trato de su jefe, un motivo de ellos puede ser problemas al momento de su comunicación.

### **Conclusión**

Un mal ambiente en el puesto de trabajo, no puede desarrollar su trabajo de buena manera, NIA 315 Identificación y valoración de riesgos Controles Apartado 14 Entorno de control: la dirección, bajo la supervisión de los responsables del gobierno de la entidad, ha establecido y mantenido una cultura de honestidad y de comportamiento ético.

### **Recomendación**

Dirigido a gerencia: socializar entre todo el personal para verificar cuales son las situaciones que no están de acuerdo.

**ANEXOS**

**Determinación del nivel de confianza del sistema de control interno**

**NIVEL DE CONFIANZA**

<b>VALORACIÓN</b>		
Calificación Total	(C.T.)=	19
Ponderación Total	(P.T.)=	23
Nivel de Confianza	$NC = CT/PT \times 100$	82.61%
Nivel de Riesgo Inherente / De control	$RI-RC = 100\% - NC\%$	17.39%
<b>BAJO</b>		

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO (100-NC)</b>		

Según la encuesta aplicada

**6 ¿Cada que tiempo recibe capacitaciones por parte de la empresa?**

**Tabla 29. ¿Cada que tiempo recibe capacitaciones por parte de la empresa?**

Validación	Frecuencia	Porcentaje
Cada quince días	1	6.7%
Cada mes	9	60%
Cada dos meses	5	33.3%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Bajavead Cía.Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

**7 ¿Cómo considera el trato de su jefe?**

**Tabla 30. ¿Cómo considera el trato de su jefe?**

<b>Validación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Poco satisfactorio	2	13.3%
Satisfactorio	12	80%
Muy satisfactorio	1	6.7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Bajavead Cía.Ltda (2022)*

*Elaborado por: Riera (2022)*

### **3.6 FASE V**

#### **3.6.1 SEGUIMIENTO**

El desarrollo de esta fase permitió describir las recomendaciones efectuadas por la auditora a partir de los hallazgos de la auditoría de gestión realizada a la empresa BAJAVEAD CÍA.LTDA para ello se empleó un cronograma que incorpora las recomendaciones. Y, el proceso de monitoreo será realizado por parte de la gerencia de la entidad.

**Gissela Riera**  
**Auditora Independiente**

**CRONOGRAMA**  
**BAJAVEAD CÍA.LTDA**

**Auditoría de gestión, periodo 01 de enero al 31 de diciembre del 2021**

Recomendaciones	Meses del año 2022												Dirigido a:
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Creación de un manual de políticas para la facilidad de identificar y saber actuar antes algunos riesgos.													Gerencia
Formulación de nuevos objetivos enfocados a cada área del puesto de trabajo.													Gerencia
Tener un método de como reclutar al personal de una forma más eficaz y eficiente.													Gerencia
Implementar más seguridad en el almacenamiento de inventarios para evitar pérdidas.													Gerencia
Reclutar personal de trabajo con títulos de tercer nivel.													Gerencia
Priorizar los riesgos que presenta la													Contadora

**Gissela Riera**  
**Auditora Independiente**

empresa para solucionar del mas importante al menor.													
Diseñar y aplicar indicadores de gestión que permita determinar el cumplimiento de las actividades y objetivos.													Gerencia
Dar seguimiento a la información relevante de la empresa para mantenerse actualizados.													Gerencia
Planificar de mejor manera las capacitaciones, y fijar una solo fecha para ello.													Gerencia
Socializar entre todo el personal para verificar cuales son las situaciones que no están de acuerdo.													Gerencia

*Elaborado por: Riera (2022)*

 **Por realizarse**

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

Al finalizar el presente proyecto integrador cuyo objetivo general fue desarrollar una auditoria de Gestión al talento humano en la Empresa BAJAVEAD CÍA.LTDA para la medición de la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión departamental, se concluye lo siguiente:

- En la evaluación de control interno a la empresa se identifican deficiencias en el sistema de administración del personal y el desconocimiento por parte de los trabajadores de los objetivos institucionales por lo cual esto afecta en el ambiente laboral de la empresa y por ende en el desempeño de la misma.
- En el análisis de los indicadores de gestión de cada departamento contable, ventas y financiero, se evidencia el cumplimiento con los estándares establecidos, para lo cual se elabora los papeles de trabajo que son el sustento del juicio del valor que se emite en el informe final de auditoría.
- En la encuesta que se aplica al personal de la empresa se observa que el ambiente laboral no es el más adecuado principalmente en el tema de capacitaciones, por la ausencia de una buena comunicación entre el personal.
- El producto final de este trabajo, constituye el informe de auditoría de gestión, en la cual se hace notar las debilidades que se observó, así mismo con sus respectivos comentarios y recomendaciones dirigido a la administración para que tome en cuenta lo mencionado, en busca de mejorar las actividades en el control interno y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **4.2 Recomendaciones**

