



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI.

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS.

CARRERA: INGENIERÍA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

TESIS DE GRADO

TEMA:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN DE Z&S DISTRIBUCIONES – PLACA CENTRO
MASISA SUCURSAL LATACUNGA, UBICADO EN LA CIUDAD DE
LATACUNGA DEL PERIODO 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL
2008”

Tesis presentada previa a la obtención del Título en:

Ingeniería de Contabilidad y Auditoría. C. P. A

POSTULANTES:

FLORES PANCHI SONNIA ALEXANDRA
YUGSI TOAPANTA FERNANDA VERÓNICA

DIRECTORA:

ING. ARMAS HEREDIA ISABEL REGINA.

**Latacunga – Ecuador
Julio - 2011**

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “AUDITORIA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN DE Z&S DISTRIBUCIONES – PLACA CENTRO MASISA SUCURSAL LATACUNGA, UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA DEL PERIODO 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008”, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Sonia Flores
C.I. 050229336-8

Fernanda Yugsi
C.I. 050244946-5

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“Auditoría de Gestión en el Departamento de Comercialización en Z & S Distribuciones – Placa Centro Masisa sucursal Latacunga, ubicado en la ciudad de Latacunga del periodo 01 de julio al 31 de diciembre del 2008”, de Flores Panchi Sonia Alexandra y Yugsi Toapanta Fernanda Verónica, postulantes de la especialidad de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científicos – técnicos; suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Julio del 2011

El Director

Ing. Isabel Regina Armas Heredia



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI.
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga - Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, los postulantes: **FLORES PANCHI SONNIA ALEXANDRA Y YUGSI TOAPANTA FERNANDA VERONICA;** con el título de tesis: **AUDITORIA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN DE Z&S DISTRIBUCIONES – PLACA CENTRO MASISA SUCURSAL LATACUNGA, UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA DEL PERIODO 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008,** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 7 de Julio 2011.

Para constancia firman:

.....
Lcda. Angelita Falconi
PRESIDENTE

.....
Ing. Alexandra Alajo
MIEMBRO DE TRIBUNAL

.....
Dr. Francisco Izurieta
SECRETARIO

AVAL DEL DOCENTE DE INGLÉS

En calidad de docente del idioma inglés de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Certifico: Que el resumen en el idioma inglés de la tesis de grado con el título de: **AUDITORIA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN DE Z&S DISTRIBUCIONES – PLACA CENTRO MASISA SUCURSAL LATACUNGA, UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA DEL PERIODO 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008.** Elaborado por los postulantes **Flores Panchi Sonia Alexandra y Yugsi Toapanta Fernanda Verónica**, se encuentra sin faltas de redacción ni ortográficas, por lo tanto considero que cumple con los requerimientos suficientes para ser sometidos a evaluación del Tribunal de la Tesis para su aprobación.

Latacunga, Julio del 2011

Lic. Nelly Patricia Mena Vargas
C.I: 050157429-7

AGRADECIMIENTO

Nuestros más sinceros agradecimientos:

A la Universidad Técnica de Cotopaxi y por su digno intermedio a las autoridades y docentes que nos brindaron la oportunidad de alcanzar nuestros ideales.

El reconocimiento más sincero a todo el personal de la Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa; de manera especial a la Lcda. Edith Segovia, Gerente General por su apoyo desinteresado para el desarrollo de nuestra tesis.

De manera especial y sincera agradecemos a la Ing. Isabel Armas por su apoyo y confianza en nuestra investigación y su capacidad para guiar nuestras ideas ha sido un aporte significativo, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en nuestra formación como profesionales.

**Sonnia
Fernanda**

DEDICATORIA

El mayor esfuerzo de mi vida va dedicado con todo el amor del mundo a mis padres Inés y Jaime, por ser un gran ejemplo en mi vida.

A mi familia, en especial a mis 5 hermanos por ser maravillosos ya que me han acompañado en este sendero que no fue nada fácil pero tampoco imposible.

A mi Dios, por estar presente en cada momento de mi vida, a mi grupo de amigas que incondicionalmente nos hemos apoyado en todo momento.

Al ser especial que ha compartido parte de mi vida y que me apoyado aunque a la distancia, por regalarme un poquito de su amor, cariño y afecto. L.B.

Sonnia

DEDICATORIA

A Dios, sabio director de mi vida; quien me dio la fortaleza y la sabiduría para desarrollar la tesis, y por haberme dado a seres maravillosos que han llenado mi vida de alegría.

A mi madre María Adelaida, baluarte de mi formación por su esfuerzo y dedicación para guiarme por el sendero del sacrificio, perseverancia y humildad

A mi familia y amigos por su apoyo moral, y de manera especial a esa persona quien ha sido un pilar fundamental en mi vida, por su apoyo incondicional, su comprensión y sobre todo su amor.
William.

Fernanda



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI.

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS.

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

Tema: Auditoría de Gestión en el Departamento de Comercialización en Z & S Distribuciones – Placa Centro Masisa sucursal Latacunga, ubicado en la ciudad de Latacunga del periodo 01 de julio al 31 de diciembre del 2008.

Autores: Flores Panchi Sonia Alexandra

Yugsi Toapanta Fernanda Verónica

RESUMEN

La aplicación de la Auditoría de Gestión en el departamento de Comercialización de Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa, se la realizó con el objetivo de determinar las falencias que impedía el desempeño eficiente de las actividades, en vista de que en el departamento no se realizó anteriormente una Auditoría de Gestión. Para el desarrollo de la investigación se utilizó información real y objetiva proporcionada directamente por el personal que la conforman, gracias a la ayuda de la entrevista, encuesta realizada a todo el personal que forma parte del Departamento de Comercialización y la observación directa, en base a la información recopilada se pudo obtener un panorama real de la situación de la empresa, así como los problemas que existían en la misma. La realización de la Auditoría sirvió de gran ayuda al departamento, ya que por medio de ella se pudo mejorar el trabajo desempeñado por los empleados, ayudó a tener una visión clara y precisa de los objetivos de la empresa, así como también mejoró el control en todas y cada una de las actividades que realiza el departamento, permitió optimizar los recursos con los que cuenta el departamento considerando las políticas estipuladas en el mismo.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI.

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS.

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

Tema: Auditoría de Gestión en el Departamento de Comercialización en Z & S Distribuciones – Placa Centro Masisa sucursal Latacunga, ubicado en la ciudad de Latacunga del periodo 01 de julio al 31 de diciembre del 2008.

Autores: Flores Panchi Sonia Alexandra

Yugsi Toapanta Fernanda Veronica

ABSTRACT

The application of the Management Audit was applied in department of commercialization in Z&S Distribution Placa Centro Masisa, the objective was identify the problems which make difficult the efficient development of the activities, since there was not any process of audit. A real and objective information was used in this research, this information was given by the people who work in this organization, and the observation was direct, through the gotten information we observed the real situation of the organization, also we could observe the problems that exist.

The application of the audit will be useful to the organization since though the recommendations of the general inform, the manager may give solutions to the problems to develop in a better way her job; collaborate with the organization in many aspect of the personal administrative, a good leader in the organization; with the porpuse to fulfill and make efficiency the objectives and the implanted strategies, getting with this the development and progress the organization.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
AUTORÍA	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
AVAL DEL DOCENTE DE INGLÉS	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE DE CONTENIDOS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xviii
INTRODUCCIÓN	xix
CAPÍTULO I.....	1
FUNDAMENTO TEÓRICO.....	1
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	3
1.2.1 OBJETIVOS	4
1.2.2 DEFINICIÓN.....	5
1.2.3 IMPORTANCIA.....	5
1.3 CONTROL INTERNO	6
1.3.1 ANTECEDENTES.....	8
1.3.2 OBJETIVO	9
1.3.3 IMPORTANCIA.....	9
1.3.4 PROCEDIMIENTOS	9
1.3.4.1 AMBIENTE DE CONTROL	11
1.3.4.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS	13
1.3.4.3 ACTIVIDADES DE CONTROL	14
1.3.4.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	16
1.3.4.5 SUPERVISIÓN.....	18
1.3.4.6 INFORME COSO	20

1.3.4.7 COMPONENTES DEL CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS- ECUADOR (CORRE)	24
1.3.5 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO	25
1.3.6 MATRIZ DE CONTROL INTERNO	27
1.3.7 LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	27
1.3.8 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.....	28
1.4 AUDITORÍA	30
1.4.1 ANTECEDENTES.....	30
1.4.2 OBJETIVO	30
1.4.3 DEFINICIÓN.....	31
1.4.4 FINALIDAD	31
1.4.5 NORMAS GENERALES DE AUDITORÍA.....	32
1.4.6 IMPORTANCIA	34
1.4.7 PROCEDIMIENTOS	34
1.4.8 CLASIFICACIÓN	35
1.4.8.1. AUDITORÍA INTERNA	35
1.4.8.2 OBJETIVO PRINCIPAL	35
1.4.8.3 AUDITORÍA EXTERNA	36
1.4.8.4 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA EXTERNA	36
1.4.9 AUDITORIA ADMINISTRATIVA	37
1.4.9.1 ANTECEDENTES.....	37
1.4.9.3 DEFINICIÓN.....	40
1.4.9.4 IMPORTANCIA	40
1.4.9.5 PRINCIPIOS.....	41
1.4.10 AUDITORIA OPERATIVA	42
1.4.10.2 OBJETIVOS	43
1.4.10.3 DEFINICIÓN.....	43
1.4.10.4 IMPORTANCIA	44
1.4.10.5 PROCEDIMIENTOS	44
1.5 AUDITORIA DE GESTIÓN	45
1.5.1 ANTECEDENTES.....	45
1.5.2 OBJETIVOS	46
1.5.3 DEFINICIÓN.....	47
1.5.4 IMPORTANCIA	47

1.5.5 PROCEDIMIENTOS	48
1.5.6 ALCANCE.....	49
1.5.6.1. APLICACIONES DE RIESGOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.	50
1.5.6.2. RIESGO EN LA AUDITORÍA	51
1.5.7 METODOLOGÍA	52
CAPÍTULO II.....	55
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	55
2.1. - BREVE CARACTERIZACIÓN Z& S DISTRIBUCIONES PLACA CENTRO MASISA.	55
2.1.1. MISIÓN	56
2.1.2. CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	56
2.1.3. VISIÓN.....	56
2.1.4. POLÍTICA DE CALIDAD	56
2.2. METODOLOGIA UTILIZADA	57
2.2.1. UNIDAD DE POBLACIÓN	57
2.2.2 MÉTODOS Y TÉCNICAS	58
2.2.1.1 MÉTODOS	58
2.2.1.2 TÉCNICAS	58
2.2.3 POSIBLES ALTERNATIVAS DE INTERPRETACIÓN	59
2.4 ANÁLISIS TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS	60
2.4.1 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL SUPERVISOR DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN DE Z&S DISTRIBUCIONES PLACA CENTRO MASISA SUCURSAL LATACUNGA.....	60
2.4.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN DE Z& S DISTRIBUCIONES PLACA CENTRO MASISA.	62
3.3.3 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES DE Z&S DISTRIBUCIONES PLACA CENTRO MASISA.	72
2.5. COMPROBACIÓN PREGUNTAS CIENTÍFICAS.	80
2.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	83
2.6.1. CONCLUSIONES	83
2.6.2. RECOMENDACIONES	83
CAPITULO III	85
PROPUESTA.....	85
3.1 INTRODUCCIÓN	85

3.2	OBJETIVOS	86
3.2.1.	GENERAL:.....	86
3.2.2.	ESPECÍFICOS:.....	87
3.3	JUSTIFICACIÓN	87
3.4	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	88
	ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN.....	90
1.1.1	CARTA DE PRESENTACIÓN	92
1.1.2	CARTA PRESENTACIÓN DE LA FIRMA DE AUDITORIA.....	93
1.1.3	DECLARACIÓN JURAMENTADA.....	100
1.1.4	CARTA COMPROMISO	101
1.1.5	CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES	104
1.1.6	DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO:	106
1.1.7	SIGLAS A UTILIZAR POR LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO	107
1.2	PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORIA.....	108
1.2.1	MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN	108
1.4	MARCAS DE AUDITORÍA.....	110
1.5	PERSONAL CON QUIENES DEBEMOS COORDINAR EL TRABAJO	111
	ARCHIVO PERMANENTE	112
2.1	INFORMACIÓN GENERAL	114
2.1.1	RESEÑA HISTÓRICA	114
2.1.1.1	BASE LEGAL	115
2.1.1.2	ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	115
2.1.1.3	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE PLACA CENTRO MASISA “Z&S DISTRIBUCIONES S.A.”.....	116
2.1.1.4.	MISIÓN Y VISIÓN.	116
2.1.1.5	PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS	117
2.1.1.6	OBJETIVOS	119
2.1.2	DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.	120
2.1.3	LISTA DEL PERSONAL.	121
2.1.4	FUNCIONES DEL GERENTE Y ADMINISTRADOR	122
2.2	ACTIVIDADES COMERCIALES	128
2.2.1	PRODUCTOS Y SERVICIOS CON MAYOR OFERTA.....	128
	ARCHIVO CORRIENTE	129
1.-	INSTRUMENTACIÓN	133

1.1. ATENCIÓN AL CLIENTE.....	133
1.1.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	133
1.1.3 CÉDULA DE HALLAZGOS Y EVIDENCIAS	136
1.1.4 CÉDULA DE ASPECTOS RELEVANTES	137
1.1.5 ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE.	138
1.1.6 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	139
1.1.7 PUNTOS DE CONTROL INTERNO	143
1.2 ÁREA VENTAS	144
1.2.1 PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN	144
1.2.2 CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	145
1.2.3 CÉDULA DE ASPECTOS RELEVANTES.	147
1.2.4 ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR DE VENTAS.	148
1.2.5 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	149
1.2.6 PUNTOS DE CONTROL INTERNO	152
1.3 ÁREA: FACTURACIÓN	153
1.3.1 PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN	153
1.3.2 CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	154
1.3.3 CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	155
1.3.4 CÉDULA DE ASPECTOS RELEVANTES.	156
1.3.5 ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR DE FACTURACION.....	157
1.3.6 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	158
1.3.7 PUNTO DE CONTROL INTERNO	161
1.4 ÁREA: COBROS Y RECAUDACIONES.....	162
1.4.1 PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN	162
1.4.2 CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	163
1.4.3 CÉDULA DE ASPECTOS RELEVANTES.	165
1.4.4 ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR DE COBROS Y RECAUDACIONES.	166
1.4.5 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	167
1.4.6 PUNTO DE CONTROL INTERNO	171
2. EXAMEN	172
2.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	172
2.2. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	173

2.3. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.....	176
2.4. APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	183
2.5. CUADRO COMPARATIVO.....	204
HOJA DE HALLAZGOS	205
3. INFORME	209
3.1. RESULTADOS DE LOS INDICES DE GESTIÓN.....	210
3.2. INFORME DE ASPECTOS RELEVANTES	215
4. SEGUIMIENTO	220
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	223
5.1 CONCLUSIONES	223
5.2 RECOMENDACIONES	224
6. GLOSARIO DE TÉRMINOS	225
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	230
7.1. CONSULTADA.....	230
7.2. CITADA	231
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. 1: COMPONENTES DEL INFORME COSO	22
TABLA 1. 2: ELEMENTOS DEL CORRE	24
TABLA 1. 3: CLASIFICACIÓN TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....	29
TABLA 1.4: CLASIFICACIÓN NAGA.....	33
TABLA 2.1: POBLACIÓN	57
TABLA 2.2: MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS.....	62
TABLA 2. 3: AMBIENTE DE TRABAJO.....	63
TABLA 2. 4: ACTIVIDADES PLANIFICADAS	64
TABLA 2. 5: TIPOS DE CONTROL	65
TABLA 2. 6: LIDERAZGO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS	66
TABLA 2. 7: VOMUNICACIÓN ENTGRE AÉREAS	67
TABLA 2. 8: CAPACITACIÓN PROFESIONAL	68
TABLA 2.9: INCONVENIENTES EN LAS ÁREAS	69
TABLA 2. 10: RESPONSABILIDAD.....	70
TABLA 2. 11: IMPORTANCIA, AUDITORÍA DE GESTIÓN	71
TABLA 2. 12: CALIFICACIÓN SERVICIO	72
TABLA 2. 13: CAPACITACIÓN SEGÚN EL ÁREA	73
TABLA 2. 14: PRECIOS RAZONABLES	74
TABLA 2. 15: INCREMENTO PERSONAL	75
TABLA 2. 16: HORARIO DE ATENCIÓN	76
TABLA 2. 17: CALIDAD DEL SERVICIO.....	77
TABLA 2. 18: ATENCIÓN AL CLIENTE	78
TABLA 2. 19: ADQUISICIÓN DE CRÉDITO	79
TABLA 3.1: PRODUCTOS.....	128
TABLA 3.2: SERVICIOS.....	128
TABLA 3. 3: REPROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN.....	218
TABLA 3. 4: RECOMENDACIONES PROPUESTAS	221

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 2. 1: MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS.....	62
GRÁFICO 2.2: AMBIENTE DE TRABAJO.....	63
GRÁFICO 2. 3: ACTIVIDADES PLANIFICADAS	64
GRÁFICO 2. 4: TIPOS DE CONTROL	65
GRÁFICO 2. 5: LIDERAZGO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS.....	66
GRÁFICO 2. 6: COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS	67
GRÁFICO 2. 7: CAPACITACIÓN PROFESIONAL	68
GRÁFICO 2. 8: INCONVENIENTES EN LAS ÁREAS	69
GRÁFICO 2.9: RESPONSABILIDAD.....	70
GRÁFICO 2. 10: IMPORTANCIA AUDITORIA DE GESTIÓN.....	71
GRÁFICO 2. 11: CALIFICACIÓN SERVICIO	72
GRÁFICO 2. 12: CAPACITACIÓN SEGÚN EL ÁREA.....	73
GRÁFICO 2. 13: PRECIOS RAZONABLES.....	74
GRÁFICO 2. 14: INCREMENTO DE PERSONAL.....	75
GRÁFICO 2. 15: HORARIO DE ATENCIÓN.....	76
GRÁFICO 2. 16: CALIDAD DEL SERVICIO	77
GRÁFICO 2. 17: ATENCIÓN AL CLIENTE	78
GRÁFICO 2. 18: ADQUISICIÓN DE CRÉDITOS.....	79

INTRODUCCIÓN

Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa sucursal Latacunga es una empresa con formación y experiencia en la comercialización de tableros MDF, Melaminas, OSB; en donde ha tenido una buena acogida, no solamente dentro de la provincia de Cotopaxi sino también a nivel nacional. La misma que ha ido creciendo por sus diversas sucursales ya en todo el país. Placa Centro Masisa en alianza con el sector artesanal cuenta con el mejor desarrollo de sus actividades, alcanzando así de una manera eficiente, ética y profesional el logro de sus objetivos y metas propuestas.

Por ello se presenta como una propuesta y alternativa la Auditoría de Gestión en el departamento de Comercialización con el fin de llevar a cabo el seguimiento de las actividades designadas en cada área de trabajo, permitiendo de esta manera la consecución de objetivos y metas propuestos por la empresa.

El desarrollo del presente trabajo será realizado bajo los fundamentos del método descriptivo, asimismo la obtención de información se efectuara por medio de técnicas como: la ficha de observación y diversos instrumentos como: la encuesta, la entrevista y cuestionarios; de los datos obtenidos se procederá a realizar su respectivo análisis e interpretación a través de la utilización del método estadístico.

La finalidad primordial del trabajo investigativo es medir el grado de eficiencia, eficacia y efectividad con el que se desarrolla las actividades del departamento y así coadyuvar a proteger los recursos financieros, materiales y humanos para garantizar una gestión transparente y eficiente para alcanzar altos niveles de competitividad y productividad a través del establecimiento de manuales de funciones, políticas y procedimientos

Dicha propuesta está constituida por tres capítulos enunciados a continuación:

El primer capítulo está encaminado al marco teórico en el cual se hará constar: conceptos, importancia, objetivos, características, clases, componentes, principios, elementos, tipos, manuales, tipos de informes, etc.; todo ello referente al tema investigado.

En el segundo capítulo se iniciara con una caracterización de la organización, haciendo constar su misión y visión, además se señalará la metodología empleada así como también la comprobación de preguntas científicas. Se interpretara y analizara los resultados obtenidos a través de los diversos instrumentos aplicados para obtener información como son: las fichas de información, las encuestas y las entrevistas.

El tercer capítulo está encaminado al desarrollo de la propuesta, y comprende la aplicación de la Auditoria de Gestión en Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa, donde se destaca el manual de funciones y procedimientos.

Finalmente se elaborara el informe de la Auditoria de Gestión, y se hará constar las conclusiones y recomendaciones emitidas por las tesisistas al finalizar el trabajo investigativo con el fin de que el personal administrativo tome en cuenta lo expresado para un mejor desarrollo de la empresa.

Se espera con esta investigación contribuir al desarrollo humano y empresarial de Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

La auditoría de gestión se fundamenta básicamente en el control interno el mismo que permite medir y cuantificar los logros alcanzados por las organizaciones a nivel mundial para mediante ello lograr un prestigio y mejor desempeño en todas las actividades Administrativas y de Gestión.

La necesidad de aplicar una Auditoría en las diversas entidades nacionales e internacionales, aparece desde tiempos pasados, la Auditoría está estrechamente vinculada a la actividad puramente práctica, el auditor es aquel profesional especializado que se limita a verificar el grado de cumplimiento de las actividades y funciones dentro de una empresa u organización, con el objetivo de determinar las posibles irregularidades. Debido a los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría se ha incluido en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración, a través de la cual se puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyecta la institución.

La Auditoría de Gestión en el Ecuador tiene como finalidad medir el grado de eficiencia y efectividad del cumplimiento de los objetivos, planes, programas que obtienen las empresas para la determinación de responsabilidades para llegar a una toma de decisiones oportunas.

A nivel de la provincia de Cotopaxi hemos visto que la utilización de la auditoría de gestión en las empresas es muy esporádica razón por la cual no existe la suficiente capacidad de competir con otras instituciones; la Auditoría de Gestión es imprescindible ya que mediante este control permite conocer el nivel de utilización de los recursos; razón por la cual se ha propuesto realizar dicha auditoría en la empresa Z & S Distribuciones Placa Centro Masisa, para medir y cuantificar los logros alcanzados por la organización en un período de tiempo determinado como una manera efectiva de poner en orden los recursos existentes, de esta manera se lograra un mejor desempeño y productividad.

Z & S Distribuciones PLACA CENTRO MASISA sucursal Latacunga, cuenta con una actividad netamente comercial; en la misma se debe realizar una Auditoría de Gestión orientada hacia el análisis de las funciones y procedimientos involucrados en el examen dentro del Departamento de Comercialización, para determinar la eficacia en el desempeño de los trabajos asignados, estableciendo la correcta ejecución de las funciones, además medir el grado de cumplimiento en la empresa.

Al no existir la auditoría de gestión en la empresa los administradores no podrán saber si la utilización de los recursos es eficaz, por lo cual no tendrá suficiente sustento para la adecuada toma de decisiones, además la empresa no podrá aprovechar las oportunidades que se presentan en su entorno.

Para solucionar este problema es necesario aplicar la auditoría de gestión que permita a la empresa alcanzar los objetivos, planes y programas a cabalidad tal como lo planificaron.

Mediante la aplicación de este trabajo investigativo es imprescindible conocer las irregularidades y detallarlas en el informe final, en caso de existir.

Esta investigación se va a realizar en el Departamento de Comercialización de Z & S Distribuciones – Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga, ubicado en la

provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia La Matriz, Av. Unidad Nacional y Gabriela Mistral en el periodo comprendido entre Julio a Diciembre del 2008.

Luego de haber revisado los documentos en la empresa “Z & S Distribuciones Placa Centro Masisa, sucursal Latacunga” no se constato ningún trabajo de esta índole, razón por la cual se acredita la libre ejecución para la Aplicación de una Auditoría de Gestión en el Departamento de Comercialización de la empresa en mención para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas, que fueron establecidos previamente.

Z & S Distribuciones Placa Centro Masisa, sucursal Latacunga, ha venido sirviendo a la clientela de la ciudad de Latacunga y otras ciudades aledañas, generando la comercialización de tableros de madera y poniendo a disposición una gran variedad de productos, accesorios y servicios especializados para la fabricación de muebles, en busca de mejorar su estatus económico y empresarial.

Actualmente dentro de la provincia de Cotopaxi son pocas las empresas que cuentan con la aplicación de una Auditoría de Gestión, entre las cuales podemos citar Novacero S.A. y Aglomerados Cotopaxi S.A. ya que este tipo de Auditoría se constituye como uno de los mecanismos más notables y eficaces para la toma de decisiones; es de gran importancia porque permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, ayudando de una manera apropiada al desarrollo y control de todas sus actividades diarias en todo momento.

1.2 Gestión Administrativa y Financiera

La modernización de las instituciones implica la transformación de la gestión administrativa financiera así como cambios en las relaciones internas y con el entorno. Es necesario flexibilizar las estructuras, hacerlas más livianas y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias de la institución, agilizando los procesos internos.

GUZMÁN, R. AMARO (2003, Pág.209) da a conocer que la Gestión Administrativa y Financiera “Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles, es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”. Las tesis analizan que; La gestión administrativa financiera es el conjunto de acciones mediante las cuales los directivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo.

1.2.1 Objetivos

Según GERMAN, Espinoza (2000, pag, 7) los objetivos de la auditoría de gestión son:

- Producir un informe integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante el período de tiempo determinado.
- Identificar plenamente el objetivo social de la Entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para cada entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad. (Eficacia).
- Verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos y financieros) fue la correcta para maximizar los resultados. (Economía)
- Determinar si los costos incurridos por las Entidades encargadas de la producción de bienes y/o servicios fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad: es decir, el costo mínimo con el cual la Entidad produce un bien o servicio. (Eficiencia)”.
-

1.2.2 Definición

Según GERMAN, Espinoza (2000, pag, 10) “El Control de Gestión es el examen de la eficiencia, eficacia, economía y equidad en la administración de los recursos públicos por medio de información tanto interna como externa de tipo contable, comercial, estadístico y operativo. Esta información, al ser analizada, permite evaluar resultados históricos, detectar desviaciones, establecer tendencias y producir rendimientos. De otra parte, evalúa el cumplimiento de objetivos y metas establecidos por las Entidades del Sector público.”

Las tesisistas afirman: “El resultado obtenido del Control de Gestión sirve de herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y la Eficacia en su orientación.”

1.2.3 Importancia

“La gestión administrativa y financiera permite evaluar Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas” **.Dr. DOMINGO, Hernández; Celis** domingo_hc@yahoo.com “11-05-2010 ;11:07 am”.

Las tesisistas afirman que su importancia de la gestión administrativa y financiera radica en evaluar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades o funciones, a su vez permite evaluar si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y determinar las causas de las ineficiencias o prácticas antieconómicas con el propósito de comprobar cada elemento y poner al descubrimiento las

prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen teniendo en cuenta la interrelación de las tres E con relación a la planificación control y uso de todos los recursos de la entidad.

1.3 Control Interno

WILLIAM P. LEONARD (2004, Pág. 127) da a conocer que “El control interno es un conjunto de métodos, reglas, mecanismos, técnicas y procedimientos cuya finalidad es la de salvaguardar los activos además que nos permite llegar al cumplimiento de las funciones, es de mucha importancia para la estructura administrativa, contable de una empresa ya que permite tomar decisiones oportunas.”

Las tesis afirman que; “El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización.”

MANTILLA B. SAMUEL ALBERTO (2005, Pág. 4) da a conocer que: "El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- *Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- *Confiabledad de la información financiera.
- *Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Las tesis afirman que; “La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recursos.”

La segunda se relaciona con la preparación de estados financieros y datos financieros seleccionados derivados de tales estados, tales como ganancias realizadas, informadas públicamente.

La tercera se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. Tales categorías distintas pero interrelacionadas, orientan necesidades diferentes y permiten dirigir la atención para satisfacer necesidades separadas.

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrador y dinámico permanentemente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre si con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas; aunque el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y busca que esta sea más flexible y competitiva en el mercado se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual va ser diseñado, estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas como la toma de decisiones erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas, es por ello que es muy importante la contratación de personal con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del mismo, cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena, cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la administración o alta gerencia con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la

empresa, siendo función del departamento de auditoría interna o quien haga sus veces, la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo, estas evaluaciones pueden ser continuas o puntuales sin tener una frecuencia predeterminada o fija, así mismo es conveniente mantener una correcta documentación con el fin de analizar los alcances de la evaluación, niveles de autorización, indicadores de desempeño e impactos de las deficiencias encontradas, estos análisis deben detectar en un momento oportuno como los cambios internos o externos del contexto empresarial pueden afectar el desarrollo o aplicación de las políticas en función de la consecución de los objetivos para su correcta evaluación.

Las tesis concretan que; Poseer un sistema de control interno promueve el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

1.3.1 Antecedentes

El control interno es un vínculo de acciones extendida a todas las actividades, partiendo desde la planificación, ejecución y supervisión. Estas acciones deben ser parte de la estructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad y optimización del tiempo.
<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/fin/normas-tecnicas-de-control-interno-auditoria.htm>.Consulta:04/may/2010 hora 11:22 .Pág.01

Las Tesis confirman que; “El control interno es un proceso para mejorar la administración y productividad de una empresa; un adecuado Control Interno debe ser efectuado por la administración, dirección y acatado por el resto del

personal de la empresa, con el objeto garantizar el logro de sus objetivos planteados. “

1.3.2 Objetivo

Según Escalona Iván. (2003). Los objetivos del control interno son:

- Garantizar la eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiar de la información financiera.
- Cumplir las leyes, reglamentos y políticas.
- Realizar las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
- Facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

1.3.3 Importancia

Un adecuado Control Interno es importante, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia, la productividad de una empresa, como los cambios que se dan al momento de implantarlo; en especial si se centra en las actividades básicas que realizan. Tiene como objeto reducir el riesgo de pérdidas, así como prever las mismas, la aplicación del control que se implementa tiende siempre a mejorar la parte organizativa de una entidad, se debe tomar en cuenta la posibilidad del surgimiento de situaciones imprevistas, hasta su adaptación a este nuevo sistema.

