



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA VITEFAMA”

Trabajo de monografía previo a la obtención del título de:

ING. EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Autora:

KARINA ZEA VINTIMILLA

Director:

EC. CPA. TEODORO CUBERO A. MBA.

CUENCA – ECUADOR

2011

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios por permitirme concluir esta etapa importante en mi vida, a mi familia y a Daniel, por su paciencia y apoyo incondicional.

Karina Zea V.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la empresa VITEFAMA por haberme permitido realizar el presente trabajo y a todos aquellos funcionarios de la empresa que colaboraron en la elaboración de esta investigación, así como también al Eco. Teodoro Cubero por su asesoría y apoyo durante el desarrollo de la misma.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria	I
Agradecimiento	II
Índice de contenidos	III-IV-V
Índice de anexos	VI
Resumen	VII
Abstract	VIII
Introducción	IX

1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN..... 1

1.1.	Introducción.....	1
1.2.	Generalidades	1
1.3.	Definición de la Auditoría de Gestión.....	1
1.4.	Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	2
1.5.	Alcance de la Auditoría de Gestión	2
1.6.	Herramientas de la Auditoría de Gestión	3
1.6.1.	Equipo Multidisciplinario	3
1.6.2.	Control Interno.....	4-6
1.6.3.	Riesgos de la Auditoría de Gestión	7
1.6.4.	Muestreo de la Auditoría de Gestión.....	7-8
1.6.5.	Evidencias de la Auditoría de Gestión	8
1.6.6.	Técnicas y prácticas de Auditoría.....	8-9
1.6.7.	Papeles de Trabajo	11

1.6.8.	Parámetros e indicadores de Gestión	12-13-14
1.7.	Fases de la Auditoría de gestión	15
1.8.	Gestión de Riesgo.....	16

2. CAPÍTULO II: APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA VITEFAMA

2.1.	Introducción.....	21
2.2.	Fase I Conocimiento Preliminar.....	22-22
2.2.1.	Información de la Entidad	24
2.2.2.	Planeación Estratégica	25-28
2.2.3.	Estructura del Capital	29
2.2.4.	Organigrama Funcional.....	30
2.2.5.	Áreas con las que cuenta	31-32-33
2.2.6.	Indicadores de Gestión.....	33-34
2.2.7.	Análisis FODA de la empresa	35-36-37
2.2.8.	Evaluación de la estructura de Control Interno	38-59
2.2.8.1.	Informe de la evaluación preliminar del sistema de control interno	60-66
2.2.9.	Alcance de la Auditoría.....	67
2.2.10.	Enfoque de la Auditoría	68
2.3.	Fase II Planificación.....	70
2.3.1.	Evaluación específica de Control Interno por cada componente	70-99
2.3.2.	Determinación del nivel de confianza por cada componente ...	100-119
2.3.3.	Memorándum de Planificación.....	120-136
2.3.4.	Programas de Trabajo	137-144
2.4.	Fase III Ejecución	

2.4.1.	Programa de trabajo general de la Empresa VITEFAMA.....	145
2.4.2.	Papeles de trabajo generales de la Empresa VITEFAMA.....	146-155
2.4.3.	Programas de trabajo del componente producción	156-157
2.4.4.	Papeles de trabajo específicos del componente de producción	158-168
2.4.5.	Hojas de hallazgos del componente producción	169-179
2.4.6.	Programa de trabajo del subcomponente ventas en almacenes	180-181
2.4.7.	Papeles de trabajo del subcomponente ventas en almacenes .	182-189
2.4.8.	Hallazgos del subcomponente ventas en almacenes	190-197
2.4.9.	Programas del subcomponente ventas en almacenes	198
2.4.10.	Papeles de trabajo del subcomponente logística	199-200
2.4.11.	Hallazgos específicos, área de logística	201-202
2.4.12.	Programas de trabajo del subcomponente despacho	203-204
2.4.13.	Papeles de trabajo del subcomponente despacho	205-206
2.4.14.	Hallazgos específicos, área de despacho.....	207-208
2.4.15.	Estructura del informe.....	209-246
2.5.	Fase IV, Seguimiento	247-254
3.	CAPÍTULO III: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
3.1.	Conclusiones.....	255-256
3.2.	Recomendaciones.	256
3.3.	Bibliografía.....	257

ÍNDICE DE ANEXOS

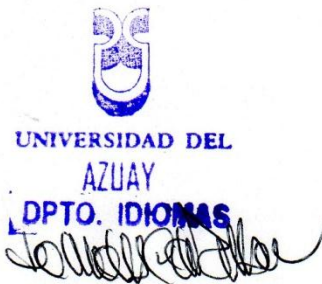
Estado de Resultados año 2010	258
Balance General año 2010	259

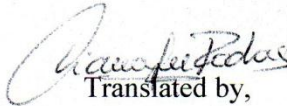
RESUMEN

La presente investigación consiste en la ejecución de una auditoría de gestión a la Empresa VITEFAMA, en el periodo comprendido entre el 01 de Julio y el 31 de diciembre del 2010, donde se evalúa los controles que se realizan en la empresa con el fin de conocer el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos tanto humanos como materiales, para así verificar el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa, basándose en el cumplimiento de las leyes, reglamentos y demás normas.

ABSTRACT

The present investigation is the application of a management audit plan to VITEFAMA Company during the period of July 1st to December 31st, 2010. An evaluation of the company's control system is performed in order to determine the level of efficiency and effectiveness of human and material resources management. This way, it is possible to verify if the company has accomplished its goals based on the observance of laws, regulations and other norms.




Translated by,

Diana Lee Rodas

Introducción:

La Auditoría de Gestión practicada en la empresa VITEFAMA, se basa en los conocimientos adquiridos en la materia de Auditoría de Gestión durante la carrera universitaria, por medio del cual se pone en práctica lo aprendido en la carrera, sustentándolo con información real obtenida en la empresa, el objetivo de este trabajo a más de obtener el título de la carrera es adquirir experiencia para mi vida profesional, la metodología utilizada fue obtenida del proceso de la auditoria que aplica la Contraloría General del Estado del Ecuador.

CAPÍTULO 1

1. ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA

1.1. Introducción

En el presente capítulo analizamos los aspectos teóricos de la auditoría de gestión que sirve de base para el desarrollo del trabajo de investigación. Se hablará acerca de auditoría, sus objetivos, alcance, las herramientas utilizadas en la auditoría y el papel que cumplen cada una de estas.

1.2. Generalidades

Con el paso de los años las entidades han visto necesario una mayor organización y control, por lo que la auditoría se ha vuelto cada vez un proceso más necesario e indispensable en las entidades públicas o privadas, de tal manera que en este primer capítulo se abordará los aspectos generales de la auditoría, con el fin de conocer más a fondo su definición y su rol dentro de las empresas, sus diferentes objetivos y las herramientas que utiliza para llevar a cabo un proceso satisfactorio, el cual pueda ser confiable y sustentable.

1.3. Definición de la Auditoría de gestión

“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivados de sus actividades”.¹

¹Manual Específico de Auditoría.-Eco. MBA. Teodoro Cubero Abril.- 2009

1.4. Objetivos de la auditoría de gestión.

“Entre los principales objetivos de la auditoría de gestión tenemos los siguientes:

- Evaluar el desempeño administrativo con el propósito de verificar si los propósitos de la empresa se han cumplido con eficiencia y eficacia.
- Establecer el cumplimiento de la misión, metas, objetivos, políticas, planes, programas y procedimientos, basándonos en los indicadores de gestión.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con las actividades de la empresa.
- Determinar la confiabilidad del sistema de control interno.
- Evaluar la gestión de los riesgos y medidas para su tratamiento.

1.5. Alcance de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión puede abarcar una parte de la entidad o totalmente, en caso de ser únicamente una parte podría ser un proyecto, actividad, proceso, etc. El alcance incluso podría comprender operaciones que están por ejecutarse o en ejecución.

La auditoría al examinar aspectos operativos, administrativos y financieros de la organización se debe considerar lo siguiente:

- Verificación del cumplimiento de los objetivos institucionales, de manera global de toda la organización e individualmente para cada uno de los integrantes de la misma.”
- Verificación del cumplimiento de todas las políticas y procedimientos establecidos en la empresa en cada una de las áreas de la organización.”²

² Manual Específico de Auditoría.-Eco. MBA. Teodoro Cubero Abril.- 2009

- "Evaluación de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la empresa ya sean materiales o humanos, en el caso de los materiales" operar con un costo mínimo y sin desperdicios y en caso de los recursos humanos alcanzar la excelencia logrando así todos los objetivos y metas trazadas.
- Medición del grado confiabilidad de la información financiera.
- Identificación de procesos innecesarios que causen perjuicios económicos.
- Controlar identificación de riesgos y su pronta adopción de medidas para eliminarlos o mitigarlos.
- Evaluar el ambiente y mecanismos de control internos sobre el alcance de auditoría.

1.6. Herramientas de la auditoría.

La auditoría utiliza varias herramientas que son necesarias para el desarrollo de sus procesos como son:

1.6.1. Equipo Multidisciplinario

Para llevar a cabo una auditoría de gestión es necesario conformar un equipo multidisciplinario el cual será nombrado por el auditor general mediante una orden escrita designará un jefe de equipo, auditores, supervisores y operativos. Dependiendo de la cantidad de áreas a examinarse y de la naturaleza de la organización a más de estar conformado por auditores podrían también formar parte otros profesionales que podrían aportar con sus conocimientos, quienes serán evaluados su competencia, independencia y objetividad por el auditor."³

³ Manual Específico de Auditoria.-Eco. MBA. Teodoro Cubero Abril.- 2009

1.6.2. Control Interno

Definición:

“El control Interno es un proceso empleado por las máximas autoridades de la empresa, gerencia y demás personal de la entidad que proporcionaran una seguridad razonable en los recursos, con el fin de que se logren los objetivos institucionales en las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia en las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Componentes del Control Interno

Para evaluar el control interno y determinar su grado de efectividad, de acuerdo al COSO II, se utilizarán un conjunto de normas, las cuales se conocen como 8 componentes que son:"⁴



Fuente: Pricewaterhouse y Coopers, 2006.

⁴ Manual Específico de Auditoria.-Eco. MBA. Teodoro Cubero Abril.- 2009

1. Ambiente de Control

“La parte más importante de una entidad es su personal y el entorno en el que trabaja, por lo tanto el ambiente de control es la mayor influencia en todas las operaciones que realizan, se determinan los objetivos y se estiman los riesgos, estando también íntegramente relacionados con los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

2. Establecimiento de objetivos

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar posibles eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que aquellos que sean seleccionados apoyen la misión de la entidad y se encuentren en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

3. Identificación de eventos

Todos aquellos eventos que afecten a los objetivos de la entidad ya sean internos o externos deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades.

4. Evaluación de los Riesgos

Esta actividad debe ser llevada a cabo por la dirección para así conocer los riesgos a los que se enfrentan ya sean internos o externos que pueden afectar a la consecución de objetivos y debe establecer mecanismos para evaluar posibles respuestas que se puedan dar a los mismos como evitar, aceptar, compartir o mitigar los riesgos.”⁵

⁵ Manual Específico de Auditoría.-Eco. MBA. Teodoro Cubero Abril.- 2009

5. Respuesta al Riesgo

“La dirección selecciona las posibles respuestas ya sea evitar, aceptar, reducir, o compartir los riesgos, desarrollando diferentes acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

6. Actividades de Control

Son los procedimientos y políticas que deberán ser llevados a cabo para tomar medidas para prevenir, detectar y corregir los riesgos que puedan existir en la entidad.

7. Información y Comunicación

La información que obtenga la entidad deberá ser relevante en relación con las actividades y acontecimientos internos y externos, la cual será de uso de la gerencia para tomar decisiones adecuadas que ayuden a controlar las operaciones de la organización. En cuanto a la comunicación hace referencia a la información que se debe proporcionar al quien sea necesario para que se pueda cumplir con sus obligaciones de una manera responsable, por lo tanto deberá ser proporcionada mediante manuales de políticas, avisos, carteleros, anuncios, etc.

8. Supervisión y Monitoreo:

Este es un proceso que evalúa la calidad del control interno constantemente y la efectividad de los planes de tratamiento del riesgo, haciendo cambios en el momento preciso, principalmente orientándose a la identificación de controles débiles para potencializar su reforzamiento.”⁶

⁶ Manual Específico de Auditoría.-Eco. MBA. Teodoro Cubero Abril.- 2009

1.6.3. Riesgos de la auditoría de Gestión

“El riesgo en la auditoría se puede presentar en caso de que el informe que se emita se detecte errores significativos que cambien el significado de la opinión difundida en el informe. Por este motivo es necesarios que la auditoría sea planificada planteando expectativas razonables de detectar los errores.

Clases de riesgos:

- **Riesgo inherente:** Es aquel riesgo que esta fuera de control de auditor siendo difícil de tomar acciones para eliminarlo porque es propio de la operación, mientras mayor es el riesgo inherente mayor será la cantidad de evidencia necesaria en la auditoría.
- **Riesgo de control:** Es aquel que se detecta cuando la información financiera, administrativa, técnica y operativa haya sido distorsionada por no haber sido prevenida, detectada y corregida oportunamente por los controles existentes.
- **Riesgo de detección:** Es aquella posibilidad de que los procedimientos de auditoría no detecten errores o irregularidades en la información financiera, administrativa técnica y operativa, para lo cual es necesario que existan controles fuertes y así no haya forma de que los riesgos no sean detectados.

1.6.4. Muestreo de la auditoría de Gestión

El muestreo es un proceso en el cual se determina el porcentaje del universo a ser examinado empleando método estadísticos o no estadísticos, que se aplicarán a menos del 100% de la población en busca de evaluar la evidencia del cumplimiento de elementos seleccionados y así emitir un informe de los mismos.”⁷

⁷ Manual Específico de Auditoria.-Eco. MBA. Teodoro Cubero Abril.- 2009

“Existen dos técnicas de muestreo:

Pruebas sin medición estadística: Es subjetiva ya que el auditor se apoya únicamente en su criterio basado en sus conocimientos, experiencia y habilidades adquiridas en su carrera profesional. Es más aplicable universos reducidos y heterogéneos y empresas medianas o pequeñas.

Pruebas con medición estadística: La aplicación de pruebas de medición estadística tiene ventajas como: objetividad en la obtención de una muestra y la posibilidad de medir el grado de seguridad y el nivel de precisión.

Es necesario sacar una muestra del universo la cual será seleccionada al azar, y su tamaño dependerá del grado de seguridad que el auditor planea obtener los resultados.

1.6.5. Evidencias de la auditoría de Gestión

Las evidencias son un respaldo para el examen de auditoría y ayudarán al sustento del contenido del informe, estas pueden ser suficientes y competentes, las cuales son elementos de prueba que se obtiene cuando el auditor examina cualquiera de las áreas en las que se esté realizando la auditoría.