- La administración de la empresa Bajavead Cia.Ltda, debe adoptar estrategias organizacionales relacionados con el personal, en lo que tiene que ver contratación, ambiente laboral.
- Se recomienda la aplicación de indicadores de gestión para evaluar su rendimiento en general y puedan tener una orientación en que área de trabajo no se cumple con los objetivos institucionales, en busca de mejorar las debilidades posibles que se puedan identificar.
- Al personal de ventas realizar capacitaciones en un horario que este establecido para que todos puedan tener acceso y de esta manera tenga conocimiento de lo tratado, por tal motivo que deben estar en constante conocimiento de cómo es el manejo de los materiales que se tiene a la venta.
- Aplicar acciones correctivas basadas en el informe final, con el fin de que contribuya al crecimiento de la empresa y brinde un mejor servicio, de calidad al sector educativo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Indacochea, B., Indacochea Ganchozo, B., Álvarez Indacochea, A., Figueroa Soledispa, M., & Yoza Rodriguez, N. (2018). Gestión del talento humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores públicos. *Polo del Conocimiento*, 3(1), 182–196. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i1.422>
- Albarrán Francisco, J. M., & Márquez García , B. (2014). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. España: RA-MA.
- Arias González, I. P. (2018). Auditoría un enfoque de gestión. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1, 16. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoriagestion.html>
- Bajavead Cia.Ltda. (10 de Marzo de 2022). Historia de la Empresa. (G. Riera, Entrevistador)
- Bernal , C. A. (2016). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). Colombia: PEARSON.
- Bourn, J. (2004). Los indicadores en la auditoría de gestión. *Revista Española de Control Externo*, 6(16), 123–134. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=867503>.
- Blanco Luna, Y. (2012). *Auditoría Integral Normas y Procedimientos* (Segunda). Ecoe Ediciones.
- Bravo Avalos, M. B., Bravo Avalos, S. P., & López Salazar, J. L. (2018). Importancia de la Auditoría de Gestión en las Organizaciones. *Importancia De La Auditoría De Gestión En Las Organizaciones*, 7–8. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/auditoria-gestion-organizaciones.html>

- Bravo Avalos, M. B., Bravo Avalos, S. P., & López Salazar, J. L. (2018). Importancia de la Auditoría de Gestión en las Organizaciones. *Observatorio de la*, 1-15. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/auditoria-gestion-organizaciones.html>
- Cadena Santana, J. W. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 448-460.  
doi:<https://doi.org/10.23857/pocaip>
- Castillo Morocho, J. C., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Torres Palacios, M. M. (2019). Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa comercial. *Visionario Digital*, 3(2.1.), 159–188.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.1..551>
- Chávez Jiménez, E. A., & Vizcaíno, A. de J. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios*, 36 ,7–20. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864086001>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava). McGraw-Hill.
- Chilán Regalado, M. L., Zambrano Zambrano, R. M., & Bravo Sánchez, E. E. (2020). La integralidad de la auditoría. *Polo del Conocimiento*, 5(09), 359–370.  
<https://doi.org/10.23857/pc.v5i9.1694>
- Ekos. (1 de Noviembre de 2013). *Gestión del talento humano en Ecuador*. Obtenido de [ekosnegocios: https://www.ekosnegocios.com/articulo/gestion-del-talento-humano-en-ecuador](https://www.ekosnegocios.com/articulo/gestion-del-talento-humano-en-ecuador)
- Espinoza Cruz, M. A., Espinoza Gamboa, E. N., & Chumpitaz Caycho, H. E. (2021). Control interno y gestión empresarial de centros comerciales peruanos en tiempos de la actual pandemia (2020). *Contabilidad y Negocios*, 16(31), 57–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.18800/contabilidad.202101.004>