1.3.4 Procedimientos

IVÁN, Escalona (2003). Dice: “El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión”

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarán sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

Las tesis afirman que; No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta

permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

1.3.4.1 Ambiente De Control

GITMAN, L. (2002, pag149) “El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Es fundamentalmente la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.”

Los tesisistas afirman que; Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto y constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.

- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

Las tesis afirman que: El control social corresponde a todos los medios y métodos utilizados para inducir a las personas o grupos a corresponder a las expectativas de una organización social o de la propia sociedad. Hemos visto que la empresa, ejerce poder o control sobre las personas. El poder es una condición que consiste en ejercer una voluntad sobre otra persona o grupo de personas, pudiendo controlar de este modo su comportamiento. El poder es legítimo cuando los individuos que lo ejercen están investidos de autoridad. La autoridad para ejercer el poder es institucionalizada por medio de documentos escritos, como estatutos, manuales de la organización, descripción de cargos, circulares, cartas, etc., debidamente publicados para conocimiento general de las personas involucradas.

Entre los principios de la organización se establece dicha normalización o especificaciones de lo que debe o no hacer o ejercer una persona. Institucionalmente es preferible referir el potencial humano como principal materia prima de la empresa; a través del principio de especialización y el principio de paridad autoridad-responsabilidad se delegan y especifican las funciones básicas a cumplir por este elemento de la organización (la persona).

Las tesis afirman que; El control social puede hacerse también mediante normas, reglas y reglamentos. Éstos pueden ser prescriptivos o restrictivos. Son prescriptivos cuando especifican lo que las personas deben hacer; son restrictivos cuando especifican algo que las personas no deben hacer.

1.3.4.2 Evaluación De Riesgos

CÁPIRO Won, ANNIA (2005. pag.213). “El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.”

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

Las tesis analizan este aspecto que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la empresa .

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los

riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

Las tesis afirman que; Gracias a la evaluación de riesgos y conjuntamente con el control interno se podrá medir todos los índices necesarios que sean satisfactorios para la empresa, como son de eficiencia, productividad, eficacia rendimiento personal entre otros pudiendo así llegar a los objetivos propuestos de la empresa.

1.3.4.3 Actividades De Control

ROBERTO, González (2007, pag 45) dice que: “Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento

de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados”: “Desarrollo histórico de la Auditoría en el Mundo”.

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud abarcativa de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.

- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Las tesis afirman que, es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento de LA empresa, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

1.3.4.4 Información Y Comunicación

Según Dr. DOMINGO, Hernández (2005,pag.10) “Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.”

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Las tesis afirman que; Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

El sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Los tesistas afirman que; Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

1.3.4.5 Supervisión

CHIAVENATTO, Adalberto (2009, pag.30):“Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.”

Las tesistas aseveran que; El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

- d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de

documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

Las tesis afirman que: las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

1.3.4.6 Informe Coso

Es un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados. http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf consulta 29/04/2010 .hora 11.45 pág. 10.

Las tesis consideran que; El informe Coso, surge de la necesidad de integrar metodologías y conceptos, con respecto al Control Interno y organización de las empresas en las diversas áreas administrativas y operativas, para que estas puedan ser competitivas y responder a las nuevas exigencias empresariales, es por eso que se trata de integrar este informe como una norma imprescindible para toda organización o institución en desarrollo.

TABLA 1. 1: COMPONENTES DEL INFORME COSO

DESCRIPCIÓN		ACTIVIDAD QUE CUMPLE
1. Ambiente de control	Norman las acciones de una entidad desde la perspectiva del control interno, como también sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> - La ética con estilo para la dirección y la gerencia. - Estructuración del plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento. - Las formas de asignación de responsabilidades de administración y desarrollo del personal.
2. Evaluación de riesgos	El control interno limita los riesgos en las actividades de las organizaciones. Con la investigación y análisis de los riesgos se debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos de la organización (internos y externos) y estableciendo objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> · Una estimación de su importancia / trascendencia. · Una evaluación de la probabilidad / frecuencia. · Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Continuación tabla#01

COMPONENTES DEL INFORME COSO		
	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD QUE CUMPLE
3. Actividades de control	<p>Son procedimientos específicos establecidos hacia la prevención y neutralización</p> <p>De los riesgos, parte de la elaboración de un mapa de riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.</p>	<p>Las operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> · La confiabilidad de la información financiera · El cumplimiento de leyes y reglamentos
4. Información y comunicación	<p>La información periódica y oportuna orienta las acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. Esta debe ser captada, oportunamente a todos los sectores para asumir las responsabilidades.</p>	<p>La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.</p>
5. Supervisión	<p>Parte de la dirección, el objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.</p>	<p>a) Son ejecutados por la auditoría interna y los auditores externos.</p> <p>b) El evaluador averigua el funcionamiento real del sistema de control, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.</p> <p>c) Mide la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control.</p>

Elaborado por: F&S Auditores

Fuente: http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf

**1.3.4.7 Componentes Del Control De Los Recursos Y Los Riesgos-Ecuador
(Corre)**

Se toma en consideración la estructura del Informe COSO II y sus componentes agrupados en el siguiente orden:

TABLA 1. 2: ELEMENTOS DEL CORRE

Componentes	Definición
1. Ambiente de control	Son la base de todos los componentes del CORRE, norman la integridad o los valores éticos, como las acciones de una entidad desde la perspectiva del control interno, como también sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.
2. Establecimiento de Objetivos	El control interno facilita la consecución de objetivos en la organización con eficiencia para el cumplimiento de leyes y normativas, para lo cual la entidad debe establecer estrategias y objetivos conexos con todos los departamentos de la empresa.
3. Identificación de Eventos	El Sistema de Control Interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente, que comprenda los principios del mismo.
4. Evaluación de riesgos	Con la investigación y análisis de los riesgos se debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes, de manera que permita identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos de la organización (internos, externos) y estableciendo objetivos.

Elaborado por: F&S Auditores

Fuente: http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf

1.3.5 Principios de Control Interno

ALVIN A. Arens. (1995, pág.03) en una forma sencilla escribe que:

- Responsabilidad
- Transparencia
- Moralidad
- Igualdad
- Imparcialidad
- Eficiencia
- Eficacia

Responsabilidad

Capacidad de la Entidad para cumplir los compromisos contraídos con la comunidad y demás grupos de interés, en relación con los fines esenciales del Estado o en caso de no hacerlo, de hacerse cargo de las consecuencias de su incumplimiento. Se materializa en dos momentos,

El primero, al considerar aquellos aspectos o eventos capaces de afectar la gestión de la entidades estableciendo las acciones necesarias para contrarrestarlos.

El segundo, al reconocer la incapacidad personal o institucional para cumplir los compromisos y en consecuencia, indemnizar a quienes se vieran perjudicados por ello.

Transparencia

Es hacer visible la gestión de la entidad a través de la relación directa entre los gobernantes, los gerentes y los servidores de la empresa.

Las tesis analiza que; La transparencia es el medio mediante el cual la empresa demuestra con claridad las actividades que se realizan dentro de ella.

Moralidad

Se manifiesta, en la orientación de las actuaciones bajo responsabilidad del Servidor Público, el cumplimiento de las normas constitucionales y legales vigentes, y los principios éticos y morales propios de nuestra sociedad.

Igualdad

Es reconocer a todas las personas la capacidad para ejercer los mismos derechos para garantizar el cumplimiento del precepto constitucional según el cual "todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

Imparcialidad

Es la falta de designio anticipado o de prevención a favor o en contra de personas, a fin de proceder con rectitud, dictaminar y resolver los asuntos de manera justa.

Eficiencia

Es velar porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la entidad obtenga la máxima productividad de los recursos que le han sido asignados y confiados para el logro de sus propósitos. Su cumplimiento garantiza la combinación y uso de los recursos en procura de la generación de valor y la utilidad de los bienes y servicios entregados a la comunidad.

Eficacia

Grado de consecución e impacto de los resultados de una entidad en relación con las metas y los objetivos previstos. Se mide en todas las actividades y las tareas y

en especial al concluir un proceso, un proyecto o un programa. Permite determinar si los resultados obtenidos tienen relación con los objetivos y con la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Las tesis analizan que; La auditoría brinda un apoyo a los miembros de la institución en el desempeño de sus actividades, proporcionándoles análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a todos y cada uno de los índices o actividades revisadas.

1.3.6 Matriz de Control Interno

Los Tesis concuerdan que para realizar una matriz de control interno hay que analizar, planear los controles establecidos y a implantarse en la empresa, por cuanto los funcionarios de la organización establecen cantidad de controles a ejecutarse en un período de tiempo, con qué elementos o recursos se van a contar, que cuestionarios se han de utilizar y quienes los elaborarán. Por medio de la delegación de funciones se asigna a los responsables que efectuarán los controles.

1.3.7 La Evaluación del Control Interno

Según JULIO, Meza. (2009, Pag 87,90) “Entre los diferentes métodos existentes para desarrollar el análisis y evaluación del sistema de control cabe destacar:

- Sistema descriptivo: trata de dejar constancia detallada y explicativa de las características del sistema que se está evaluando.
- Sistema de cuestionarios: son preguntas, de carácter general y estándar, relativas al área de trabajo a auditar que se deben ajustar a las características específicas del negocio

- Flujo gramas o diagramas de flujo: son representaciones gráficas de los circuitos operativos en un sistema de control, en función de los movimientos cronológicos de los documentos y registros contables.”

1.3.8 Técnicas y Procedimientos de Auditoría

Federación de Colegios de Contadores Públicos del Perú, Lima (2000. 550 p.) dicen: “Las técnicas de auditoría constituyen métodos prácticos de investigación y prueba, que el auditor emplea a base de su criterio o juicio según las circunstancias, unas son utilizadas con mayor frecuencia que otras, a fin de obtener la evidencia o información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones contenidas en el informe. Durante la fase de planeamiento y programación, el auditor determina las técnicas a emplear, cuándo debe hacerlo y de qué manera. Las técnicas seleccionadas para una auditoría al ser aplicadas se convierten en los procedimientos de auditoría”.

Las tesis afirman que; Algunas de las técnicas para la aplicación de las pruebas en la auditoría en el sector público se clasifican generalmente a base de la acción que se va a efectuar, las que pueden ser: oculares, por escrito, por revisión del contenido de documentos y por constatación física; las técnicas de auditoría se agrupan de la siguiente manera:

TABLA 1. 3: CLASIFICACIÓN TÉCNICAS DE AUDITORÍA

TÉCNICAS	ACTIVIDAD	DEFINICIÓN
De verificación ocular:	- Comparación	Consiste en comparar datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos, ya que estos pueden originar desviaciones, cuando no coinciden.
	- Observación	Implica presenciar el desarrollo de las operaciones o procedimientos a cargo del personal del ente auditado, a fin de constatar la forma en que se realizan.
	- Revisión Selectiva	Es el examen físico de bienes materiales o documentos con el propósito de verificar la existencia de un activo o la autenticidad de una operación registrada en la contabilidad o en la información financiera.
	- Rastreo	Son la base en el conocimiento y experiencia del auditor, se selecciona la información de los documentos que se deben verificar.
De verificación verbal:	- Indagación o investigación	Implica obtener información de particulares y del personal del ente auditado, esta técnica incluirá entrevistas formales e informales al personal de las áreas examinadas, el auditor podrá formarse un juicio respecto a ciertas operaciones de la dependencia, deberá asegurarse de la información obtenida sea veraz e importante para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.

Elaborado por: F&S Auditores

Fuente: Apuntes de Auditoría Juan Carlos Mira Navarro

1.4 Auditoría

1.4.1 Antecedentes

“La palabra auditoría viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera revisor de cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas, está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos.”

http://www.wikilearning.com/recursos_auditoria-wkk-6606.htm. Consulta: 23-03-2010.Hora: 10:56.Pag.01

Las tesistas consideran que; La auditoría es un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar evidencias sobre los datos provenientes de transacciones de carácter económico – administrativo, con el fin de determinar la exactitud de las mismas y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas.

1.4.2 Objetivo

“El objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas. Los miembros de la organización a quien Auditoría apoya, incluye a Directorio y las Gerencias.”

<http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>. Consulta:23-04-2010.Hora:11:05.Pag.13

Las tesistas que; El objetivo de una auditoría parte de la recopilación, acumulación y valuación de evidencia sobre información de una entidad, para determinar e informar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos.

1.4.3 Definición

ALVIN A. Arens. (1995, pág.03) en una forma sencilla escribe que:" La auditoria es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos."

La Auditoría es un proceso sistemático y cronológico que está basado en hechos o sucesos que son determinados por un profesional en un período determinado, en el cual se analizará y se apreciará las eventualidades de una manera formal y sistemática para determinar hasta qué punto una organización está cumpliendo con los objetivos establecidos por la gerencia, así como también para identificar las áreas que necesitan mejorarse.

Las tesis afirman que; La auditoría brinda un apoyo a los miembros de la institución en el desempeño de sus actividades, proporcionándoles análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

<http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>.Consulta:23-04-2010.Hora:11:05.Pag.13

1.4.4 Finalidad

“Los fines de la auditoría son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Se puede escribir los siguientes:

- Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
- Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
- Indagaciones y determinaciones sobre el estado reditual.
- Descubrir errores y fraudes.
- Prevenir los errores y fraudes
- Estudios generales sobre casos especiales, tales como:

- ✓ Exámenes de aspectos fiscales y legales
- ✓ Examen para compra de una empresa(cesión patrimonial)
- ✓ Examen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros.

1.4.5 Normas Generales De Auditoría.

GENARO, Peña Cordero. (2008, Pag 34) Define a las NAGA, como “Disposiciones dictadas por autoridad competente para establecer responsabilidades y definir los pasos o procedimientos que se debe seguir para alcanzar objetivos”.

Los Tesistas admiten que; Las normas son el fundamento para la correcta aplicación de una Auditoria profesional, las cuales cumplen propósitos como establecer niveles de educación y auto educación para quienes practican esta profesión, las mismas que definen los parámetros de evaluación del trabajo del auditor.

TABLA 1.4: CLASIFICACIÓN NAGA

CLASES	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN
Normas Personales	La auditoria debe ser efectuada por personal que tiene entrenamiento técnico y pericia como auditor.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento y capacidad profesional - Independencia - Cuidado y esmero profesional.
Normas de Ejecución del Trabajo	Regulan la forma de trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoria en sus diferentes fases su propósito es orientar al auditor que obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión.	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento y Supervisión. - Estudio y Evaluación del Control Interno - Evidencia Suficiente, Competente y Pertinente

Fuente: Tesis “Auditoria Financiera” Medina Mónica, Rojas Martha

Elaborado por: F&S Auditores

1.4.6 Importancia

ALFREDO, López (1974, pág. 04) expresa que: "La auditoría es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada".

Las tesis afirman que; Una auditoría de gestión tiene valiosa importancia, como elemento de la administración que ayuda y coadyuva en la obtención de un complemento operacional y administrativo, es la base para conocer la marcha y evolución de la organización, como punto de referencia para guiar el crecimiento y desarrollo de una entidad.

1.4.7 Procedimientos

MUÑOZ, Repiso (2000, Pág. 87) "La eficiencia del sector público: métodos de evaluación y organismos responsables. Dice: los procedimientos de Auditoría son actos que han de realizarse en el curso del examen. Aplicando la técnica apropiada, los procedimientos sirven para probar la exactitud de las cuentas y determinar la validez de las normas y principios"

Las tesis consideramos que; Los procedimientos de auditoría permiten tener un mayor control de todos los índices internos y externos de la entidad para llegar a cumplir su objetivo o la misión y visión de la misma permitiendo así obtener mayor rendimiento y rentabilidad dentro de la misma.

1.4.8 Clasificación

- Auditoría Interna
- Auditoría Externa

1.4.8.1. Auditoría Interna

RAY, Whittington (2003, pág. 93) define a la Auditoría como: "Una actividad de evaluación independiente establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio para la organización."

La Auditoría Interna es una de las actividades que se dan dentro de la empresa la misma que tiene como finalidad la de revisar las operaciones contables o de otra naturaleza para brindar un conocimiento global de los hechos de la empresa a la dirección o gerencia.

Las tesis analizan que; La Auditoría interna es realizada por un auditor interno el mismo que pertenece a la institución el cual mediante un análisis sistemático y cronológico permitirá a la entidad corregir errores y proyectarse para un futuro.

1.4.8.2 Objetivo Principal

Ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos como los siguientes:

1. Verificarla confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable y extracontable generada en los diferentes niveles de la organización.

2. Vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno (lo cual implica su relevamiento y evaluación), tanto el sistema de control interno contable como el operativo.

1.4.8.3 Auditoría Externa

A. López (1974, pág. 04) expresa que: "La auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada".

La Auditoría Externa desde su creación se encarga de evaluar los diferentes sistemas de información de una organización la auditoria debe ser realizada por una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de la auditoría, basándose en el hecho de que su opinión estará presente al término del examen.

Las tesis analizan que; Es un examen que es realizado por un auditor externo, es decir no debe tener vínculo alguno con la entidad o empresa que va a ser analizada para poder dar un dictamen favorable o desfavorable.

1.4.8.4 Objetivo de la Auditoría Externa

WILLIAM P. Leonard. (2009, pág.12). La auditoría externa o independiente tiene por objeto investigar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados,

expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

1.4.9 Auditoria Administrativa

1.4.9.1 Antecedentes

Con el propósito de ubicar como se ha ido enriqueciendo a través del tiempo, es conveniente revisar las contribuciones de los autores que han incidido de manera más significativa a lo largo de la historia de la administración.

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable

Más adelante, en 1953, George R. Terry, en Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativo de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

El atractivo por el tema se extiende al ámbito académico y, en 1960, Alfonso Mejía Fernández, de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional La Auditoría de las Funciones de la Gerencia de las Empresas, realiza un recuento de los aspectos estructurales y funcionales que el nivel gerencial de las empresas debe contemplar para aplicar una auditoría administrativa.

Para 1962, Roberto Macías Pineda, de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, dentro del programa de doctorado en ciencias administrativas, en la asignatura Teoría de la administración, destina un espacio para presentar un trabajo de auditoría administrativa.

Por otra parte, en 1964, Manuel D´Azaola S., de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional La Revisión del Proceso Administrativo, considera la necesidad de que las empresas analicen su comportamiento a partir de la revisión de las funciones de dirección, financiamiento, personal, producción, ventas y distribución así como registro contable y estadístico.

En 1966, José Antonio Fernández Arena, presenta la primera versión de su texto La Auditoría Administrativa, en la cual desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa, presentando una propuesta a partir de su propia visión de la técnica.

En 1978, la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, difunde el documento Auditoría Administrativa, el cual reúne las normas para su implementación en organizaciones públicas y privadas.

Las Tesistas afirman que; El auditor es el proceso de acumular y evaluar evidencia , realizando por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos.

Las tesistas considerando las investigaciones realizadas, podemos afirmar que la Auditoría es dinámica, la cual debe aplicarse formalmente toda empresa, Independientemente de su magnitud y objetivos; aun en empresas pequeñas, en donde se llega a considerar inoperante, su aplicación debe ser secuencial constatada para lograr eficiencia.

1.4.9.2 Objetivos

CARLOS, Slosse, (1990, pag 120) “Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:

De control.- Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar

el comportamiento organizacional e n relación con estándares preestablecidos.

De productividad.- Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de Los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

De organización.- Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

De servicio.- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

De calidad.- Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la Organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

De cambio.- La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

De aprendizaje.- Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje Institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

De toma de decisiones.- Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización”.

Las tesistas afirman que los objetivos que dispone la auditoria como son: de control, productividad, organización, servicio, calidad, cambio, aprendizaje y toma de decisiones permitirá que de los resultados obtenidos mantener un eje establecido dentro de la empresa para que este se mantenga, en parámetros regulares que no afecten a la productividad de la entidad, y a su vez estos sean

controlados periódicamente.

1.4.9.3 Definición

Según WILLIAMS P. LEONARD (2003, pag.56) la auditoría administrativa se define como: " Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales".

Las tesis definen a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

FERNÁNDEZ Arena (2005, pag 77) "sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución".

Los tesis afirman que; El aspecto distintivo de estos diversos usos del término, es que cada caso de auditoría se lleva a cabo según el sentido que tiene esta auditoría para la dirección superior. Otras definiciones de auditoría administrativa se han formulado en un contexto independiente de la dirección superior, a beneficio de terceras partes.

1.4.9.4 Importancia

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la

observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

1.4.9.5 Principios

Es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

Sentido de la evaluación.

La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Mas bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que asegure: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

Importancia del proceso de verificación.

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar que es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

Habilidad para pensar en términos administrativos

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

Las tesis afirman que; Es responsabilidad del auditor mantener una supervisión y al sentido de evaluación y el proceso de verificación de los datos obtenidos en la auditoria ya que gracias al esfuerzo mutuo por parte de gerencia se podrá llegar a la toma de decisiones adecuadas dentro de la entidad para que estos sean satisfactorios

1.4.10 Auditoria Operativa

1.4.10.1 Antecedentes

La auditoria inicialmente se encargaba de revisar las anotaciones contables de un negocio, y se le otorgaba una importancia fundamental a los aspectos matemáticos de la contabilidad, también detectaba fraudes y malversación de fondos.

De aquí la Auditoria Operativa surge como necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, presupuesto, canales de comunicación, sistemas de información, procedimientos, controles ejercidos, etc.

A través de la auditoria operativa se pueden conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originales trazados. La administración superior necesita conocer objetivamente en qué medida se están cumpliendo los objetivos y como

se están utilizando los recursos en todas las unidades de la empresa. Por esto se necesitan profesionales que informen en forma objetiva e independiente de la situación de la empresa.

Entonces la atención de la auditoria operativa recae sobre el ejecutivo, entendiéndose como esta la persona que toma decisiones y por ende determina, afecta o encauza el desempeño de un grupo humano que persigue un objetivo.

1.4.10.2 Objetivos

Según VERA, (2004 pag.B1-B8) dice:

- Identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- Sistematizar porque se elabora un plan para lograr los objetivos (este plan debe ser coherente).
- Determinar la eficiencia en el logro de los objetivos preestablecidos y la eficiencia y economía en la obtención y uso de los recursos.
- Evaluar saber si los recursos se obtienen con los menores costos posibles.
- Estimar (pronóstico): la situación administrativa futura.

1.4.10.3 Definición

Según VERA, (2004pag.B1-B8) dice: "Es el examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejoraran la gestión en el futuro".

Las tesis afirman que; El Auditor Operativo, debe basar su preparación en administración general, teoría de la organización, auditoría, economía, costos, psicología general y social, comercialización, finanzas, administración de personal, producción política y estrategia de empresas entre otras más.

1.4.10.4 Importancia

Los tesis afirman que: “La Auditoría Operativa determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la Auditoría es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.”

La Auditoría Operativa determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas. La Auditoría Operativa las necesidades de Compras o Gastos, que se hayan realizado durante el ejercicio.

1.4.10.5 Procedimientos

El auditor en general, no forma a su juicio de una sola técnica, sino que aplica muchas de ellas para un mismo hecho.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, (1956, pag34) ha definido los procedimientos de auditoría, como: “el conjunto de técnicas que forman el examen de una partida o un conjunto de hechos o circunstancias”.

Se pueden formular programas generales y pormenorizados, según el grado de detalle. Los primeros se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos y técnicas a aplicar, los segundos son más detallados en la descripción de los

procedimientos y técnicas de la auditoria (procedimientos es el curso de acción y de las tareas a realizar).

Programas de Auditoría

Es planificar el trabajo general, además este debe ser una guía de las tareas del examen en forma precisa y orientadas a hechos o áreas específicas, con explicación de lo que debe hacerse.

La auditoría se orienta a los aspectos de la contabilidad. Cuando cambio la visión de la contabilidad, se considero como una información que permite una buena gestión administrativa, los auditores ampliaron su ámbito de revisión, como a los análisis financieros y las evaluaciones de control interno

1.5 AUDITORIA DE GESTIÓN

1.5.1 Antecedentes

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

CARINA, Suarez; (2007, pag76) dice: “La auditoría de gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la auditoria es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en

consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.”

Las tesistas afirman que; La Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

1.5.2 Objetivos

Según CARINA, Suarez; (2007, pag76) los objetivos son:

- Identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- Determinar si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.

1.5.3 Definición

Según GEORGE, R. TERRY (1953, pag67), señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

WILLIAMS, P. Leonard (1962, pag234) dice que la Auditoria de Gestión es un "examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa".

Las tesis afirman que; La auditoría de gestión es cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos económicos y humanos.

FERNÁNDEZ, Arena J.A (1966, pag89) sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución".

Las tesis testifican que; La auditoría de gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

1.5.4 Importancia

La auditoría de gestión permite evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por la Empresa.

1.5.5 Procedimientos

La auditoría de gestión consiste en las revisiones y evaluación de dos elementos mayores de la administración:

- Política de la corporación. Determinación de la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales. Valorización de los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.
- Controles administrativos. Determinación de la existencia, y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de funcionabilidad mayor; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.
- Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles.

La índole y función de los controles administrativos u operacionales, por lo tanto, para el efectivo control administrativo son fundamentales, ellos representan procedimientos, rutinas, y otros requisitos obligatorios, o lineamientos específicos, que indican cómo y por qué medio debe de ejercerse o canalizarse la auditoría operativa.

También puede tomar la forma de documentos o informe que actúen como controles de sí mismos, o que están diseñados como medida de la efectividad como funcionan otros controles operacionales. Desde un punto de vista funcional, son los medios de implantar los objetivos de políticas de una corporación.

A la inversa, la ausencia de instructivos de política vital, o de controles operacionales efectivos en áreas funcionales significativas puede ejercer un enorme efecto adverso en la productividad global.

Al iniciar una auditoría de gestión, el auditor prepara datos importantes que le sirven como antecedentes respecto al cliente, entre los cuales se tiene las utilidades históricas, recuperación sobre inversión, clases de productos usuales de distribución, características mercantiles en el ramo del mercado, el volumen aproximado de ventas anuales, el activo y la influencia de pedidos a la orden o contratos para la diferencia sobre la planeación y operaciones generales. Estos datos pueden suplir con inspecciones a las plantas y otros servicios, a fin de evaluar las condiciones físicas, y localizar indicios de posibles áreas de problemas.

El auditor también puede aplicar técnicas de análisis financiero para estadísticas de operación, que también puede sugerir áreas de problemas, o condiciones que influyen una recuperación desfavorable sobre la inversión, o estadística de operación adversa.

1.5.6 Alcance

En la Auditoría de Gestión tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance de debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos empresariales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

- Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los organismos estatales.

- Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.
- Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
- Salvaguarda de Activos: Contempla la protección contra sustracciones absencia y uso indebido.
- Calidad de la Información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

Por tanto el auditor debe estar alerta ante situaciones tales como:

- ✓ Procedimientos que son ineficaces o más costosos de los justificables
- ✓ Duplicación de esfuerzos de empleados.
- ✓ Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales.
- ✓ Exceso de personal con relación al trabajo a efectuar.
- ✓ Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.

En la etapa de exploración y examen preliminar, debe quedar bien definido el alcance de la auditoría, y éste, en buena medida, podrá delimitar el tamaño de las pruebas, por tanto la selección de la muestra en buena medida, podrá delimitar el tema que someta el auditor.

1.5.6.1. Aplicaciones de Riesgos de la Auditoría de Gestión.

Según la Norma Internacional de Auditoría (NIA) No.1, al introducir los conceptos de importancia relativa y riesgos en la auditoría, se señala que:

Al tomar su opinión sobre los Estados Financieros el auditor lleva a cabo una serie de pruebas diseñadas para obtener una razonable seguridad de que los estados Financieros estén adecuadamente preparándose en todos sus aspectos. Dada la actuación del auditor en base a pruebas, así como otras limitaciones de su función y de cualquier sistema de Control Interno, existe un riesgo inevitable de que permanezca ocultos algún error importante.

Podemos extender esta aseveración al trabajo que se realiza en la verificación de la gestión por la necesidad de obtener una razonable seguridad en la medición de la economía, la eficiencia, y la eficacia. De la misma forma se infiere que el diseño y selección de muestras será entonces extensibles a la auditoría de gestión, aplicando métodos estadísticos o no estadísticos.

1.5.6.2. Riesgo en La Auditoría

Castellanos, B 1999. “La planificación del proceso investigativo”. Maestría en Ciencias de la Educación Superior. Selección de lecturas. Dice: “La auditoría de gestión al realizarse no estará exenta de errores y omisiones de suficiente significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe.

Por tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presente expectativas razonables de encontrar aquellos errores que tengan importancias relativas; a partir de:

- Criterio del personal
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores de poca cuantía con efectos significativos.

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

- ✓ Riesgo inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la Empresa, o el Organismo.

- ✓ Riesgo de Control: De que el Sistema de Control Interno no prevenga o corrija tales errores.
- ✓ Riesgo de detección: De que los errores no detectados por deficiencias del Control Interno sean reconocido por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de la auditoría de gestión:

- Conocer y reconocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- Considerar la adecuación del diseño y probar la eficacia de los procedimientos de control interno.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia terceros vinculados.

Además, sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría que puede ser adoptados en cada caso, y que sólo implican una simple guía a tener en cuenta.

1.5.7 Metodología

- ***Medición y Comparación de Logros.***

Medir y comparar logros alcanzados por la empresa en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios Económicos, Eficiencia y Eficacia.

- ***Control Interno Eficaz.***

Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de

desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

- ***Cultura de la Responsabilidad.***

Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios de rendir cuenta a la empresa, sobre lo que ha hecho o están haciendo con los fondos y recursos que la empresa ha puesto a su disposición para su administración, y distribución.

- ***Mejoramiento de la Planificación.***

Promover en la empresa el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

- ***Necesidad de un Buen Sistema de Información Integral.***

Difundir la necesidad de poseer sistema integral de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

Las tesis confirman una Auditoría de Gestión tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance de debe tener presente: satisfacción de los objetivos institucionales, nivel jerárquico de la empresa. La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión: regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales. Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal,

instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible, eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos. Salvaguarda de Activos: Contempla la protección contra sustracciones, ausencia y uso indebido, Calidad de la Información: Abarca la exactitud, la oportunidad, la confiabilidad, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera. Por tanto el auditor debe estar alerta ante situaciones tales como: procedimientos que son ineficaces o más costosos de los justificables, duplicación de esfuerzos de empleados u organismos, oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales, Exceso de personal con relación al trabajo a efectuar, fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.