Evidencia suficiente: Es la cantidad de evidencia que ha obtenido el auditor, debiendo ser esta evidencia de utilidad para sustentar los hallazgos encontrados y que se hayan obtenido en tiempo y costo razonables.

Evidencia competente: Es la evidencia válida que debe ser obtenida de una fuente confiable.”⁸

⁸ Manual Específico de Auditoría.-Eco. MBA. Teodoro Cubero Abril.- 2009

1.6.6. Técnicas y prácticas de auditoría

“Con el fin de obtener evidencia, las técnicas y prácticas de auditoría son utilizadas como métodos de investigación y prueba empleadas por el auditor según sus circunstancias y necesidades.

Las más utilizadas son:

Verificación Ocular

Técnica de Comparación: Similitud o diferencias entre dos o más hechos u operaciones.

Técnica de Observación: Utiliza el auditor para examinar aspectos físicos.

Técnica de Rastreo: Seguimiento de una operación para evaluar su ejecución.

Verificación Verbal

Técnica de indagación: Obtención de información verbal mediante conversaciones o averiguaciones directas.

Técnica de entrevista: Se realiza al personal de la entidad o terceros para obtener información que requiere que sea confirmada y documentada.

Técnica de encuesta: Se realizan con cuestionarios que posteriormente serán tabulados.

Verificación Escrita

Técnica de análisis: Consiste en la separación y evaluación de los hallazgos obtenidos con el fin de llegar a una deducción lógica.”⁹

⁹ Manual Específico de Auditoría.-Eco. MBA. Teodoro Cubero Abril.- 2009

"Técnica de conciliación: Hacer concordar dos conjuntos de datos separados con el fin de determinar la veracidad de los registros.

Técnica de confirmación: Comunicación escrita por parte de la entidad u otros para comprobar la autenticidad y veracidad de los registros y documentos sometidos al examen.

Técnica de tabulación: Agrupa resultados importantes que permiten llegar a conclusiones.

Verificación Documental

Técnica de comprobación: Verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones.

Técnica de cálculo: Verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado.

Técnica de revisión selectiva: Examina una parte del universo de datos u operaciones con el fin de analizar diferentes aspectos que requieren tratamiento especial.

Verificación Física

Técnica de inspección: Examen físico y ocular de obras, activos, documentos y valores para verificar su existencia y autenticidad."¹⁰

¹⁰ Manual Específico de Auditoría.-Eco. MBA. Teodoro Cubero Abril.- 2009

1.6.7. Papeles de trabajo

“Conjunto de cédulas y documentación física o magnética obtenida por el auditor para sustentar la evidencia de las pruebas realizadas y la opinión emitida en el informe.

Al ser los papeles de trabajo una prueba para el auditor se aceptara también como pruebas las grabaciones, radiografías, fotografías, cintas, y exámenes morfológicos y sanguíneos o de otra naturaleza técnica o científica, quien los presente deberán presentar al juzgado los elementos necesarios para que se aprecie la evidencia.

Objetivos principales de los papeles de trabajo:

- Ser el fundamento del auditor para el informe de la auditoría.
- Ser la fuente para comprobar los comentarios, conclusiones y recomendaciones.
- Ser la evidencia del trabajo realizado y de las decisiones tomadas.
- Ser un elemento de consulta para futuros exámenes.
- Servirá de defensa en posibles litigios o cargos al auditor.

Características de los papeles de trabajo:

- “Sustentar le programa de auditoría
- Debe contener índices y referencias relacionadas con el programa de auditoría.
- Debe contener fechas y firmas de quien los ha realizado
- Ser revisado por el coordinador del equipo de auditores
- Ser claros, precisos y completos.”¹¹

Custodia y archivo de los papeles de trabajo:

Los papeles de trabajo deben ser archivados por cinco años en caso de que se requiera judicialmente.”¹¹

¹¹Manual Específico de Auditoria.-Eco. MBA. Teodoro Cubero Abril.- 2009

“Archivo permanente: Estos contienen información útil y de mucho interés para auditorías posteriores, ya que ayudarán a recordar a los auditores hechos que tienen vigencia en un periodo de varios años y proporcionar a nuevos auditores información importante de las auditorías anteriores.

Índices: Se deben anotar índices que serán anteriormente definidos los códigos que se van a utilizar, estos deben ser utilizados a lo largo de la auditoría y al momento de concluirla, debe también contener referencias cruzadas cuando se relacionan entre sí.

La codificación puede ser: alfabética numérica y alfanumérica.

Marcas de auditoría: Son signos o símbolos utilizados como claves de auditoría para que el auditor identifique fácilmente el procedimiento, tarea o prueba realizada en el examen de auditoría.

Hay dos tipos de marcas, las de significado unirme que son las que se utilizan en cualquier auditoría, y las otras marcas son emitidas a criterio del auditor.

1.6.8. Parámetros e indicadores de gestión

Los indicadores son utilizados para medir, evaluar y comparar cuantitativa y cualitativamente, de una o varias variables y podrán evaluar a la entidad como un todo o a cada una de sus actividades.

Todos los aspectos serán medidos de acuerdo a los objetivos de la entidad.

Clasificación de los indicadores de gestión:

Cuantitativos y cualitativos: Los cuantitativos son los valores que resultan de las operaciones y los cualitativos son las amenazas y oportunidades de la entidad.”¹²

¹² Manual Específico de Auditoría.-Eco. MBA. Teodoro Cubero Abril.- 2009

“De uso universal: Son utilizados para medir la eficiencia, eficacia, metas, objetivos, y el cumplimiento de la misión de la organización y se clasifican en:

1. Indicadores de resultados por área y desarrollo de información: Muestran la capacidad administrativa para observar, evaluar y medir aspectos como: sistemas de información, calidad, oportunidad, disponibilidad de información, arreglos para retroalimentación y mejoramiento continuo.
2. Indicadores estructurales: Mide niveles de dirección y mando y su grado de responsabilidad.
3. Indicadores de recursos: Sirven para medir la planificación de metas y su grado de cumplimiento, presupuestos, recaudaciones y administración de recursos.
4. Indicadores de proceso: Mide el cumplimiento de la misión y objetivos de la función operativa de cada proceso de la institución como: extensión y etapas del proceso administrativo y de planeación, agilidad en la prestación de servicios y aplicaciones tecnológicas.
5. Indicadores de personal: Miden la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos como remuneraciones, clase, calidad y cantidad rotación de personal, elementos de inducción motivación y promoción.
6. Indicadores interfásicos.- Se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a usuarios como respuestas oportunas a estos, satisfacción, calidad en el servicio.”¹³

¹³ Manual Específico de Auditoria.-Eco. MBA. Teodoro Cubero Abril.- 2009

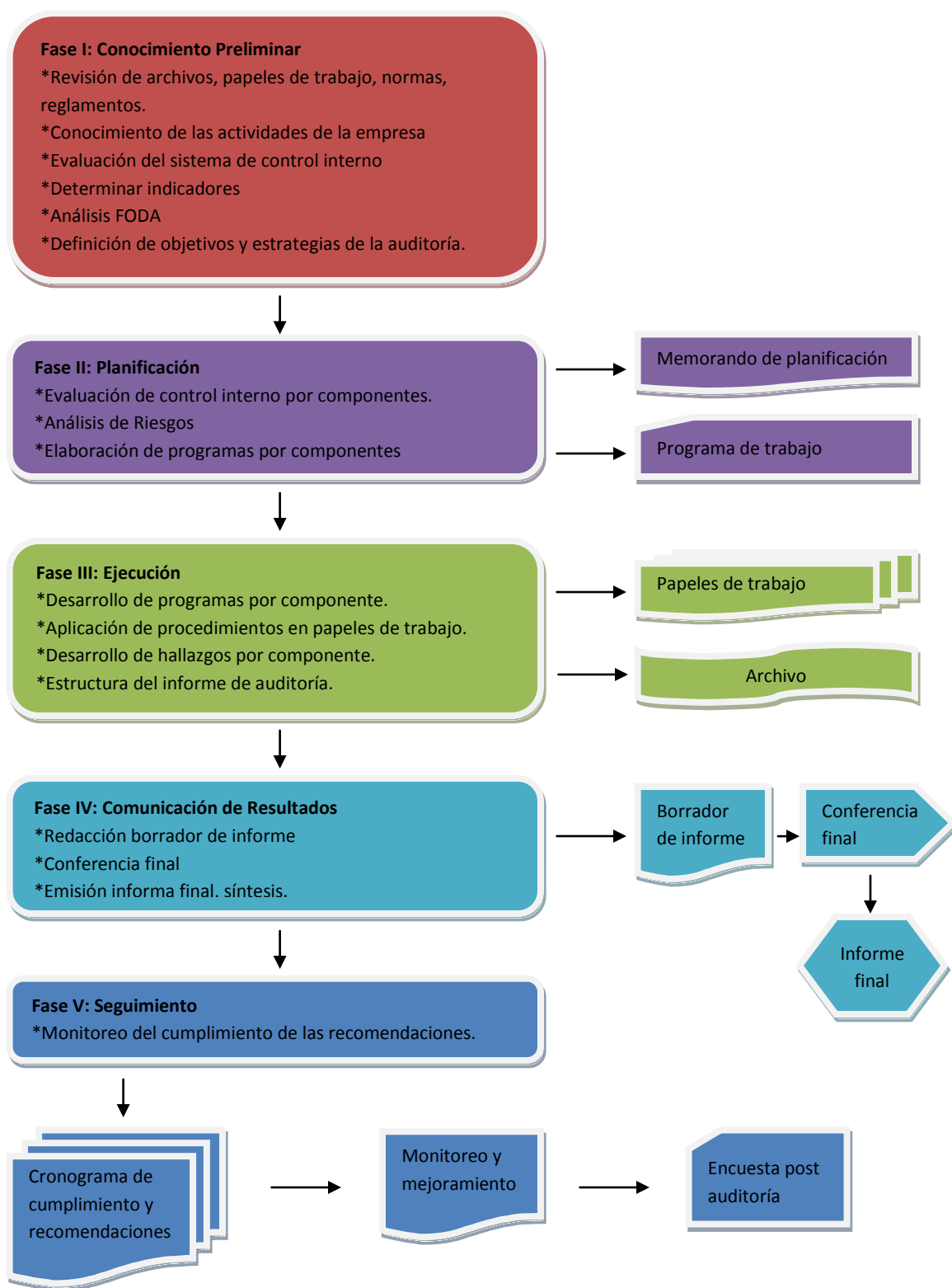
7. "Indicadores de aprendizaje y adaptación: Mide la existencia de unidades de investigación, entrenamiento mejoramiento en métodos procedimientos y formatos y adaptación tecnológica.

Globales, funcionales y específicos

Sirven para evaluar la gestión en forma global y de cada uno de sus componentes determinando con anterioridad su misión, objetivos y metas."¹⁴

¹⁴ Manual Específico de Auditoria.-Eco. MBA. Teodoro Cubero Abril.- 2009

1.7. Fases de la Auditoría de Gestión



Fuente: Manual Específico de Auditoría.

Autor: Eco. MBA. Teodoro Cubero Abril.- 2009

1.8. Gestión de Riesgo

“El riesgo es aquel evento que podrá obstaculizar la consecución de los objetivos de una entidad, para lo cual la gestión de riesgo cumple con un papel importantísimo ya que se encargará de identificar el potencial impacto y la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo, con el fin de implantar medidas de tratamiento para mitigar los mismos.”¹⁵

ETAPAS DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS



Fuente: Administración de Riesgos, un mensaje empresarial

Autor: Mejía Quijano, Rubí.

¹⁵ Administración de Riesgos, un mensaje empresarial.- Mejía Quijano, Rubí.- Colombia.- 2006

“La administración de los riesgos parte del análisis de todos los procesos y actividades de la organización partiendo de los objetivos para que así no se desvíe el análisis.”¹⁶

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
---------------	--------------------	-----------------------------	--------------	----------------

Fuente: Administración de Riesgos, un mensaje empresarial

Autor: Mejía Quijano, Rubí.

CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA

Esta tabla nos indica la cantidad de veces que un evento puede ocurrir.

CALIFICADOR DE LA FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Baja	Un caso entre 3 y 6 meses
2	Media	1 a 5 casos en 3 meses
3	Alta	1 a 9 casos en un mes
4	Muy Alta	mas de 10 casos en 8 días

Fuente: Administración de Riesgos, un mensaje empresarial

Autor: Mejía Quijano, Rubí.

¹⁶ Administración de Riesgos, un mensaje empresarial.- Mejía Quijano, Rubí.- Colombia.- 2006

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO

Esta tabla nos muestra la pérdida que tendría la empresa ya sea en términos económicos, humanos, operativos y de imagen, si el riesgo ocurriera.

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO					
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS ECONÓMICOS	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS HUMANOS	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS OPERATIVOS	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS DE IMAGEN
1	Leve	Pérdidas hasta de 500 dólares.	Lesiones leves sin necesidad de intervención médica.	Interrupción por 2 horas	Solo de conocimiento en la empresa
2	Moderado	Pérdidas entre 501 y 2000.	Lesiones leves con intervención médica.	Interrupción por 8 horas	Solo de conocimiento de un cliente
3	Grave	Pérdidas entre 2001 y 15000.	Lesiones graves con incapacidad	Interrupción por 1 semana	De conocimiento de una zona
4	Catastrófico	Más de 15000 dólares.	Fallecimiento	Interrupción por más de una semana	De conocimiento de todos los canales de distribución

Fuente: Administración de Riesgos, un mensaje empresarial

Autor: Mejía Quijano, Rubí.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

“Esta matriz nos permite calificar nuestro riesgo tanto por la frecuencia como el impacto para encontrar aquellos riesgos que si llegaran a ocurrir, afectarían gravemente la empresa.

FRECUENCIA									
4	MUY ALTA	20	B	40	C	80	D	160	D
3	ALTA	15	B	30	C	60	C	120	D
2	MEDIA	10	B	20	B	40	C	80	D
1	BAJA	5	A	10	B	20	B	40	C
IMPACTO		LEVE	MODERADO		SEVERO		CATASTRÓFICO		
		5	10		20		40		

Fuente: Administración de Riesgos, un mensaje empresarial

Autor: Mejía Quijano, Rubí.