- Espín Oleas, M. E., Zula Cujano, J. A., Espín Moya, E. R., & Carrión Erazo, L. E. (2015). Gestión del Talento Humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos. *eumed*, 1-20. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/03/talento-humano.html>
- Franco López, J. A., & Bedoya Zapata, J. (2018). Análisis de modelos del talento humano aplicados en organizaciones pymes. *Revista CEA*, 4(7), 85–100. <https://doi.org/https://doi.org/10.22430/24223182.761>
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa Gestión estratégica del cambio* (Segunda). Pearson.
- Hernández, D. F. (2018). Gestión del Riesgo y Control, Una Mirada Tridimensional. *Revista Científica Hermes*, 22, 449–465. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477658116002>
- INEC. (2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/Trimestre-enero-marzo-2022/2022\\_I\\_trimestre\\_Boletin\\_empleo.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/Trimestre-enero-marzo-2022/2022_I_trimestre_Boletin_empleo.pdf)
- Llumigano Poma, M. E., Gavilánez Cárdenas, C. V., & Chávez Chimbo, G. W. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas Contemporáneos*, 42, 1–14. <http://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8nspe3/2007-7890-dilemas-8-spe3-00042.pdf>
- Macías Quiroz, M. M., Ruiz Cedeño, S. del M., & Valdivieso Guerra, P. del A. (2020). Talento humano y la satisfacción laboral en una empresa de construcción civil. *Ingeniería Industrial*, 41(2), 1–9. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360464740011>
- Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A., & Mendoza Vargas, E. Y. (2020). En el Desempeño Laboral de los Empleados de los Hoteles en el Cantón Quevedo ,

Ecuador. *Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 359-365. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000100359](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100359)

Manrique Plácido, J. M. (2019). *Introducción a la Auditoría* (Primera). Utex.

Marrero Marrero, M., Naranjo García, M. M., & Franco Martínez, E. L. (2015). La Auditoría de Gestión, una alternativa para los auditores internos en las empresas cubanas. *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 2(2), 96-104. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6756351.pdf>

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Viking.

Mayorga Díaz, M. P., López Jara, A. A., & Alvarez Morales, E. L. (2017). Perspectiva teórica del enfoque social dentro el proceso de la Auditoría de Gestión en el contexto ecuatoriano. *Revista Publicando*, 12(2), 283–301. [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/695/pdf\\_502](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/695/pdf_502)

Mena Reinoso, Á., Freire Miranda, J., Sinaluisa Lozano, M., & Santillán Espinoza, D. (2019). Modelo de gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos CIAUTO, ubicada en Ambato, Ecuador. *Industrial Data*, 22(2), 139-147. doi:<http://dx.doi.org/10.15381/idata.v22i2.14636>

Mendoza Zamora, W., Delgado Chávez, M., García Ponce, T., & Barreiro Cedeño, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206–240. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6656251.pdf>

Montes Salazar, C., Porras Cuellar, C., Muñoz Valle, R., & Dextre Flores, J. (2017). Auditoría Interna y Gestión Organizacional. *Proyecciones*, 12, 69–95. <https://revistas.unlp.edu.ar/proyecciones/article/view/6535>

- Mora Torres, C. (2018). *Beneficios de la Auditoría de Gestión*. Obtenido de <http://www.rg-paccioli.com/wp-content/uploads/2018/08/Beneficios-de-la-Auditoría-de-Gestion-Editorial-Carlos-Mora.pdf>
- Ojeda Mesa, L., & Carmona González, M. (2013). La Auditoría de Gestión Social en las Empresas Cooperativas. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 1(2), 2-18. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5233968.pdf>
- Pedraza Melo, N. A., Lavín Verástegui, J., & Alvarez Herrera, M. (2021). Relación del capital intelectual y el desempeño en la administración pública: el caso de una auditoría estatal. *Cuadernos de Administración*, 34, 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao34.rcidap>
- Pico Versoza , L. M. (2016). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *INNOVA Research Journal*, 1(11), 97-104. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v1.n11.2016.122>
- Quintero Chacón, A., & Fernández Elías, R. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. *Cofin-Habana*, 12(2), 1–20. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v11n2/cofin01217.pdf>
- Ramírez Molina, R. I., Chacón Zúñiga, H. C., & Valencia Alfaro, K. P. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas. *Cicag*, 16(1), 20–42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6844336&info=resumen&idioma=ENG%0Ahttps://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6844336&info=resumen&idioma=SPA%0Ahttps://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6844336>
- Rivera León, F. A. (2018). Auditoria de Gestión como Instrumento en la Decisión Gerencial. *Gestión en el Tercer Milenio*, 21(41), 35–42. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/15420/13269>