En la etapa de exploración y examen preliminar, debe quedar bien definido el alcance de la auditoría, y éste, en buena medida, podrá delimitar el tamaño de las pruebas, por tanto la selección de la muestra en buena medida, podrá delimitar el tema que someta el auditor.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1. - Breve caracterización Z& S Distribuciones Placa Centro MASISA.

Z&S Distribuciones Sociedad de Hecho legalmente constituida el 4 de junio del año 2004, forma parte de la Red de Placacentros MASISA en el Ecuador, que es el brazo comercializador de MASISA el mayor productor de tableros de madera a escala mundial y primero en América Latina.

Por ser una empresa con formación y experiencia, hemos tenido una muy favorable acogida y desarrollo prometedor sustentados en la oferta de productos y servicios de calidad con cabal cumplimiento, rompiendo viejos esquemas de mala atención y maltrato al cliente.

Placacetro Z&S Distribuciones en alianza con el sector artesanal calificado y personal con equipo propio, está agregando valor a productos de nuestra representación y ofrece al sector de la construcción, materiales totalmente instalados en obra, liberándole a constructor de la penosa labor de subcontratar procesos de acabado y eliminando reproceso que encarecen y retardan la culminación de la obra.

Quienes administran Placacetro tienen experiencia y arrastre de conocimientos en el área de materiales de madera para la construcción desde hace 15 años como distribuidora de tableros de madera contrachapada en la ciudad de Ambato y de 23 años como parte de la administración de la Empresa Arboriente S.A. Fabricante de tableros contrachapados.

2.1.1. Misión

Comercializar los productos de nuestras representadas, agregar valor a tableros y productos de madera, innovando servicios y complementos dentro de un marco de honestidad, ética y responsabilidad.

2.1.2. Clientes Internos y Externos

Los colaboradores en las diferentes áreas están comprometidos con nuestra Visión, Misión y Política de Calidad y las relaciones se basan en el respeto y el trabajo en equipo en búsqueda del mutuo desarrollo. La finalidad de toda actividad en Placacentro es la Satisfacción del Cliente, cumplir sus expectativas y anticiparnos a sus requerimientos, respaldados y auspiciados por empresas líderes en su ramo.

2.1.3. Visión

Destacarnos dentro de la Red como líderes y como una empresa que agrega valor económico, con una gestión enmarcada en la calidad, ética, eficiencia y responsabilidad en todos los ámbitos, para contribuir al desarrollo del sector artesanal, industrial y de toda la gente involucrada con nuestro quehacer.

2.1.4. Política de Calidad

Comercialización de tableros de madera, herrajes, suministros, accesorios y más complementos para trabajos de carpintería y afines; Mediante una actitud innovadora permanente que proyecte confianza y lealtad hacia el cliente.

2.2. METODOLOGIA UTILIZADA

En el problema propuesto se utilizó una metodología no experimental debido a que no existe una manipulación de variables es decir las investigadoras no crean condiciones si no observa el fenómeno o el evento en su contexto natural.

2.2.1. Unidad de población

La investigación se realizó al personal del Departamento de Comercialización de Z& S Distribuciones Placa Centro Masisa, conformados de la siguiente manera:

TABLA 2.1: POBLACIÓN

POBLACIÓN	NÚMERO
Gerente de Placa Centro Masisa- Ltga.	1
Administrador	1
Jefe de Comercialización	1
Jefe de área	1
Supervisor	1
Técnicos y personal operativo	5
TOTAL	10

Fuente: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa

Elaborado por: F&S Auditores

TOTAL 10 PERSONAS

Considerando que la población es muy reducida se trabajó con todas las personas mencionadas.

2.2.2 Métodos Y Técnicas

2.2.1.1 Métodos

Inductivos – deductivos.- Empieza desde partes concretas como: manuales de auditoría, documentación, registros contables y toda la información que se relacione con la investigación el mismo que llevo a identificar la necesidad de implantar una auditoría de gestión que facilite la toma de decisiones.

Analítico – Sintético.- Este método sirvió para realizar un análisis de toda la información suministrada por las personas que forman Z& S Distribuciones Placa Centro Masisa que es de utilidad para Implantar la Auditoría de Gestión.

Dialécticos.- Este método sirvió de ayuda para promover cambios continuos que permitan el adelanto de Z& S Distribuciones Placa Centro Masisa.

Sistemático Estructural.- Sirvió para categorizar jerárquicamente elementos teóricos a través de la sistematización de contenidos.

Trabajos con documentos.- Se utilizó este método para tener conocimientos sobre la situación legal, económica y financiera de Z& S Distribuciones Placa Centro Masisa. Que permitió identificar un modelo para la auditoría de gestión.

2.2.1.2 Técnicas

Las técnicas que se ha utilizado son las siguientes:

Entrevista.- Dirigida al gerente de Z& S Distribuciones Placa Centro Masisa que permitió tener un conocimiento profundo de las operaciones que realiza Z& S Distribuciones Placa Centro Masisa.

Encuesta.- Se aplicó a los jefes de división y departamento Z& S Distribuciones Placa Centro Masisa que tiene relación directa con el área de gestión para de esta

manera tener conocimientos de las actividades principales de Z& S Distribuciones Placa Centro Masisa

Observación Directa.- Técnica que permitió la obtención directa de información sobre las actividades y gestiones que realiza Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa.

En la presente investigación se utilizó la metodología teórica puesto que permiten revelar las relaciones esenciales del objeto de investigación, no observables directamente. Participan en la etapa de asimilación de hecho, fenómenos y procesos y en la construcción del modelo y preguntas directriz.

2.2.3 Posibles alternativas de interpretación

Los resultados que son recolectados en las encuestas se interpretaron a través de la utilización de métodos estadísticos tabulando los datos y realizando gráficos con los porcentajes, las encuestas y las observaciones se interpretará utilizando fichas con preguntas estructuradas (encuestas) y un listado de los principales aspectos que se va a considerar dentro de la observación.

2.4 ANALISIS TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

2.4.1 Resultados de la entrevista aplicada al Supervisor del departamento de Comercialización de Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga.

Tlgo. Carlos Caicedo
SUPERVISOR

De la entrevista efectuada al supervisor del Departamento de Comercialización se pudo determinar lo siguiente:

De acuerdo a la opinión del supervisor, el departamento de Comercialización posee un manual de funciones, lo que les permite realizar sus actividades casi en forma ordenada, sin embargo, las investigadoras consideran que el personal de las áreas no ponen en práctica el Manual de Funciones, a cabalidad, en virtud de que no existe un control eficiente de las actividades desempeñadas.

Actualmente en el departamento de Comercialización laboran 10 personas que no son suficientes para ejecutar las actividades del departamento según la opinión del supervisor, se considera que no son suficientes las 10 personas ya que cuenta con un gran demanda de clientes; que en muchas ocasiones deben esperar mucho tiempo para ser atendidos, lo que ocasiona su incomodidad.

En el departamento de comercialización trabaja personal capacitado y profesional los mismos que son capacitados en forma eventual, según la apreciación del supervisor del departamento, por lo que considera que el servicio que presta no esta acorde a las necesidades de los clientes, pero según los clientes activos del

Departamento y la observación de las investigadoras no todos están capacitados por ello que la atención no es eficiente.

De la entrevista aplicada al Supervisor del departamento en lo referente a las funciones de los empleados opina, que es necesario, que cada uno de los trabajadores tengan definido claramente cuáles son sus funciones a desempeñar dentro del departamento, aunque también cree que es de vital importancia de que los mismos tengan conocimientos básicos acerca de las funciones de la diferentes áreas de trabajo, a fin de mejorar la calidad de servicio que presta a los clientes.

El Tlgo. Carlos Caicedo supervisor del departamento de Comercialización de Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa, considera que es importante realizar una Auditoría de Gestión dentro del departamento, para poder medir el grado de eficiencia, eficacia y efectividad, además permite una revisión de todas las actividades que desempeña el personal, y de esta manera limitar funciones específicas a cada empleado y delegar funciones lo que le permite que cada empleado sea responsable de las actividades que realice.

**2.4.2 Resultados de las encuestas realizadas al personal del
Departamento de Comercialización de Z& S Distribuciones
Placa Centro Masisa.**

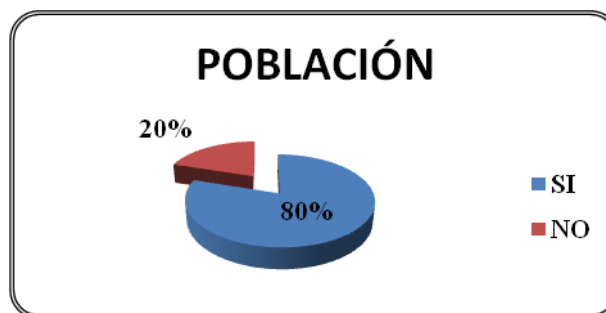
PREGUNTA # 1.- ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?

TABLA 2.2: MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
SI	8	80
NO	2	20
TOTAL	10	100%

FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga
ELABORADO POR: F&S Auditores

GRÁFICO 2. 1: MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS



FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga
ELABORADO POR: F&S Auditores

Interpretación

Del 100% que representa los 10 trabajadores del departamento de Comercialización, los 80% constituidos por 8 empleados manifiestan que conocen la misión, visión y objetivos de la empresa, mientras que el 20% que constituye a 2 trabajadores menciona que desconoce de las mismas. En lo que respecta a los criterios emitidos por parte del personal del departamento, manifiestan que es importante conocer los objetivos que persigue la empresa, tomando en cuenta la misión y visión que tiene las misma y considerar que uno de los aspectos primordiales en lo que respecta a la misión es, ser una empresa líder en la red de Placa Centros. Es importante que el personal de la empresa conozca cuales son los objetivos, misión y visión de la empresa, ya que de ello depende el buen desempeño laboral, considerando las metas que se proponen como empresa y tomando en cuenta el desarrollo eficiente de la misma.

PREGUNTA # 2

2.- ¿Está conforme con el ambiente de trabajo dentro del Departamento?

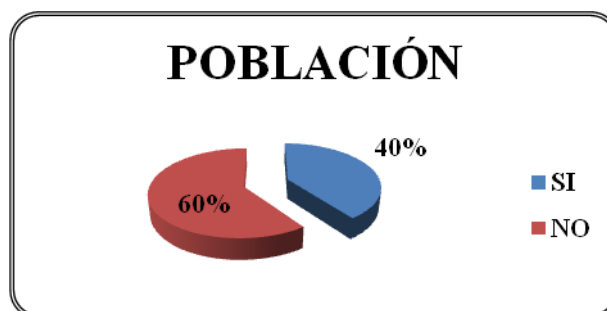
TABLA 2. 3: AMBIENTE DE TRABAJO

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
SI	4	40
NO	6	60
TOTAL	10	100%

FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga

ELABORADO POR: F&S Auditores

GRÁFICO 2.2: AMBIENTE DE TRABAJO



FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga

ELABORADO POR: F&S Auditores

Interpretación

Del 100% que representa los 10 trabajadores del departamento de Comercialización, los 60% constituidos por 6 empleados manifiestan que no están conformes con el ambiente de trabajo dentro del Departamento, mientras que el 40% que constituyen 4 trabajadores mencionan que si están conformes con el ambiente. La mayoría de los empleados de la empresa consideran que no se encuentran de acuerdo con el ambiente laboral ya que no existe la suficiente colaboración entre los miembros del departamento, y por tal razón se generan discrepancias entre los mismos. Todo lo manifestado por parte del personal es de gran importancia, puesto que se pudo conocer los inconvenientes que presenta la empresa en cuanto al ambiente de trabajo, y uno de los problemas que presenta es la falta de comunicación y cooperación entre el personal de las áreas, por lo que se debe determinar varias alternativas que permita mejorar el ambiente laboral.

PREGUNTA # 3

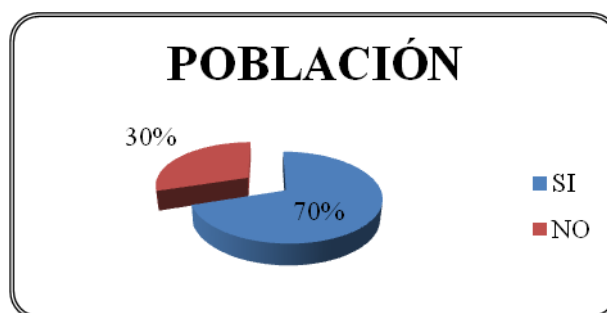
3.- ¿Las actividades que se encuentran a su cargo son previamente planificadas?

TABLA 2. 4: ACTIVIDADES PLANIFICADAS

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
SI	7	70
NO	3	30
TOTAL	10	100%

FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga
ELABORADO POR: F&S Auditores

GRÁFICO 2. 3: ACTIVIDADES PLANIFICADAS



FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga
ELABORADO POR: F&S Auditores

Interpretación

Del 100% que representa los 10 trabajadores del departamento de Comercialización, los 70% constituido por 7 empleados manifiestan que las actividades que se encuentran a su cargo; mientras que el 30% constituido por 3 empleados manifiestan que sus actividades no se encuentran previamente planificadas; ya que el programa de trabajo existente no se ha realizado de acuerdo a las necesidades del departamento, es decir en un tiempo determinado surge un cambio inesperado en el manejo de las funciones de los empleados. Uno de los aspectos que inciden en la planificación de las actividades de los empleados, es que no cuentan con un supervisor por área que este constantemente supervisando las actividades previas a una buena planificación.

PREGUNTA # 4

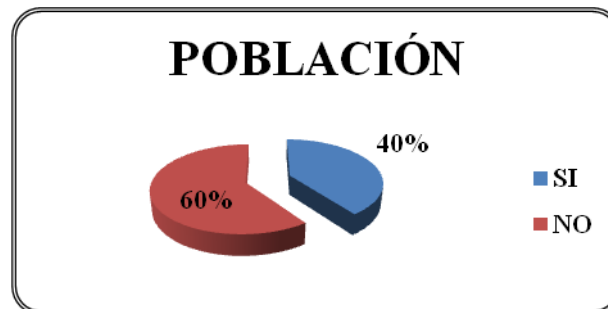
4.- ¿Las actividades que se encuentran a su cargo, están sometidas algún tipo de control?

TABLA 2. 5: TIPOS DE CONTROL

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
SI	4	40
NO	6	60
TOTAL	10	100%

FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga
ELABORADO POR: F&S Auditores

GRÁFICO 2. 4: TIPOS DE CONTROL



FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga
ELABORADO POR: F&S Auditores

Interpretación

Del 100% que representa los 10 trabajadores del departamento de Comercialización, los 40% constituido por 4 empleados manifiestan que las actividades que realizan si son controladas; mientras que el 60% constituido por 6 empleados manifiestan que las actividades que se encuentran a su cargo no están sometidas a ningún tipo de control. Los empleados dan a conocer que las actividades que les corresponde desempeñar, no están sometidas a un control riguroso debido al sin numero de actividades que cumple el supervisor en todas las áreas, las mismas que impiden mantener un eficiente control. De acuerdo a lo expuesto por el personal, se llego a la conclusión de que es indispensable planificar correctamente las responsabilidades que debe cumplir el personal del departamento.

PREGUNTA # 5

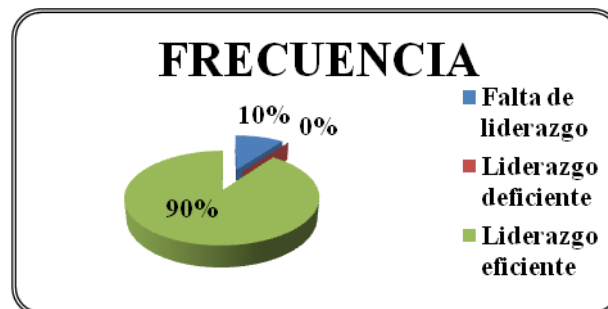
5.- ¿Cómo se ejerce el liderazgo en lo referente al desempeño y logro de los objetivos?

TABLA 2. 6: LIDERAZGO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Falta de liderazgo	1	10
Liderazgo deficiente	0	0
Liderazgo eficiente	9	90
TOTAL	10	100%

FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga
ELABORADO POR: F&S Auditores

GRÁFICO 2. 5: LIDERAZGO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS



FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga
ELABORADO POR: F&S Auditores

Interpretación

Del 100% que representa los 10 trabajadores del departamento el 10% constituido por 1 trabajador manifiesta que existe falta de liderazgo, ya que empezó sus actividades laborales en el departamento hace pocos días, mientras que el 90% constituido por 9 trabajadores mencionan que existe un liderazgo excelente, corroborando así que se está dando cumplimiento al logro de los objetivos empresariales, ya que un buen liderazgo repercute en el buen desarrollo de la empresa, pero es importante considerar y establecer métodos que le permita al líder continuar o mejorar su trabajo.

PREGUNTA # 6

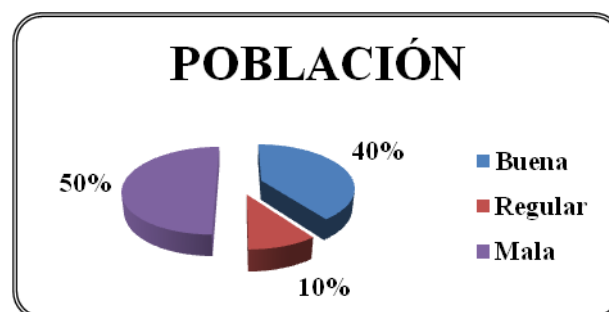
6.- ¿Cómo considera Ud. La comunicación entre todos los miembros de la áreas?

TABLA 2. 7: COMUNICACIÓN ENTRE AÉREAS

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Buena	4	40
Regular	1	10
Mala	5	50
TOTAL	10	100%

FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga
ELABORADO POR: F&S Auditores

GRÁFICO 2. 6: COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS



FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga
ELABORADO POR: F&S Auditores

Interpretación

Del 100% que representa los 10 trabajadores del departamento de Comercialización, los 40% constituido por 4 empleados manifiestan que la comunicación es buena, el 10% constituido por 1 trabajador deduce que la comunicación es regular mientras que el 50% que representa a 5 trabajadores manifiestan que el nivel de comunicación entre los miembros de la áreas es malo, por lo que creen que sería importante mantener reuniones periódicas a fin de dar a conocer los medios de comunicación y las necesidades que se presentan a diario para lograr un nivel de comunicación y respeto mutuo entre el personal del departamento de Comercialización.

PREGUNTA # 7

7.- ¿Con que frecuencia se recibe capacitación profesional?

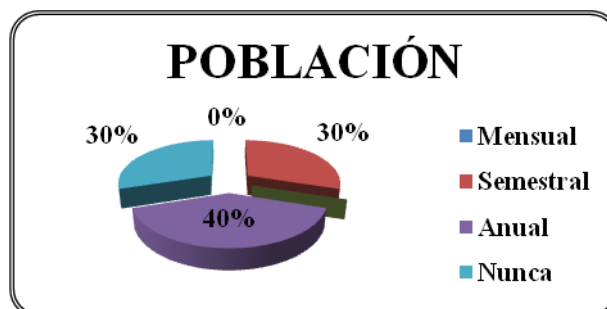
TABLA 2. 8: CAPACITACIÓN PROFESIONAL

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Mensual	0	0
Semestral	3	30
Anual	4	40
Nunca	3	30
TOTAL	10	100%

FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga

ELABORADO POR: F&S Auditores

GRÁFICO 2. 7: CAPACITACIÓN PROFESIONAL



FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga

ELABORADO POR: F&S Auditores

Interpretación

Del 100% que representa los 10 trabajadores del departamento de Comercialización, los 30% constituidos por 3 trabajadores manifiestan que reciben capacitación de forma esporádica es decir de manera semestral, en cuanto al 40% constituido por 4 empleados mencionan que reciben capacitación una vez al año, y el 30% restante manifiestan que no reciben ningún tipo de capacitación; esto provoca inconsistencia en el trabajo desempeñado, es importante que los trabajadores reciban capacitación permanente, y cumplan con el plan de capacitaciones programado en cuanto a temas y fechas pre establecidos; ya que los empleados tienden a des actualizarse de ciertos cambios en el entorno social y económico.

PREGUNTA # 8

8.- ¿Cómo resuelve los inconvenientes suscitados en el área de trabajo?

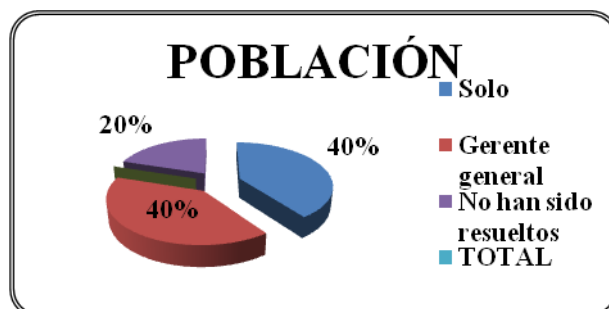
TABLA 2.9: INCONVENIENTES EN LAS ÁREAS

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Solo	4	40
Gerente general	4	40
No han sido resueltos	2	20
TOTAL	10	100%

FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga

ELABORADO POR: F&S Auditores

GRÁFICO 2. 8: INCONVENIENTES EN LAS ÁREAS



FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga

ELABORADO POR: F&S Auditores

Interpretación

Del 100% de la población encuestada, el 40% que constituye a 4 personas mencionan que, los inconvenientes suscitados en el área de trabajo son resueltos por el gerente general, el 40% que representa a 4 empleados dicen que, los inconvenientes presentados son resueltos por si solos, y un 20% que representa 2 trabajadores dicen que estos percances no han sido solucionados. En cuanto al criterio de los empleados, mencionan que los problemas que se originan en el área de trabajo son resueltos solos o a su vez no se los resuelve, estos se deben a la falta de control por parte del supervisor y colaboración por parte de los compañeros de trabajo. Se debe considerar que los inconvenientes que se presentan en la empresa deben ser resueltos por los directivos de la misma, conjuntamente con el encargado a fin de cumplir con las metas propuestas.

PREGUNTA # 9

9.- ¿Conoce usted en base a que se asignan responsabilidades?

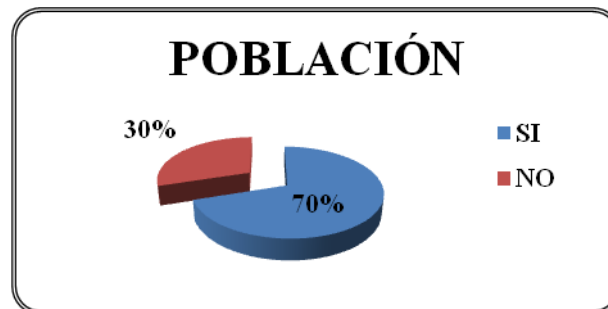
TABLA 2. 10: RESPONSABILIDAD

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
SI	7	70
NO	3	30
TOTAL	10	100%

FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga

ELABORADO POR: F&S Auditores

GRÁFICO 2.9: RESPONSABILIDAD



FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga

ELABORADO POR: F&S Auditores

Interpretación

De 10 trabajadores que representa el 100% de la población encuestada, el 70% que representa a 7 personas mencionan que, si conocen en base a qué aspectos se asignan responsabilidades, y el 30% que representa a 3 empleados, indican no conocer en base a qué argumentos se asignan responsabilidades. Los empleados dan a conocer que las responsabilidades que se les asigna se encuentran establecidas en base al reglamento interno de la empresa pero consideran importante mantenerlos al tanto de los posibles cambios que pueden suscitarse, y que se los tome en cuenta para las modificaciones que se pueden presentar. La mayoría del personal menciona conocer, en base a qué factores se determinen sus responsabilidades, sin embargo es importante considerar, que existen personas que desconocen en base a que se plantean estas responsabilidades por lo que es indispensable mantenerlos al tanto del mismo.

PREGUNTA # 10

10.- ¿Cree necesario aplicar una auditoría de gestión en el departamento de Comercialización?

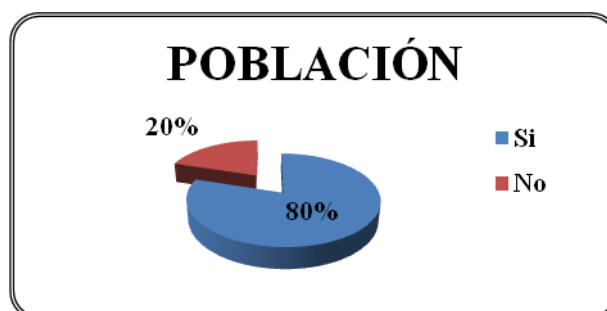
TABLA 2. 11: IMPORTANCIA, AUDITORÍA DE GESTIÓN

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Si	8	80
No	2	20
TOTAL	10	100%

FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga

ELABORADO POR: F&S Auditores

GRÁFICO 2. 10: IMPORTANCIA AUDITORIA DE GESTIÓN



FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga

ELABORADO POR: F&S Auditores

Interpretación

El 100% de la población encuestada que representa a 8 trabajadores, mencionan que si es necesario aplicar una auditoría de gestión en el departamento de Comercialización.

La aplicación de una Auditoría de Gestión en el departamento para las diferentes áreas, sería una muy buena opción, ya que por medio de ella se puede corregir y mejorar el ámbito laboral así como también conocer de ciertos campos que permitan efectuar correctamente los objetivos planteados. Es de vital importancia efectuar una Auditoría de Gestión, ya que se puede evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad en la ejecución de las actividades.

3.3.3 Resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Z&S
Distribuciones Placa Centro Masisa.

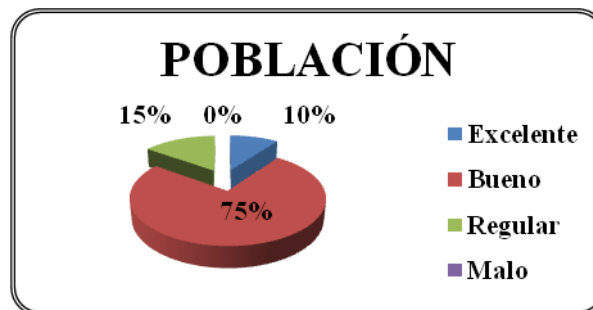
PREGUNTA # 1.- ¿Cómo califica Ud. el servicio que presta la empresa?

TABLA 2. 12: CALIFICACIÓN SERVICIO

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Excelente	10	10
Bueno	75	75
Regular	15	15
Malo	0	0
TOTAL	100	100%

FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga
ELABORADO POR: F&S Auditores

GRÁFICO 2. 11: CALIFICACIÓN SERVICIO



FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga
ELABORADO POR: F&S Auditores

Interpretación

El 100% de la población encuestada que representa a 100 clientes, los 75% constituidos por 75 clientes manifiestan que la atención que brindan en la empresa es buena, mientras que el 15% que constituye 15 encuestados creen que la atención es regular y el 10% que representan a 10 personas mencionan que la atención es excelente. Las recomendaciones que dan a conocer los clientes respecto al servicio prestado por los trabajadores, es de que deben mejorar el trato y la agilidad al momento de realizar las cobranzas, a pesar de que es bueno no considerar como excelente, y por parte de F&S Auditores se puede recomendar que se estimule el buen trato al cliente, ya que existen personas que mencionan que el servicio es regular, lo que no beneficia de ninguna manera a la empresa.

PREGUNTA # 2

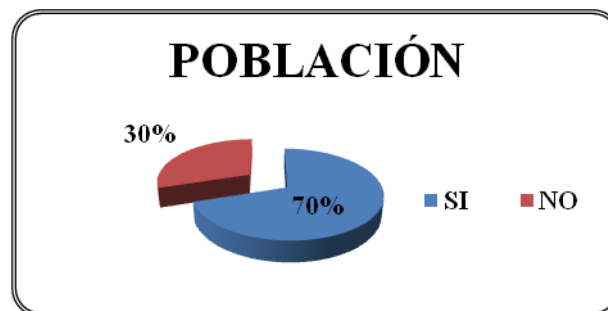
2.- ¿Cree Ud. que el personal de la empresa está capacitado en el área que desempeña sus actividades?

TABLA 2. 13: CAPACITACIÓN SEGÚN EL ÁREA

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Si	70	70
No	30	30
TOTAL	100	100%

FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga
ELABORADO POR: F&S Auditores

GRÁFICO 2. 12: CAPACITACIÓN SEGÚN EL ÁREA



FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga
ELABORADO POR: F&S Auditores

Interpretación

Del 100% de la población encuestada que representa a 100 clientes, los 70% constituidos por 70 clientes manifiestan que el personal si se encuentra capacitado en el área de trabajo que desempeñan, mientras que el 30% que constituye 30 encuestados considera que el personal no se encuentra capacitado para el desempeño de sus actividades. En lo que respecta a las recomendaciones emitidas por parte de los encuestados, tenemos que el personal si se encuentra capacitado, pero que requieren actualizarse constantemente en sus diferentes áreas de desempeño. Las opiniones emitidas, ayudan al personal a inmiscuirse en cursos de capacitación tanto en lo que respecta a facturación, atención al cliente, ventas, cobros y recaudaciones, pero para ello es necesario el apoyo incondicional por parte del supervisor de la empresa.

PREGUNTA # 3

3.- ¿Los precios de los productos que brinda la empresa son cómodos y razonables?

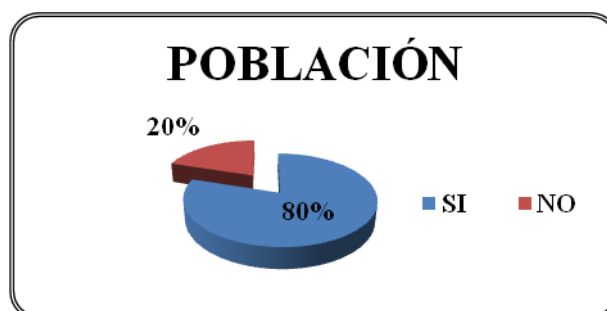
TABLA 2. 14: PRECIOS RAZONABLES

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Si	80	80
No	20	20
TOTAL	100	100%

FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga

ELABORADO POR: F&S Auditores

GRÁFICO 2. 13: PRECIOS RAZONABLES



FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga

ELABORADO POR: F&S Auditores

Interpretación

De los 100 clientes encuestados, 80 de ellos que representa el 80% consideran que los precios de los productos son cómodos y razonables, el 20% menciona que los costos de los productos no son razonables. Los clientes consideran que los precios son cómodos, pero que hace falta variedad de productos, y recomienda al departamento de Comercialización cuales son los productos que tienen mayor demanda, a fin de cumplir con las necesidades de los mismo. La variedad en los productos es de vital importancia, puesto que de ello depende la preferencia de los clientes, sin embargo hay que considerar que los precios son convenientes y ayuda a la empresa a tener más acogida.