MATRIZ DE RESPUESTA A LOS RIESGOS

Esta matriz está compuesta por dos variables que califican el riesgo, las cuales son frecuencia y valor, al multiplicar el valor resultante se ubica en la tabla según la zona a la cual corresponda que se encuentra marcada con las letras:

- Aceptable
- Tolerable
- Grave
- Inaceptable"¹⁷

¹⁷ Administración de Riesgos, un mensaje empresarial.- Mejía Quijano, Rubí.- Colombia.- 2006

“Esta matriz propone 6 medidas de tratamiento que son:

- A= aceptar el riesgo
- Pv= prevenirlo
- T= transferirlo a un tercero
- R= retener las pérdidas
- E= eliminar la actividad que lo genera
- Pt= proteger en caso de su ocurrencia”¹⁸

FRECUENCIA	VALOR				
MUY ALTA	4	20 ZONA DE RIESGO TOLERABLE PV.R	40 ZONA DE RIESGO GRAVE PV, PT, T	80 ZONA DE RIESGO INACEPTABLE PV, PT, T	160 ZONA DE RIESGO INACEPTABLE E, PV, PT
ALTA	3	15 ZONA DE RIESGO TOLERABLE PV, R	30 ZONA DE RIESGO GRAVE PV, PT, T	60 ZONA DE RIESGO GRAVE PV, PT, T	120 ZONA DE RIESGO INACEPTABLE E, PV, PT
MEDIA	2	10 ZONA DE RIESGO TOLERABLE PV, R	20 ZONA DE RIESGO TOLERABLE PV, PT, R	40 ZONA DE RIESGO GRAVE PV, PT, R	80 ZONA DE RIESGO INACEPTABLE PV, PT, T
BAJA	1	5 ZONA DE ACEPTABILIDAD A	10 ZONA DE RIESGO TOLERABLE PT, R	20 ZONA DE RIESGO TOLERABLE PT, R	40 ZONA DE RIESGO GRAVE PT, T
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	SEVERO	CATASTRÓFICO
	VALOR	5	10	20	40

Fuente: Administración de Riesgos, un mensaje empresarial

Autor: Mejía Quijano, Rubí.

¹⁸ Administración de Riesgos, un mensaje empresarial.- Mejía Quijano, Rubí.- Colombia.- 2006

CAPÍTULO II

2. APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA VITEFAMA

2.1. Introducción:

En este capítulo aplicamos las etapas del proceso de la auditoría de gestión a la empresa VITEFAMA, se desarrolla cada una de las actividades y procedimientos en cada una de ellas, sustentándolas con papeles de trabajo, hojas de hallazgos, cuestionarios, etc.

Dentro del conocimiento preliminar, se analiza a la empresa en su conjunto, las actividades que realiza para de esta manera analizar los diferentes componentes que vamos a examinar, su estructura orgánica, antecedentes, misión, visión, objetivos, indicadores de gestión, análisis FODA, y el cuestionario de evaluación general de control interno.

La fase de planificación como su nombre lo indica, su fin es el de planificar las actividades que se desarrollara durante la investigación, por lo tanto se realizará el memorando de planificación, los programas de trabajo y la evaluación específica de control interno del área de producción y ventas.

En el área de producción y ventas se desarrolla la fase de ejecución conforme a los programas de auditoría aplicando las pruebas y técnicas correspondientes, generándose en consecuencia los respectivos papeles de trabajo, los hallazgos con sus respectivos evidencias para finalmente en este capítulo presentar la estructura del informe que será desarrollad en la siguiente fase.

La fase de comunicación de resultados se encuentra conformada por el informe final en el cual se expone los comentarios, conclusiones y recomendaciones de la auditoría que ayudará a VITEFAMA a mejorar el desempeño de la empresa.

Por último en la fase de seguimiento se presenta el cronograma de cumplimiento de las recomendaciones emitidas y la matriz de seguimiento de sus actividades.

2.2. Fase I, Conocimiento preliminar.

ORDEN DE TRABAJO PROVISIONAL

OFICIO: 001

ASUNTO: ORDEN DE TRABAJO No. 001

FECHA: Cuenca, 15 de febrero del 2011.

Señores

Jennifer Fernández

SUPERVISOR DEL EQUIPO

Carla Salgado

JEFE DE EQUIPO

Daniel Jara

AUDITOR

Cuenca

De mis consideraciones:

De conformidad con lo previsto al Plan de Trabajo de la Unidad de Auditoría Interna del presente año, dispongo a ustedes la realización de la "Auditoría a la Gestión en la áreas de producción y ventas", de la empresa VITEFAMA.

El alcance del examen cubre los 6 últimos meses del año 2010 y se relaciona con el clima organizacional (factores internos) y el análisis del entorno (factores externos) de los componentes de producción y ventas. Así como también el conocimiento general del proceso productivo y políticas de ventas, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la entidad, la evolución preliminar del sistema del control interno y la determinación de componentes a base de los objetivos y enfoque de la auditoría.

De acuerdo al cronograma de actividades, el examen se ha previsto un tiempo de duración de 60 días laborables.

El producto a obtenerse en esta fase, es realizar un conocimiento general y un diagnóstico de la Entidad, en lo que atinente a producción y ventas, determinando las áreas de resultado clave (ARC), a base del cual se emitirá un reporte de avance de esta primera etapa.

Atentamente,

Karina Zea Vintimilla

AUDITORA GENERAL

VISITA PREVIA

Cédula Narrativa

FECHA: 15 de febrero de 2011

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo Examinado: 01 de Julio del 2010 al 31 de Diciembre del 2010

Visita a las instalaciones.

Para proceder a la realización de la auditoría de gestión a la empresa VITEFAMA la cual se dedica a la producción y comercialización de muebles de madera, la encargada de realizar dicha auditoría será Jennifer Fernández como supervisora del equipo, Carla Salgado como Jefe de equipo, Daniel Jara como Auditor y Karina Zea Vintimilla como Auditora General.

Al iniciar la auditoría el primer paso es el de realizar una visita a las instalaciones de VITEFAMA la cual fue realizada el día Martes 15 de febrero, ubicada en la calle 10 de Agosto y Julia Bernal, Ricaurte, como primera actividad de esta visita fue la presentación ante el gerente y los demás jefes de los distintos departamentos para que conozcan sobre la labor que vamos a realizar, en donde se pusieron a disposición y el Gerente y propietario el Sr. Teófilo Castro nos brindó información acerca de la actividad principal, sus productos, su valor, lo que les diferencia de la competencia, proveedores, políticas y manuales.

Como segundo paso fue el conocimiento de la planta de trabajo y de sus oficinas, en donde acompañada del Sr. Ricardo Castro visitamos las distintas áreas de la empresa, en donde se pudo observar el tipo de maquinaria, materias primas y materiales que utilizan para la producción de los muebles de madera.

Para finalizar esta etapa se realizó un recorrido por las oficinas, las cuales están divididas por estaciones de trabajo en donde se pudo observar las actividades que se realiza y el personal que trabaja.

El Sr. Ricardo Castro fue quien nos facilitó diferentes documentos de la empresa, los cuales serán de gran ayuda para el procedimiento de la auditoría

2.2.1. Información de la entidad.

Muebles VITEFAMA se fundó en octubre de 1988 en la ciudad de Cuenca a raíz de una idea de tres compañeros, la de crear un negocio dedicado al servicio de retapizado y reparación de muebles en general. Gracias a los conocimientos y la experiencia adquirida de los socios al laborar en una prestigiosa fábrica de muebles en la ciudad fue posible convertir esta idea en una realidad con el objetivo de dar vida a los hogares cuencanos, por medio de la creatividad y diseño de nuestros muebles.

La empresa operaba en un área de 24 m², donde con tres empleados comenzó a surgir y se incorporó un nuevo socio, y se establece el nombre de la empresa como VITEFAMA el que se deriva de las dos primeras letras el nombre de los cuatro socios de ese entonces (Vicente, Teófilo, Fausto, Marco). Muebles VITEFAMA se trasladó a un local de 120 m², en el que se incorpora la producción de salas llegando a un monto de producción de 20 a 25 juegos de salas mensuales.

En la actualidad, mueble VITEFAMA cuenta con una planta de 1500m² produciendo líneas de sala, comedores, dormitorios y complementos para el hogar. Cuenta con almacenes propios en las ciudades de Cuenca, Quito y Guayaquil y con canales de distribución en Machala, Portoviejo, Riobamba, y Manta generando trabajo para más de 100 hogares cuencanos.

Con más de 20 años de experiencia e innovación en la industria del mueble y gracias a un calificado y comprometido equipo de trabajo han logrado situarse entre los líderes de la industria del mueble. Para el 2007 la empresa se trasladara a un espacio de 8000 m², con una proyección a ventas internacionales.

2.2.2. Planeación Estratégica

Misión: Nuestro compromiso va más allá de diseñar, fabricar, y proveer muebles de alta calidad que cumplan las expectativas del mercado ecuatoriano, por ende deleitar a nuestros clientes, también estamos comprometidos a contribuir con el desarrollo económico y social de la ciudad por medio de la creación de fuentes de trabajo.

Visión: Muy orgullosos de nuestro pasado y proyección futura nos hemos propuesto ser los número uno en la industria nacional, y colocarnos entre los líderes a nivel internacional en los próximos 5 años.

Objetivo General

Incrementar la rentabilidad de VITEFAMA en un 30% durante este año.

Objetivos Específicos

- Incremento de las ventas anuales en un 10%
- Mejorar los índices de eficiencia en la producción a un 100% en este año.
- Contar con un personal 100% capacitado, implementar un plan de capacitación
- Captar un 30% más de mercado.

Estrategias

- Hacerse conocer en el mercado local y nacional.
- Incentivar a los empleados.
- Mejorar la calidad de los productos.
- Implementar nuevas estrategias de marketing y publicidad.

Acciones

- Implementar una campaña de publicidad en todas las ciudades en donde VITEFAMA tiene sus almacenes.
- Realizar charlas de motivación e incentivar a los empleados con reconocimientos.
- Invitar a expertos a que dicten cursos ya sea de carpintería como de tapizado.
- Investigar y buscar asesoría de profesionales en el tema.

Políticas

- Todos las personas de la entidad deberán actuar con ética en todos los aspectos
- Está prohibido fumar o consumir bebidas alcohólicas o estupefacientes en las instalaciones de la empresa.
- No se tolerará actos ilegales o fraudulentos en la empresa, en caso que se diere, los implicados serán sancionados con todas las leyes pertinentes
- En caso de enfermedad tendrán que presentar el respectivo certificado médico del Seguro Social.
- Todo el personal laborará de forma eficiente, reduciendo al máximo erogaciones innecesarias de cualquier recurso.
- Todos los empleados tratarán a cualquier cliente de forma amable.
- Se pagaran horas extras de acuerdo a las normas de la empresa.
- Se laborará en dos jornadas diarias para cumplir las 8 horas de acuerdo al código de trabajo. Los horarios serán de 8h00 – 12h00 y 14h00 – 18h00
- No está permitido utilizar los activos de la empresa en beneficio personal
- Las multas o sanciones por faltas o retrasos se aplicarán con lo establecido al código de trabajo.

Valores Corporativos

Respeto: Exige un trato amable y cortés de la empresa con sus clientes y proveedores, es la esencia de las relaciones humanas, del trabajo en equipo y de cualquier relación interpersonal que se dé dentro de la empresa.

Lealtad: Compromiso que tiene el empleado con la empresa y con los demás en defender lo que creemos y lo que somos.

Responsabilidad compartida: Es lograr el cumplimiento de los objetivos de manera oportuna, conjunta, asumiendo los roles y funciones que generen valor agregado reflejado en la satisfacción de la empresa y del cliente, reflexionando, orientando y valorando las consecuencias de sus actos.

Honestidad: Consiste en actuar con rectitud, transparencia y coherencia con lo que se piensa, se expresa y se hace.

Compromiso: Esforzándonos en ir más allá en busca del mejoramiento continuo, adquiriendo mayor capacidad para avanzar en los objetivos de nuestras funciones y contribuir al logro de la misión y visión de la entidad.

Seguridad: Basada en las normas de seguridad industrial para garantizar la integridad física, psicológica y alcanzar el bienestar y la felicidad de todos los que conformamos VITEFAMA.

Innovación: Convertir nuestras ideas y conocimientos en productos procesos y servicios nuevos o mejorados para que el mercado lo reconozca y prefiera.

MATRIZ DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA

MISIÓN: Nuestro compromiso va más allá de diseñar, fabricar, y proveer muebles de alta calidad que cumplan las expectativas del mercado ecuatoriano, por ende deleitar a nuestros clientes, también estamos comprometidos a contribuir con el desarrollo económico y social de la ciudad por medio de la creación de fuentes de trabajo.

VISIÓN: Muy orgullosos de nuestro pasado y proyección futura nos hemos propuesto ser los número uno en la industria nacional, y colocarnos entre los líderes a nivel internacional en los próximos 5 años.

OBJETIVO GENERAL

Incrementar la rentabilidad de VITEFAMA en un 30% durante este año.

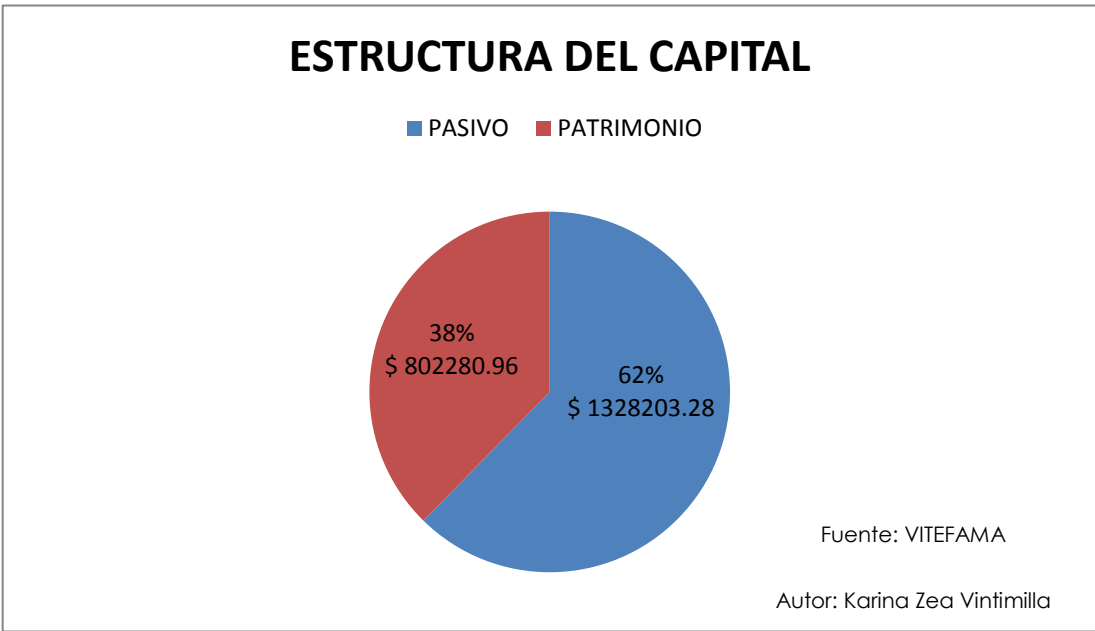
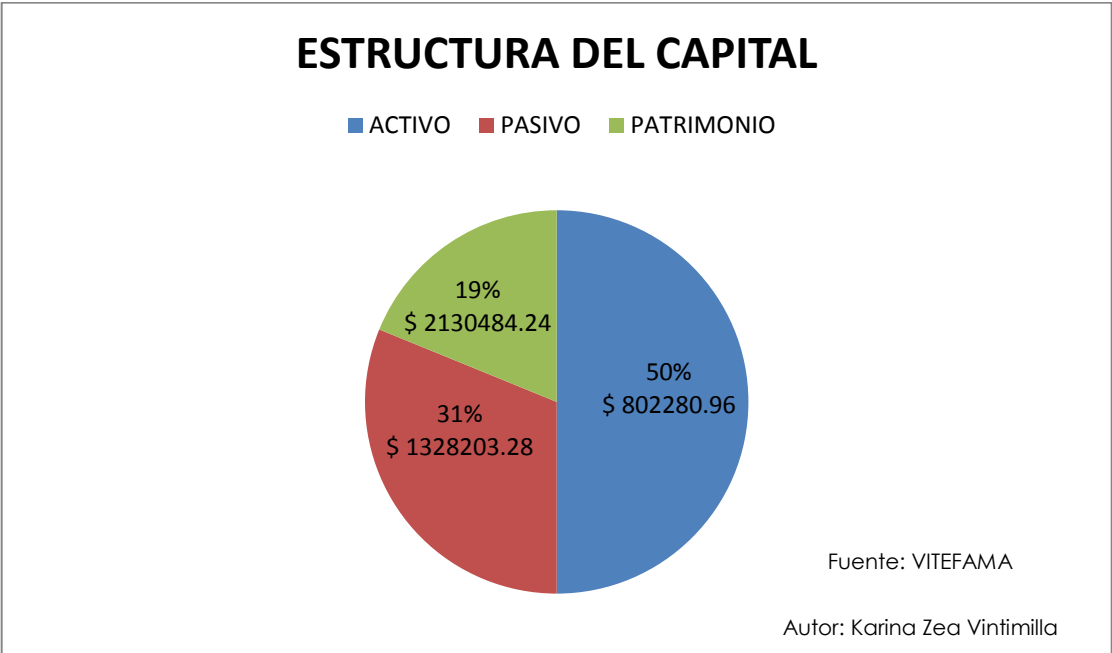
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
1. Incremento de las ventas anuales en un 10%	1. Hacerse conocer en el mercado local y nacional.	1. Implementar una campaña de publicidad en todas las ciudades en donde VITEFAMA tiene sus almacenes.
2. Mejorar los índices de eficiencia en la producción a un 100% en este año.	2. Incentivar a los empleados.	2. Realizar charlas de motivación e incentivar a los empleados con reconocimientos.
3. Contar con un personal 100% capacitado, implementar un plan de capacitación	3. Mejorar la cantidad de los productos.	3. Invitar a expertos a que dicten cursos ya sean de carpintería como de tapizado.
4. Captar un 30% más de mercado.	4. Implementar nuevas estrategias de marketing y publicidad.	4. Investigar y buscar asesoría de profesional en el tema.