- Robbins , S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2017). *Fundamentos de Administración* (Décima ed.). México: Pearson.
- Romero Gutiérrez, G. (2016). *Dirrección y recursos humanos en restauración*. España: IC Editorial.
- Romero Vélez , M., Verduga Pino, A., & Macías Zambrano , N. (2015). Clima Organizacional Enfocado al Desempeño del Talento Humano. *Sinergia*, 6(6), 151-160. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6197622>
- Ruiz Alvarado, I. P. (2018). Auditoría integral a los procesos administrativos y financieros de pyme.Experiencias en el caso Cooperativa de Ahorro y Crédito ‘‘El sol de los Andes’’(Ecuador). *Killkana Sociales*, 02(01), 9–16. [https://scholar.google.com/ec/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=es&user=l4DL3n8AAAAJ&citation\\_for\\_view=l4DL3n8AAAAJ:u5HHmVD\\_uO8C](https://scholar.google.com/ec/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=l4DL3n8AAAAJ&citation_for_view=l4DL3n8AAAAJ:u5HHmVD_uO8C)
- Salas Arbeláez, L. (2020). Efecto de las prácticas de gestión humana e innovación: Pequeñas y medianas empresas colombianas. *Cuadernos de Administración*, 36(68), 44–57. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i68.9811>
- Sánchez Henríquez, J., & Calderón Calderón, V. (2013). Audit to planning stage of the compensation process. *Estudios Gerenciales*, 29, 139–150. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.002>
- Taipe Iturriaga, K. C., Guevara Rojas, E. D., Castillo Prieto, S., & Doroteo, L. S. (2016). *Fundamentos de Auditoría Aplicación práctica de las Normas Internacionales de Auditoría* (Primera ed.). México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Obtenido de <https://es.scribd.com/read/416315787/Fundamentos-de-auditoria-Aplicacion-practica-de-las-Normas-Internacionales-de-Auditoria#>
- Villacorta Hernández, M. A. (2017). Análisis del régimen fiscal favorable de los patrimonios protegidos de las personas con discapacidad. *Cont4bl3*, LXI, 7–11.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5862051>

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management*, 171-180. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/2486175>

Zambrano Zambrano, M. I., & Armada Trabas, E. (2018). Ciencia y auditoría de gestión en las instituciones públicas de educación superior de la república del Ecuador. Impacto social. *Cofín Habana*, 15-31. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2073-60612018000100002&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2073-60612018000100002&lng=es&nrm=iso)

Zambrano Zambrano, M. I., & Armada Trabas, E. (2020). Procedimientos de auditoría de gestión. *Cubana de finanzas y Precios*, 4(2), 51–59. [https://www.mfp.gob.cu/revista\\_mfp/index.php/RCFP/article/view/06\\_V4N22020\\_MIZZyEAT/185](https://www.mfp.gob.cu/revista_mfp/index.php/RCFP/article/view/06_V4N22020_MIZZyEAT/185)

## ANEXOS

### Razón Social

BAJAVEAD CIA. LTDA.

### Número RUC

1891751954001

### Representante legal

- RIERA PILAHUICIN LILIA ARACELY

### Estado

ACTIVO

### Régimen

REGIMEN GENERAL

### Fecha de registro

24/06/2013

### Fecha de actualización

10/09/2019

### Inicio de actividades

21/05/2013

### Fecha de constitución

21/05/2013

### Reinicio de actividades

No registra

### Cese de actividades

No registra

### Jurisdicción

ZONA 3 / TUNGURAHUA / AMBATO

### Obligado a llevar contabilidad

SI

### Tipo

SOCIEDADES

### Agente de retención

SI

### Contribuyente especial

NO

### Domicilio tributario

#### Ubicación geográfica

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO

#### Dirección

Calle: LETAMENDI Número: 01-02 Intersección: ESTANISLAO ZAMBRANO Y VALDIVIE Número de piso: 1 Referencia: A DOS CUADRAS DEL REDONDEL DE RUMIÑAHUI, CASA DE DOS PISOS, COLOR CREMA

### Medios de contacto

Email: luissegura1966@hotmail.com Celular: 0988001203 Teléfono domicilio: 032852290 Teléfono trabajo: 032415451 Email contador / asesor: CONTABILIDADBAJAVEAD@GMAIL.COM Email personal: LILIARIERAP.@HOTMAIL.COM

### Actividades económicas

- G46499303 - VENTA AL POR MAYOR DE REVISTAS.
- G47610101 - VENTA AL POR MENOR DE LIBROS DE TODO TIPO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
- G47610401 - VENTA AL POR MENOR DE REVISTAS.
- G46499302 - VENTA AL POR MAYOR DE LIBROS.

### Establecimientos

#### Abiertos

1

#### Cerrados

0

---

## Obligaciones tributarias

- 2011 DECLARACION DE IVA
- 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- 1021 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES – ANUAL
- ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI



Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise

---

## Números del RUC anteriores

No registra



---

Código de verificación: CATRCR2022001578422

Fecha y hora de emisión: 20 de julio de 2022 21:52

Dirección IP: 181.199.56.180

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.

---