PREGUNTA # 4

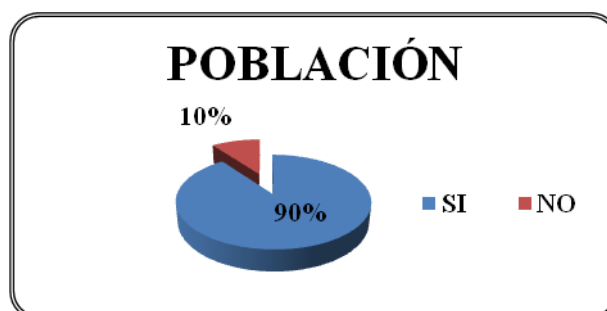
4.- ¿Considera Ud. que se requiere más personal para que se les dé un servicio de calidad?

TABLA 2. 15: INCREMENTO PERSONAL

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Si	90	90
No	10	10
TOTAL	100	100%

FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga
ELABORADO POR: F&S Auditores

GRÁFICO 2. 14: INCREMENTO DE PERSONAL



FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga
ELABORADO POR: F&S Auditores

Interpretación

De los 100 clientes encuestados, 90 de ellos que representa el 90% consideran que la empresa si requiere de más personal, mientras que el 10% menciona que no requiere del incremento del personal. Los clientes sugieren que la empresa debe reclutar más personal a fin de mejorar la calidad del servicio que presta la misma. Se recomienda que la empresa deba adquirir más personal, ya que el que posee, no es suficiente para atender las necesidades de los clientes en las diferentes áreas de la empresa.

PREGUNTA # 5

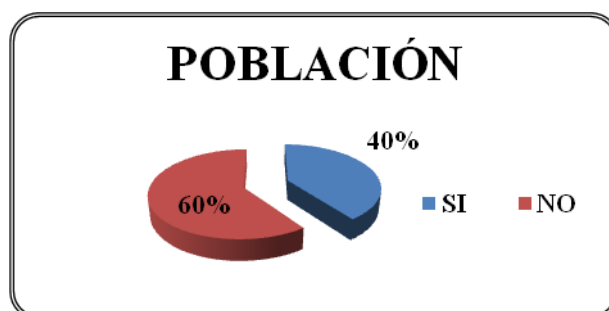
5.- ¿Cree que los horarios de atención por parte de la empresa están estipulados correctamente?

TABLA 2. 16: HORARIO DE ATENCIÓN

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Si	40	40
No	60	60
TOTAL	100	100%

FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga
ELABORADO POR: F&S Auditores

GRÁFICO 2. 15: HORARIO DE ATENCIÓN



FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga
ELABORADO POR: F&S Auditores

Interpretación

Del 100% de la población encuestada, el 40% que representa a 40 encuestados dicen que si están de acuerdo con los horarios estipulados y el 60% que representa a 60 clientes mencionan que no están de acuerdo con los horarios de atención que brinda la empresa. Por parte de los clientes se menciona, que sería importante reestructurar los horarios de atención, ya que existe mucha variación en los mismos, por tal razón no se puede adquirir los productos de primera necesidad. Es importante que se considere el aspecto de los horarios, en vista de que surgen varios inconvenientes al momento de satisfacer las necesidades de los clientes, y así evitar malestares en los mismos.

PREGUNTA # 6

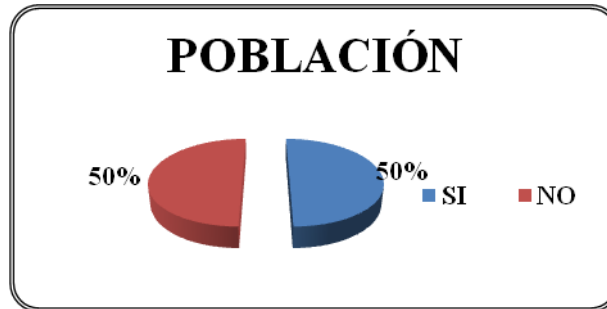
6.- ¿A mejorado la imagen de la empresa por la calidad de sus servicios?

TABLA 2. 17: CALIDAD DEL SERVICIO

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Si	50	50
No	50	50
TOTAL	100	100%

FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga
ELABORADO POR: F&S Auditores

GRÁFICO 2. 16: CALIDAD DEL SERVICIO



FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga
ELABORADO POR: F&S Auditores

Interpretación

Del 100% de la población encuestada, el 50% que representa a 50 clientes, menciona que la imagen de la empresa si ha mejorado, mientras que el otro 50% manifiestan que la imagen de la empresa no ha mejorado en cuanto a sus servicios, la atención al cliente es deficiente, por lo que no cumple con las expectativas del cliente; y se recomienda encontrar métodos que le permita a la empresa mejorar la calidad del servicio, y con ello la imagen de la misma.

PREGUNTA # 7

7.- ¿La atención del personal de la empresa es?

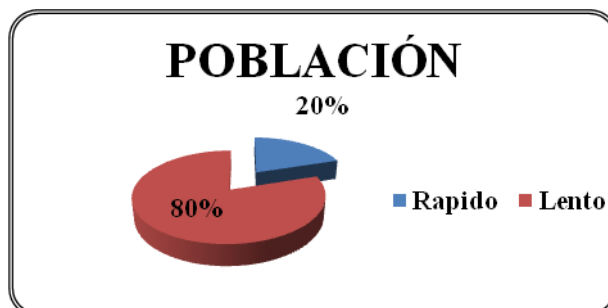
TABLA 2. 18: ATENCIÓN AL CLIENTE

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Rápido	20	20
Lento	80	80
TOTAL	100	100%

FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga

ELABORADO POR: F&S Auditores

GRÁFICO 2. 17: ATENCIÓN AL CLIENTE



FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga

ELABORADO POR: F&S Auditores

Interpretación

Del 100% de la población encuestada que representa a 100 clientes el 20% constituido por 20 personas mencionan que la atención es rápida, mientras que el 80% que representa 80 clientes menciona que la atención recibida por parte del personal de la empresa es lenta. Los clientes emiten varias opiniones en cuanto a la atención al cliente y recaudación, ya que se debería establecer un horario interrumpido para mayor comodidad y facilitar de esta manera la adquisición de los productos y servicios que ofrece la empresa.

PREGUNTA # 8

8.- ¿Tiene Ud. facilidades para adquirir crédito?

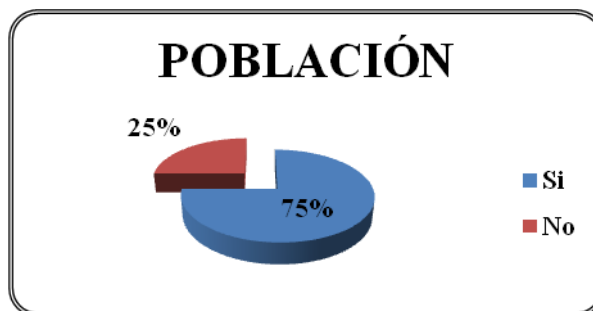
TABLA 2. 19: ADQUISICIÓN DE CRÉDITO

ALTERNATIVA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Si	75	75
No	25	25
TOTAL	100	100%

FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga

ELABORADO POR: F&S Auditores

GRÁFICO 2. 18: ADQUISICIÓN DE CRÉDITOS



FUENTE: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga

ELABORADO POR: F&S Auditores

Interpretación

Del 100% de la población encuestada, que representa a 100 clientes, el 75% que representa a 75 clientes, mencionan que si tienen facilidad para acceder a un crédito, mientras que el 25% consideran que no hay facilidades para el acceso a créditos. Los clientes tienen diferentes opiniones en este aspecto, puesto que por el hecho mismo de ser una empresa líder en la comercialización de tableros MDF, melamínicos dan prioridad a proveedores del sector público, mientras que los clientes particulares manifiestan que no es sencillo acceder a un crédito, por lo que recomiendan implantar políticas y procedimientos que les permitan tener más facilidad de créditos. La empresa debe encontrar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes, deben tomar en cuenta que no brindan servicios únicamente al sector público si no también a particulares.

2.5. COMPROBACIÓN PREGUNTAS CIENTÍFICAS.

Una vez concluida la investigación de campo dentro del departamento de comercialización de Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa; se ha logrado comprobar la operacionalización de las variables llegando a determinar las siguientes afirmaciones que detallamos a continuación:

Se llego a determinar que el personal está de acuerdo con la aplicación de una Auditoría de Gestión, ya que esta permite analizar y obtener información sobre el nivel de desempeño del personal, es decir se puede medir el grado de eficiencia, eficacia y efectividad en las actividades desarrolladas alcanzando de esta manera objetivos y metas propuestas por la empresa, para llegar a dicho resultado se aplico: encuestas, entrevistas y observación directa.

El grupo de investigadoras consideran que la aplicación de la Auditoría de Gestión dentro del departamento de Comercialización permitirá medir el desempeño del personal y sobre todo evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad en cada una de las actividades que se realiza en el departamento.

Las respuestas obtenidas mediante la aplicación de las encuestas a los clientes de la empresa fueron tabuladas y mediante la estadística descriptiva se obtuvo frecuencia y porcentajes, los cuales fueron analizados e interpretados, determinando que en el departamento existe falencias, en cuanto a la prestación de servicios por parte del personal por lo que también se hace referencia que se debe contratar más personal para mejorar su calidad y servicio, también se menciona que se debe realizar adecuaciones en el horario de atención, puesto que frecuentemente se realiza cambios en los mismos, se considera que se debe tomar decisiones y mejores estrategias en lo que respecta al otorgamiento de créditos y delegación de funciones a cada uno de los trabajadores.

1. ¿Cómo contribuye la fundamentación teórica para la realización de la Auditoría de Gestión?

La fundamentación teórica contribuye a la aplicación de procedimientos que dentro de la auditoría de gestión para con ello mantener un control interno adecuado y eficiente que mediante la aplicación de normas permitirá el desarrollo de la auditoría con resultados suficiente competente y pertinente para así obtener el desarrollo de la eficiencia del talento humano que permita fortalecer a cada uno de los Departamentos en mención en su desarrollo laboral.

2. ¿Cuál es la situación actual del Departamento de Comercialización del Z & Distribuciones Placa Centro Masisa Sucursal Latacunga?

La situación actual de la empresa de acuerdo a las áreas investigadas es que no existe una auditoría de gestión que permita evaluar la atención al cliente, líneas de crédito otorgadas a los usuarios, personal inadecuado; evaluación de la estructura organizativa, funciones, fuentes de abastecimientos, cantidad total de trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales, con sus respectivas calificaciones por ende gracias a la auditoría permitirá alcanzar los objetivos propuestos por la empresa y así aplicar los índices de eficiencia eficacia y efectividad a la entidad para dar recomendaciones que satisfaga a los problemas encontrados.

3. ¿Qué beneficio se conseguirá con la aplicación de la Auditoría de Gestión en el Departamento de Comercialización de Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa sucursal Latacunga?

Mediante la Auditoría de Gestión permitirá al departamento de comercialización de Z & S Distribuciones Placa Centro Masisa sucursal Latacunga formular y presentar una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos,

poniendo énfasis en el grado de eficacia y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros aplicando políticas, controles operativos y acción correctiva para desarrollar la habilidad humana e identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

2.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

2.6.1. Conclusiones

- ◇ Luego de haber realizado el análisis de las encuestas, se ha llegado a la conclusión que el departamento de comercialización tiene limitaciones para realizar su trabajo, mantiene un nivel de ventas aceptable que se debe mantener el nivel a través de la aplicación de auditoría de gestión, existe un organigrama de funciones deficiente ya que no especifica cómo se puedan regir los empleados, para saber quiénes son sus superiores y así cumplir sus funciones.

- ◇ Los objetivos y visión de la empresa deben recordarse a todos quienes conforman la empresa para que las metas y objetivos de la entidad sean alcanzadas a su entera satisfacción.

- ◇ Se puede mencionar que es un aspecto positivo el crédito emitido a los consumidores puesto que estos conformaran nuestra cartera de clientes lo cual se debe mantenerlos y cuidarlos sin perder su confianza ya que ellos acreditan a que la empresa cumpla con los objetivos.

2.6.2. Recomendaciones

- ◇ Proponer una reunión de trabajo entre gerencia y empleados para que sean capacitados en desarrollo empresarial, atención al cliente, permitiendo así mantener el nivel de competitividad, eficiencia, eficacia y efectividad para el desarrollo empresarial.

- ◇ Mantener reuniones periódicas de trabajo entre gerencia y empleados nuevos, para que tengan conocimiento de los objetivos de la entidad , y fortalecer el desempeño laboral entre cada uno de los que conforman la empresa

- ◇ Mantener la cartera de clientes estable, ya que con ello se puede mantener el nivel de créditos aceptable; que permita abarcar más consumidores para optimizar el desarrollo empresarial relacionado en ventas, así como también una atención a clientes aceptable.

CAPITULO III

PROPUESTA

“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN DE Z&S DISTRIBUCIONES PLACA CENTRO MASISA SUCURSAL LATACUNGA UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, DEL PERIODO 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008.”

En este capítulo, se presenta una propuesta la cual pretende que a través de la Auditoría de Gestión se mejore de una manera eficiente el desarrollo de las actividades en el Departamento de Comercialización de Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa sucursal Latacunga del período 01 de Julio al 31 de diciembre del 2008.

3.1 INTRODUCCIÓN

Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa sucursal Latacunga es una empresa con formación y experiencia en donde ha tenido una buena acogida, la oferta de productos y servicios no solamente dentro de la provincia de Cotopaxi sino también a nivel nacional. La misma que ha ido creciendo por sus diversas sucursales ya en todo el país. Placa Centro Masisa en alianza con el sector artesanal latacungueño cuenta con el mejor desarrollo de sus actividades, alcanzando así de una manera eficiente, ética y profesional el logro de sus objetivos y metas propuestas.

Por ello se presenta como una propuesta y alternativa la Auditoría de Gestión en el departamento de Comercialización con el fin de llevar a cabo el seguimiento de las actividades designadas en cada área de trabajo, determinando de esta manera el nivel de cumplimiento de eficiencia, eficacia en su desarrollo, permitiendo de esta manera el logro propuesto por la empresa.

Esta investigación se la realiza luego de haber experimentado la necesidad que tiene la empresa en este departamento y en las aéreas que lo conforman por lo que podemos mencionar las siguientes: Mala distribución del personal en las áreas de trabajo sin que existan normas que designen su actividad en atención al cliente, facturación, ventas y cobranza; el manual de procedimientos no aplicado de manera correcta; falta de capacitación para el desarrollo de sus actividades. Todo esto muestra un débil desarrollo con que se cumple los objetivos y metas planteadas por la empresa.

Por ende se desarrollara un análisis de las actividades en el departamento ya mencionado en el cual se podrá detectar falencias.

3.2 OBJETIVOS

3.2.1. General:

Aplicar una Auditoría de Gestión en Z& S Distribuciones Placa centro Masisa sucursal Latacunga en el Departamento de Comercialización, que permita mejorar de manera organizada el grado de desempeño y distribución de actividades que contribuirá de una manera efectiva, eficiente y económica para la empresa en el periodo designado.

3.2.2. Específicos:

- Emitir de una manera eficiente la investigación preliminar en donde nos permita ver la situación actual en que se encuentra la empresa.
- Ofrecer a la empresa una herramienta que guie las actividades dentro de cada área logrando de esta manera la utilización del manual de procedimientos de manera efectiva.
- Desarrollar de una manera adecuada la investigación científica, teórica y práctica para proponer de esta manera estrategias y propuestas al emitir el informe final del trabajo realizado.

3.3 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se lleva a cabo luego de haber sido participe de los requerimientos reflejados en la aplicación de las encuestas a los diferentes supervisores del departamento, de las cuales se desprende criterios suficientes para la Aplicación de la Auditoría de Gestión; que permita obtener un adecuado seguimiento de las actividades operativas.

La Auditoría de Gestión en Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa es de gran interés, para la empresa por lo que reflejara el uso adecuado de sus diferentes recursos de manera efectiva, eficiente y económica. Será de gran ayuda para el departamento de comercialización ya que ayudara a mejorar el desempeño adecuado de sus funciones para el cumplimiento de sus objetivos y metas propuestas por la empresa.

Para obtener resultados positivos necesitamos de la colaboración de los principales funcionarios del departamento de comercialización, los cuales nos será de gran ayuda para el mejor desarrollo de esta investigación propuesta para la empresa.

Por lo tanto el presente trabajo de investigación es indispensable y se justifica porque es de gran ayuda para el mejor desempeño de las labores diarias, mejor control de sus recursos que contribuirá de manera efectiva, eficiente y suficiente al desarrollo de los mismos

3.4 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

El desarrollo del presente trabajo se lo realiza con datos reales otorgados por la empresa, el departamento destinado a investigar es el departamento de comercialización en donde se podrá dar a conocer la situación actual de la empresa con la aplicación de la Auditoría de Gestión.

De la misma manera en base a los resultados encontrados durante la Auditoría de Gestión se planteara y se podrá emitir su respectivas conclusiones y recomendaciones para cada área dentro del departamento de comercialización, el mismo que fortalecerá el cumplimiento de sus objetivo.

La Auditoría de Gestión tiene la finalidad de determinar falencias encontradas en cada área por lo que el departamento de Comercialización es uno de ellos. Se describe a continuación como se desarrollara la Auditoría.

1. Planeación.

- Fuente de estudio
- Investigación preliminar
- Preparación del proyecto de auditoría de gestión
 - ✓ Propuesta técnica
- Diagnostico preliminar

2. Instrumentación

- Recopilación de información
- Técnicas de recolección

- ✓ Investigación documental
- ✓ Observación directa
- ✓ Acceso a la información
- ✓ Entrevista
- ✓ Cuestionario
- Escalas de medición
- Indicadores
- Papeles de trabajo
- Evidencia
- Índices y referencias
- Supervisión del trabajo

3. Examen

- Propósito
- Procedimiento
- Técnicas de análisis
- Formulación del diagnóstico

4. Informe

- Aspectos operativos
- Lineamientos generales para su preparación
- Tipos de informe
- Presentación del informe

5. Seguimiento

- Lineamientos generales
- Acciones específicas
- Recomendaciones

APL 1
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN



F&S AUDITORES
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
JULIO – DICIEMBRE 2008

ARCHIVO N°1
PLANIFICACIÓN

ÍNDICE DE PLANIFICACIÓN
APLI. ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA

CONTENIDO	REFERENCIAS
1.1 Presentación de Servicios Profesionales.	
1.1.1 Carta de Presentación	A.P.L. 1/1
1.1.2 Carta presentación de la firma de Auditoría	A.P.L. 1/7
1.1.3 Declaración juramentada	A.P.L. 1/1
1.1.4 Carta compromiso	A.P.L. 1/3
1.1.5 Contrato de servicios profesionales	A.P.L. 1/2
1.1.6 Distribución del trabajo	A.P.L. 1/1
1.1.7 Siglas a utilizar por los integrantes del equipo	A.P.L. 1/1
1.2 Planificación de la Auditoría	
1.2.1 Memorándum de planificación	A. P. L 1/1
1.3 Cronograma de trabajo	A.P.L. 1/1
1.4 Marcas de Auditoría	A.P.L. 1/1

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
JULIO – DICIEMBRE 2008

A.P.L. 1
1.1.1 1/1

1.1.1 CARTA DE PRESENTACIÓN

De nuestras consideraciones:

Mediante la presente le expresamos un atento y cordial saludo de quienes conformamos la firma de Auditoría F&S Auditores la misma que tiene como visión la verificación de los resultados con la utilización económica y eficaz de los recursos disponibles de una empresa.

Nuestra firma de Auditoría está conformado por: Flores Panchi Sonia Alexandra y Yugsi Toapanta Fernanda Verónica, F&S Auditores ofrecen servicios en Auditoría de Gestión, Auditoría administrativa, servicios de contabilidad y actualmente asesoría tributaria tanto con el sector público como en el sector privado, servicios donde hemos demostrado la calidad de nuestros trabajos.

Esperamos su pronta respuesta para tratar personalmente asuntos relacionados con el trabajo a efectuar.

Srta. Sonia Flores Panchi

AUDITOR JEFE

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
JULIO – DICIEMBRE 2008

A.P.L. 1
1.1.2 1/7

1.1.2 CARTA PRESENTACIÓN DE LA FIRMA DE AUDITORIA

Latacunga, 2 de Noviembre del 2010

Lic. Edith Segovia

**GERENTE DE PLACA CENTRO MASISA Z&S DISTRIBUCIONES
S.A.**

Presente.

De nuestras consideraciones:

La Empresa Z&S Distribuciones S.A. representada por la gerente Lcda. Edith Segovia autoriza realizar la Auditoría de gestión para la empresa, en el periodo correspondiente del 01 de Julio al 31 de diciembre del 2008; a F&S Auditores conformado por las señoritas: Flores Panchi Sonia Alexandra y Yugsi Toapanta Fernanda Verónica, con el fin de realizar el trabajo investigativo previo a la obtención del Título de Ingenieras en Contabilidad Y Auditoría.

A continuación ponemos a vuestra consideración la propuesta de trabajo.

Por la favorable atención que se digne dar a la presente anticipamos nuestros más sinceros agradecimientos y reiteramos los sentimientos de alta consideración y estima.

Flores Panchi Sonia
AUDITORES

Yugsi Toapanta Fernanda
AUDITORES

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
JULIO – DICIEMBRE 2008

A.P.L. 1
1.1.2 2/7

PROPUESTA DE TRABAJO

ANTECEDENTES

F&S Auditores está conformada por las señoritas: Flores Panchi Sonia Alexandra y Yugsi Toapanta Fernanda Verónica egresadas de la Universidad Técnica de Cotopaxi quienes van a realizar la Auditoria de Gestión a la Empresa Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa en el departamento de Comercialización PREVIO A LA Obtención Del Título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría.

Nuestro objetivo es efectuar un trabajo eficiente con el fin de aplicar todos los conocimientos adquiridos durante nuestra vida universitaria, para obtener el título y poder ofrecer nuestros servicios profesionales de calidad.

FIRMA: F&S Auditores.

- Flores Panchi Sonia Alexandra
- Yugsi Toapanta Fernanda Verónica

ASESORÍA LEGAL

Ing. Isabel Regina Armas

Docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi

SERVICIOS DE AUDITORIA

- De Gestión

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
JULIO – DICIEMBRE 2008

A.P.L. 1
1.1.2 3/7

NATURALEZA

F&S Auditores realizara una Auditoría de Gestión en el departamento de comercialización de Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa S.A. de acuerdo a los Principios y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

ALCANCE

Evaluar al personal administrativo y operativo que integran el Departamento de Comercialización para medir el grado de eficiencia, eficacia y efectividad en el cumplimiento de sus metas y objetivos y el desempeño de sus funciones en el período julio – diciembre del 2008.

OBJETIVOS:

- Determinar el nivel de desempeño en la utilización de los recursos del departamento de Comercialización.
- Evaluar el proceso de gestión con el propósito de verificar el manejo de las actividades del departamento antes mencionado.
- Verificar el cumplimiento de las metas y objetivos con el fin de de dar seguimiento al mejor desempeño de lo propuesto por la empresa.

ESTRATEGIAS

- Conocer el control interno existente.
- Entrevistar y evaluar al personal del departamento de Comercialización.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
JULIO – DICIEMBRE 2008

A.P.L. 1
1.1.2 4/7

ACCIONES:

- Visita previa a la empresa.
- Encuesta al personal del departamento de Comercialización.
- Aplicación de Cuestionarios
- Entrevista

RECURSO HUMANO:

- Auditores:
- Srta. Flores Panchi Sonia Alexandra
- Srta. Yugsi Toapanta Fernanda Verónica

RECURSOS MATERIALES:

- Equipo de Computo.
- Flash Memory.
- Suministro y materiales de oficina,
- Otros.

RECURSOS FINANCIEROS:

- Transporte, Alimentación
- Imprevistos

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
JULIO – DICIEMBRE 2008

A.P.L. 1
1.1.2 5/7

RECURSOS HUMANOS

AUDITOR JEFE

DATOS PERSONALES

Nombres y Apellidos: Sonia Alexandra Flores Panchi
Lugar y Fecha de Nacimiento: Latacunga, 21 de abril de 1980
Cédula de Identidad : 0502293368
Dirección : Av. Miguel Iturralde
Estado Civil : Soltera.

FORMACIÓN ACADÉMICA

SUPERIOR

2006-2009
Universidad Técnica De Cotopaxi
Egresada en Ing. Contabilidad y Auditoría.

SECUNDARIA

1992-1998
Instituto Tecnológico Superior "Simón Rodríguez" - Latacunga
Bachiller Agrónomo.

PRIMARIA

Escuela Fiscal "Otto Arosemena Gómez".
Latacunga

CURSOS REALIZADOS

Suficiencia en el idioma "Inglés" en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.IR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
JULIO – DICIEMBRE 2008

A.P.L. 1
1.1.2 6/7

AUDITOR SÉNIOR

PATOS PERSONALES

Nombres y Apellidos: Fernanda Verónica Yugsi Toapanta
Fecha de Nacimiento: 15 de Septiembre de 1984
Cédula de Identidad: 0502449465
Dirección : Latacunga
Teléfono : 2718238

FORMACIÓN ACADÉMICA

SUPERIOR.

2006-2009

Universidad Técnica De Cotopaxi

Egresada en Ing. Contabilidad y Auditoría. CPA.

SECUNDARIA.

1998-2004

Colegio Nacional "Primero de Abril"

Contador Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración.

PRIMARIA.

1992-1998

Escuela Juan Manuel Lasso.

CURSOS REALIZADOS

- "Seminario de Contabilidad de Costos" por la Universidad Técnica De Cotopaxi. (30Horas).

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.IR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
JULIO - DICIEMBRE 2008

A.P.L. 1
1.1.2 7/7

IDENTIFICACIÓN DE LA FIRMA AUDITORIA

Nombre o Razón Social : F& S AUDITORES
RUC : 0502293358001
Ciudad : Latacunga
Fecha de Constitución : 12 de octubre de 2009
Dirección : Edificio Platinum
Teléfono : 2808917
Correo electrónico : F & S auditores @hotmail.com
Representante legal : Sonia Alexandra Flores Panchi

Sonia Flores
Representante Legal
CI. 0502293368

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
JULIO - DICIEMBRE 2008

A.P.L. 1
1.1.3 1/1

1.1.3 DECLARACIÓN JURAMENTADA

Latacunga, 18 de abril de 2010

Lic. Edith Segovia
GERENTE DE Z&S DISTRIBUCIONES PLACA CENTRO MASISA S.A.

Presente

De nuestras consideraciones:

Mediante la presente firma de Auditoría F&S Auditores comunica que el trabajo a desarrollarse se ejecuta de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), Normas Ecuatoriana de Auditoría (NEA), y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA).

La firma de Auditoría entrega el informe de Auditoría basado en las normas específicas, el mismo que se presentara de una manera clara y concreta para el uso respectivo que la empresa otorgue.

Atentamente,

Sonia Flores
Representante Legal
C.I. 0502293368

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



1.1.4 CARTA COMPROMISO

Lic. Edith Segovia
**GERENTE DE Z&S DISTRIBUCIONES PLACA CENTRO MASISA
S.A.**

Presente. -

De nuestras consideraciones:

Expresándole un atento saludo, por medio de la presente como auditores, pongo de manifiesto la aceptación de colaborar con "El Departamento de Comercialización" que usted acertadamente lo dirige.

La auditoría será realizada con el fin de detectar posibles desviaciones existentes en el campo de gestión ya que este tipo de auditoría será diseñada para obtener una certeza razonable sobre:

- El nivel de cumplimiento de las metas y objetivos del Departamento de Comercialización.
- El grado de control que se da a cada una de las actividades planificadas.
- El grado de confiabilidad del personal administrativo y operativo, en lo que se refiere al manejo de los recursos dentro de dicha empresa.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
JULIO – DICIEMBRE 2008

A.P.L. 1
1.1.4 2/3

- El nivel de cumplimiento y compromiso que tiene el personal que forma parte de dicho departamento.
- El grado de comunicación que existe dentro del departamento de comercialización.

La Auditoría incluye un examen detallado y sistemático que se basa en pruebas y evidencias que determinen el cumplimiento de las actividades que realiza el personal administrativo con el que cuenta la "El Departamento de Comercialización".

Al concluir con la Auditoría se considerará un límite de error por concepto de que no se haya identificado algunos problemas, además en caso de presentarse irregularidades se enviará un comunicado a la empresa para que se tome correctivos del caso.

La Auditoría asume la responsabilidad y el compromiso en lo que respecta a la confidencialidad de la información que obtenga como resultado de la aplicación de la Auditoría de Gestión.

Por lo tanto la Firma de Auditoría no asume ninguna obligación en lo que se refiere a responder frente a terceros por las consecuencias que ocasione cualquier omisión o error involuntario de los aspectos que han sido examinados.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.IR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
JULIO – DICIEMBRE 2008

A.P.L. 1
1.1.4 3/3

Para que la Auditoría sea realizada de manera eficaz, eficiente y acorde a la situación actual de la empresa, es importante que el personal que forma parte de la misma brinde su colaboración y apoyo lo que facilitará obtener información real.

Por la gentil atención que dé al presente documento, sírvase firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su conocimiento y acuerdo sobre los arreglos realizados para llevar a cabo la Auditoría de Gestión.

Se suscribe la presente carta compromiso a los 18 días del mes de Octubre del 2010.