Fuente: VITEFAMA

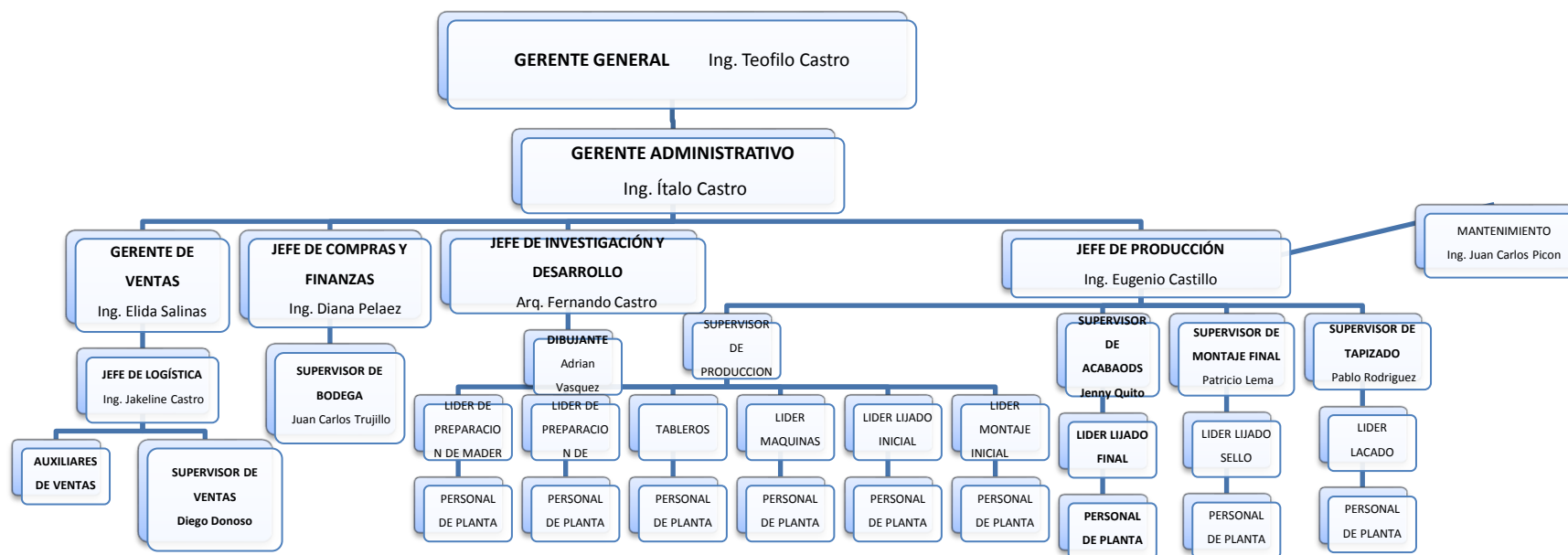
Autor: Karina Zea Vintimilla

2.2.3. Estructura del Capital.

ACTIVO = PASIVO + PATRIMONIO



2.2.4. Organigrama Funcional Año 2010



Fuente: VITEFAMA

Autor: VITEFAMA

2.2.5. Actividad Principal y áreas con las que cuenta.

Actividad Principal

La actividad principal es la producción y comercialización de muebles de madera y decoraciones para el hogar.

El proceso productivo de VITEFAMA es:

- Preparación de la madera
- Dimensionado de tableros
- Funcionamiento de maquinarias que realizan el perforado
- Fijado de paneles (Manualmente se realiza las partes curvas)
- Montaje inicial
- Lijado final
- Chequeado de detalles
- Se aplica el tinte y color
- Proceso de sellado

Duración:

- 8 días
- Cuando existen trabajos pendientes el promedio es de 30 días.

Ubicación de la planta:

- Calle 10 de agosto s/n y Julia Bernal Sector Ricaurte

Puntos de venta se encuentran en:

- Almacén 1: Av. de las Américas y José Vinuesa
- Almacén 2: Manuel J. Calle 2-100 y Alfonso Cordero

Área de administración y de gerencia: Esta área se enfoca en lograr la eficiencia de la empresa mediante un correcto funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa, para lo cual será la encargada de organizar al personal y de velar por sus buenas conductas y cumplimiento de sus actividades, así como también inspeccionar el funcionamiento de las máquinas que se utilizan en la empresa para así analizar si tanto sus recursos humanos, financieros, y técnicos estas siendo explotados a un 100% logrando de esta manera obtener un producto final de calidad y a menores costos, que satisfaga a sus clientes y por lo mismo incremente el rendimiento de la empresa obteniendo así mayores ganancias.

Área de ventas y logística: Esta área es la encargada de organizar y planificar la manera en la que se hará llegar el producto final al cliente, estableciendo un plan anual de ventas para lo cual será necesario organizar que los almacenes se encuentre con el stock suficiente, mantener un inventario exacto de los productos que se encuentran en bodega, realizar estrategias de publicidad como ferias, exposiciones, ofertas y demás herramientas necesarias para una mayor afluencia de gente, así como también será la encargada de mostrar a sus clientes una buena imagen de la empresa por medio de sus almacenes y de un buen producto. Esta área se encargará de la distribución del producto, ya sea a los diferentes puntos de venta como a los clientes que ya hayan realizado la compra, lo cual debe ser rápido y con un excelente trato de los muebles para que estos no sufran ningún daño.

Área de compras y finanzas: Esta área será la encargada de realizar las compras de la maquinaria, materia prima y demás materiales e insumos para la realización de los muebles de madera, todas estas compras deberán realizarse en un momento oportuno a buenos precios y excelente calidad, será indispensable que esta área examine que proveedor presenta la mejor oferta y deberá realizar convenios para conseguir mayores beneficios que puedan brindar los proveedores como créditos, descuentos, ofertas, etc.

Área de investigación y desarrollo: Esta área será la encargada del mejoramiento de los muebles ya existentes o de la incorporación de nuevos modelos y productos en la empresa, así como de los acabados colores, texturas, que de acuerdo con el paso del tiempo se va innovando los productos y se van creando cada vez más cambios los cuales deben realizarse también en todos los productos de la empresa para que así se encuentre en un mercado competitivo y pueda ofrecer a sus clientes lo que se encuentra en auge.

Área de producción: Esta área deberá ser muy bien organizada ya que de esta depende que el producto final sea satisfactorio para los clientes, por lo tanto el área de producción se encargará de supervisar el proceso de realización de los muebles para que se realice mediante el método más adecuado que minimice costos, se encargará también del cumplimiento de la demanda de productos que se tenga, también del buen manejo de los recursos inspeccionando que no se realicen desperdicios de materia prima, se preocupará del control de calidad del producto y de la protección del medio ambiente.

2.2.6. Indicadores de gestión.

VITEFAMA utiliza los siguientes indicadores en las distintas áreas:

Gerencia:

$\text{Rentabilidad} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$

Ventas:

$\% \text{ cliente} = \text{satisfecho} / \text{clientes totales}$

$\text{Productos sin quejas entregados en el mes} / \text{productos totales entregados en el mes}$

$\% \text{ incremento} = \text{ventas netas del año 2009} / \text{ventas netas del año anterior 2010}$

Compras y Bodega:

Requerimiento de materiales entregados / total de requerimientos de materiales

Porcentaje=proveedores calificados/proveedores totales

Producción:

% Eficiencia= horas trabajadas/horas estándar

% cumplimiento=órdenes no atrasadas/órdenes totales

Finanzas:

%eficacia=% tiempo tope/tiempo entregado

Mantenimiento:

%resultados= horas producidas/horas totales trabajadas promedio

% eficacia=órdenes del programa elaboradas/órdenes del programa planificado

Investigación y Desarrollo

% cumplimiento= tiempo solicitado/tiempo entregado

Medición, Análisis y Mejora

Informes a tiempo / total de informes

Informes aceptados/ informes totales

2.2.7. Análisis FODA de la empresa VITEFAMA.

Análisis interno

Fortalezas

- Buen ambiente laboral en las diferentes áreas.
- Proceso productivo bien estructurado
- Tiempo aprovechado eficientemente
- Personal capacitado
- Compromiso del personal en brindar buena calidad en el producto.
- Investigación y desarrollo

Debilidades

- Tecnología de punta
- Sistema financiero
- Control interno
- Planeación estratégica
- Publicidad
- Carencia de la existencia de un departamento de RRHH.

Conclusión:

Mediante la matriz que se encuentra en el Anexo #1, sus factores internos indican que VITEFAMA cuenta con una fortaleza menor por lo que sería necesario disminuir sus mayores debilidades y beneficiándose al máximo de sus fortalezas con la implementando medidas adecuadas y oportunas.

Análisis externo

Oportunidades

- Posibilidad de exportar
- Captación de más mercado mediante sucursales
- Se desenvuelve en un ambiente donde su producto es preferido
- Actualización y capacitación del personal constante.

Amenazas

- Inestabilidad política
- Economía del país
- Debido a las leyes del medio ambiente es difícil obtener grandes cantidades de materia prima.
- Crecimiento continuo de la competencia.

Conclusión:

Mediante la matriz que se encuentra en el Anexo #1, sus factores externos indican que VITEFAMA tiene una oportunidad menor por lo que sería necesario reducir sus amenazas y aprovechar sus oportunidades, e investigar constantemente los factores que puedan afectar a la misma.

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

Factores Internos	Elemento	% Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
Tecnología de punta	Debilidad	10%	2	0.2
Estructura del proceso productivo bien definido	Fortaleza	15%	4	0.6
Personal capacitado	Fortaleza	15%	4	0.6
Sistema financiero	Debilidad	15%	1	0.15
Control interno	Debilidad	10%	2	0.2
Preocupación en la calidad del producto	Fortaleza	13%	4	0.52
Planeación estratégica	Debilidad	7%	2	0.14
Investigación y desarrollo	Fortaleza	7%	4	0.28
Publicidad	Debilidad	8%	1	0.08
		100%		2.77

2,5 = Margen mínimo de seguridad

1. Debilidad Mayor
2. Debilidad Menor
3. Fortaleza Menor
4. Fortaleza Mayor

Fuente: VITEFAMA

Autor: Karina Zea Vintimilla

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

Factores Externos	Elemento	% Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
Inestabilidad política	Amenaza	20%	1	0.20
Posibilidad de exportar	Oportunidad	20%	4	0.80
Competencia	Oportunidad	10%	3	0.30
Economía del país	Amenaza	15%	1	0.15
Captación de más mercado mediante sucursales	Oportunidad	15%	3	0.45
Se desenvuelve en un ambiente donde su producto es preferido	Oportunidad	15%	4	0.60
Leyes del medio ambiente	Amenaza	5%	2	0.10
		100%		2.60

1. Amenaza Mayor
2. Amenaza Menor
3. Oportunidad Menor
4. Oportunidad Mayor

Fuente: VITEFAMA

Autor: Karina Zea Vintimilla

2.2.8. Evaluación de la estructura de Control Interno.

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Integridad y Valores éticos	✓ ¿Posee VITEFAMA un código de ética? ✓ ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad? ✓ Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal. ✓ ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias? ✓ Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?	x x x x x			
2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	✓ ¿La filosofía y estilo de la Administración se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento? ✓ Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos? ✓ ¿El Gerente y Directivos Departamentales, incentivan y comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes y disposiciones?	x x x			

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
		✓ ¿El Gerente cuida la imagen institucional? ✓ ¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?	x x			Mensualmente
3	Estructura Organizativa	✓ ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional? ✓ ¿Existen manuales de procesos? ✓ ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad? ✓ ¿Existe comunicación interna y externa? ✓ ¿Se actualiza el Reglamento Orgánico Funcional? (Organigramas)	x x x x x			Ordenes de producción Se actualizan según se requiera
4	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	✓ ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad? ✓ ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo? ✓ ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	x x			Movimientos seccionales
		✓ ¿Existe un sistema de gestión del recurso humano? ✓ ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados?	x x			No tiene departamento de recursos humanos

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
5	Gestión del Capital Humano	✓ ¿Se aplican sanciones disciplinarias?	x			La selección lo realiza el gerente.
		✓ ¿Se revisan el curriculum de los aspirantes a los puestos de Trabajo?	x			
		✓ ¿Existen métodos para motivar a los empleados?	x			
		✓ ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?	x			No tiene departamento de recursos humanos
		✓ Se ha conformado el Comité de talento humano, para la evaluación del desempeño?		x		No tiene departamento de recursos humanos
		✓ ¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?		x		No tiene departamento de recursos humanos
		✓ ¿El Gerente y los Directivos Departamentales orientan al personal sobre la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación?	x			
		✓ VITEFAMA cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?		x		
		✓ ¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?	x			