Atentamente,

Lcda. Edith Segovia
GERENTE DE Z&S DISTIBUCIONES S.A
PLACA CENTRO MASISA

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
JULIO - DICIEMBRE 2008

A.P.L. 1
1.1.5 1/2

1.1.5 CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES

CONTRATO DE AUDITORÍA "AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL PERIODO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008" ENTRE Z&S DISTRIBUCIONES PLACA CENTRO MASISA (DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN). Y LA FIRMA AUDITORA F&S AUDITORES

En la ciudad de Latacunga, al 03 de Abril del año 2010, comparecen a la celebración del presente contrato de prestación de servicios profesionales que celebran por una parte. **Z&S DISTRIBUCIONES PLACA CENTRO MASISA** a quien en lo sucesivo se lo denominará "EL CONTRATANTE" representada en este acto por la **GERENTE LCDA. EDITH SEGOVIA** y por la otra **F&S Auditores**, representada en este acto por: **Srta. Sonia Flores, Auditor Jefe**, portadora de la C.I # 050229336-8 a quien en lo sucesivo se denominará "EL PROFESIONAL" de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- OBJETO DEL CONTRATO: "EL CONTRATANTE" encomienda a "EL PROFESIONAL", la realización de los servicios concernientes en la aplicación de una Auditoría Administrativa y este se obliga a prestarlos aplicando para ello, sus conocimientos, experiencia y capacidad técnica.

SEGUNDA.- MONTO DEL CONTRATO Y FORMA DE PAGO: En vista de que la aplicación de la Auditoría de Gestión, es un requisito para la obtención del Título Profesional, no incluye honorarios; su ejecución se la realizará según lo estipulado durante el cronograma de trabajo

TERCERA.- SERVICIOS LÍCITOS Y PERSONALES: **F&S AUDITORES**, se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales, en la realización de la presente Auditoría.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
JULIO – DICIEMBRE 2008

A.P.L. 1
1.1.5 2/2

CUARTA.- PLAZO DE EJECUCIÓN: "EL PROFESIONISTA" se obliga a iniciar sus servicios, objeto de este contrato el 18 de Abril del presente año, la misma que desarrollará de manera eficiente en el lapso de cuatro meses.

QUINTA.- RECEPCIÓN DE LOS SERVICIOS: "EL PROFESIONAL" podrá efectuar entregas parciales de los resultados que se vayan obteniendo durante el desarrollo de la Auditoria y "EL CONTRATANTE" se obliga a recibirlas, previo aviso por escrito que se lo haga y que sus partes sean susceptibles de utilizarse por "EL CONTRATANTE".

SEXTA.- PROPIEDAD DE LOS TRABAJOS: "EL PROFESIONAL" conviene en que no podrá divulgar por medio de publicaciones, conferencias, informes o cualquier otra forma los datos y resultados obtenidos de los trabajos objeto de este contrato, sin la autorización expresa y por escrito de "EL CONTRATANTE", pues los datos y resultados son propiedad de este último.

SÉPTIMA: PROHIBICIÓN DE TRANSFERENCIA DEL CONTRATO.- El Contratista no podrá ceder, asignar o transferir en forma alguna, la totalidad o en parte de este contrato,

Las partes en señal de aceptación y conformidad con los términos establecidos en todas y cada una de las cláusulas del presente contrato, lo suscriben con su firma y rúbrica en la ciudad de Latacunga a los, **dieciocho días del mes de abril del dos mil diez.**

Lcda. Edith Segovia
GERENTE
Z&S DISTRIBUCIONES
EL CONTRATANTE

Srta. Sonnia Flores
CI: 050229336-8
EL PROFESIONISTA

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



1.1.6 DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO:

Será 30 días laborables, distribuido de la siguiente manera:

- FASE I** Conocimiento Preliminar
- FASE II** Planificación
- FASE III** Ejecución
- FASE IV** Comunicación de Resultados

RESULTADOS:

Los resultados que se obtendrán al finalizar la Auditoría de Gestión serán:

- Transparencia en las actividades de comercialización.
- Manejo eficiente de los recursos (optimización).
- Mejorar el control en todas y cada una de las actividades que realice el personal administrativo y operativo de la empresa que estén encaminadas a cumplir con los objetivos empresariales.
- Evitar que exista recurso humano ocioso.
- Incrementar mayor control a las actividades que desempeña el personal.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Observación Directa

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
JULIO - DICIEMBRE 2008

A.P.L. 1
1.1.7 1/1

1.1.7 SIGLAS A UTILIZAR POR LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO

SIGLAS	DESCRIPCIÓN
F&S	Fernanda & Sonnia
A.I.R	Revisado

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
JULIO – DICIEMBRE 2008

A.P.L. 1
1.2.1 1/1

1.2 PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORIA.

1.2.1 MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

ANTECEDENTES:

La Auditoría de Gestión en el Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa en el Departamento de Comercialización, se realizará por primera vez por el equipo de trabajo F&S Auditores, el mismo que ayudará a los administradores a mejorar el desarrollo de las actividades realizadas dentro de la empresa.

MOTIVO DE LA AUDITORÍA:

Se realizará la Auditoría de Gestión para determinar las deficiencias que tiene el Departamento de Comercialización, las mismas que impiden el buen desempeño empresarial y por medio de ella medir el grado de cumplimiento de las metas y objetivos planteados, transparencia en las actividades de la comercialización, manejo eficiente de los recursos, control en las actividades que realice la empresa, que el personal desempeñe eficiente y eficazmente su trabajo. Finalmente elaborar el respectivo informe, estableciendo conclusiones y recomendaciones, que permita a la empresa tomar las mejores decisiones.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA:

- Establecer un proceso de funciones para el departamento de comercialización, que permita delegar las actividades específicas a cada empleado.
- Determinar un proceso de trabajo que organice las actividades del personal que labora en el departamento de Comercialización.
- Lograr dar solución a las falencias encontradas por medio de la aplicación de la Auditoría de Gestión.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría Administrativa, se realizará a todo el personal que trabaja en el departamento de Comercialización.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
JULIO – DICIEMBRE 2008

A.P.L. 1
1.3 1/1

MESES	MARZO					ABRIL					MAYO			
	Semana					Semana					Semana			
DÍAS	1	1	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
VISITA PRELIMINAR		x	x											
PLANIFICACIÓN				x	x	x								
INSTRUMENTACIÓN							x	x	x					
EXAMEN										x	x	x		
PRESENTACIÓN DEL BORRADOR DE AUDITORÍA													x	
PRESENTACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA														
ASPECTOS A CONSIDERAR DEL SEGUIMIENTO														x
SEGUIMIENTO														

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA: 03/06/2010



1.4 MARCAS DE AUDITORÍA

MARCAS	DESCRIPCIÓN
✓	VERIFICADO
*	VISTO
^	INVESTIGAR
∞	EXAMINADO
@	HALLAZGOS DE AUDITORIA
√	CONFIRMACIÓN DEL AUDITOR

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA: 03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
JULIO – DICIEMBRE 2008

A.P.L. 1
1.5 1/1

1.5 PERSONAL CON QUIENES DEBEMOS COORDINAR EL TRABAJO

RESPONSABLES	CARGO
Lcda. Edith Segovia	GERENTE
Lcdo. Luis Proaño	ADMINISTRADOR
Ing. Patricia Gavilánez	CONTADORA

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010

AP 2
ARCHIVO PERMANENTE



F&S AUDITORES
ARCHIVO PERMANENTE
JULIO - DICIEMBRE 2008

A.P.L 2

CONTENIDO	REFERENCIA	
2.1 Información General		
2.1.1 Reseña Histórica	A.P. 2	1/6
2.1.2 Dirección de la empresa	A.P. 2	1/1
2.1.3 Lista del personal	A.P. 2	1/1
2.1.4 Funciones del personal	A.P. 2	1/6
2.2 Actividades Comerciales		
2.2.1 Productos que comercializa	A.P. 2	1/1

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.IR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO PERMANENTE
JULIO - DICIEMBRE 2008

A.P.L. 2
2.1.1 1/6

2.1 INFORMACIÓN GENERAL

2.1.1 Reseña histórica

Placa Centro Masisa “Z&S Distribuciones S.A.”, es una sociedad de hecho legalmente constituida el 4 de junio del año 2004, forma parte de la Red de Placacentros MASISA en el Ecuador, y se ha constituido en el mayor productor de tableros de madera a escala mundial y primero en América Latina.

Por ser una empresa con formación y experiencia, tiene una favorable acogida y desarrollo prometedor sustentados en la oferta de productos y servicios de calidad con cabal cumplimiento, rompiendo viejos esquemas de mala atención y maltrato al cliente.

Ante la realidad actual de una sociedad tecnificada, la Empresa pretende a través Z&S Distribuciones y en alianza con el sector artesanal calificado, personal y equipo propio, ofrecer al sector de la construcción a nivel provincial, materiales totalmente instalados en obra, liberándole al constructor de la penosa labor de subcontratar procesos de acabado y eliminando reproceso que encarecen y retardan la culminación de la obra.

La finalidad de toda actividad en este Placacetro es la Satisfacción del Cliente, cumplir sus expectativas y anticiparnos a sus requerimientos, respaldados y auspiciados por empresas líderes en su ramo.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO PERMANENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

A.P.L. 2
2.1.1 2/6

2.1.1.1 Base Legal

Placa Centro Masisa “Z&S Distribuciones S.A.” desarrolla sus actividades amparado en el marco jurídico de la República del Ecuador observando las siguientes Leyes y Reglamentos:

- Constitución de la República
- Ley Orgánica de la Superintendencia de Compañías
- Código de Trabajo
- Ley Orgánica del Servicio de Rentas Internas
- Reglamento Interno
- Orgánico Estructural y funcional ,
- Otras Leyes Pertinentes

2.1.1.2 Estructura Orgánica

Placa Centro Masisa “Z&S Distribuciones S.A.” cuenta dentro de su organización con varios, departamentos como lo indica el organigrama.

La tipología organizacional estructural de la Empresa es vertical – funcional, porque la autoridad y responsabilidad se transmite a través de un solo ejecutivo para cada función en especial a lo que se le denomina Cadena de Mando, y además se establece el nivel de especialización de cada actividad de la Empresa.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO PERMANENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

A.P.L. 2
2.1.1 3/6

2.1.1.3 Planificación Estratégica de Placa Centro Masisa “Z&S Distribuciones S.A.”

2.1.1.4. Misión y Visión.

La misión es como la declaración duradera de los propósitos que distingue a una Empresa de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de esta sociedad anónima.

La misión describe la naturaleza de la institución, en ese sentido la misión de la empresa la siguiente: “Comercializar los productos de nuestras representadas, agregar valor a tableros y productos de madera, innovando servicios y complementos dentro de un marco de honestidad, ética y responsabilidad.”

La Visión del futuro es la declaración de donde quiere estar la empresa en los próximos años. Es un conjunto de ideas generales que presenta el marco de referencia de lo que ésta es y quiere ser en el futuro. La visión señala rumbo, a dirección, es la cadena o el lazo que une en la empresa el presente y el futuro.

“Placa Centro Masisa Z&S Distribuciones S.A” aspira ser una empresa líder en la Red de placa centros, con una gestión enmarcada en la calidad, ética, eficiencia y responsabilidad en todos los ámbitos, para contribuir al desarrollo del sector artesanal, industrial y de toda la gente involucrada con nuestro quehacer.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO PERMANENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

A.P.L. 2
2.1.1 4/6

2.1.1.5 Principios y Valores Corporativos

Consecuente con su misión, visión, a través de los siguientes valores que se propone desarrollar la empresa es la establecer y mantener un sistema de Gestión Integrado orientado y comprometido con la calidad de la comercialización de tableros, y por ende una excelente atención al cliente.

Responsabilidad: Mostrar honradez y rectitud en el obrar, actuar en concordancia con lo que se dice, cumplir los compromisos adquiridos en el tiempo y la forma acordada, y no ofrecer lo que no se puede hacer. Es priorizar el beneficio colectivo sobre el interés individual.

Respeto: Valorar justa y consistentemente la contribución de las personas, sus derechos, sus logros y sus opiniones. Es actuar sin privilegios ni discrimin, respetando sus diferencias, es demostrar un interés sincero en la atención al cliente, y bienestar general.

Calidad: Comercializar tableros de madera, herrajes, suministros, accesorios y más complementos para trabajos de carpintería y afines; mediante una actitud innovadora permanente que proyecte confianza y lealtad hacia el cliente.

Creatividad: Elaborar nuevos diseños de tableros y construcción de muebles con sus propias iniciativas; las mismas que deben estar enmarcadas a las necesidades y requerimientos de los clientes.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO PERMANENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

A.P.L. 2
2.1.1 5/6

Liderazgo: Ejecutar sus actividades administrativas y operativas, mediante una tecnología de punta con responsabilidad y reutilizando mecanismos alternos propios de la empresa.

Innovación: Tener una actitud proactiva al cambio, generar ideas y propuestas nuevas y diferentes, buscando transformar permanentemente la gestión cotidiana. Es asimilar experiencias y compartirlas. Es tomar las dificultades como oportunidades para aprender y mejorar.

Es fomentar el trabajo en equipo como una herramienta para el mejoramiento continuo, y promover de forma permanente la capacitación y desarrollo personal.

Respeto al Medio Ambiente: Es pensar y actuar en todo momento en beneficio del mantenimiento y cuidado del medio ambiente, es realizar las actividades operativas de manera estratégica, de tal forma que garanticen un mínimo impacto ecológico. Es cumplir las normativas legales vigentes.

Contribución al Desarrollo del País: Contribuir al desarrollo del Ecuador es actuar pensando que todo lo que hacemos o dejamos de hacer tiene valor para nuestro país y para la comunidad, en lo laboral y personal, en lo público y en lo privado. Es ejercer nuestros derechos ciudadanos y cumplir nuestras obligaciones.

Responsabilidad: Jóvenes progresivamente autónomos capaces de expresar lo que sienten, de proponer alternativas y proyectos, de crear y construir, curiosos para preguntar y abiertos a la experiencia crítica.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO PERMANENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

A.P.L. 2
2.1.1 6/6

2.1.1.6 Objetivos

General

- Ser la mejor empresa en el ramo de la industria y comercialización, orientada al servicio y atención al cliente a nivel provincial; y por ende contribuir al desarrollo del país.

Específicos

- Actualizar mediante cursos de capacitación a todos sus colaboradores en los avances tecnológicos.
- Incrementar productos e innovar servicios, para cumplir las necesidades actuales y superar al mercado competitivo.
- Brindar capacitación al cliente (maestros carpinteros) para difundir la calidad del producto ofertado y el servicio prestado.

Estrategia

- Conocer el clima laboral, llevando a cabo evaluaciones a las actividades internas de la empresa.
- Implantar nuevos sistemas operativos para optimizar recursos.
- Realizar un estudio de mercado de forma semestral, y conocer las múltiples necesidades de los demandantes.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010

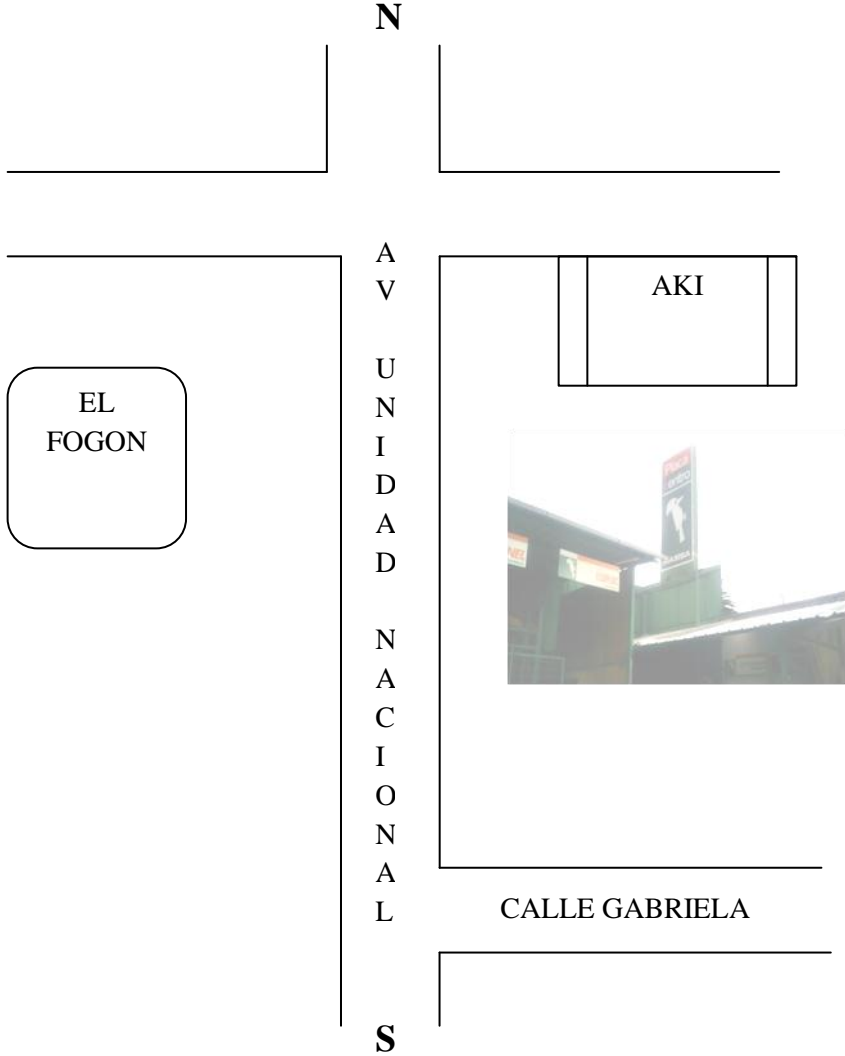


F&S AUDITORES
ARCHIVO PERMANENTE
JULIO - DICIEMBRE 2008

A.P.L. 2
2.1.2 1/1

2.1.2 Dirección de la Empresa.

Placa Centro Masisa Z&S Distribuidores S.A. se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, sector el Fogón, en la Av. Unidad Nacional y Gabriela Mistral.



ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO PERMANENTE
JULIO - DICIEMBRE 2008

A.P.L. 2
2.1.3 1/1

2.1.3 Lista del personal.

RESPONSABLES	DEPARTAMENTO
Lcda. Edith Segovia	GERENTE
Lcdo. Luis Proaño	ADMINISTRADOR
Ing. Patricia Gavilánez	CONTADORA
Tlgo. Carlos Caicedo	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN
Ing. Carola Escudero	SUPERVISOR
Lcdo. Patricio Sarabia	SUPERVISOR
Sr. Carlos Carrillo	SUPERVISOR

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO PERMANENTE
JULIO - DICIEMBRE 2008

A.P.L. 2
2.1.4 1/6

2.1.4 Funciones del Gerente y Administrador

FOTO # 01



Fuente: S&Z Distribuciones Placa Centro Masisa

Del Gerente General.- La función principal del Gerente General es el de tomar decisiones bajo una planificación, organización, leyes y reglamentos. La Gerencia está representada por la Ing. Mec. Denis Zamparo Mistrone la cual tiene entre otras las siguientes funciones:

- Representar oficialmente a la empresa por sí, o por medio de su delegado en todo aspecto o lugar que fuere necesario.
- Revisar informes financieros y dar a conocer a la Junta General de Accionistas.
- Convocar y dirigir reuniones de Planificación Estratégica.
- Velar por el cumplimiento integral de los objetivos de la empresa.
- Gestionar y ordenar los pagos oportunos de acuerdo a la ley y al presupuesto establecido.
- Participar en actividades de la comunidad.
- Autorizar capacitaciones para el personal operativo y administrativo de la misma.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO PERMANENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

A.P.L. 2
2.1.4 2/6

Del Administrador.- La empresa cuenta con los servicios de una persona capacitada en todo lo referente al aspecto pedagógico y entre las funciones que desempeña están:

- Distribución de Trabajo.
- Planificación Empresarial.
- Control de Presupuesto Anual.
- Planificar Anualmente sus actividades y presentara al Gerente General para su aprobación.
- Colaborar en el orden y la buena marcha de los departamentos de la empresa.

Departamento de Comercialización.- La estructura orgánica de la Empresa dispone de cuatro áreas dentro de este departamento ya que se considera de gran importancia para un buen desenvolvimiento de la empresa; es decir depende básicamente de la comercialización de los productos para alcanzar sus metas y objetivos establecidos.

FOTO # 02



Fuente: S&Z Distribuciones Placa Centro Masisa

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO PERMANENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

A.P.L. 2
2.1.4 3/6

En este departamento se desarrollan las siguientes actividades:

- Orientar y asesorar permanentemente a su personal.
- Informar al administrador de las actividades realizadas semanalmente.
- Organizar y coordinar actividades entre el personal administrativo y operativo dentro del departamento.
- Planificar turnos de trabajo con el personal disponible.
- Coadyuvar al desenvolvimiento empresarial.

El departamento de comercialización cuenta con cuatro áreas; en las cuales se realizan las siguientes actividades:

Área de atención al cliente.-

FOTO # 03



Fuente: S&Z Distribuciones Placa Centro Masisa

1. Ingreso del cliente al almacén.
2. Atención por parte de la persona encargada en recibir al cliente.
3. Información de ofertas y servicios que da la empresa al cliente.
4. Convencimiento para lograr su agrado en la adquisición de productos.
5. Muestra de la respectiva variedad de productos y sus servicios.
6. Elaboración de cotizaciones.
7. Elaboración y envío de la orden de pedido al departamento de ventas

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO PERMANENTE
JULIO - DICIEMBRE 2008

A.P.L. 2
2.1.4 4/6

Área de ventas.-

FOTO # 04



Fuente: S&Z Distribuciones Placa Centro Masisa

1. Atención al cliente por parte del vendedor.
2. Ingreso del pedido al sistema para la respectiva venta.
3. Pedido aceptado para la venta de la mercadería
4. Elaboración de la orden de salida de los productos de la bodega.
5. Despacho de los productos por parte del bodeguero, cuando es servicio es debidamente verificado con un packing ya que su diseño podría ser muebles.
6. Verificación de la compra mediante el pedido adquirido por parte del cliente de acuerdo a la orden entregada.
7. Embalaje de las piezas si son cortes de tableros, y si son accesorios deben ser enfundados.
8. Envío de la orden de entrega de los productos al departamento de facturación.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010

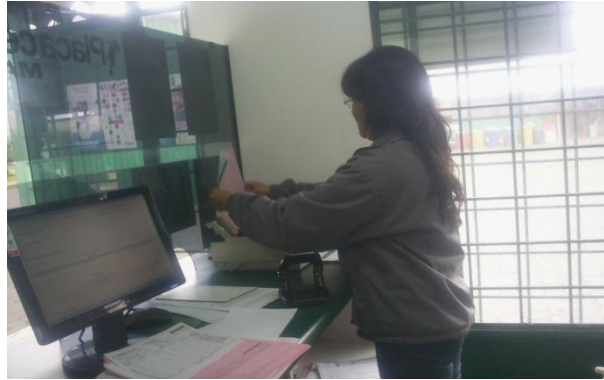


F&S AUDITORES
ARCHIVO PERMANENTE
JULIO - DICIEMBRE 2008

A.P.L. 2
2.1.4 5/6

Área de Facturación.-

FOTO # 05



Fuente: S&Z Distribuciones Placa Centro Masisa

1. Ingreso al sistema en caso de ser un nuevo cliente se abre la ficha con sus respectivos datos personales.
 1. Entrega del pedido por parte del vendedor para proceder con la facturación.
 2. Ingreso al sistema el nombre del cliente para ver su historial y proceder a realizar la factura.
 3. Confirmación de la compra de los productos detallados en la orden de entrega.
 4. Elaboración y envío de la factura al departamento de ventas.
 5. Despacho de la mercadería y devolución de la factura al departamento de facturación.
 6. Envío de la factura al departamento de Cobros y recaudaciones.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO PERMANENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

A.P.L. 2
2.1.4 6/6

Área de cobros y recaudaciones.-

FOTO # 06



Fuente: S&Z Distribuciones Placa Centro Masisa

1. Registro y cobro de la factura según la compra.
2. Archivo físico de la documentación para el cierre del día.
3. Para cartera de clientes es el mismo procedimiento se cancela facturas pendientes con comprobantes de ingreso y seguidamente el sistema genera su estado de cuenta.
4. Aplicación del arqueo de caja
5. Entrega de las recaudaciones al departamento de contabilidad.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



2.2 ACTIVIDADES COMERCIALES

2.2.1 Productos y Servicios con mayor oferta

TABLA 3.1: PRODUCTOS

DESCRIPCIÓN
Tableros de Melamina
Tableros MDF
Tableros Contrachapados
Tableros Triples
Tableros OSB
Tablero natural y enchapados
Tableros folios
Herrajes de carpintería
Herramientas manuales y eléctricas

Fuente: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa

TABLA 3.2: SERVICIOS

DESCRIPCIÓN
Diseño de muebles y modulares
Corte de tableros
Laminado
Visagrado
Encapado
Armada de muebles

Fuente: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA: 03/06/2010

AC 3
ARCHIVO CORRIENTE



INDICE DE LOS ARCHIVOS DE TRABAJO

AC3. ARCHIVO CORRIENTE

CONTENIDO	REFERENCIA
Departamento de Comercialización	
1. Instrumentación	
1.1 Área Atención al Cliente	
1.1.1 Programa de Auditoría	P.A.G 1/1
1.1.2 Cédula de Análisis Documental	C.A.D. 1/2
1.1.3 Cédula de Hallazgos y Evidencias	C.H.E. 1/1
1.1.4 Cédula de Aspectos Relevante	C.A.R. 1/1
1.1.5 Entrevista con el Supervisor	E.S. 1/1
1.1.6 Cuestionario de Control Interno	C.C.I. 1/1
1.1.7 Puntos de Control Interno	P.C.I. 1/1
1.2 Área de Ventas	
1.2.1 Programa de Auditoría	P.A.G 1/1
1.2.2 Cédula de Análisis Documental	C.A.D. 1/2
1.2.3 Cédula de Aspectos Relevantes	C.A.R. 1/1
1.2.4 Entrevista con el Supervisor	E.S. 1/1
1.2.5 Cuestionario de Control Interno	C.C.I. 1/1
1.2.6 Puntos de Control Interno	P.C.I. 1/1

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

ARCHIVO No. 3
CORRIENTE
2/3

CONTENIDO	REFERENCIA
1.3 Área Facturación	
1.3.1 Programa de Auditoría	P.A.G 1/1
1.3.2 Cédula de Análisis Documental	C.A.D. 1/2
1.3.3 Cédula de Hallazgos y Evidencias	C.H.E. 1/1
1.3.4 Cédula de Aspectos Relevante	C.A.R. 1/2
1.3.5 Entrevista con el Supervisor	E.S. 1/1
1.3.6 Cuestionario de Control Interno	C.C.I. 1/1
1.3.7 Puntos de Control Interno	P.C.I. 1/1
1.4 Área Cobros y Recaudaciones	
1.4.1 Programa de Auditoría	P.A.G 1/1
1.4.2 Cédula de Análisis Documental	C.A.D. 1/2
1.4.3 Cédula de Aspectos Relevantes	C.A.R. 1/1
1.4.4 Entrevista con el Supervisor	E.S. 1/1
1.4.5 Cuestionario de Control Interno	C.C.I. 1/1
1.4.6 Puntos de Control Interno	P.C.I. 1/1

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO - DICIEMBRE 2008

ARCHIVO No. 3
CORRIENT
3/3

CONTENIDO	REFERENCIA
2. Examen	
2.1 Programa de Auditoría de Gestión	P.A.G 1/1
2.2 Cuestionario de control Interno	C.C.I 1/3
2.3 Resultados de la Aplicación del Cuestionario de Control Interno	R.C.C.I 1/7
2.4 Aplicación de Indicadores de Gestión	I.G. 1/21
2.5 Cuadro Comparativo	C.C 1/1
2.6 Hoja de Hallazgos	H.H 1/3
3. Informe	
3.1 Informe general	
3.2 Informe de Aspectos Relevantes	
4. Seguimiento	

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

ARCHIVO No. 3
CORRIENTE
1/1

1.- Instrumentación

1.1. Atención al Cliente

1.1.1 Programa de Auditoría de Gestión

Objetivo.- Obtener información de las actividades del área de atención al cliente que se manejan dentro del departamento de comercialización.

Nº	CONTENIDO	Responsable	REF P/T	Fecha	Elaborado por
1	Análisis del Organigrama	Auditores	A.O.3 1.1.3 1/1	03/06/2010	F&S
2	Análisis de las funciones del área.	Auditores	A.F.3 1.1.3 4/4	03/06/2010	F&S
3	Cédula de Hallazgos y Evidencias	Auditores	C.H.E.A ½	03/06/2010	F&S
4	Cédula de Aspectos Relevante	Auditores	C.A.R.A 1/1	03/06/2010	F&S
5	Entrevista al Supervisor	Auditores	E.S 1.2	03/06/2010	F&S
6	Aplicación de Cuestionarios	Auditores	C.C.I.A 1/1	03/06/2010	F&S
7	Matriz de ponderación del riesgo.	Auditores	M.P.R 2/2	03/06/2010	F&S
8	Punto de Control Interno	Auditores	P.C.I.A 1/1	03/06/2010	F&S

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



Área.- Atención al Cliente
Tipo de documento.- Organigrama Estructural
Responsable.- F&S Auditores

DOCUMENTO	RESULTADO DEL ANÁLISIS	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama Estructural. • Elaborado por el Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa de acuerdo con las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El documento, muestra como está organizada la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Especificar de una manera más clara los niveles jerárquicos, y niveles auxiliares. • Se recomienda que se realice un organigrama estructural de tallado por área con el fin dar a conocer los niveles jerárquicos dentro del departamento.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.A.D.A
3/3

Área.- Atención al Cliente.
Tipo de documento.- Análisis de las Funciones
Responsable.- F&S Auditores

DOCUMENTO	RESULTADO DEL ANÁLISIS	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> • Manual de funciones • Elaborado por el Supervisor. • Contiene: Las actividades que los empleados realizan dentro y fuera del departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • El documento analizado muestra que los empleados tienen funciones específicas que deben cumplir con responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario que las actividades que se les den a cumplir a los empleados estén acorde a destrezas y habilidades para las que fueron contratados. • Se recomienda dar seguimiento al cumplimiento de las funciones del personal involucrado en el área.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO - DICIEMBRE 2008

C.H.E.A.
1/1

1.1.3 CÉDULA DE HALLAZGOS Y EVIDENCIAS

Área Evaluada: Atención al Cliente

Etapas: Instrumentación

Responsable.- F&S Auditores

N°	HALLAZGOS	EVIDENCIA	ASPECTOS SÓLIDOS	ASPECTOS PARA MEJORAR
1	Deficiencias en el organigrama Estructural para el área.	Organigrama Estructural	Contar con el organigrama estructural	Reestructurar el organigrama detallando para una mejor ubicación Jerárquica del área.
2	Desorganización en distribución del trabajo para el área de atención a los clientes.	Funciones del personal	Cumplir con las actividades para el buen funcionamiento del área.	Reubicar correctamente a los empleados en sus puestos de trabajo los mismos que estén acorde a sus destrezas y capacidades, para las que son asignados.
3	Deficiencia en el cumplimiento de los objetivos predeterminados en el área.	Encuestas realizadas por F&S Auditores.	Tabulación de los resultados obtenidos.	Evaluar el cumplimiento del plan de trabajo.

ELABORADO: F&S **FECHA: 03/06/2010**

REVISADO POR: A.I.R **FECHA: 03/06/2010**



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.A.R.A.
1/1

1.1.4 CÉDULA DE ASPECTOS RELEVANTES

Área.- Atención al Cliente

Etapas: Instrumentación

Responsable.- F&S Auditores

ASPECTOS REVISADOS	ASPECTOS RELATIVOS	COMENTARIOS RECIBIDOS
<ul style="list-style-type: none"> • Documentación del área como: • Organigrama. • Funciones del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por medio de la revisión de estos documentos se pudo encontrar que la empresa mantiene una organización estable, pero existen falencias que se han dado a conocer y que se deben corregir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un buen desarrollo de la Auditoría gracias a la colaboración del personal administrativo y/o operativo del departamento de comercialización.

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA: 03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

E.G.
1/1

1.1.5 ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

1.) ¿Qué tipo de estrategias desarrolla el área de atención al cliente?

La estrategia principal que tiene el área de atención al cliente es el de ofrecer un trato amable y cordial y por ende promover los productos y servicios.

2.) ¿Quiénes son los encargados de recibir al cliente?

Se tiene un grupo de trabajo que es el encargado de atender al cliente de la mejor manera ofertando productos y servicio.

3.) ¿Cuál es la persona que autoriza el reclutamiento y contratación del personal para el área?

El encargado de contratar el personal es el Lcdo. Luis Proaño administrador de Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa.

4.) ¿De qué manera ve usted el agrado del cliente con la atención recibida?

Es satisfactorio dentro de lo requerido, pero es importante alcanzar o sobrepasar los objetivos planeados.

5.) Usted es el encargado de evaluar las funciones realizadas por el personal del área?

No, el personal encargado de evaluar las funciones de cada área es el departamento de Recursos Humanos.

6.) Cuáles son los planes futuros para el área de Atención al Cliente en Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa?

Obtener mayor confianza y seguridad en nuestros productos y servicios hacia el cliente proporcionando eficiencia, eficacia y efectividad en nuestra labor como empresa líder al servicio de nuestros clientes.

ELABORADO: F&S **FECHA:03/06/2010**

REVISADO POR: A.LR **FECHA:03/06/2010**



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.C.I.A.
1/1

1.1.6 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área Evaluada: Atención al Cliente

Etapas: Instrumentación

Responsable: F&S Auditores

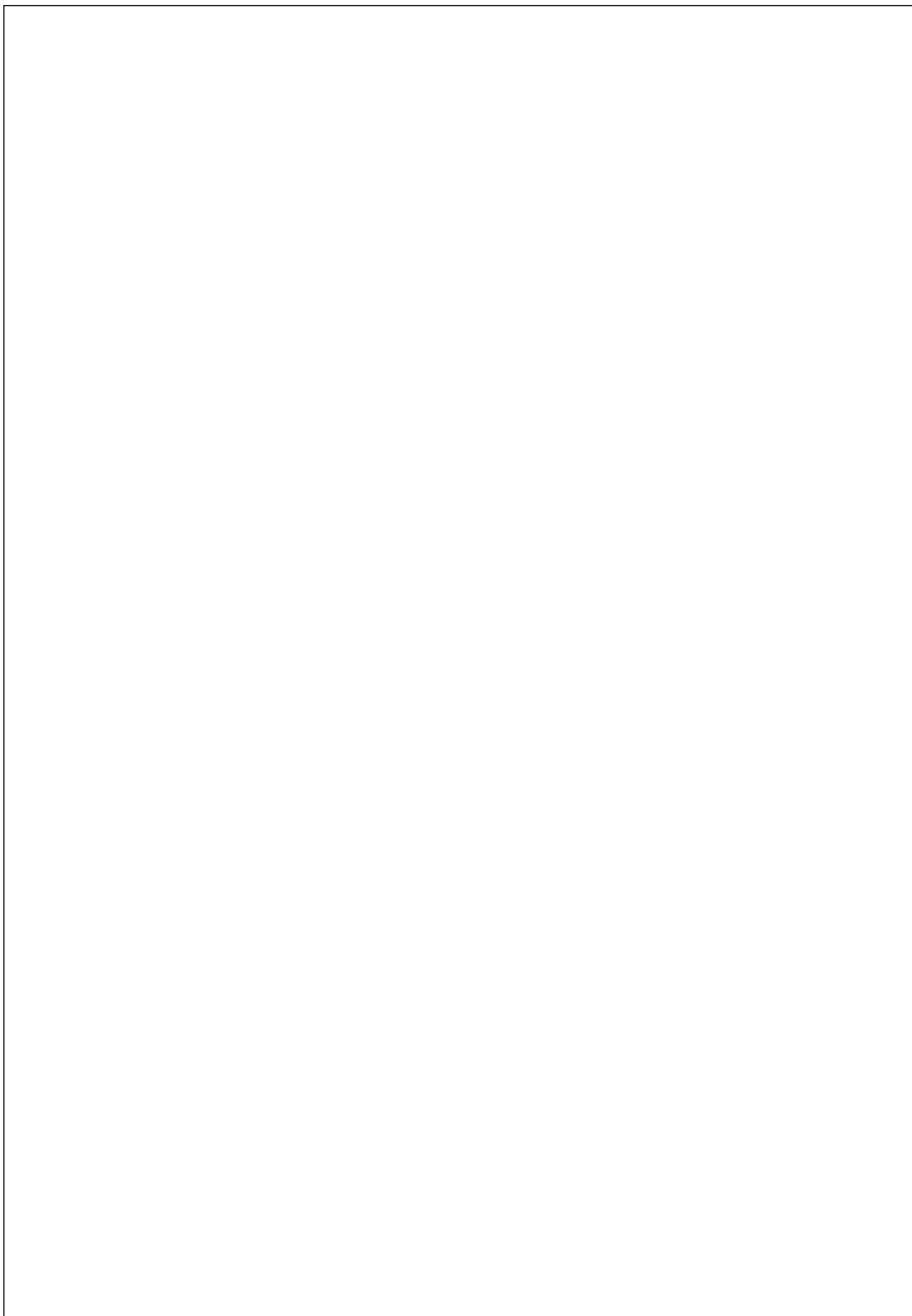
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe una planificación de las actividades que se van a desarrollar dentro del área de Atención al Cliente?	X		Al inicio del año se desarrolla una planificación.
2	¿Existe un control permanente al personal del área de atención al cliente?		X	No existe un control adecuado para el personal.
3	¿Existe un proceso de reclutamiento de selección del personal que labora en el área?		X	No existe un proceso eficiente.
4	Existe una buena comunicación entre el personal que labora dentro de las diferentes áreas?		X	Existe poca comunicación
5	¿Cree usted que el desempeño del personal contribuye al cumplimiento de los objetivos planteados?		X	Los empleados no cumplen eficientemente su trabajo.

ELABORADO: F&S

FECHA:03/06/2010

REVISADO POR: A.LR

FECHA:03/06/2010





F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

M.P.R.
1/2

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGO AL SUBCOMPONENTE ATENCIÓN AL CLIENTE

N°	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIF.	FUENTE	INTERPRETACIÓN
1	Planificación de las actividades que se van a desarrollar dentro del área.	10	9	10 empleados	El 90% de los empleados creen que si se da cumplimiento a la planificación de actividades desarrolladas.
2	Control permanente al personal del área.	10	8	10 empleados	8 empleados dicen que existe control permanente.
3	Proceso de reclutamiento y selección del personal que labora en el área.	10	7	10 empleados	El 70% del personal manifiesta que labora e el área para el que fue contratado.
4	Cumplimiento de objetivos y metas deseadas.	10	6	10 empleados	El 60% de los empleados creen que se han cumplido con las metas y objetivos.
5	Evaluación periódica del rendimiento del desempeño para la concesión de incentivos.	10	7	10 empleados	7 empleados manifiestan que se cumple con la evaluación del desempeño de manera periódica.
	TOTAL	50	37		

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO - DICIEMBRE 2008

M.P.R.
1/2

**PONDERACIÓN DEL RIESGO
 AL SUBCOMPONENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

CP= Confianza Ponderada
 CT= Calificación Total
 PT= Ponderación Total

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

$$CP = \frac{37 \times 100}{50}$$

$$CP = 74\%$$

DETERMINACIÓN DEL RIESGO

(CONFIANZA)

BAJA	MODERADA	ALTA
------	----------	------

15%-50% 51%-75% 76%-95%

Alto	Moderado	Bajo
------	----------	------

(Riesgo)

Conclusión: El nivel de riesgo del área de atención al cliente es Moderada y por ende el grado de confianza es Moderado, reflejado en un 74%, es por ello que en el área mencionada se debe profundizar el trabajo porque la parte de atención al cliente es una de los factores mas importantes, debido a que de ahí se refleja los resultados obtenidos en un período determinado y sin la entrega oportuna de este servicio no podrán lograr los objetivos y metas propuestas.

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.L.R	FECHA: 03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

P.C.I.A
1/1

1.1.7 PUNTOS DE CONTROL INTERNO

Área Evaluada: Atención al Cliente.

Etapas: Control Interno

Responsable: F&S Auditores

REF P/T	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
C.C.I.A 1/1	No existe un control para el personal del área de atención al cliente.	Incumplimiento en el desarrollo de las actividades laborales.	Tener un mejor control designando al supervisor quien se encargue de controlar al personal del área.
C.C.I.A 2/2	No existe una buena comunicación entre el personal	Falta de organización para que exista una buena comunicación.	Establecer una buena relación de trabajo entre el personal operativo y administrativo.
C.C.I.A. 2/2	No se cumplen de manera concreta la planificación de trabajo.	No se puede alcanzar los objetivos planteados en su totalidad.	Incentivar al personal a realizar sus funciones de forma eficiente por medio de capacitaciones e incentivos.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

P.A.C.
1/1

1.2 ÁREA VENTAS

1.2.1 PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN

Objetivo.- Conocer cada uno de los documentos que maneja el área de ventas.

N°	Contenido	Responsable	Ref. P/T	Fecha	Elaborado por
1	Análisis de las ventas.	Auditores	P.P.E 1/1	03-06-2010	F&S
2	Análisis de la documentación utilizada en el departamento de Ventas.	Auditores	P.P.E 1/1	03-06-2010	F&S
3	Cédula de hallazgos y evidencias	Auditores	C.H.E.V 1/1	05-06-2010	F&S
4	Cédula de aspectos relevantes	Auditores	C.A.R.V 1/1	05-06-2010	F&S
5	Entrevista con el encargado de ventas.	Auditores	E.V 1/1	10-06-2010	F&S
6	Aplicación de cuestionarios	Auditores	C.C.I.V 1/2	13-06-2010	F&S
7	Matriz de ponderación del riesgo.	Auditores	M.P.R 2/2	18/06/2010	F&S
8	Puntos de Control Interno	Auditores	P.C.I 1/1	15-06-2010	F&S

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.A.D.C
1/2

1.2.2 CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Área.- Ventas

Tipo de documento.- Reporte de Ventas

Responsable.- F&S Auditores

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de ventas • Elaborado por el supervisor de área. • Contiene el detalle de ventas generadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El documento analizado muestra que el monto de ventas semestral no cubre las expectativas de la Empresa según el monto proyectado. • En el resumen es incompleto ya que no se encuentra detallado las fechas de emisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertando mayores descuentos para clientes fijos se obtendrá mayores ventas. • Detallar fecha y hora de inicio y término para un mejor detalle.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.A.D.C
2/2

Área.- Ventas

Tipo de documento.- Documentación utilizada en el departamento de ventas

Responsable.- F&S Auditores

DOCUMENTO	RESULTADO DEL ANÁLISIS	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> • Comprobantes de ventas. • Elaborado por el responsable de ventas. • Contiene el detalle de los productos y servicios entregados a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • El documento analizado muestra que la información registrada en el comprobante no contiene un ítem para el detalle de las características de los productos y servicios que han sido vendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda que la empresa realice innovaciones en los formatos de los documentos utilizados en el departamento. • Que el archivo de la documentación sea manejado por una persona capacitada en el contenido de los mismos.

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.IR	FECHA: 03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.H.E.A
1/1

1.2.3 CÉDULA DE ASPECTOS RELEVANTES.

Área.- Ventas

Etapas: Instrumentación

Responsable.- F&S Auditores

ASPECTO REVISADOS	ASPECTOS RELATIVOS	COMENTARIOS RECIBIDOS
<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de ventas • Análisis del la documentación utilizada en el departamento de Ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • A través de la revisión y análisis de la documentación que sustenta las transacciones realizadas en el departamento de ventas se constato que hay deficiencia en las ventas generadas y formatos incompletos que deben ser innovados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se constata que la organización del personal es eficiente y por ende su contribución para el desarrollo del proyecto de tesis es muy satisfactorio.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.IR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

E.C.
1/1

1.2.4 ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR DE VENTAS.

1. ¿Qué estrategia es aplicada en el área de ventas?

La táctica principal que tiene el área de ventas es el de otorgar descuentos en a sus clientes fijos y promocionar los productos y servicios que se encuentran en oferta.

2. ¿Cuál es la persona que autoriza la entrega de los productos vendidos?

La entrega de los productos es realizado por el vendedor de turno.

3. ¿Con que frecuencia se elaboran los reportes de ventas?

Los reportes de ventas son generadas diariamente para presentar al departamento de comercialización y este elabora un reporte semestralmente el mismo que es entregado al departamento de contabilidad.

4. ¿Usted está de acuerdo con la planificación de trabajo a desarrollar en el área de ventas?

Se cumple parte de lo planificado no en su totalidad porque hay imprevistos que están fuera de lo planificado.

5. ¿Cuáles son los planes futuros para el Área de Ventas de Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa?

Incrementar su nivel de ventas en un porcentaje satisfactorio y por ende superar el presupuesto establecido por la empresa en general.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.IR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.C.I.C
1/1

1.2.5 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área Evaluada: Ventas

Etapa: Instrumentación

Responsable.- F&S Auditores

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿El reporte de ventas contiene las firmas de responsabilidad.	X		
2	¿Existe un análisis eficiente al reporte de las ventas generadas en el departamento de comercialización?		X	El control es deficiente ya que no cotejan el volumen de ventas generado con el volumen proyectado.
3	¿La documentación que sustenta las transacciones que se realizan en el área de ventas es confiable?		X	Existe documentación con formatos incompletos.
4	¿Se elabora el detalle de ventas de acuerdo a la necesidad de la empresa.		X	Documentos deficientes.
5	¿Se efectúa reportes permanentes De las ventas realizadas?	X		
6	¿Existe una persona responsable del custodio del archivo de la documentación del área de ventas?		X	Se necesita una persona capacitada que conozca del contenido de la documentación.

ELABORADO: F&S **FECHA:03/06/2010**

REVISADO POR: A.I.R **FECHA:03/06/2010**



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

M.P.R
1/2

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGO AL SUBCOMPONENTE VENTAS

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIF.	FUENTE	INTERPRETACIÓN
1	Responsabilidad en la elaboración de reportes.	10	6	10 empleados	6 empleados manifiestan que todos los reportes contienen firma de responsabilidad
2	Control de la documentación que sustenta las transacciones efectuadas.	10	8	10 empleados	El 80% de los empleados cree existe control de la documentación.
3	Elaboración del detalle de ventas de acuerdo a las necesidades de la empresa.	10	7	10 empleados	7 empleados opinan que los detalles se elaboran de acuerdo a las necesidades de la empresa.
4	Coordinación adecuada con las demás áreas para el cumplimiento de pedidos.	10	8	10 empleados	8 personas creen que si existe coordinación con las demás áreas para cumplimiento de pedidos.
5	Cumplimiento de las metas y propósitos de venta propuesta por la empresa	10	7	10 empleados	7 empleados creen que se cumplen con la metas de ventas establecidas
	TOTAL	50	36		

ELABORADO: F&S

FECHA:03/06/2010

REVISADO POR: A.LR

FECHA:03/06/2010



PONDERACIÓN DEL RIESGO
AL SUBCOMPONENTE DE VENTAS

CP= Confianza Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

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

$$\text{CP} = \frac{36 \times 100}{50}$$

$$\text{CP} = 72\%$$

DETERMINACIÓN DEL RIESGO

(CONFIANZA)

BAJA	MODERADA	ALTA
-------------	-----------------	-------------

15%-50%

51%-75%

76%-95%

Alto	Moderado	Bajo
-------------	-----------------	-------------

(Riesgo)

Conclusión: El nivel de riesgo es moderado es decir el área de ventas refleja un resultado del 72%, y por ende el grado de confianza es Moderado; por lo tanto el área de ventas desarrolla una labor moderada y para lo cual se recomienda el mejoramiento de los procesos para así llegar al cumplimiento de las metas y objetivos ventas y en general de la empresa.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

P.C.I.C.
1/1

1.2.6 PUNTOS DE CONTROL INTERNO

Área Evaluada: Ventas

Etapas: Control Interno

Responsable: F&S Auditores

REF P/T	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
C.C.I.A 1/1	Proyección inconsistente.	No cumplimiento de los objetivos planificados.	Mantener un reporte real de las ventas generadas; con información confiable para la elaboración de un nuevo presupuesto proyectado.
C.C.I.C. 2/2	Existencia de documentación incompleta.	Información no irreal para la toma de decisiones.	Innovación de los formatos de la documentación utilizada para respaldar las transacciones realizadas en el área.
C.C.I.A 1/1	Falta de capacitación.	Desorganización en el archivo de la documentación.	Contratar una persona idónea para el manejo y mantenimiento del mismo.

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.IR	FECHA: 03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

P.A
1/1

1.3 ÁREA: FACTURACIÓN

1.3.1 PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN

Objetivo.-Analizar cada uno de los documentos que sustentan las actividades realizadas en el área de Facturación.

N°	Contenido	Responsable	Ref. P/T	Fecha	Elaborado por
1	Análisis del reporte de facturación.	Auditores	P.P.E 1/1	03-07-2010	F&S
2	Análisis de la documentación que maneja el área facturación.	Auditores	P.P.E 1/1	03-07-2010	F&S
3	Cédula de hallazgos y evidencias	Auditores	C.H.E.F 1/1	05-07-2010	F&S
4	Cédula de aspectos relevantes	Auditores	C.A.R.F 1/1	05-07-2010	F&S
5	Entrevista con el encargado de Facturación.	Auditores	E.F 1/1	10-07-2010	F&S
6	Aplicación de cuestionarios.	Auditores	C.C.I.F 1/2	13-07-2010	F&S
7	Matriz de ponderación del riesgo.	Auditores	M.P.R 2/2	03/07/2010	F&S
8	Puntos de Control Interno.	Auditores	P.C.I 1/1	15-07-2010	F&S

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.IR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.A.D.
1/2

1.3.2 CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Área.- Facturación

Tipo de documento.- Reporte de Facturación.

Responsable.- F&S Auditores

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de Facturación. • Elaborado por el responsable del área de facturación. 	<ul style="list-style-type: none"> • El reporte analizado muestra que tiene falencias en el momento de desglosar el IVA. • Se encuentra en el reporte facturas que no tiene los datos completos de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el reporte generado durante el día con la documentación física. • Implementar un sistema confiable de facturación que vaya acorde a las necesidades de la empresa.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.A.R
2/2

1.3.3 CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Área.- Facturación

Tipo de documento.- Documentación utilizada en el área de facturación.

Responsable.- F&S Auditores

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> Facturas, notas de crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> La documentación se encuentra autorizada legalmente por el Servicio de Rentas Internas. La documentación archivada no mantiene un orden crono lógico. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener los parámetros legales. Capacitar a la persona responsable del resguardo de la documentación.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.A.R
1/1

1.3.4 CÉDULA DE ASPECTOS RELEVANTES.

Área.- Facturación

Etapa: Instrumentación

Responsable.- F&S Auditores

ASPECTO REVISADOS	ASPECTOS RELATIVOS	COMENTARIOS RECIBIDOS
<ul style="list-style-type: none"> • Cortejo de facturas emitidas diariamente. • Revisión de los documentos del área de Facturación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inconsistencia en el desglose del IVA. • Los documentos revisados muestran que la empresa mantiene permisos autorizados por el Servicio de Rentas Internas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar el reporte obtenido con la documentación • Se encuentra en Lista Blanca del Servicio de Rentas Internas.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



1.3.5 ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR DE FACTURACION.

1. ¿De qué manera usted ve el cumplimiento de las y metas propuestas en esta área?

El logro alcanzado es deficiente ya que el sistema de facturación no es confiable.

2. ¿Se elaboran los reportes de facturación?

Si se elabora los reportes pero son generados manualmente para poder presentar al departamento de contabilidad.

3. ¿El personal se encuentra acorde a las funciones que requiere el área de facturación?

Le hace falta organización y capacitación para cumplir las estrategias propuestas en el área.

4. ¿Usted está de acuerdo con la planificación de trabajo propuesto en el área de facturación?

Sí, porque son parámetros que se debe seguir para el buen desenvolvimiento del área.

5. ¿Cuáles son los planes futuros para el Área de Facturación de Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa?

Implementar un mejor sistema de facturación que cumpla con las necesidades del área proporcionando confianza, seguridad y eficiencia en la información generada.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.IR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.C.I.C.
1/1

1.3.6 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área Evaluada: Facturación

Etapas: Instrumentación

Responsable.- F&S Auditores

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿El sistema de facturación va acorde con las necesidades del área?		X	El sistema existente presenta muchas falencias por lo que se recomienda la implementación de uno nuevo.
2	¿Elabora el reporte de manera clara precisa y concisa.		X	Se elabora de forma manual con un detalle básico.
3	¿En el área de facturación existe el personal capacitado con las actualizaciones que da el Servicio de Rentas Internas	X		
4	¿Existe un control adecuado de las facturas emitidas?		X	En el informe manual no se detalla este concepto.
5	¿Dentro del área de facturación los documentos son legales?	X		
6	¿En el área se llena de manera adecuada los documentos?		X	Existe documentación incompleta.

ELABORADO: F&S

FECHA:03/06/2010

REVISADO POR: A.I.R

FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

M.P.R
1/2

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGO AL SUBCOMPONENTE FACTURACIÓN

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIF.	FUENTE	INTERPRETACIÓN
1	Presentación oportuna del reporte de facturación.	10	5	10 empleados	5 empleados creen que se cumple con la presentación oportuna del reporte.
2	Cumplimiento con los requerimientos legales del Servicio de Rentas Internas.	10	9	10 empleados	Se cumple en un 90% con los requerimientos legales del Servicio de Rentas Internas.
3	Verificación oportuna de los datos del cliente al momento de realizar la facturación.	10	7	10 empleados	El 70% de los empleados creen que se verifica oportunamente los datos de los clientes.
4	Presentación periódica de un informe detallado de facturas elaboradas, entregadas y anuladas.	10	6	10 empleados	6 empleados opinan que se cumple con la presentación del informe detallado de facturas al departamento de contabilidad para la elaboración de las respectivas declaraciones tributarias.
5	Cumplimiento de las políticas establecidas en el área de Facturación.	10	7	10 empleados	7 empleados creen que se cumplen cabalmente con las políticas establecidas.
	TOTAL	50	34		

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

M.P.R.
2/2

**PONDERACIÓN DEL RIESGO
 AL SUBCOMPONENTE DE FACTURACIÓN**

CP= Confianza Ponderada
CT= Calificación Total
PT= Ponderación Total

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

$$CP = \frac{34 \times 100}{50}$$

CP= 68%

DETERMINACIÓN DEL RIESGO

(CONFIANZA)

BAJA	MODERADA	ALTA
-------------	-----------------	-------------

15%-50% 51%-75% 76%-95%

Alto	Moderado	Bajo
-------------	-----------------	-------------

(Riesgo)

Conclusión: El nivel de riesgo del área de facturación es Moderado, por lo tanto el grado de Confianza es Moderado y esto se ve reflejado en un porcentaje obtenido por la Ponderación que rodea el 68%; lo cual significa que en esta área aún falta alcanzar estándares para el cumplimiento de objetivos y metas en esta dependencia y los procesos diseñados para esta no se cumplen de la manera correcta y se espera en corto plazo abarcar un porcentaje más alto, pero para ello esta área debe dar más prioridad a sus actividades, y preocuparse mas por implantar un nuevo sistema.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.C.I.C.
1/2

1.3.7 PUNTO DE CONTROL INTERNO

Área Evaluada: Facturación

Etapa: Control Interno

Responsable: F&S Auditores

REF P/T	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
C.C.I.A 1/1	Sistema de facturación obsoleto.	La información generada no es confiable para realizar informes contables.	Implementar un nuevo sistema de facturación que satisfaga las necesidades de la empresa.
C.C.I.C. 1/1	Reportes elaborados manualmente	Error involuntario por la persona que digita el reporte.	Que exista un modulo dentro del nuevo sistema de facturación que permita generar el reporte.
C.C.I.C. 1/1	Documentación incompleta	Deficiencia en las declaraciones tributarias.	A la empresa se recomienda una vez más la implementación de un nuevo sistema de facturación.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.C.I.C.
1/1

1.4 ÁREA: COBROS Y RECAUDACIONES

1.4.1 PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN

Objetivo.-Analizar la recuperación de cartera vencida.

Nº	Contenido	Responsable	Ref. P/T	Fecha	Elaborado por
1	Análisis de la documentación utilizada en la recuperación de cartera.	Audidores	P.P.E 1/1	03-08-2010	F&S
2	Comprobación del reporte de cartera.	Audidores	P.P.E 1/1	03-08-2010	F&S
3	Cédula de hallazgos y evidencias	Audidores	C.H.E.F 1/1	05-08-2010	F&S
4	Cédula de aspectos relevantes	Audidores	C.A.R.F 1/1	05-08-2010	F&S
5	Entrevista con el encargado de Facturación.	Audidores	E.F 1/1	10-08-2010	F&S
6	Aplicación de cuestionarios.	Audidores	C.C.I.F 1/2	13-08-2010	F&S
7	Punto de Control Interno.	Audidores	P.C.I 1/1	15-08-2010	F&S
8	Matriz de ponderación del riesgo.	Audidores	M.P.R 2/2	03/08/2010	F&S

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA: 03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.A.D.
1/2

1.4.2 CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Área.- Cobros y Recaudaciones

Tipo de documento.- Documentación utilizada en la recuperación de cartera.

Responsable.- F&S Auditores

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none">• Comprobantes de ingreso, recibo.	<ul style="list-style-type: none">• La documentación analizada demuestra que las recaudaciones son verídicas.	<ul style="list-style-type: none">• Continuar con el proceso de cobros y recaudaciones.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.A.R
2/2

1.4.2 CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Área.- Cobros y Recaudaciones

Tipo de documento.- Comprobación del reporte de cartera.

Responsable.- F&S Auditores

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none">• Reporte de cartera.	<ul style="list-style-type: none">• El reporte se encuentra detallado minuciosamente y respaldado por la documentación correspondiente.	<ul style="list-style-type: none">• Realizar una evaluación sorpresiva.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.IR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.A.R
1/1

1.4.3 CÉDULA DE ASPECTOS RELEVANTES.

Área.- Cobros y Recaudaciones

Etapas: Instrumentación

Responsable.- F&S Auditores

ASPECTO REVISADOS	ASPECTOS RELATIVOS	COMENTARIOS RECIBIDOS
<ul style="list-style-type: none"> • Comprobación de la información registrada en los documentos. • Comprobación minuciosa de los resultados que contiene el reporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Consistencia de las transacciones realizadas en el área de cobros y recaudaciones. • Cotejo de la documentación física 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un procedimiento firme en la comprobación de los resultados. • Respaldo moral para continuar con el procedimiento de la auditoría de gestión.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



1.4.4 ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR DE COBROS Y RECAUDACIONES.

1. ¿De qué manera usted ve el cumplimiento de las y metas propuestas en esta área?

El resultado obtenido en el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas es muy satisfactorio.

2. ¿Con que periodicidad se elabora los reportes de cartera?

Los reportes son elaborados de forma mensual, con firma de responsabilidad.

3. ¿El personal que labora en el área se encuentra satisfechos con las funciones que realizan?

Las actividades realizadas por el personal del área son muy eficientes.

4. ¿Tiene el área de Cobros y recaudaciones un plan de trabajo?

El área si cuenta con el plan de trabajo planificado mensualmente.

5. ¿Cuáles son los planes futuros para el Área de cobros y recaudaciones de Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa?