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
6	Responsabilidad y Transparencia	✓ ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los departamentos y se verifica su cumplimiento? ✓ ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado? ✓ ¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión? ✓ ¿Se ha instaurado una cultura empresarial dirigida a la responsabilidad?	x x x x			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
8	Objetivos Estratégicos	✓ ¿VITEFAMA cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente? ✓ ¿VITEFAMA cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos? ✓ ¿Los diferentes niveles departamentales cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias? ✓ ¿El Gerente y los Directivos Departamentales han fijado los objetivos estrategias y operativos y se han establecido las estrategias para su cumplimiento?	x x x x			

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
		✓ ¿La empresa ha formulado indicadores de gestión institucionales y por cada dirección, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado? ✓ ¿El POA y los presupuestos de la empresa, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?	x x			
9	Objetivos Específicos	✓ ¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades tales como; direcciones, unidades y secciones? ✓ Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa? ✓ ¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos empresariales? ✓ ¿Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada dirección, unidad, sección, programa o proyecto y a sus integrantes. ✓ ¿El personal de la empresa participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?	x x x x x			En porcentajes

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
		✓ ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados?	x			
10	Relación entre objetivos y componentes del CORRE	✓ ¿Existe compromiso del Gerente y los Directivos Departamentales y de todos los niveles empresariales alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos? ✓ ¿Existe conocimiento de los niveles de la organización de los elementos del MICORRE-MC establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar? ✓ ¿Se mantiene una visión empresarial integral sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con los componentes del MICORRE-MC, en todos los niveles empresariales? ✓ Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la empresa en la prestación de sus servicios? ✓ ¿En razón de que la Empresa ha asumido nuevas competencias, a actualizado el marco normativo que viabilice las mismas?	x x x x	x x		

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
11	Consecución de Objetivos	✓ ¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación? ✓ ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles empresariales? ✓ VITEFAMA cuenta con el apoyo del Gerente y Directivos Departamentales de los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones? ✓ ¿La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos? ✓ ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos. ✓ ¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares? ✓ ¿Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar las acciones correctivas?	x x x x x x	x		No tiene auditores
		✓ ¿Apoyo del Gerente y Directivos Departamentales para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia?	x			

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
12	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	✓ ¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos? ✓ ¿Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos? ✓ Existe atención de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados.	x			
			x			
				x		
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
13	Factores Internos y Eternos	✓ ¿La Empresa cuenta con el apoyo de personal capacitado para determinar los factores de riesgo internos y externos? ✓ ¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos? ✓ ¿Los funcionarios y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos? ✓ ¿Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?	x			En toda la empresa
			x			
			x			En toda la empresa
			x			En toda la empresa
14	Identificación de Eventos	✓ ¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos? ✓ ¿Los Directivos empresariales participan en la identificación de eventos?	x			
			x			

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
		✓ ¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso, etc.? ✓ ¿Se han implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso que puedan afectar el logro de los objetivos?	x			
15	Categoría de Eventos	✓ ¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados? ✓ ¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa? ✓ ¿Relacionar las categorías de eventos con los objetivos? ✓ Implantar políticas y procedimientos para informar a los empleados de la empresa, las categorías de eventos y su relación con los objetivos.		x x x x		
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
		✓ ¿La Entidad cuenta con el apoyo del Gerente y Directivos Departamentales, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?	x			En toda la empresa

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

EVALUACIÓN DE RIESGOS						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
16	Estimación de Probabilidad e Impacto	✓ ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa? ✓ Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.	x			
17	Evaluación de Riesgos	✓ ¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos? ✓ ¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: benchmarking, modelos probabilísticos y modelos no probabilísticos? ✓ ¿Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos? ✓ ¿Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?	x x x x			En toda la empresa
		✓ ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa? ✓ ¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa?	x x			En toda la empresa En toda la empresa

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

EVALUACIÓN DE RIESGOS						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
18	Riesgos Originados por los Cambios	✓ Se monitorea los nuevos riesgos empresariales, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero? ✓ Implantación de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención del Gerente y Directivos.	x			
RESPUESTA A LOS RIESGOS						
19	Categorías de Respuestas	✓ ¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas? ✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas? ✓ ¿La administración determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la empresa? ✓ ¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?	x x x			En proceso

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

EVALUACIÓN DE RIESGOS						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
		✓ ¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?	x			
20	Decisión de Respuestas	✓ ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones? ✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones? ✓ ¿El Gerente, Directivos Departamentales y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión? ✓ ¿Para decidir la respuesta a los riesgos, el Gerente y los Directivos Departamentales consideran; los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales? ✓ Se comunica a los diferentes niveles departamentales, las decisiones adoptadas.	x x	 x x		En proceso
ACTIVIDADES DE CONTROL						
21	Integración con las Decisiones sobre Riesgos	✓ ¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos? ✓ ¿El Gerente y Directivos Departamentales a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento?	x x			En toda la empresa

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ACTIVIDADES DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
		✓ ¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?	x			
22	Principales Actividades de Control	✓ ¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos? ✓ ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar? ✓ ¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles empresariales encargados de ejecutarlos? ✓ ¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección? ✓ ¿El Gerente y Directivos Departamentales implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos, tales como: revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, especialización funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento y segregación de funciones?	x x x x x			

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ACTIVIDADES DE CONTROL						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
23	Controles sobre los Sistemas de Información	✓ ¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos? ✓ ¿Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información? ✓ ¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso? ✓ ¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software? ✓ ¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos? ✓ ¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas?	x			
			x			
			x			
			x			
			x			
			x			

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
24	Cultura de Información en todos los Niveles	✓ ¿Existen políticas empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles? ✓ ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente? ✓ ¿El Gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control? ✓ ¿Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes? ✓ ¿La información de las operaciones sustantivas y adjetivas se producen periódicamente, y se difunden en forma sistemática a los niveles responsables de la gestión empresarial? ✓ ¿Se comunica al personal de la empresa sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos empresariales?	x x x x x			Por medio de carteleras

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
		✓ ¿Se han implantado de políticas empresariales de información y comunicación y su difusión en todos los niveles?	x			
25	Herramienta para la Supervisión	✓ ¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?	x			
		✓ ¿La información de la empresa constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?	x			
26	Sistemas Estratégicos e Integrados	✓ ¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todas las unidades empresariales?	x			
		✓ ¿Se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos empresariales y la gestión de los riesgos?	x			
		✓ ¿Existen políticas que permitan la integración de la información?	x			
		✓ ¿Los sistemas de información empresariales son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente?	x			

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
		✓ ¿Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, el Gerente, Directivos Departamentales y demás empleados accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades empresariales?		x		
27	Confiabilidad de la Información	✓ ¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos? ✓ ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información? ✓ ¿La información, además de oportuna, es confiable? ✓ ¿El flujo de información en tiempo real, es coherente con el ritmo de trabajo del Gerente y Directivos Departamentales, evitando la "sobrecarga de información"? ✓ ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible? ✓ ¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?	x x x x x x			El sistema se encuentra completo y ligado con el sistema de producción.

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
		✓ ¿Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información?			x	
28	Comunicación Interna	✓ ¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades? ✓ ¿Se denuncia posibles actos indebidos? ✓ ¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad? ✓ ¿Existe comunicación con clientes y proveedores? ✓ ¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente y direcciones? ✓ ¿Los Directivos Departamentales saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás? ✓ La Unidad de Comunicación ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos? ✓ ¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas empresariales? ✓ ¿La empresa ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación?	x x x x x x x x			

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
29	Comunicación Externa	✓ ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad? ✓ ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros? ✓ ¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la empresa? ✓ ¿Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente al terminar cada periodo anual? ✓ ¿La unidad de comunicación ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios? ✓ ¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tableros de anuncios, videos y mensajes en la página web? ✓ ¿En la Comunicación a la comunidad las obras y acciones hablan más las palabras? ✓ ¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control?	x x x x x x x	x		

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
30	Supervisión Permanente	✓ ¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad? ✓ ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos? ✓ ¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente por la Auditoría Interna con recomendaciones para su corrección? ✓ ¿Los Directores deben definir los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno? ✓ ¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo? ✓ ¿Los auditores y asesores internos y externos deben facilitar periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos?	x x x x	x x		No existe Auditoría Interna

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
		✓ ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?	x			
31	Supervisión Interna	✓ ¿Se ha Tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores? ✓ ¿Existe planes de acción correctiva? ✓ ¿La Auditoría Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad? ✓ ¿Existe apoyo a la UAI para que oriente sus actividades a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor? ✓ ¿Existe apoyo del Gerente y Directivos a la ejecución del POA de Auditoría Interna?	x	x		
		✓ ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI? ✓ ¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?	x			

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
32	Supervisión Externa	✓ ¿Existe coordinación entre auditores internos y externos? ✓ ¿El Gerente y Directivos Departamentales disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informe de auditoría interna y de la CGA?	x			No tienen auditores

El formato del cuestionario de Evaluación del Sistema de Control Interno, fue obtenido de la página de la Contraloría General del Estado www.contraloria.gov.ec

2.2.8.1. Informe de la evaluación preliminar del sistema de control interno

Señores

VITEFAMA

Ciudad.

De mis consideraciones:

De la evaluación practicada al sistema de control interno de la empresa VITEFAMA se determinó lo siguiente:

Ambiente de Control:

Aspectos positivos

VITEFAMA cumple con todos los factores que este trata como son los valores, ética, estilo de dirección, asignación de responsabilidades, los empleados se encuentran satisfechos, motivados y capacitados para cumplir sus responsabilidades

Aspectos negativos

No cuenta con área de Recursos Humanos ni un comité de talento humano.

Conclusiones:

Al cumplir con todos los factores que este trata, se encuentran motivando a sus empleados para que se sientan satisfechos y se desenvuelvan en un buen ambiente de trabajo, pero al no contar con un área específica de Recursos Humanos podrían existir problemas en cuanto a la capacitación de los empleados y al no analizar el personal que ingresa a la empresa se podría contratar personal no idóneo.

Recomendaciones:

Inculcar a los empleados todos los valores, ética, y responsabilidades para que se siga manteniendo un buen ambiente de trabajo.

Implementar un departamento de Recursos Humanos que se encargue de la contratación del personal y de su respectiva capacitación.

Establecimiento de Objetivos:**Aspectos Positivos**

La entidad posee un plan estratégico en el cual se encuentran establecidos los objetivos que desean alcanzar cada uno con sus estrategias y acciones.

Además detallan indicadores que serán analizados en base a los estándares esperados.

Cuentan con el apoyo de toda la empresa para el cumplimiento de los mismos.

Existe determinación de riesgos en todos los departamentos.

Aspectos Negativos

No cuenta con auditores internos que puedan realizar un control oportuno de las actividades de la empresa.

Comentario:

La empresa cumple con el establecimiento de sus objetivos, e implementa indicadores para medir el logro de los mismos con relación a sus estándares, lo cual es positivo para la empresa, así como también determinan los riesgos de la misma y de esta manera podrán emitir medidas correctivas a tiempo, sin embargo no cuenta con auditores internos, lo cual dificulta que se mantenga constantemente un control de las actividades que se realiza en la empresa.

Recomendaciones:

Mantener al día los datos obtenidos mediante los indicadores de gestión para conocer cómo se encuentra el desempeño de varias áreas de la empresa.

A medida que se determinan los riesgos emitir inmediatamente medidas correctivas ya sea para evitarlos, corregirlos o mitigarlos.

Ver la posibilidad de implementar un departamento de auditoría ya que de esta manera al ser una empresa de producción en la cual es importante que el producto terminado sea de calidad, se podría ayudar a conocer los diferentes errores que están impidiendo que se trabaje de una manera eficaz y eficiente.

Identificación de eventos:**Aspectos Positivos**

Realiza reuniones para tener informaciones de eventos que pueden ocurrir en la empresa, con ayuda de los empleados, supervisores, y jefes de casa área.

Identifica los riesgos que puedan ocurrir en toda la empresa y busca métodos inmediatos para corregirlo.

Aspectos Negativos

No se implanta políticas y procedimientos por escrito para informar a los empleados de la empresa, las categorías de eventos y su relación con los objetivos.

Comentario:

La empresa se encuentra controlando constantemente los eventos que pudieren ocurrir al realizar reuniones constantes para obtener información de los mismos, lo cual será de gran ayuda para establecer medidas correctivas inmediatamente, pero estas no se realizan de manera escrita, por lo tanto no queda constancia que nos ayude a informar al resto de empleados de la empresa.

Recomendaciones:

Es importante que la empresa al momento de encontrar los eventos que no permiten la concurrencia de los objetivos de la empresa, deben tomar medidas inmediatamente y dejar constancia de las mismas por escrito para que de esta manera se pueda informar al resto de los empleados.

Evaluación de Riesgos:**Aspectos Positivos**

Evalúa los riesgos en toda la empresa, y se realiza un seguimiento para determinar el impacto que estos puedan causar.

Comentario:

La empresa realiza la evaluación de riesgos de VITEFAMA, y busca conocer el impacto que puede causar sobre la misma para buscar la mejor alternativa que pueda controlar el riesgo.

Recomendaciones:

Mantenerse constantemente en la evaluación de riesgos que pudieran ocurrir para así implementar medidas correctivas inmediatamente.

Respuesta a los Riesgos:**Aspectos Positivos**

Cuando existen riesgos en cualquier área de la empresa, la administración toma medidas para mitigar, reducir, evitar y compartir los riesgos que se han dado.

Aspectos Negativos

No se analiza el costo beneficio de la respuesta a los riesgos que se pueda dar.

Conclusiones:

La empresa cuando existen riesgos inmediatamente toma medidas para mitigar, reducir, evitar o compartir los riesgos, sin embargo no analiza el costo beneficio que se pueda obtener.

Recomendaciones:

Realizar un análisis del costo beneficio que podría darme las medidas tomadas para mitigar, reducir, evitar o compartir el riesgo.

Actividades de Control:**Aspectos Positivos**

Se establecen controles necesarios en los sistemas de información así como en las diferentes actividades, procesos, activos.

Aspectos Negativos

Los controles en las decisiones sobre los riesgos no se encuentran determinados.

Conclusiones:

La empresa cuenta con controles necesarios en toda la empresa, sin embargo no cuentan con un control sobre las decisiones que se tomen frente a los riesgos, lo cual puede estar afectando económicamente a la empresa.

Recomendaciones:

Determinar controles sobre las decisiones que se tomen frente a los riesgos.

Información y comunicación:

Aspectos Positivos

Internamente la información es vertical lo que quiere decir que se realiza jerárquicamente mediante reuniones, oficios y comunicación informal.

La información se encuentra protegida por contraseñas de las que son responsables los jefes de cada área.

Su información es oportuna, confiable y suficiente, ya que los reportes son entregados a tiempo cada trimestre.