Mantener la cartera de clientes con recaudaciones actualizadas constantemente obteniendo mayor confiabilidad y seguridad en las cuentas de los clientes y de la empresa.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.C.I.C.
1/1

1.4.5 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área Evaluada: Cobros y Recaudaciones

Etapas: Instrumentación

Responsable.- F&S Auditores

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La información existente en el en el área de cobros y recaudaciones es verídica?	X		
2	¿El reporte generado es de manera clara precisa y concisa.	X		
3	¿Existe un control adecuado de la documentación en el área?	X		
4	¿Dentro del área los documentos son legales?	X		
5	¿En el área se llena de manera adecuada los documentos?	X		
6	¿Se realizan evaluaciones sorpresivas en el área de cobros y recaudaciones?		X	Por la falta de personal capacitado para realizar esta actividad.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.IR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

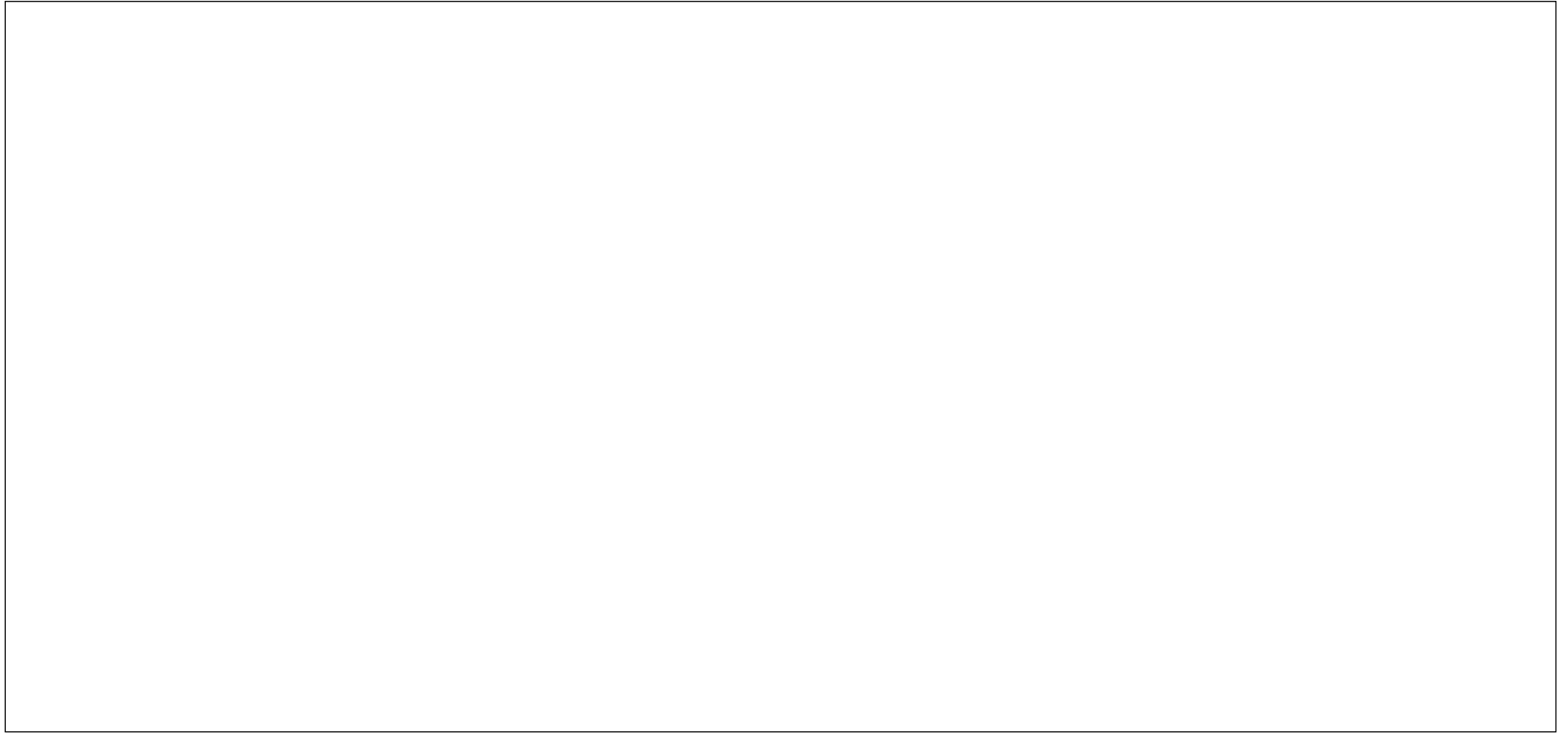
M.P.R
2/2

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGO AL SUBCOMPONENTE COBROS Y RECAUDACIONES

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIF.	FUENTE	INTERPRETACIÓN
1	Presentación oportuna de un informe detallado de cobros y recaudaciones efectuados.	10	9	10 empleados	El 90% de los empleados creen que se cumple con la presentación del informe detallado de cobros y recaudaciones.
2	Verificación de reportes vs documentación	10	8	10 empleados	8 empleados creen que se verifica los reportes con la documentación física.
3	Cumplimiento de metas y propósitos de propuestas para el área.	10	9	10 empleados	9 empleados creen que se cumplen con las metas y propósitos establecidos en el área.
4	Estrategias de cobro y recaudación para la disminución de la cartera vencida.	10	9	10 empleados	9 empleados creen que están establecidas estrategias de recuperación de cartera.
5	Evaluación sorpresiva de la cartera vencida.	10	7	10 empleados	El 70% de los empleados creen que se hace una evaluación sorpresiva.
	TOTAL	50	42		

ELABORADO: F&S **FECHA:03/06/2010**

REVISADO POR: A.I.R **FECHA:03/06/2010**





PONDERACIÓN DEL RIESGO
AL SUBCOMPONENTE DE COBROS Y RECAUDACIONES

CP= Confianza Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

CP= CTx100

PT

CP= 42x100

50

CP= 84%

DETERMINACIÓN DEL RIESGO

(CONFIANZA)

BAJA	MODERADA	ALTA
-------------	-----------------	-------------

15%-50%

51%-75%

76%-95%

Alto	Moderado	Bajo
-------------	-----------------	-------------

(Riesgo)

Conclusión: El nivel de riesgo del área de Cobros y Recaudaciones es Baja y por ende el grado de confianza es Alto, reflejado en un 84% y es por ello que en el área se debe trabajar para alcanzar a corto plazo índices mucho más altos y así alcanzar los objetivos deseados de la empresa y cumplir en un 100% con todas las metas proyectos establecidos.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.C.I.C.
1/2

1.4.6 PUNTO DE CONTROL INTERNO

Área Evaluada: Cobros y Recaudaciones.

Etapas: Control Interno

Responsable: F&S Auditores

REF P/T	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
C.C.I.A 1/1	Falta de evaluaciones sorpresivas.	Por confiabilidad excesiva se puede acumular información errónea.	Capacitar al personal requerido para realizar evaluaciones sorpresivas.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

P.A.
1/1

2. EXAMEN

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION

2.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA

Objetivo: Determinar por medio de la aplicación de los cuestionarios de control interno las falencias que existen dentro del departamento de comercialización.

Nº	CONTENIDO	RESPONSABLE	REF P/T	FECHA	ELABORADO POR
1	Cuestionario de Control Interno	Auditores		16-07-2010	F&S
2	Resultados de la aplicación del Cuestionario de Control Interno	Auditores		16-07-2010	F&S
3	Resultados de la aplicación de los Indicadores de Gestión	Auditores		16-07-2010	F&S
4	Matriz de ponderación del riesgo	Auditores		16-07-2010	F&S
5	Hoja de hallazgos	Auditores		16-07-2010	F&S
6	Evaluación del proceso de comercialización.	Auditores		16-07-2010	F&S

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



2.2. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Cree Ud. que la misión y visión de la empresa están estructuradas de acuerdo a la realidad de la misma?	X		
2	Ud. conoce los valores y principios establecidos por la empresa?		X	Falta de información.
3	¿Considera usted que el cumplimiento de los objetivos planteados son satisfactorios?		X	El cumplimiento de los objetivos planteados es incompleto.
4	¿Usted cree que la empresa cuenta con una estructura organizacional establecida por departamentos?	X		Si pero lo ideal sería establecerlo por áreas.
5	¿Las actividades y responsabilidades desarrolladas dentro de la entidad están correctamente distribuidas?		X	Carencia de planificación para el desarrollo de las actividades.
6	¿Considera que el Recurso Humano con el que cuenta la empresa contribuye al mejoramiento de la misma?		X	Falta de capacitación al personal

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA: 03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.C.I.
2/3

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
7	¿El personal cuenta con los instrumentos necesarios para el desarrollo de sus actividades?	X		
8	¿El personal recibe capacitaciones permanentes, acorde a las actividades que realiza?		X	Reciben charlas de motivación personal y de manera general.
9	¿El supervisor es considerado como líder dentro de la empresa?	X		
10	¿Conoce cuáles son los canales de comunicación que utiliza la empresa para dar a conocer la información?	X		
11	¿Las actividades que son desarrolladas dentro de la empresa son motivadas?	X		
12	¿Las decisiones que se toman en la organización son programadas?		X	Las decisiones tomadas no son previamente programadas.
13	¿Existe el recurso necesario para las diferentes actividades designadas en la empresa?		X	No existe la implementación de la tecnología avanzada
14	¿Se aplican controles permanentes en el desarrollo de actividades, dentro del departamento de comercialización?		X	No existe un control permanente en cuanto a las actividades desempeñadas.

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA: 03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.C.I.
3/3

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
15	¿Cree usted que la empresa tiene identificadas las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización?	X		
16	¿Cuenta la organización con alguna forma para medir el desempeño del personal?		X	No existen formas de medición para el desempeño de actividades.
17	¿Considera usted que los controles aplicados por la organización se deben establecer por áreas?	X		
18	¿Considera usted que los documentos utilizados en las áreas son legales?	X		
19	¿Conoce usted si la empresa se rige bajo alguna norma de calidad?		X	El personal conoce parte de la normativa, pero no en su totalidad.
20	¿Conoce usted si la información existente es confiable para la toma de decisiones en cualesquier circunstancia?		X	Hace falta más confidencialidad.
21	¿Sabe usted si existen incentivos para un buen desempeño de sus actividades hacia el personal?			

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA: 03/06/2010



2.3. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ELEMENTO	PREGUNTA	SI	NO	%	INTERPRETACIÓN
MISIÓN Y VISIÓN	Cree Ud. que la misión y visión de la empresa están estructuradas de acuerdo a la realidad de la misma?	7	3	70	El 70% del personal mencionan que si tienen conocimiento de la misión y visión de la empresa.
VALORES CORPORATIVOS	Ud. conoce los valores y principios establecidos por la empresa?	6	4	60	El 60% del personal mencionan práctica los valores corporativos, mientras que el 40% manifiesta que no los conoce.
OBJETIVOS	¿Considera usted que el cumplimiento de los objetivos planteados son satisfactorios?	5	5	50	El 50% de los empleados manifiestan que se da cumplimiento a los objetivos planteados.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

R.C.C.I.
2/7

ELEMENTO	PREGUNTA	SI	NO	%	INTERPRETACIÓN
ORGANIZACIÓN	¿Usted cree que la empresa cuenta con una estructura organizacional establecida por áreas?	2	8	20	El 20% de los trabajadores mencionan que la empresa si cuenta con una estructura organizacional pero están confundidos ya que el 80% manifiesta que se encuentra establecido por departamentos y no por áreas.
DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES	¿Las actividades y responsabilidades desarrolladas dentro de la entidad están correctamente distribuidas?	7	3	70	El 70% del personal mencionan que las actividades y responsabilidades desarrolladas dentro de la empresa si están correctamente distribuidas
RECURSOS HUMANOS	¿Considera que el Recurso Humano con el que cuenta la empresa contribuye al mejoramiento de la misma?	9	1	90	El 90% de los empleados mencionan que el Recurso Humano contribuye al mejoramiento de la empresa.

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.L.R	FECHA: 03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

R.C.C.I.
3/7

ELEMENTO	PREGUNTA	SI	NO	%	INTERPRETACIÓN
INSTRUMENTOS	¿El personal cuenta con los instrumentos necesarios para el desarrollo de sus actividades?	6	4	60	El 60% de los empleados mencionan que si cuentan con los instrumentos necesarios para realizar sus actividades.
CAPACITACIÓN	¿El personal recibe capacitaciones permanentes, acorde a las actividades que realiza?	3	7	30	El 30% del personal consideran que si reciben capacitaciones.
LIDERAZGO	¿El supervisor es considerado como líder dentro de la empresa?	10		10	El 10% del personal consideran al supervisor como líder.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

R.C.C.I.
4/7

ELEMENTO	PREGUNTA	SI	NO	%	INTERPRETACIÓN
COMUNICACIÓN	¿Conoce cuáles son los canales de comunicación que utiliza la empresa para dar a conocer la información?	5	5	50	Del total de los trabajadores el 50% si conoce los canales de comunicación.
MOTIVACIÓN	¿Las actividades que son desarrolladas dentro de la empresa son motivadas?	8	2	80	El 80% del personal consideran que las actividades desarrolladas son motivadas.
TOMA DE DECISIONES	¿Las decisiones que se toman en la organización son programadas?	3	7	30	El 30% del personal manifiestan que las actividades no se realizan según lo programado..

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.IR	FECHA: 03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

R.C.C.I.
5/7

ELEMENTO	PREGUNTA	SI	NO	%	INTERPRETACIÓN
RECURSO ECONÓMICO	¿Existe el recurso económico necesario para las diferentes actividades realizadas en la empresa?	7	3	70	Del total de los trabajadores el 70% mencionan que la empresa cuenta con el recurso económico necesario.
CONTROL	¿Se aplican controles permanentes en el desarrollo de actividades, dentro del departamento de comercialización?	6	4	60	El 60% del personal consideran que si se realizan controles en las actividades desarrolladas.
FODA	¿Cree usted que la empresa tiene identificadas las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización?	8	2	80	El 80% del personal manifiestan que si tiene conocimiento del FODA de la empresa.

ELABORADO: F&S

FECHA:03/06/2010

REVISADO POR: A.I.R

FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

R.C.C.I.
6/7

ELEMENTO	PREGUNTA	SI	NO	%	INTERPRETACIÓN
PROCESOS	¿Cuenta la organización con alguna forma para medir el desempeño del personal?	7	3	70	Del total de los trabajadores el 70% mencionan que la empresa cuenta con factores para medir el desempeño del personal.
DISTRIBUCION DEL CONTROL	¿Considera usted que los controles aplicados por la organización se deben establecer por áreas?	8	2	80	El 80% del personal está de acuerdo que se establezca el control por áreas.
DOCUMENTACION	¿Considera usted que los documentos utilizados en las áreas son legales?	10		100	El 100% del personal manifiestan que la documentación es legal.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

R.C.C.I.
7/7

ELEMENTO	PREGUNTA	SI	NO	%	INTERPRETACIÓN
NORMAS DE CALIDAD	¿Conoce usted si la empresa se rige bajo alguna norma de calidad?	9	4	90	Del total de los trabajadores el 90% si tienen conocimiento sobre normas de calidad.
CONFIABILIDAD	¿Conoce usted si la información existente es confiable para la toma de decisiones en cualesquier circunstancia?	8	2	80	El 80% del personal menciona que la información no es confiable.
INCENTIVOS	¿Sabe usted si existen incentivos para un buen desempeño de sus actividades hacia el personal?	7	3	70	El 70% del personal manifiestan que si existe incentivos para el desarrollo de las actividades.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



2.4. APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

EFICIENCIA

MISION Y VISIÓN

PREGUNTA

¿Conoce Ud. si la misión y visión de la empresa están estructuradas de acuerdo a la realidad de la misma?

Aplicación del indicador

$$\frac{\text{Empleados que conocen}}{\text{Total de empleados}} = \frac{7}{10}$$

Cálculo

$$\frac{7}{10} \times 100 = 70\%$$

Según la aplicación del indicador podemos observar que un 70% del total del personal conocen que la misión y visión de la empresa fueron estructuradas de acuerdo a la realidad de la misma.

Marca: investigado

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA: 03/06/2010



EFICIENCIA

VALORES CORPORATIVOS

Pregunta

¿Ud. conoce los valores y principios establecidos por la empresa?

Aplicación de Indicador

$$\frac{\text{Empleados que conocen}}{\text{Total de empleados}} = \frac{6}{10}$$

Cálculo

$$\frac{6}{10} \times 100 = 60\%$$

Según la aplicación del indicador podemos observar que un 60% del total del personal conoce los valores y principios establecidos por la empresa.

Marca: investigado

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA: 03/06/2010



EFICIENCIA

OBJETIVOS

Pregunta

¿Considera usted que el cumplimiento de los objetivos planteados son satisfactorios?

Aplicación del indicador

$$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planteados}} = \frac{2}{4}$$

Cálculo

$$\frac{2}{4} \times 100 = 50\%$$

Observación

Como se puede observar dentro del Departamento de Comercialización sólo se está dando cumplimiento en un 50% de los objetivos que existen dentro de la misma.

Marca: investigado

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.IR	FECHA:03/06/2010



EFICIENCIA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Pregunta

¿La empresa cuenta con una estructura organizacional establecida por áreas?

Aplicación del Indicador

$$\frac{\text{Áreas que tienen estructura organizacional}}{\text{Total de Áreas}} = \frac{2}{4}$$

Cálculo

$$\frac{2}{4} \times 100 = 50\%$$

Observación

El personal tiene un conocimiento parcial de la estructura organizacional de la empresa, esto se ve reflejado en un 50%.

Marca: investigado

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA: 03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

L.G.
5/21

EFICIENCIA

DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES

Pregunta

¿Las actividades y responsabilidades desarrolladas dentro de la empresa están correctamente distribuidas?

Aplicación del Indicador

$$\frac{\text{Empleados conformes con las actividades distribuidas}}{\text{Total de empleados}} = \frac{2}{10}$$

Cálculo

$$\frac{2}{10} \times 100 = 20\%$$

Observación

Como se puede observar dentro de la empresa existe una mala distribución de funciones ya que solo el 20% de los empleados están de acuerdo con sus funciones asignadas, afectando con esto el efectivo desarrollo de las actividades.

Marca: \wedge investigado

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA: 03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO - DICIEMBRE 2008

L.G.
6/21

EFICACIA

RECURSOS HUMANOS

Pregunta

¿Considera que el Recurso Humano con el que cuenta la empresa contribuye al mejoramiento de la misma?

Aplicación del Indicador

$$\frac{\text{Evaluación de puestos}}{\text{Total de personal}} = \frac{5}{10}$$

Cálculo

$$\frac{5}{10} \times 100 = 50\%$$

Observación

El Recurso Humano con el que cuenta la empresa si contribuye al mejoramiento de la misma, pero el número de empleados es insuficiente esto se ve representando en un 50%.

Marca: \wedge investigado

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA: 03/06/2010



EFICACIA

INSTRUMENTOS DE APOYO

Pregunta

¿El personal cuenta con los instrumentos necesarios para el desarrollo de sus actividades?

Aplicación del Indicador

$$\frac{\text{Instrumentos utilizados}}{\text{Instrumentos propuestos}} = \frac{3}{6}$$

Cálculo

$$\frac{3}{6} \times 100 = 50\%$$

Observación

Para el desarrollo de las actividades el 50% del personal no cuenta con los instrumentos necesarios para el desarrollo de las mismas.

Marca: investigado

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA: 03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO - DICIEMBRE 2008

L.G.
8/21

EFICACIA

CAPACITACIÓN

Pregunta

¿El personal recibe capacitaciones permanentes, acorde a las actividades que realiza?

Aplicación del Indicador

$$\frac{\text{Capacitación realizada}}{\text{Capacitación programada}} = \frac{3}{7}$$

Cálculo

$$\frac{3}{7} \times 100 = 42\%$$

Observación

De acuerdo al programa de capacitaciones tan solo se da cumplimiento al 42% del mismo, generando así inconformidad en el rendimiento de los trabajadores.

Marca: \wedge investigado

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO - DICIEMBRE 2008

L.G.
9/21

EFICACIA

LIDERAZGO

Pregunta

¿El supervisor es considerado como líder dentro de la empresa?

Aplicación del Indicador

$$\frac{\textit{Aceptación del personal}}{\textit{Total de personal}} = \frac{10}{10}$$

Cálculo

$$\frac{10}{10} \times 100 = 100\%$$

Observación

El personal que forma parte de la empresa, manifiestan que el trabajo que realiza el supervisor como líder de la empresa es aceptable, así lo corroboran el 100% de ellos.

Marca: investigado

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



EFICACIA

COMUNICACIÓN

Pregunta

¿Conoce cuáles son los canales de comunicación que utiliza la empresa para dar a conocer la información?

Aplicación del Indicador

$$\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación existentes}} = \frac{2}{3}$$

Cálculo

$$\frac{2}{3} \times 100 = 67\%$$

Observación

Según los resultados obtenidos existe un desconocimiento parcial de los canales de comunicación ya que solo el 67% del total del personal conoce cuales son estos canales.

Marca: \wedge investigado

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA: 03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO - DICIEMBRE 2008

L.G.
11/21

EFICACIA

MOTIVACIÓN

Pregunta

¿Las actividades que son desarrolladas dentro de la empresa son motivadas?

Aplicación del Indicador

$$\frac{\text{Personal que ha recibido motivaciones}}{\text{Total de personal}} = \frac{8}{10}$$

Cálculo

$$\frac{8}{10} \times 100 = 80\%$$

Observación

Por medio de la aplicación del indicador, se ha podido determinar que el 80% del personal recibe motivación por las actividades desempeñadas.

Marca: investigado

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA: 03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO - DICIEMBRE 2008

L.G.
12/21

EFFECTIVIDAD

TOMA DE DECISIONES

Pregunta

¿Las decisiones que se toman en la organización son programadas?

Aplicación del Indicador

$$\frac{\text{Decisiones ejecutadas}}{\text{Decisiones programadas}} = \frac{2}{4}$$

Cálculo

$$\frac{2}{4} \times 50 = 50\%$$

Observación

Dentro de la empresa las decisiones que se toman no son programadas en su totalidad; ya que solo el 50% de ellas son ejecutadas de acuerdo a lo programado.

Marca: \wedge investigado

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



EFECTIVIDAD

RECURSO ECONOMICO

Pregunta

¿Existe el recurso económico necesario para las diferentes actividades realizadas en la empresa?

Aplicación del Indicador

$$\frac{\text{Áreas asignadas el R.E.}}{\text{Total de áreas}} = \frac{3}{4}$$

Cálculo

$$\frac{3}{4} \times 100 = 75\%$$

Observación

Por medio de la aplicación del indicador, se ha podido determinar que del Recurso económico presupuestado, tan solo el 75% ha sido asignado a las áreas.

Marca: investigado

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



EFFECTIVIDAD

CONTROL

Pregunta

¿Se aplican controles permanentes en el desarrollo de actividades, dentro del departamento de comercialización?

Aplicación del Indicador

$$\frac{\text{Controles ejecutados}}{\text{Controles programados}} = \frac{3}{4}$$

Cálculo

$$\frac{3}{4} \times 100 = 75\%$$

Observación

Dentro de la empresa el 75% del personal manifiestan que los controles son ejecutados de forma permanente, con el fin de evaluar las actividades realizadas.

Marca: \wedge investigado

ELABORADO: F&S

FECHA:03/06/2010

REVISADO POR: A.LR

FECHA:03/06/2010



EFFECTIVIDAD

FODA

Pregunta

¿Usted tiene identificadas las fortalezas y debilidades; las oportunidades y amenazas en el ambiente de la empresa?

Aplicación del Indicador

$$\frac{\text{Personas que identifican el FODA}}{\text{Total de personal}} = \frac{8}{10}$$

Cálculo

$$\frac{8}{10} \times 100 = 80\%$$

Observación

El 80% de los trabajadores manifiesta que si identifican el FODA en el ambiente de la empresa.

Marca: \wedge investigado

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.IR	FECHA:03/06/2010



EFECTIVIDAD

PROCESOS

Pregunta

¿Cuenta la empresa con alguna forma para medir el desempeño del personal?

Aplicación del Indicador

$$\frac{\text{Acciones correctivas}}{\text{Total de acciones}} = \frac{5}{6}$$

Cálculo

$$\frac{5}{6} \times 100 = 83\%$$

Observación

La empresa no cuenta con factores para medir el desempeño del personal, esto se ve reflejado en un 83% por lo que sería recomendable desarrollar una manera de evaluar el desempeño de las actividades.

Marca: \wedge investigado

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA: 03/06/2010



EFFECTIVIDAD

DISTRIBUCION DE CONTROL

Pregunta

¿Considera usted que los controles aplicados por la empresa se deben establecer por áreas?

Aplicación del Indicador

$$\frac{\text{Personas que requiere control por áreas}}{\text{Total de personal}} = \frac{8}{10}$$

Cálculo

$$\frac{8}{10} \times 100 = 80\%$$

Observación

El 80% del personal que forma parte de la empresa manifiesta que los controles aplicados se deben establecer por áreas y no por departamentos; ya que el trabajo por área es diferente entre si.

Marca: investigado

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO - DICIEMBRE 2008

L.G.
18/21

EFFECTIVIDAD

DOCUMENTACIÓN

Pregunta

¿Considera usted que los documentos utilizados en las áreas son legales?

Aplicación del Indicador

$$\frac{\text{Total de documentos revisados}}{\text{Documentos utilizados}} = \frac{5}{5}$$

Cálculo

$$\frac{5}{5} \times 100 = 100\%$$

Observación

Como se puede observar dentro de la empresa la documentación utilizada es 100% legales; ya que tienen las respectivas autorizaciones del Servicio de Rentas Internas.

Marca: investigado

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



EFFECTIVIDAD

NORMAS DE CALIDAD

Pregunta

¿Conoce usted si la empresa se rige bajo alguna norma de calidad?

Aplicación del Indicador

$$\frac{\text{Certificado de calidad obtenido}}{\text{Certificados de calidad requerido}} = \frac{2}{2}$$

Cálculo

$$\frac{2}{2} \times 100 = 100\%$$

Observación

Mediante la aplicación de este indicador se deduce que la empresa cuenta con las normas de calidad requeridas en un 100%.

Marca: \wedge investigado

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



EFFECTIVIDAD

CONFIABILIDAD

Pregunta

¿Conoce usted si la información existente es confiable para la toma de decisiones en cualesquier circunstancia?

Aplicación del Indicador

$$\frac{\text{Irregularidades encontradas}}{\text{Total documentación revisada}} = \frac{3}{4}$$

Cálculo

$$\frac{3}{4} \times 100 = 75\%$$

Observación

Según la aplicación del indicador podemos observar que el 75% de la información es confiable para la toma de decisiones.

Marca: investigado

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA:03/06/2010



EFECTIVIDAD

INCENTIVOS

Pregunta

¿Sabe usted si existen incentivos para un buen desempeño de sus actividades hacia el personal?

Aplicación del Indicador

$$\frac{\text{Personal que afirma la existencia de incentivos}}{\text{Total de personal}} = \frac{7}{10}$$

Cálculo

$$\frac{7}{10} \times 100 = 70\%$$

Observación

El 70% del personal manifiesta que si reciben incentivos por parte de la empresa; confirmando así un buen desempeño de sus actividades.

Marca: investigado

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.I.R	FECHA: 03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO - DICIEMBRE 2008

C.C.
1/1

**2.5. CUADRO COMPARATIVO
INDICADORES DE GESTION**

INDICES DE GESTION	ASPECTOS	RESULTADOS PORCENTAJES	
		C.C.I	INDICADORES
EFICIENCIA	MISION Y VISION	70	70
	VALORES CORPORATIVOS	60	60
	OBJETIVOS	50	50
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20	50
	DISTRIBUCION DE FUNCIONES	70	20
EFICACIA	RECURSOS HUMANOS	90	50
	INSTRUMENTOS DE APOYO	60	50
	CAPACITACION	30	42
	LIDERAZGO	100	100
	COMUNICACIÓN	50	67
	MOTIVACION	80	80
EFECTIVIDAD	TOMA DE DECISIONES	30	50
	RECURSO ECONOMICO	70	75
	CONTROL	60	75
	FODA	80	80
	PROCESOS	70	83
	DISTRIBUCION DEL CONTROL	80	80
	DOCUMENTACION	100	100
	NORMAS DE CALIDAD	90	100
	CONFIABILIDAD	80	75
	INCENTIVOS	70	70

ELABORADO: F&S	FECHA: 03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA: 03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.C.
1/3

HOJA DE HALLAZGOS

N°	INDICES	HALLAZGO	REF. P/T	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
1	EFICIENCIA	Objetivos	R.C.CI. 1/7	Ineficiencia en el cumplimiento de los objetivos	Falta de cumplimiento total de los objetivos	La empresa debe lograr el cumplimiento de todos sus objetivos planteados, dando cumplimiento total a los programas de trabajo.
2		Estructura Organizacional	R.C.CL 3/7	Desconocimiento del organigrama de la Empresa.	Información incompleta en cuanto a la los niveles de jerarquización.	Dar a conocer la estructura de la empresa, a través de cartelera informativa.
3		Distribución de funciones	R.C.CI. 2/7	Distribución ineficiente de funciones.	Falta de cumplimiento satisfactorio en las funciones asignadas.	Obtener para un eficiente cumplimiento en las funciones, mediante la planificación de procesos de control.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.C.
2/3

Nº	INDICES	HALLAZGO	REF. P/T	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
4	EFICACIA	Recursos Humanos	R.C.CI. 2/7	Falta de capacitación al personal e insuficiente número de empleados.	Rendimiento deficiente en el desarrollo de las actividades	Dar cumplimiento a lo programado, planificando un nuevo plan de capacitación pegado a la realidad y necesidad de la empresa.
5		Instrumentos de Apoyo	R.C.CI. 3/7	Falta de planificación para una buena distribución de los instrumentos de apoyo.	Los empleados realizan su trabajo sin contar con el material suficiente.	Distribuir de forma eficaz al personal todos los instrumentos de trabajo, con la ayuda de un programa de trabajo.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
ARCHIVO CORRIENTE
JULIO – DICIEMBRE 2008

C.C.
3/3

Nº	INDICES	HALLAZGO	REF. P/T	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
6	EFECTIVIDAD	Toma de Decisiones	R.C.CI 4/7	Decisiones de manera inesperada.	Decisiones no satisfactorias para la empresa en su totalidad.	Para obtener mejores resultados, planificar con anterioridad las decisiones a tomarse
7		Procesos	R.C.CL 6/7	Inexistencia de mecanismos para medir el desempeño.	Desorganización e ineficiencia en el trabajo.	Diseñar y aplicar formas de medir el desempeño.
8		Normas de Calidad	R.C.CI. 7/7	Desconocimiento parcial de las normas de calidad	Disminuye la calidad del producto.	Dar a conocer al personal en su totalidad las normas de calidad existentes, mediante trípticos de la empresa.

ELABORADO: F&S	FECHA:03/06/2010
REVISADO POR: A.LR	FECHA:03/06/2010



F&S AUDITORES
INFORME
JULIO – DICIEMBRE 2008

Latacunga, 26 de Marzo del 2011.

Lcda.
Edith Segovia
GERENTE GENERAL
Z&S DISTRIBUCIONES PLACA CENTRO MASISA.

De nuestra consideración:

Hemos efectuado la revisión final de la Auditoría de Gestión en el Departamento de Comercialización, por el período comprendido del 01 de julio al 31 de diciembre del año 2008, para constatar el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia y efectividad en las actividades realizadas dentro del departamento.

Nuestra Auditoría se efectuó de acuerdo a los procedimientos de Auditoría que considerarnos necesarios de acuerdo a las circunstancias y de manera especial a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, éstas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contenga exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas aplicables.

Se analizaron como componentes al departamento de Comercialización de Z&S Distribuciones, y como subcomponentes a la áreas de Atención al cliente, Ventas, Facturación, Cobros y recaudaciones de la empresa.

Respecto a las actividades realizadas con las funciones del personal hacemos los comentarios, conclusiones y recomendaciones dentro del informe. Las autoridades correspondientes establecerán los mecanismos pertinentes y adecuados para poner en práctica las recomendaciones.

Atentamente:

Srta. Sonnia Flores
REPRESENTANTE LEGAL
C.I. 050229336-8



F&S AUDITORES
INFORME
JULIO – DICIEMBRE 2008

3. INFORME

RESPONSABLES:

Sonia Flores

Fernanda Yugsi

ANTECEDENTES

Por motivo de haber realizado la Auditoría de Gestión en la empresa Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa mediante la cual se han encontrado irregularidades que se darán a conocer en el siguiente informe.

OBJETIVOS

- Examinar las actividades de comercialización y determinar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad con el que fueron realizadas.
- Determinar cuál es el nivel de cumplimiento del personal con el que cuenta la empresa.
- Lograr dar solución a las irregularidades encontradas mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión.

ALCANCE

La Auditoría de Gestión se la realizó a todo el personal que trabaja en las diferentes áreas.

- Atención al Cliente
- Ventas
- Facturación
- Cobros y recaudaciones.

Nuestro trabajo se lo realizó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, en la cual se da a conocer los resultados obtenidos durante todo el proceso de la Auditoría de Gestión.



F&S AUDITORES
INFORME
JULIO – DICIEMBRE 2008

3.1. RESULTADOS DE LOS INDICES DE GESTIÓN

Misión y Visión

El 70% del personal, conoce la misión y visión de la empresa, por lo que se espera que todos tengan el pleno conocimiento de la misma, y estas son:

Misión.- “Placa Centro Masisa Z&S Distribuciones S.A” es una empresa líder en la Red de placa centros, con una gestión enmarcada en la calidad, ética, eficiencia y responsabilidad en todos los ámbitos, para contribuir al desarrollo del sector artesanal, industrial y de toda la gente involucrada con nuestro quehacer.

Visión.- Comercializar los productos de nuestras representadas, agregar valor a tableros y productos de madera, innovando servicios y complementos dentro de un marco de honestidad, ética y responsabilidad.

Objetivos

De los objetivos implantados por la institución se puede determinar que sólo el 50% de los mismos se está cumpliendo, por lo que se espera que con el transcurso del tiempo la empresa cumpla con todos los objetivos previstos.



INFORME
ENERO – DICIEMBRE 2008

Valores corporativos

Según los resultados obtenidos solo el 60% del personal conoce los valores y principios corporativos de la empresa; por lo que hace falta difundir de manera general estos valores.

Estructura Organizacional

De la totalidad de los empleados de la empresa, el 50% de los mismos mencionan conocer cómo se encuentra distribuida la institución, demostrando con esto que la misma cuenta con una organización, pero que no se la da a conocer en su totalidad.

Distribución de funciones

Dentro del departamento de comercialización, se verifica que el 20% de los empleados no tienen establecidas claramente las funciones que deben desempeñar cada uno de ellos, ya que en su gran mayoría desconocen cuales son sus funciones específicas.

Recursos Humanos

Dentro del departamento examinado el recurso humano con el que cuenta se representa en un 50%, por lo que la otra mitad no contribuye al mejoramiento de la empresa, además el número de empleados existente es insuficiente.

Instrumentos de apoyo.

El personal manifiesta que cuentan con un 50% de instrumentos de apoyo para realizar su trabajo, influyendo en el deficiente rendimiento de los mismos.



INFORME
ENERO – DICIEMBRE 2008

Capacitación

Dentro de la empresa los programas de capacitación se cumplen en un 42%, generando así inconformidad en el los trabajadores, y de esta manera en su desempeño.

Liderazgo

Según los resultados obtenidos el 100% de los empleados manifiestan que se encuentran satisfechos con el trabajo que el supervisor del departamento realiza a fin de mejorar el servicio que brinda la empresa.

Comunicación

Dentro de la empresa el nivel de comunicación se ve reflejado en un 67%, porque existe un desconocimiento parcial de los canales de comunicación que utiliza la empresa para dar a conocer algún tipo de información.

Motivación

Por medio de los datos recopilados podemos determinar que en la empresa existe un buen nivel de motivación representado en un 80%, por lo que el rol que cumple el supervisor es eficiente.

Toma de decisiones

Dentro de la empresa el 50% de la toma de decisiones no son programadas, por lo que se considera que se debe dar cumplimiento a lo programado.



INFORME
ENERO – DICIEMBRE 2008

Recurso Económico

Por medio de la aplicación del indicador, se ha podido determinar que del Recurso económico presupuestado, tan solo el 75% ha sido asignado a las áreas, por lo que espera dar cumplimiento en su totalidad.

Control

Dentro de la empresa el 75% del personal manifiestan que los controles son ejecutados de forma permanente, afectando de esta manera a la evaluación total de las actividades realizadas.

FODA

El 80% de los trabajadores manifiesta que si identifican el FODA en el ambiente de la empresa, sin embargo se requiere que todos sus colaboradores puedan identificar esta matriz.

Procesos

Según los resultados obtenidos el 83% de los empleados manifiestan que la empresa no cuenta con factores para medir el desempeño del personal, por lo que se debería desarrollar estrategias para medir el desempeño de las actividades.

Distribución del control

Mediante la aplicación del indicador, se ha podido determinar que el 80% del personal manifiesta que los controles aplicados se deben establecer por áreas y no por departamentos; ya que el trabajo por área es diferente entre sí.



INFORME
ENERO – DICIEMBRE 2008

Documentación

Como se puede observar según la aplicación del indicador el 100% de la documentación utilizada son legales; ya que tienen las respectivas autorizaciones del Servicio de Rentas Internas.

Normas de Calidad

Según los resultados obtenidos el 100% del personal conoce que la empresa cuenta con las normas de calidad requeridas.

Confiabilidad

Mediante la aplicación del indicador podemos observar que el 75% de la información es confiable para la toma de decisiones, por cuanto es necesario alcanzar el nivel máximo de confiabilidad.

Incentivos

Por medio de los datos recopilados podemos determinar que en la empresa el 70% del personal manifiesta que si reciben incentivos por parte de la empresa; confirmando así un buen desempeño de sus actividades.



INFORME
ENERO – DICIEMBRE 2008

3.2. INFORME DE ASPECTOS RELEVANTES

Una vez concluido el Examen de Auditoría se pudo detectar que la empresa presenta las siguientes irregularidades:

PROBLEMA: INCUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS

En el desarrollo de la Auditoría de Gestión se pudo determinar que la empresa no cumple eficientemente con las políticas implantadas por la misma, por lo que afecta directamente al rendimiento de los trabajadores.

CONCLUSIÓN

La falta de cumplimiento en las políticas empresariales impide que la entidad cumpla con los objetivos planteados y por ende afecta al desarrollo de la misma.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda al personal administrativo, convocar a todo el personal que labora en la dependencia mantener reuniones de trabajo, a fin de dar a conocer la importancia que implica el cumplimiento de las políticas.

Las políticas deben ser claras y concisas de manera que sean de fácil comprensión y ejecución por parte del personal dentro y fuera de la empresa.

Dar a conocer la misión, visión, valores corporativos y demás información relevante que debe ser de conocimiento público de todos sus colaboradores.



INFORME
ENERO – DICIEMBRE 2008

PROBLEMA: MANUAL DE FUNCIONES EXISTENTE

INADECUADO

El personal que labora en el Departamento de Comercialización, no está conforme con el Manual de funciones existente ya que el mismo se encuentra generalizado por departamentos y no distribuido por áreas.

CONCLUSIÓN

Al no existir un manual de funciones acorde a las necesidades de la empresa existe desorganización por parte de los empleados, razón por la cual la entidad no brinda un servicio de calidad a los clientes, lo cual provoca que exista disminución en las ventas.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda redistribuir el manual de funciones existente y ajustarlos a las necesidades de cada área, además ejecutar un adecuado control de las actividades que realizan cada uno de los trabajadores determinando así su nivel de desempeño.



INFORME
ENERO – DICIEMBRE 2008

PROBLEMA: FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

En el desarrollo de la Auditoría de Gestión, se pudo verificar que los empleados reciben capacitación deficiente ya que se debería realizar acorde a las funciones que desempeñan o que les ayude a desarrollar eficientemente su trabajo.

En la empresa no se imparten cursos de capacitación según el programa establecido, tampoco cuenta con el número de trabajadores adecuados, esto se ve reflejado en el ineficiente servicio prestado a sus clientes.

RECOMENDACIÓN

El Supervisor debe coordinar con el departamento de Recursos Humanos de la empresa cursos de capacitación permanentes, tomando en cuenta la necesidad de la empresa así como también las actividades que se realiza en el Departamento de Comercialización.

Asignar el número suficiente de empleados a las áreas de mayor complejidad.

DESARROLLO DE UN NUEVO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA:

Los cursos de capacitación que serán dictados son:



INFORME
ENERO – DICIEMBRE 2008

TABLA 3. 3: REPROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN

SEMINARIO	FECHA	DURACIÓN
Seminario de Relaciones Humanas. T 1: Personalidad y Autoestima T 2: Tipos de comunicación	1 al 3 de Julio	3 horas
Seminario de Tributación. T1: Normativa Tributaria vigente T2: Documentación legal y archivo de la misma.	5 y 7 de Julio	5 horas
Seminario de Atención al cliente. T1: Publicidad T2: Técnicas de Ventas T3: Marketing de apoyo	6y 8 de Julio	3 horas
Seminario de Control de Calidad T1: Tipos de material T2: Calidad del producto T3: Normas de Calidad	10 y 15 de Julio	4 horas

Fuente: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa

Elaborado por: F&S Auditores



INFORME
ENERO – DICIEMBRE 2008

PROBLEMA: FALTA DE INSTRUMENTOS DE TRABAJO.

Durante la investigación realizada se pudo determinar que los empleados de la empresa no cuentan en su totalidad con los instrumentos para el desarrollo de su trabajo.

CONCLUSIÓN

El personal al no contar con los instrumentos necesarios para el desarrollo de su trabajo; tales como materia prima, herramientas de corte y diseño, tecnología existente, espacio físico; coadyuva al bajo desempeño laboral, y por ende al deficiente servicio que se otorga a sus clientes.

RECOMENDACIÓN

El Supervisor está en la obligación de estar al pendiente de todos los instrumentos que necesita cada uno de los trabajadores y abastecerlos inmediatamente con todo lo necesario a fin de brindar un servicio de excelencia y ayudar así a la consecución de los objetivos propuestos.



INFORME
ENERO – DICIEMBRE 2008

4. SEGUIMIENTO

OBJETIVO

Verificar el cumplimiento a las recomendaciones propuestas por F & S Auditores, en el Informe presentado durante la ejecución de la Auditoría de Gestión.

LINEAMIENTOS GENERALES

El seguimiento se lo realizará al departamento de comercialización de la empresa.

Para cumplir con las recomendaciones propuestas en el informe, no es necesaria la participación de especialistas debido a que los problemas no son tan complejos; y pueden ser solucionados de manera eficiente por los colaboradores de la empresa.



INFORME
ENERO – DICIEMBRE 2008

Las actividades que pueden ayudar al cumplimiento de las recomendaciones propuestas son:

TABLA 3. 4: RECOMENDACIONES PROPUESTAS

N°	PROBLEMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Incumplimiento de políticas.	Mantener reuniones de trabajo Entregar folletos informativos para dar a conocer la misión, visión, políticas, valores corporativos, organigrama estructural, etc.	Personal administrativo
2	Manual de funciones existente inadecuado.	Redistribución del manual funciones.	Personal administrativo
3	Falta de capacitación al personal.	Cumplimiento de actividades de capacitación establecidas.	Departamento de Comercialización
4	Falta de instrumentos de trabajo.	Diseñar un programa de trabajo en el que se detalle los instrumentos necesarios a utilizarse.	Supervisor

Fuente: Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa
Elaborado por: F&S Auditores



INFORME
ENERO – DICIEMBRE 2008

Para garantizar que las recomendaciones sean aplicadas de forma eficiente y efectiva, se solicitará al supervisor un informe donde se manifieste que se está dando cumplimiento a las recomendaciones propuestas por F & S Auditores.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En base a la investigación que se llevo a cabo se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- Durante la investigación desarrollada en la empresa, se pudo encontrar varios problemas que impiden el buen desarrollo de las actividades como son: incumplimiento en las políticas, deficiencia en el cumplimiento del manual de funciones, falta de capacitación al personal, falta de instrumentos de trabajo.
- Con la aplicación de cuestionarios y entrevistas al personal de la empresa se pudo obtener información relevante acerca de cada una de las actividades que se desarrollan en cada una de la empresa así como las falencias que se presentan al momento de ejecutarlas.
- Una adecuada planificación de las actividades facilita la distribución y el buen desarrollo del departamento de Comercialización, mejorando el nivel de desempeño de acuerdo a las capacidades y habilidades que posee el personal.
- La aplicación de una Auditoria de Gestión permitió detectar problemas que afectan con el desarrollo y progreso de la empresa, relacionados directamente con el incumplimiento de las funciones del personal, lo cual impide que la empresa alcance sus objetivos y metas propuestas.
- Se puede decir que no todo el personal del Departamento cumple con los requisitos necesarios para desempeñar el cargo a ellos encomendados, por lo que la empresa corre el riesgo que el empleado no desempeñe con eficiencia, eficacia y efectividad las actividades delegadas; ya que debe existir parámetros que permitan indicar y ubicar de mejor manera al personal.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario que se realice un análisis minucioso de los problemas que se han detectado durante el trabajo de Auditoria y poner en práctica las recomendaciones que se dan para cada uno de ellos; ya que son problemas que impiden el buen desarrollo de las actividades y por ende el progreso de la empresa.
- La empresa debe crear estrategias de gestión con la finalidad de medir y vigilar el buen desempeño de las actividades desarrolladas dentro y fuera de la empresa y tomar medidas necesarias para dar soluciones a problemas en caso de existirlos.
- Es recomendable que mantenga una buena distribución de funciones y realice evaluaciones permanentes del trabajo desarrollado por el personal, con el fin de mejorar su desempeño y llegar a la consecución de los objetivos.
- Se recomienda que se realice por lo menos cada año Auditorias de Gestión que ayuden a evaluar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad; para el buen desarrollo de las actividades administrativas, económicas, financieras, con la finalidad de identificar y prevenir las falencias que pueda ocurrir dentro de la misma.
- El departamento de Comercialización deberá dar a conocer al personal el manual en el que consta los requisitos necesarios e indispensables para la contratación y selección del personal, para que brinde un buen servicio acorde a las necesidades de la empresa.

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Auditoria.- Es el estudio sistemático y cronológico de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones realizadas por los responsables, para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos de las empresas.

Auditoria Administrativa.- Es un conjunto de pasos para revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo son ideales para el logro de las metas preestablecidas.

Administración de Gestión.- Es el examen que consiste en un proceso comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa, para determinar el nivel de administración con el que fueron ejecutadas cualquier tipo de actividad.

Aprovechamiento.- Es la capacidad de saber utilizar los medios disponibles para la consecución de procesos encaminados a alcanzar los objetivos requeridos.

Control Interno.- Es el conjunto de acciones que toman los dirigentes de una empresa para controlar, vigilar, fiscalizar el correcto funcionamiento de todas y cada de las mismas.

Comercialización.- Es un proceso cuyo objetivo es hacer llegar los bienes desde el productor al consumidor. Involucra actividades como compraventas al por mayor y al por menor, publicidad, pruebas de ventas, información de mercado, transporte, almacenaje y financiamiento.

Ética Profesional.- Es el hábito, costumbre y experiencia que toda persona y profesional debe tener en su diario y por ende en el desempeño de su carrera; así como también es una doctrina de las costumbres, de una manera concisa la ética parte de la consideración de hechos relativos a las instituciones, la política, las normas de comportamiento, las leyes vigentes.

Evaluación.- Es la manera de cuantificar las acciones realizadas con anterioridad por el personal operativo y financiero de una empresa. De tal manera que la evaluación es un proceso reflexivo, sistemático y riguroso de indagación sobre la realidad, que atiende al contexto, considera globalmente las situaciones, atiende tanto a lo explícito como lo implícito y se rige por principios de validez, participación y ética

Gestión.- Es el conjunto de mecanismos con los que se realiza las actividades de dirección y administración de una empresa, encaminados a la obtención de una dirección eminente.

Igualdad.- Es la acción de reconocer a todas las personas con las mismas consideraciones y procedimientos.

Instrumento.- Son aquellos elementos que son utilizados como un mecanismo que nos sirven para conseguir la ejecución de los procesos encaminados al alcance de los objetivos.

Mecanismo.- Son los procedimientos y pasos sistemáticos establecidos para realizar un trabajo, o para llegar a la consecución de un objetivo determinado mediante un sin número de procesos lógicos.

Planificación.- Consiste en alinear la investigación hacia los objetivos establecidos para los cual se debe establecer los pasos a seguir en todas sus fases y las actividades a desarrollar. La revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados.

Revisión Objetiva.- Es un instrumento y por ende un mecanismo que se realiza personalmente para identificar sus veracidad y confiabilidad de algún hecho o suceso requiere de experiencia y de conocimientos especializados, apoyados con un continuo entrenamiento, para mantener servicios de la más alta calidad.

Responsabilidad.- Es saber cumplir con los compromisos contraídos con terceras personas, es la capacidad existente en toda persona de conocer y aceptar las consecuencias de en acto suyo, inteligente y libre.

Seguimiento.- Es la consecución de los hechos y sucesos que se producen en un proceso integral que permite un adecuado conocimiento, planificación, ejecución comunicación y seguimiento de las actividades realizadas por la empresa, durante un periodo de evaluación.

Transparencia.- Realizar toda actividad bajo la ética y profesionalismo y poder demostrar cuando lo requieran, es la característica de un proceso o medio que no produce la modificación de los datos transferidos se refiere generalmente a una característica particular de los datos o de las señales que los representan.

Competitividad.- Involucra la calidad e innovación de hacer bien las cosas apreciando la capacidad de establecer ventajas con respecto a otro.

Control.- Son acciones para vigilar y verificar que tanto los recursos humanos y financieros sean administrados en forma correcta, eficiente y económica.

Control Interno.- Se basa en la estructura general que debe tener una sociedad o empresa desde su organización, administración, financiero y poseer un conjunto de procedimientos, políticas, para asegurar una eficiencia y seguridad e la organización.

Dictamen.- Es la opinión que emite el auditor sobre algo que se analiza.

Dirección.- Es la capacidad de ordenar y hacerse obedecer para el logro de metas.
Economicidad.- Alcanzar los objetivos con el mínimo de costo y máximo rendimiento.

Eficacia.- Es la capacidad para realizar bien las cosas en un menor tiempo posible.

Eficiencia.- Es la rapidez en el cumplimiento de las actividades encomendadas al personal.

Estados Financieros.- Documentos que representan la situación financiera de la empresa los cuales servirán para tomar decisiones.

Evaluar.- Consiste en analizar la documentación para llegar a los resultados.

Evidencia.- Elementos que se obtienen durante las labores de la auditoria que sirven para opinar sobre las operaciones financieras o administrativas.

Estrategias. Son acciones que se llevan a cabo para cumplir con los objetivos propuestos por la empresa.

F.O.D.A.- Es una técnica que permite evaluar a la empresa tanto interna como externamente.

Habilidades. -Es una aptitud para realizar de mejor manera las cosas con talento y disposición de alcanzar los objetivos.

Incentivo.- Estímulos que se otorgan para conseguir un mejor desenvolvimiento del personal y pueden ser: aumentos de salario, bonos.

Lucro.- Ganancia que se obtiene producto de una actividad económica.

Moral Administrativa.-Es el respeto a los derechos y responsabilidades de los otros para que el desempeño de las labores se desarrollen con integridad.

Oportunidad. Algo positivo que se da en un momento determinado para lograr lo que se espera de la organización.

Organigrama.- Es una representación gráfica del personal que labora en una organización de acuerdo a niveles de jerarquía.

Organización.- Es el arte de distribuir las diferentes tareas que son asignadas, esta crea un mecanismo para llevar los planes a la acción.

Planificación.- Proyección de lo que se va a dar en el futuro de la organización por ejemplo cubrir futuras necesidades, tiene la característica de cambiar con el tiempo.

Políticas.- Son condiciones que realizan las empresas para llegar a los objetivos propuestos.

Proceso.- Es un conjunto de actividades que se realizan para llegar a un fin determinado.

Registro.- Es donde se encuentra la información de las actividades que realiza la empresa a diario.

Riesgo.- Es la posibilidad de pérdida de los recursos financieros de la entidad.

Supervisión.- Es la revisión y evaluación del trabajo realizado con el fin de tomar medidas correctivas.

Transparencia.- Llevar a cabo las actividades conjuntamente con todos los administradores para que sea de manera más eficiente y eficaz, así como para que estas actividades se desarrollen dentro del marco de lo legal.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

7.1. CONSULTADA

- ARENS, Alvin A.; LOEBBECKE, James K.; "Auditoría un enfoque integral"; Sexta Edición; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.; México 1996. Pág. 124
- DÁVALOS Nelson. Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría. Pág. 72
- FERNÁNDEZ, Arena; "La Auditoria "; México DF; 1989 Pág. 250
- GÓMEZ, Giovanni; Manuales de Procedimientos y su Aplicación Dentro del Control Interno. Cuarta Edición Pág. 34
- HEVIA, Eduardo.; "Concepto moderno de la Auditoría Interna"; España; 1999. Pág. 78
- HOLMES, Arthur; Auditoría-Principios y Procedimientos. Tomo I. Editorial Noriega. Año 1973. Pág. 47
- MALDONADO, Milton, K.; Auditoria de Gestión, Segunda Edición; Quito; Ecuador; (2006 pág. 19)
- MALDONADO, Milton Control Interno Para Administradores Principiantes, 1992. Pág. 20.
- MANTILLA, Samuel. Control Interno Estructura conceptual Integrada, Primera Edición. Bogotá. Pág. 47
- MEIGS, Walter; Principios de Auditoría. Editorial Diana, S.A. 1986. Pág. 163.
- MENDÍVIL, Víctor Manuel; "Elementos de Auditoría"; Quinta Edición; Editorial Internacional Thompson; México 2002. Pág. 54

7.2. CITADA

- KELL, Walter G.; WILLIAM C.; y otros "AUDITORÍA MODERNA"; Segunda Edición; Editorial Continental, S.A.; México 1997.
- MALDONADO, Milton K.; "AUDITORÍA DE GESTIÓN"; Segunda Edición; Editora Luz de América; Quito 2001.
- MENDÍVIL ESCALANTE, Víctor Manuel; "ELEMENTOS DE AUDITORÍA"; Quinta Edición; Editorial Internacional Thomson; México 2002.
- RIVAS, Gonzalo Alonso; "AUDITORIA INFORMÁTICA"; Primera Edición; Editorial Diaz de Santos, S. A.; Rústica 1989.
- WARREN CARL S. REEVE James M. y otros; "CONTABILIDAD FINANCIERA"; Novena Edición; Editores Cengage Learning; México 2005.
- WHITTINGTON, O. Ray; PANY, Kurt; "AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL"; 12ª Edición; Editorial McGRAW-Hill/Interamericana S.A.

7.3. VIRTUAL:

- <http://www.cemla.org/pdf/pub-di-aud-cg.pdf>; (Ref. del 21 de Abril del 2009; 17H00)
- <http://www.monografias.com/trabajos47/riesgos-auditoria-interna/riesgos-auditoria-interna2.shtml>; (Ref. del 02 de junio del 2009; 15H38)
- <http://www.monografias.com/trabajos39/riesgos-en-auditoria/riesgos-en-auditoria.shtml>; (Ref. del 02 de junio del 2009; 15H50)
- <http://www.monografias.com/trabajos55/evaluacion-sistema-control-interno/evaluacion-sistema-control-interno2.shtml>; (Ref. del 02 de junio del 2009; 16H08)

- [http://www.auditoria.uady.mx/arts/INFORME%20COSO%20\(RESUMEN\).pdf](http://www.auditoria.uady.mx/arts/INFORME%20COSO%20(RESUMEN).pdf); (Ref. del 21 de junio del 2009; 10H00)
- http://www.gantz.cl/pdf/Cirugia/auditoria_de_resultados.pdf; (Ref. del 21 de junio del 2009; 10H05)
- <http://www.monografias.com/trabajosll/manaud/manaud.shtml>; (Ref. del 11 de Agosto del 2009; 17H00)
- http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html; (Ref. del 11 de Agosto del 2009; 17H00)
- <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemascontrol/sistemascontrol.shtml>; (Ref. del 11 de Agosto del 2009; 17H00).
- <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadoresdegestion/indicadores-de-gestionS.shtml>; (Ref. del 11 de Agosto del 2009; 17H00)

ANEXOS

ANEXO A
UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANISTICAS

CARRERA
CONTABILIDAD Y AUDITORIA

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Accionistas, personal Administrativo, operativo y de servicios, comprometidos con la causa de la Empresa. • Infraestructura Física y Dependencias adecuadas • Sistematización de los diferentes departamentos • Áreas equipadas y adecuadas para la ejecución de los procesos y desarrollo operativo, administrativo y empresarial. • Oferta comercial de nuevos diseños de mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación oportuna al nuevo personal contratado. • Falta de un estudio técnico de la infraestructura existente. • Falta de capacitación a todo el personal administrativo y operativo de las innovaciones implantadas en cuanto a la tecnología. • No se cuenta con sistema de señalización de la ubicación de los departamentos para una rápida ubicación de los nuevos clientes. • Inadecuada propaganda para dar a conocer los nuevos diseños de muebles a toda la comunidad.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en su prestigio comercial para promover apertura de sucursales. • Elaboración de nuevos diseños. • Convenio y respaldo suscrito con el Placacentro más grande del mundo "MASISA" para la comercialización de sus productos de alta calidad. • Colaboración de los proveedores en cuanto a la ampliación de líneas de crédito. • Interrelación Empresarial con otras Instituciones en los ámbitos comerciales, empresariales y tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El desprestigio mal infundado por parte de las Empresas de la competencia. • Una mala inversión de parte de los accionistas en sus otras empresas. • Falta de reinversión para el recurso humano y tecnológico necesario para su funcionamiento. • No hay suficiente transporte público de la zona urbana marginal • No hay un adecuado flujo de dinero en el país

ANEXO B
UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANISTICAS

CARRERA
CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Encuesta dirigida al personal administrativo de Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa.

OBJETIVOS:

Recopilar información suficiente, para llevar a cabo la presente investigación, y determinar cómo se está cumpliendo las actividades planificadas por el departamento de Comercialización de Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa.

INSTRUCCIONES:

Por favor lea detenidamente las siguientes preguntas y conteste con claridad y honestidad; su colaboración permitirá conocer el grado de cumplimiento de cada una de las actividades planificadas.

Marque con una X las respuestas que crea conveniente.

1.- **¿Tiene conocimiento sobre la visión de la empresa?**

SI NO

2.- **¿Tiene conocimiento sobre la misión de la empresa?**

SI NO

3.- **¿Cree usted que se está dando cumplimiento a los objetivos planteados por la empresa?**

SI NO

4.- **¿Considera usted que la empresa cuenta con una estructura organizacional establecida por áreas?**

SI NO

5.- **¿Las actividades y responsabilidades desarrolladas dentro de la empresa están correctamente distribuidas?**

SI NO

6.- ¿Considera que el recurso humano con el que cuenta la empresa contribuye al mejoramiento de la misma?

SI NO

7.- ¿El personal cuenta con instrumentos necesarios para el desarrollo de sus actividades?

SI NO

8.- ¿El supervisor es considerado como líder de la empresa?

SI NO

9.- ¿Conoce cuales son los canales de comunicación que utiliza la empresa para dar a conocer la información?

SI NO

10.- ¿Las actividades que son desarrolladas dentro de la empresa son motivadas?

SI NO

11.- ¿ Las decisiones que se toman en la empresa son programadas?

SI NO

12.- ¿Se aplica controles permanentes en el desarrollo de las actividades para brindar un mejor servicio?

SI NO

13.- ¿Cuenta la empresa con alguna forma para medir el desempeño laboral?

SI NO

14.- ¿Considera usted que los controles aplicados por la empresa se deben aplicar por áreas?

SI NO

15.- ¿Conoce usted si la empresa se rige sobre alguna norma de calidad?

SI NO

ANEXO C
UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANISTICAS
CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Encuesta dirigida a los cliente de Z&S Distribuciones Placa Centro Masisa

OBJETIVOS:

Recopilar información pertinente para llevar a efecto la presente investigación, y determinar si la empresa está cumpliendo sus actividades acorde a las necesidades de los clientes.

INSTRUCCIONES:

Por favor lea detenidamente la siguientes preguntas y conteste con claridad, su colaboración permitirá conocer el grado de cumplimiento de las actividades planificadas.

Marque con una X las respuestas que crea conveniente.

¿Es cliente permanente de la empresa?

SI NO

¿Se encuentra satisfecha con la atención que brinda la institución hacia los clientes?

SI NO

¿Se encuentra satisfecho con la calidad de los productos que ofrece la empresa?

SI NO

¿Está de acuerdo con los precios que la empresa mantiene en sus productos?

SI NO

¿La empresa le ha brindado la oportunidad de mencionar sus quejas y procedencias?

SI NO

¿Está satisfecho con los horarios de atención que estipula la empresa?

SI NO