VITEFAMA se comunica con sus clientes mediante una página web en el cual informa sobre sus eventos, productos, promociones y puntos de venta la cual es actualizada constantemente.

Conclusiones:

La empresa mantiene una comunicación eficiente ya que siempre se mantienen informados de los acontecimientos de la empresa mediante reuniones, oficios, carteleros, etc. Mantienen la información relacionada con la actividad económica protegida por contraseñas lo cual previene que esta información pueda ser robada o alterada.

Recomendaciones:

A pesar de que la información es entregada trimestralmente sería importante que fuera entregada mensualmente para así estar constantemente informados sobre la situación de la empresa.

Sería importante que VITEFAMA se comunique con sus clientes no solo por su página web sino incluso mediante llamadas telefónicas, catálogos, mails, etc.

Supervisión y monitoreo:

Aspectos Positivos

El jefe de cada área controla la función de la misma y el desempeño de los empleados.

El gerente controla trimestralmente los Balances y mensualmente el Estado de Pérdidas y Ganancias.

Rinde cuenta a las autoridades correspondientes cuando estas las solicitan y cumplen con las leyes establecidas.

Aspectos Negativos

No cuenta con auditores internos y tampoco se le ha realizado una auditoria externa.

Conclusiones:

La empresa al contar con jefes de área se mantiene constantemente controlada por los mismos, y de igual manera el gerente controla constantemente sus estados financieros y cumplen con las obligaciones correspondientes ante las autoridades.

Recomendaciones:

A pesar de que la empresa es constantemente controlada por los Jefes de área sería importante que se rote el personal de planta, principalmente a los supervisores de la misma para que de esta manera no se pasen por alto ningún error dentro de los procesos.

Implementar un departamento de auditoría o al menos buscar cada semestre un profesional que realice una auditoría a la empresa para conocer cómo se encuentra.

2.2.9. Alcance de la auditoría.

Hemos visto conveniente realizar una auditoría de gestión a las áreas de producción y ventas ya que se considera que son las más importantes constituyendo la actividad principal de la empresa, y los objetivos de estas serán:

Los objetivos generales de la Auditoria de Gestión en el área de Producción son:

- Análisis de la eficiencia de los trabajadores y la optimización de los recursos.
- Análisis del proceso productivo y de sus deficiencias.
- Evaluación de los métodos de protección al medio ambiente.
- Evaluar el cumplimiento de los resultados esperados.

Los objetivos generales de la Auditoria de Gestión en el área de Ventas son:

- Evaluación del cumplimiento de las políticas de ventas de la entidad.
- Análisis del funcionamiento de la logística y el despacho.
- Establecer y fortalecer controles eficaces.

2.2.10. Enfoque de la Auditoría.

Se analizará la empresa VITEFAMA en el periodo que corresponde desde el 01 de Julio 2010 al 31 de Diciembre de 2010, y se analizarán sus componentes de producción y ventas y los subcomponentes de venta en almacenes, logística y despacho.

2.3. Fase II, Planificación.

ORDEN DE TRABAJO DEFINITIVO

ASUNTO: Orden de Trabajo No. 1

FECHA: Cuenca, 21 de Febrero del 2011

Señores

Jennifer Fernández

SUPERVISOR DEL EQUIPO

Carla Salgado

JEFE DE EQUIPO

Daniel Jara

AUDITOR

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el informe de avance de la primera fase de la "Auditoría de Gestión a VITEFAMA", del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010, se ha determinado los componentes y áreas de resultado clave que se relacionan con los procesos de:

Producción y Ventas con los subcomponentes de Logística, Despacho y Ventas en almacenes.

Con tales componentes y subcomponentes dispongo a ustedes la ejecución de la planificación y de las demás etapas de la auditoría que se derivan de dicho estudio.

Una vez concluido la evaluación del control interno por cada componente, deberá elaborarse un informe que contendrá, las deficiencias así como las alternativas de solución, para conocimiento del Gerente, Jefes de Área, Supervisores y demás personal relacionados con la auditoría, para su aplicación y mejoramiento.

Igualmente, la fase de ejecución de las áreas críticas deberá ser sustentada con indicadores y estándares; a base del cual se emitirán las sugerencias que serán puestas en marcha en lo posible antes de la conclusión del trabajo.

Para la emisión de las alternativas de solución y puesta en marcha de los cambios sugeridos; es menester que, se defina los responsables de las acciones a seguir, su costo, la meta a alcanzarse y el impacto de satisfacción, tanto de los clientes internos y externos del componente auditado. El tiempo que se asigna a esta labor es de 49 días/hombre a partir de esta fecha.

Atentamente

Karina Zea Vintimilla

AUDITOR GENERAL

2.3.1. Evaluación específica de control interno por cada componente.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO				Hoja No. 1	
ENTIDAD: VITEFAMA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: PRODUCCION					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD					
Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de PRODUCCIÓN .					
1	¿La institución cuenta con una Dirección o Departamento de PRODUCCION ?	x			
2	¿El Reglamento Orgánico-Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad?	x			
	Describa en hojas adicionales: Cuál es la estructura organizativa de la Unidad de PRODUCCIÓN . - Cuál es la misión, objetivos y estrategias de la unidad.	x			
	Está acorde con el Reglamento Orgánico'- Funcional? - ¿Responde a la realidad? Solicite un Organigrama estructural y de posición. Describa en hojas adicionales: - Las funciones actuales de la unidad de PRODUCCIÓN . - Las funciones que realizan los funcionarios de la misma.	x x			

ÁREA DE PRODUCCIÓN

EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO				Hoja No. 2	
ENTIDAD: VITEFAMA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: PRODUCCION					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
3	¿La Unidad de PRODUCCIÓN se administra en función de planes y programas? - ¿Ha establecido objetivos de corto o largo plazo? - ¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal? - ¿Se transmiten a los empleados? - Se controla con regularidad el desarrollo de las importaciones y se confronta con las metas y objetivos determinados? En caso afirmativo, obtenga información o que describa en hojas adicionales.	 x x x	 	 	
4	El plan de PRODUCCIÓN : - ¿Quién coordina? ✓ Jefe de producción: Eugenio castillo - Quién (s) participa (n) ✓ Supervisor de preparación de madera y dimensionado de tableros: Elión Encalada ✓ Supervisor de acabados: Jenny Quito ✓ Supervisor de montaje final: Patricio Lema - ¿Quién lo aprueba?	 	 	 	

ÁREA DE PRODUCCIÓN

EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO				Hoja No. 3	
ENTIDAD: VITEFAMA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: PRODUCCION					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
4	- ¿Quién lo aprueba? ✓ Gerente Administrativo: Ítalo Castro - Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración. - Políticas y reglamentos de la entidad - Guía del usuario de maquinas - Normas y control de calidad - Viajes, prototipos y el internet - ¿Se identifican personas responsables por cada actividad? - ¿Los Analistas de Personal preparan planes y programas de trabajo específicos?				
	Se ha definido políticas para la PRODUCCION respecto a: - Contratación de personal - Selección y Reclutamiento - Formación y Capacitación				

ÁREA DE PRODUCCIÓN

EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO				Hoja No. 4	
ENTIDAD: VITEFAMA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: PRODUCCION					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
4	- ¿Quién lo aprueba? ✓ Gerente Administrativo: Ítalo Castro - Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración. Políticas y reglamentos de la entidad Guía del usuario de maquinas Normas y control de calidad Viajes, prototipos y el internet - ¿Se identifican personas responsables por cada actividad? - ¿Los Analistas de Personal preparan planes y programas de trabajo específicos?				
	Se ha definido políticas para la PRODUCCION respecto a: - Contratación de personal - Selección y Reclutamiento - Formación y Capacitación				

ÁREA DE PRODUCCIÓN

EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO				Hoja No. 5	
ENTIDAD: VITEFAMA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: PRODUCCION					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
5	- Evaluación del Desempeño - Promociones (carrera administrativa) - Remuneraciones y otros beneficios - Asignación de funciones según formación y experiencia. - Rotación de personal (traslados y/o movilización)	x x			En un porcentaje muy bajo y solo en almacenes.
6	¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta? En caso afirmativo indique: - Se cuenta con datos estadísticos o históricos. - Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades. Obtenga documentación al respecto.	x x	x		
7	¿Se hacen previsiones de personal? Si la respuesta es afirmativa: - ¿Se relacionan con los objetivos y necesidades institucionales? - ¿Se ligan a los planes anuales? Explique ¿Cómo se interrelacionan las actividades de la unidad con el proceso de formulación presupuestaria?		X		Se relaciona con el capital de trabajo y la capacidad de producción

ÁREA DE PRODUCCIÓN

EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO				Hoja No. 6	
ENTIDAD: VITEFAMA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: PRODUCCION					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
8	¿Se han definido sistemas de control y evaluación?	x			Mediante un sistema computarizado para la asistencia y mediante indicadores de eficiencia
9	¿Se hace o existe control de gestión en la unidad?	x			
10	¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?	x			
11	¿Se hace el seguimiento de esos planes?	x			

El formato del cuestionario de evaluación específica de control interno, fue obtenido del Manual Específico de Auditoría de Gestión del Ec. Teodoro Cubero Abril.

Misión:

Ejecutar la planificación, controlar los procesos y el personal, inspeccionar la calidad mejorando día a día los procesos de producción.

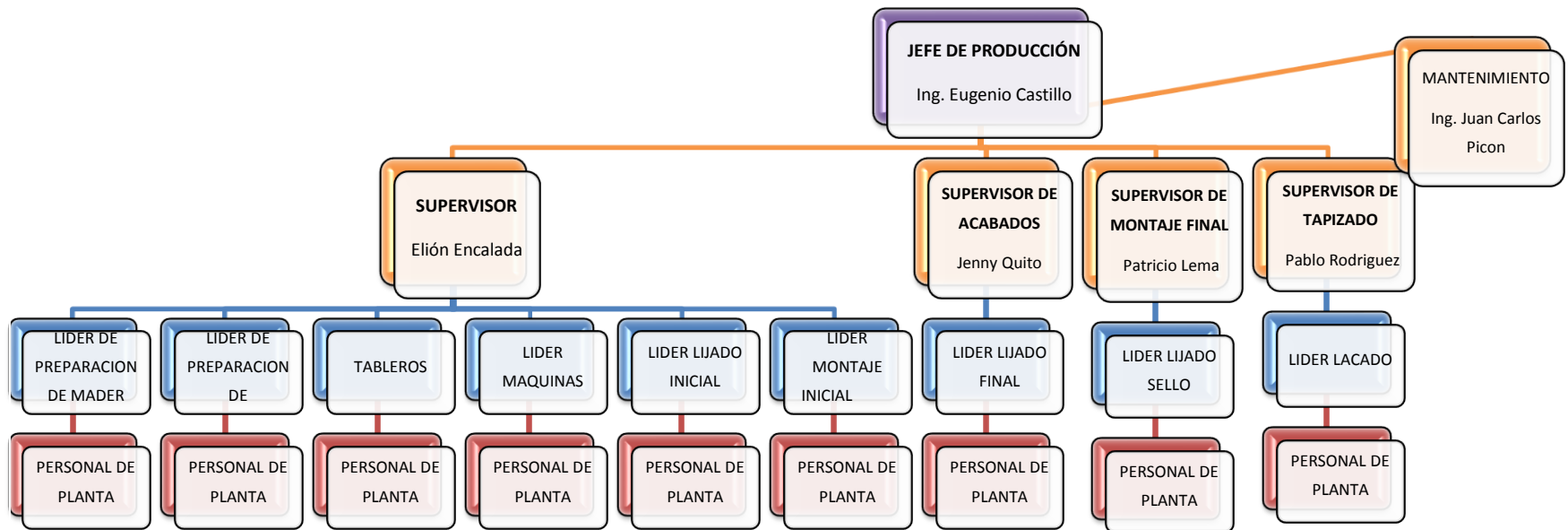
Objetivos:

- Producir muebles de calidad y a costos esperados
- Tener un ambiente de trabajo agradable
- Implementar procesos de para proteger el medio ambiente
- Implementación de controles de calidad

Estrategias:

- Optimizar recursos con el establecimiento de controles y asignando responsables en cada orden de producción
- Motivar al personal teniendo charlas semanales y recibiendo opiniones de ellos.
- Haciendo mantenimientos periódicos a las máquinas de la empresa.
- Incremento de un nuevo empleado, a quien se le ha designado el cargo de Jefe de Producción.

Organigrama funcional del área de producción



Fuente: VITEFAMA

Autor: VITEFAMA

Proceso productivo muebles

- **Preparación de la madera:**

- El proveedor entrega la madera verde 60% húmeda la cual va un caldero de secado que utiliza el vapor de agua que deja la madera a un 12-15% seca en aproximadamente 16 a 21 días. Los desperdicios se queman en dicho caldero.

Encargado: Francisco Pérez

- Luego la madera bruta se corta mediante el trozador en las dimensiones requeridas según los productos que se vayan a producir ya que tienen listados donde se señalan los trozos de madera que necesitan con las medidas establecidas.

Encargado: Armando Caurizon

- Se realiza el cepillado con la máquina CNC (control numérico computarizado)

Encargado: Sandro Terán

- Juntan la madera, más de una en un mueble que son diferentes piezas que forman parte del detalle del mueble.

- **Dimensionado de tableros:**

- Se preparan los tableros de acuerdo a las clases, grados y medidas que requieren la producción de las órdenes de pedidos con la nueva máquina para dimensionado de tableros. Los tableros MDF y MDP son comprados a un proveedor.

Encargados: Manuel Patiño

Darwin Quito

El Supervisor de la preparación de madera y dimensionado de tableros es el Sr. Elión Encalada.

- **Maquinas:**

- Funcionamiento de la máquina llamada TUPI que le da la forma a la madera

Encargado: Manuel Valverde

- Funcionamiento de la Perforadora que realiza el armado de los muebles mediante tarugos

Encargado: Pablo Tenesaca

- Funcionamiento de Moldeadora, esta máquina moldea la madera según la pieza y el producto que se solicite.

- **Encargado:** Fabián Lazo

Supervisor máquinas es el Sr. Cristian Zimbaña

- **Montaje inicial:**

- Se hace el moldeo de los muebles con ayuda de las matrices
- Se realiza el armado de los muebles mediante una clavilladora y goma plástica especial
- Se pone la resina que se obtiene de un proveedor que decora al mueble.

Encargados: Carlos Cayancela

Ángel Marques

Oscar Sigüenza

Rodrigo Acosta

- **Lijado Inicial:**

- Se lijan las piezas para quitar las astillas y alzaduras con una nueva máquina para lijar la cual es hidráulica.
- **Encargado:** 2 personas

- **Lijado final:**

- Las piezas pre armadas son lijadas eliminando las imperfecciones y relieves que pudiera tener la madera.
- Se pone arcilla si el caso lo requiera para coger fallas de la madera

Encargados: 8 personas

- **Sello:**

- En retoque se da tinte al mueble mediante una pistola dándole un color negro o de madera propia que ofrece la empresa cerrando los poros que tiene la madera para que no sufra ningún daño como la humedad.

Encargado: Carlos Tenesaca

- Se da un lijado al sello para suavizar la madera

Encargado: Fernando Pinto

- **Lacado:**

- Con una pistola se pasa la laca al mueble y se le deja 3 a 4 horas para que se seque en la nueva cabina presurizada la cual mantiene el aire comprimido para que así se encuentre libre de polvo.

Encargado: Ángel León

Supervisora: Desde montaje inicial hasta Lacado Jenny Quito

- **Montaje Final:**

- Se realiza el armado completo de los muebles donde se ponen las puertas, bisagras y jaladeras.

- **Encargados:** Patricio Lema
Fabián Castro

Conclusión:

Para la producción de muebles o para emitir una orden de producción el Jefe de producción el Ing. Eugenio Castillo conjuntamente con el Jefe administrativo Ing. Ítalo Castro, realizan un análisis de las existencias, mediante un registro histórico en el que se determina las preferencias de los consumidores hacia los muebles y por medio de un cálculo que se resume en:

$(\text{Inv. productos en proceso} + \text{Inv. Productos terminados}) - \text{Productos vendidos} = \text{N}^\circ \text{ de productos a producir.}$

Según el resultado obtenido y según la prioridad de los productos se hace la orden de producción o listado de materiales requeridos para la producción del mueble.

Al final de cada actividad del proceso de producción se realizan los controles pertinentes para poder pasar a la siguiente actividad y en caso de que existan imperfecciones se deberán corregirlas.

La evaluación y control del proceso de producción se la realiza mediante la formulación de encuestas a los empleados para medir el nivel de satisfacción y el ambiente laboral en el que se desenvuelven, y a los clientes para medir el grado de conformidad referente a los muebles entregados, también se escuchan las quejas de cada uno de ellos.

En cuanto al control del personal es necesario comentar que existe un sistema computarizado para determinar en forma individual la asistencia, atrasos y horas extras de cada uno de los obreros y empleados, también se calculan indicadores para medir su grado de eficiencia.

ÁREA DE VENTAS

SUBCOMPONENTE VENTAS EN ALMACENES

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO				Hoja No. 1	
ENTIDAD: VITEFAMA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: VENTAS SUBCOMPONENTE: VENTAS EN ALMACENES					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD					
Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de VENTAS EN ALMACENES.					
1	¿La institución cuenta con una Dirección o Departamento de VENTAS DE LOS ALMACENES?	x			
2	¿El Reglamento Orgánico-Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad? Describa en hojas adicionales: Cuál es la estructura organizativa de la Unidad de VENTAS EN ALMACENES. - Cuál es la misión, objetivos y estrategias de la unidad. Está acorde con el Reglamento Orgánico'-Funcional? - ¿Responde a la realidad? Solicite un Organigrama estructural y de posición. Describa en hojas adicionales: - Las funciones actuales de la unidad de VENTAS EN ALMACENES. - Las funciones que realizan los funcionarios de la misma.	x			
3	¿La Unidad de VENTAS EN ALMACENES se administra en función de planes y programas? - ¿Ha establecido objetivos de corto o largo plazo? - ¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal? - ¿Se transmiten a los empleados? - ¿Se controla con regularidad el desarrollo de las importaciones y se confronta con las metas y objetivos determinados?	x			Mensualmente local 1 60000 y local 2 30000

ÁREA DE VENTAS

SUBCOMPONENTE VENTAS EN ALMACENES

EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO				Hoja No. 2	
ENTIDAD: VITEFAMA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: VENTAS SUBCOMPONENTE: VENTAS EN ALMACENES					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
	En caso afirmativo, obtenga información o que describa en hojas adicionales.				
4	El plan de VENTAS EN ALMACENES: - ¿Quién coordina?				
	GERENTE DE VENTAS: Ing. Elida Salinas - Quién (s) participa (n) Diego Donoso Supervisor de ventas - ¿Quién lo aprueba?				
	GERENTE EN VENTAS: Ing. Elida Salinas - Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración. Se basan en registros históricos, feriados, zonas o regiones.	x			
	- ¿Se identifican personas responsables por cada actividad?	x			
	- ¿Los Analistas de Personal preparan planes y programas de trabajo específicos?	x			
5	Se ha definido políticas para área de VENTAS EN ALMACENES respecto a: - Contratación de personal - Selección y Reclutamiento - Formación y Capacitación - Evaluación del Desempeño - Promociones (carrera administrativa) - Remuneraciones y otros beneficios - Asignación de funciones según formación y experiencia.	x x x x		x	No por persona sino por almacén.

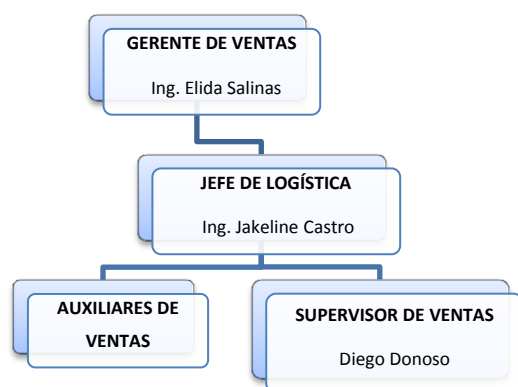
ÁREA DE VENTAS

SUBCOMPONENTE VENTAS EN ALMACENES

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO				Hoja No. 3	
ENTIDAD: VITEFAMA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: VENTAS SUBCOMPONENTE: VENTAS EN ALMACENES					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
	- Rotación de personal (traslados y/o movilización)				Rotación x almacén.
6	¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta? En caso afirmativo indique: - Se cuenta con datos estadísticos o históricos. - Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades. Obtenga documentación al respecto.	x			
7	¿Se hacen previsiones de personal? Si la respuesta es afirmativa: - ¿Se relacionan con los objetivos y necesidades institucionales? - ¿Se ligan a los planes anuales? Explique ¿Cómo se interrelacionan las actividades de la unidad con el proceso de formulación presupuestaria?	x			Se relaciona con el capital de trabajo y capacidad de producción.
8	¿Se han definido sistemas de control y evaluación?	x			
9	¿Se hace o existe control de gestión en la unidad?	x			
10	¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?		x		No se pueden desviar porque tienen que regirse al reglamento.
11	¿Se hace el seguimiento de esos planes?		x		

El formato del cuestionario de evaluación específica de control interno, fue obtenido del Manual Específico de Auditoría de Gestión del Ec. Teodoro Cubero Abril.

Estructura organizativa



Fuente: VITEFAMA

Autor: VITEFAMA

Misión

Dar un buen trato al cliente y al mismo tiempo mantener una imagen adecuada para la empresa, brindando una excelente atención y poniéndose a disposición del mismo para darle a conocer la información necesaria de toda la gama de productos que ofrece VITEFAMA.

Objetivos

- Ganarse a los clientes que visiten los locales y mantener una buena imagen de la empresa.
- Que todos los meses se cumplan se cumpla con el plan de ventas mensual.
- Conseguir una mayor demanda de productos de manera q se de mayor apertura de nuevos locales en el mercado.

Estrategias

- Dar un trato muy cordial a todos las personas que ingresen en los locales.
- Dar capacitaciones a los vendedores para que sean convincentes en las ventas que realicen.
- Ofrecer un producto de calidad para que así nuestros clientes nos prefieran y sean leales a nuestra marca.

- Promover campañas de publicidad en las que se haga atractivo para los clientes visitar nuestros locales.

Funciones actuales del área de ventas en almacenes

- Alcanzar los objetivos mensuales de ventas.
- Dar un servicio excelente al cliente, dejando en alto el nombre de la empresa.
- Satisfacer las necesidades del cliente de acuerdo a lo que el producto ofrece.

Funciones que realizan los funcionarios de ventas de almacenes

- Atención al cliente
- Atención de servicio al cliente (quejas y reclamos).
- Realizar reportes de ventas mensuales.
- Preservar la imagen de los muebles del almacén. (Diseño)

Conclusión:

El área de ventas está dirigido por la Jefa de Ventas la Ing. Elida Salinas quien coordina con el supervisor de ventas el Ing. Diego Donoso encargado de dirigir a las ejecutivas de ventas, las que deben cumplir con la misión, visión y políticas del área de ventas las cuales están basados en los objetivos globales de la empresa, mensualmente los supervisores deberán cumplir con su plan mensual de ventas que deben alcanzar en el almacén #1 \$60000 y en el almacén #2 \$30000, el área de ventas cumple con sus determinadas funciones al igual que cada uno de sus supervisores, esta área al estar en contacto con los clientes serán quienes dejen en alto el nombre de la empresa dando un buen trato a sus clientes y tratando de conseguir mayor cantidad de ventas.

El Ing. Diego Donoso será el encargado de promover las estrategias de marketing y publicidad para dar a conocer en el mercado a la empresa VITEFAMA, también se encarga de informar a la empresa la acogida que ha tenido hacia los clientes el producto que se les ha vendido, ya que por medio de llamadas telefónicas y

de las encuestas que realiza la empresa, se obtiene el porcentaje de quejas y reclamos que podrán ayudar a que la empresa mejore la calidad de sus muebles y el servicio que brinda.

Aprovechan los feriados y fechas en las que se requieren mayor cantidad de estos productos para realizar ferias y promociones. Las supervisoras de ventas rotan en los dos almacenes y la eficiencia de esta área es medida según el nivel de ventas de cada almacén.

SUBCOMPONENTE LOGISTICA

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO						Hoja No. 1	
ENTIDAD: VITEFAMA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: VENTAS SUBCOMPONENTE: LOGISTICA							
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS		
		SI	NO	NA			
ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD							
Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de LOGÍSTICA.							
1	¿La institución cuenta con una Dirección o Departamento de LOGÍSTICA?	x					
2	¿El Reglamento Orgánico-Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad? Describa en hojas adicionales: Cuál es la estructura organizativa de la Unidad de LOGÍSTICA. - Cuál es la misión, objetivos y estrategias de la unidad. Está acorde con el Reglamento Orgánico'-Funcional? - ¿Responde a la realidad? Solicite un Organigrama estructural y de posición. Describa en hojas adicionales: - Las funciones actuales de la unidad de LOGÍSTICA. - Las funciones que realizan los funcionarios de la misma.	x x x					
3	¿La Unidad de LOGÍSTICA se administra en función de planes y programas? - ¿Ha establecido objetivos de corto o largo plazo? - ¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal? - ¿Se transmiten a los empleados?	x x x					

SUBCOMPONENTE LOGÍSTICA

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO				Hoja No. 2	
ENTIDAD: VITEFAMA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: VENTAS SUBCOMPONENTE: LOGISTICA					
No. .	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		S I	N O	N A	
	- ¿Se controla con regularidad el desarrollo de las importaciones y se confronta con las metas y objetivos determinados? En caso afirmativo, obtenga información o que describa en hojas adicionales.			x	Existe una persona encargada de los trámites que trabaja conjuntamente con contabilidad.
4	El plan de LOGÍSTICA: - ¿Quién coordina? SUPERVISOR: Jaqueline Castro - Quién (s) participa (n) Supervisores de cada área. - Tapizado - Madera, conjuntamente con el departamento de Despacho. - ¿Quién lo aprueba? JEFE DE LOGÍSTICA: Ing. Jaqueline Castro GERENTE ADMINISTRATIVO: Ing. Ítalo Castro - Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración. Políticas y reglamentos de la entidad Mediante políticas de pedido relacionados con el producto. Puede ser con anticipo, fecha de entrega o cobro.	x			Mediante órdenes de producción, guías de remisión y órdenes de despacho.

SUBCOMPONENTE LOGÍSTICA

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO				Hoja No. 3	
ENTIDAD: VITEFAMA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: VENTAS SUBCOMPONENTE: LOGISTICA					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
	- ¿Se identifican personas responsables por cada actividad? - ¿Los Analistas de Personal preparan planes y programas de trabajo específicos?	x x			
5	Se ha definido políticas para la LOGÍSTICA respecto a: - Contratación de personal - Selección y Reclutamiento - Formación y Capacitación - Evaluación del Desempeño	x	x x		
	- Promociones (carrera administrativa) - Remuneraciones y otros beneficios - Asignación de funciones según formación y experiencia. - Rotación de personal (traslados y/o movilización)	x x x x			Eventos feriales.
6	¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta? En caso afirmativo indique: - Se cuenta con datos estadísticos o históricos. - Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades. Obtenga documentación al respecto.	x	x		
7	¿Se hacen previsiones de personal? Si la respuesta es afirmativa: - ¿Se relacionan con los objetivos y necesidades institucionales? - ¿Se ligan a los planes anuales?	x x			

SUBCOMPONENTE LOGÍSTICA

EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO				Hoja No. 4	
ENTIDAD: VITEFAMA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: VENTAS SUBCOMPONENTE: LOGISTICA					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
	Explique ¿Cómo se interrelacionan las actividades de la unidad con el proceso de formulación presupuestaria? - Mediante reportes de ventas diarias y mensuales tratando de visitar al cliente para cumplir con sus respectivos objetivos.				
8	¿Se han definido sistemas de control y evaluación?	x			
9	¿Se hace o existe control de gestión en la unidad?	x			
10	¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?		x		Con gerencia se revisa y analiza en que se está fallando.
11	¿Se hace el seguimiento de esos planes?		x		

El formato del cuestionario de evaluación específica de control interno, fue obtenido del Manual Específico de Auditoría de Gestión del Ec. Teodoro Cubero Abril.

Misión:

Lograr que los pedidos sean realizados de manera efectiva y oportuna siempre garantizando la entrega del producto en buenas condiciones y en el tiempo establecido.

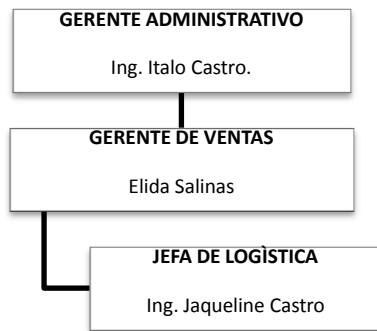
Objetivos:

- Buscar los medios adecuados para la entrega oportuna del pedido
- Coordinar de manera efectiva con producción cuando se trata de pedidos especiales
- Controlar el transporte de la mercadería a los diferentes destinos
- Tener una comunicación eficaz con los ejecutivos de ventas

Estrategias:

- Comunicación constante con el cliente para determinar la fecha y hora de entrega
- Emitir órdenes de producción especiales que consten todas las especificaciones del pedido
- Realizar una encuesta al cliente de cómo fue la entrega del producto y si este llegó en buenas condiciones
- Realizar reuniones o llamadas para dar a conocer los productos que se encuentran en stock

Organigrama:



Fuente: VITEFAMA

Autor: VITEFAMA

Funciones:

- Revisar los pedidos según las proformas presentadas por los clientes.
- Verificar los pagos o anticipos realizados para garantizar la venta.
- Realizar ordenes de producción especiales si el caso lo requiere
- Revisar que la mercadería que cumpla con lo establecido en las órdenes de producción.
- Emitir guías de remisión priorizando fechas y destinos.
- Enviar a Despacho guía de remisión.
- Solucionar inconvenientes de entrega de los pedidos

Conclusión:

La logística de la entidad está a cargo de la Ing. Jackeline Castro quien ha establecido objetivos y estrategias para llevar a cabo sus funciones y que este subcomponente se lleve de manera efectiva, por lo que se realiza reuniones mensuales para conjuntamente con los Jefes de los diferentes departamentos encargarse de las compras ya sea de materia prima suministros, etc.

SUBCOMPONENTE DESPACHO

EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO				Hoja No.	
				1	
ENTIDAD: VITEFAMA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: VENTAS SUBCOMPONENTE: DESPACHO					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD					
Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de DESPACHO.					
1	¿La institución cuenta con una Dirección o Departamento de DESPACHO?	x			
2	¿El Reglamento Orgánico-Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad? Describa en hojas adicionales: Cuál es la estructura organizativa de la Unidad de DESPACHO. - Cuál es la misión, objetivos y estrategias de la unidad. Está acorde con el Reglamento Orgánico-Funcional? - ¿Responde a la realidad? Solicite un Organigrama estructural y de posición. Describa en hojas adicionales: - Las funciones actuales de la unidad de DESPACHO. - Las funciones que realizan los funcionarios de la misma.	x			
3	¿La Unidad de DESPACHO se administra en función de planes y programas? - ¿Ha establecido objetivos de corto o largo plazo? - ¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal? - ¿Se transmiten a los empleados?	x			
	- ¿Se controla con regularidad el desarrollo de las importaciones y se confronta con las metas y objetivos determinados? En caso afirmativo, obtenga información o que describa en hojas adicionales.	x			

SUBCOMPONENTE DESPACHO

EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO				Hoja No.	
				2	
ENTIDAD: VITEFAMA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: VENTAS SUBCOMPONENTE: DESPACHO					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
4	El plan de DESPACHO: - ¿Quién coordina? Ítalo Castro Jackeline Castro - Quién (s) participa (n) Patricio Lema Willian Gutiérrez Mauricio Pauta - ¿Quién lo aprueba? Ítalo Castro - Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración. - Instructivos para el personal - Inventario permanente Productos En Proceso - Método Just and Time - Stock de Inventarios - ¿Se identifican personas responsables por cada actividad? - ¿Los Analistas de Personal preparan planes y programas de trabajo específicos?	x			
5	Se ha definido políticas para la DESPACHO respecto a: - Contratación de personal - Selección y Reclutamiento - Formación y Capacitación - Evaluación del Desempeño - Promociones (carrera administrativa) - Remuneraciones y otros beneficios - Asignación de funciones según formación y experiencia. - Rotación de personal (traslados y/o movilización)	x	x		No por escrito

SUBCOMPONENTE DESPACHO

EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO				Hoja No.	
				3	
ENTIDAD: VITEFAMA TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: VENTAS SUBCOMPONENTE: DESPACHO					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
6	¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta? En caso afirmativo indique: - Se cuenta con datos estadísticos o históricos. - Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades. Obtenga documentación al respecto.	x			Tienen programado realizar indicadores de eficiencia
		x			
		x			
7	¿Se hacen previsiones de personal? Si la respuesta es afirmativa: - ¿Se relacionan con los objetivos y necesidades institucionales? - ¿Se ligan a los planes anuales? Explique ¿Cómo se interrelacionan las actividades de la unidad con el proceso de formulación presupuestaria?	x			Cuando falta personal encargado existe reemplazos con personal de otra área o propio jefe realiza el trabajo
		x			
8	¿Se han definido sistemas de control y evaluación?	x			
9	¿Se hace o existe control de gestión en la unidad?	x			
10	¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?	x			Nuevo doc. Para la entrega.
11	¿Se hace el seguimiento de esos planes?	x			

El formato del cuestionario de evaluación específica de control interno, fue obtenido del Manual Específico de Auditoría de Gestión del Ec. Teodoro Cubero Abril.

Misión:

Realizar la actividad de despacho con eficacia y eficiencia para cumplir con la hora prevista y no tener inconvenientes con nuestros clientes.

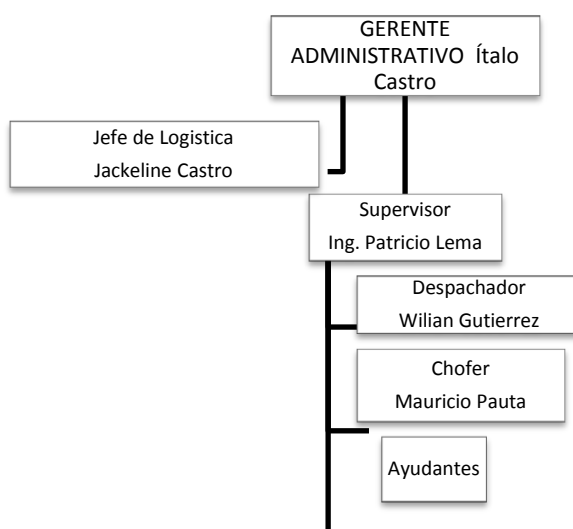
Objetivos:

- El producto sea entregado a tiempo
- Despachar el producto tal y como se encuentre especificado en la guía de remisión
- Mantener una comunicación efectiva con logística y producción

Estrategias:

- Realizar reuniones todos los días para revisar guías y priorizarlas de acuerdo a la fecha de entrega.
- Mantener limpia área de despacho
- Establecer responsabilidades del producto a despachadores y choferes así como a las empresas individuales de transporte de mercadería.
- Realizar encuestas al clientes para saber la puntualidad de entrega y amabilidad de la persona encargada

Organigrama



Fuente: VITEFAMA Autor: VITEFAMA

Funciones del área de despacho.

1. Revisar en guía de remisión para ser aprobada y revisada por el Ing. Ítalo Castro
2. Revisar el producto de acuerdo a la línea (tapicería o madera) que estén con las instalaciones, repisas, pernos, cojines, medidas de tendidos, largueros, etc. Además sin rayones ni golpes y completamente limpios y de acuerdo a otras especificaciones que se detallen en la guía de remisión.
Por Patricio Lema
3. Empacar los bultos con láminas plásticas y cajones. Trabajadores
4. Clasificar los bultos de acuerdo al destino que corresponde y poner la nota de embarque.
5. Realizar una revisión final que todo se encuentre organizado y listo para ser despachado.
6. Colocar en cada cartón el documento con los datos del artículo y del cliente.
7. Colocar el producto en un camión y este lleva a su destino o entregar a empresas particulares contratadas

Conclusión: El subcomponente de Despacho se encuentra dirigido, supervisado y controlado por el gerente administrativo Ítalo Castro y Jefa de logística la Ing. Jackeline Castro quienes han implementado objetivos, estrategias y políticas para que las actividades de dicho subcomponente se realicen de manera efectiva sin embargo no cuenta con respaldo escrito de las mismas. Se ha incorporado un nuevo documento para que la entrega de la mercadería al cliente sea más eficiente, el documento consta de datos del artículo y del cliente y debe ser pegado en cada cartón que se despacha para que así no existan confusiones. Para evaluar la gestión y eficiencia de los empleados y choferes se realizan encuestas a los clientes de la atención brindada por los mismos.

2.3.2. Determinación del nivel de confianza por cada componente.

Componente: Producción

Muestra: Se analizara una muestra a criterio del auditor la cual es de 20 productos, revisando a cada uno de ellos los procesos realizados, las observaciones, errores y fallas cometidos durante la producción de los mismos, lo que permitirá tener una idea global de la producción de la empresa.

Actividades

1. Preparación de la madera
2. Dimensionado de tableros
3. Maquinas
4. Montaje inicial
5. Lijado Inicial
6. Lijado final
7. Sello
8. Lacado
9. Montaje Final
10. Empaque

Muestra seleccionada: 20 muebles terminados

MUESTRA	ACTIVIDAD										OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	X	X	X	X	X	X	X	0	X	X	MUEBLES ASPEROS
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
4	X	X	X	0	X	X	X	X	X	X	SONIDOS EN LOS MUEBLES
5	X	X	X	X	X	X	0	X	X	X	DIFERENTE TONO
6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
8	X	X	X	X	X	X	X	0	X	X	LACA CORRIDA
9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	GOLPES
10	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
11	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
12	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
13	X	X	X	X	X	X	X	0	X	X	MUEBLES ASPEROS
14	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	GOLPES
15	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
16	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	GOLPES
17	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
18	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
19	X	X	X	X	X	X	X	0	X	X	MUEBLES ASPEROS
20	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
TOTAL	20	20	20	19	20	20	19	16	20	17	

Fuente: VITEFAMA

Autor: Karina Zea Vintimilla

COMPONENTE: Producción

PROCESO: Proceso de Producción

N°	ACTIVIDAD	PONDERACION	CALIFICACION
		TOTAL	TOTAL
1	Preparación de la madera	20	20
2	Dimensionado de tableros	20	20
3	Maquinas	20	20
4	Montaje inicial	20	19
5	Lijado Inicial	20	20
6	Lijado final	20	20
7	Sello	20	19
8	Lacado	20	16
9	Montaje Final	20	20
10	Empaque	20	17
	TOTAL	200	191

Fuente: VITEFAMA

Autor: Karina Zea Vintimilla

Determinación del nivel de riesgo y de confianza

VALORIZACIÓN

$$NC = \frac{CT * 100}{PT} \quad NC = \frac{191 * 100}{200} \quad NC = 95.5\%$$

CONFIANZA

BAJA	MODERADA	ALTA
15% a 50%	51% a 75%	76% a 100%

RIESGO	ALTO	MODERADO	BAJO
--------	------	----------	------

CONCLUSIÓN: El componente producción tiene un nivel de confianza alto por lo tanto un riesgo bajo.

Componente: Ventas

Subcomponente: Ventas en almacenes

MUESTRA: Se evaluó a criterio del Auditor a 20 personas que ingresaron al almacén y se realizó una observación directa para saber si se cumplen las actividades de dicho subcomponente.

ACTIVIDADES:

1. Darle la bienvenida al cliente, ponerse en orden proporcionar la explicación de las características de los muebles, garantías, materiales, beneficios del producto, etc.
2. Proceder a elaborar la proforma considerando todas las políticas de ventas vigente del almacén, en caso de decidirse elaborar el pedido, de lo contrario archivarlo en la carpeta respectiva de su posterior seguimiento.
3. En caso de que se compre se procede a realizar la factura tomando en cuenta aspectos como nombre y apellido, ruc o cedula, teléfonos, dirección, e-mail, descripción de ítem y valor unitario y total, sumar totales, descuentos, fecha, código de tapices, colores madera, forma de pago, firmas cliente y vendedora.
4. Llenar ingreso de caja con descripciones y documentos de respaldo, copia del pedido, y entregar al funcionario de fábrica autorizado.
5. Enviar pedido por fax a fábrica para la fabricación o entrega del mismo.
6. Realizar el seguimiento de la entrega con logística de ventas de la fábrica, en caso de retraso en la fecha acordada, llamar al cliente para fijar nueva fecha registrando en el pedido el motivo del retraso. Luego de la entrega hacer el seguimiento postventa para verificar la satisfacción del cliente.
7. Enviar a logística de despachos los pedidos para entregas de la semana siguiente y aquellos que amerita prioridad de la misma semana.

Muestra seleccionada: 20 clientes

MUESTRA	ACTIVIDADES							OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5	6	7	
1	X	X	X	X	O	O	O	No se realiza la compra.
2	X	X	X	X	O	O	O	No se realiza la compra.
3	X	X	X	X	X	X	X	
4	X	X	X	X	O	O	O	No se realiza la compra.
5	X	X	X	X	O	O	O	No se realiza la compra.
6	X	X	X	X	O	O	O	No se realiza la compra.
7	X	X	X	X	X	O	X	
8	X	X	X	X	O	O	O	No se realiza la compra.
9	X	X	X	X	X	X	X	
10	X	X	X	X	O	O	O	
11	X	X	X	X	O	O	O	No se realiza la compra.
12	X	X	X	X	X	X	X	
13	O	X	X	X	O	O	O	No se atiende gentilmente. No se realiza la compra.
14	X	X	X	X	X	X	X	
15	X	X	X	X	O	O	X	
16	X	X	X	X	X	X	X	
17	X	X	X	X	X	X	X	
18	X	X	X	X	O	O	O	No se realiza la compra.
19	X	X	X	X	O	O	O	No se realiza la compra.
20	X	X	X	X	O	O	O	No se realiza la compra.
TOTAL	19	20	20	20	7	6	8	

Fuente: VITEFAMA

Autor: Karina Zea Vintimilla

COMPONENTE: Ventas

PROCESO: Ventas en almacenes.

PROCESO	PONDERACION	CLASIFICACION
Darle la bienvenida al cliente, ponerse en orden proporcionar la explicación de las características de los muebles , garantías, materiales, beneficios del producto, etc.	20	19
Proceder a elaborar la proforma considerando todas las políticas de ventas vigente del almacén, en caso de decidirse elaborar el pedido, de lo contrario archivarlo en la carpeta respectiva de su posterior seguimiento.	20	20
Tomar en cuenta aspectos como nombre y apellido, ruc o cedula, teléfonos, dirección, e-mail, descripción de ítem y valor unitario y total, sumar totales, descuentos, fecha, código de tapices, colores madera, forma de pago, firmas cliente y vendedora.	20	20
Llenar ingreso de caja con descripciones y documentos de respaldo, copia del pedido, y entregar al funcionario de fábrica autorizado.	20	20
Enviar pedido por fax a fábrica para la fabricación o entrega del mismo.	20	7
Realizar el seguimiento de la entrega con logística de ventas de la fábrica, en caso de retraso en la fecha acordada, llamar al cliente para fijar nueva fecha registrando en el pedido el motivo del retraso. Luego de la entrega hacer el seguimiento posventa para verificar la satisfacción del cliente	20	6
Enviar a logística de despachos los pedidos para entregas de la semana siguiente y aquellos que amerita prioridad de la misma semana.	20	8
TOTAL	140	100

Fuente: VITEFAMA

Autor: Karina Zea Vintimilla

Determinación del nivel de riesgo y de confianza

VALORIZACIÓN

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

$$NC = \frac{100 * 100}{140} NC = 71.42\%$$

CONFIANZA

BAJA

15% a 50%

MODERADA

51% a 75%

ALTA

76% a 100%

RIESGO

ALTO

MODERADO

BAJO

CONCLUSIÓN: El subcomponente venta de almacenes tiene un nivel de confianza moderado por lo tanto un riesgo moderado.

Componente: Ventas

Subcomponente: Logística

Muestra: Se tomó a criterio del Auditor 20 guías de remisión y órdenes de producción especial y también se realizó una inspección física para saber si se cumplen las actividades de dicho subcomponente.

Actividades

1. Visualmente verificar que el pedido este con anticipo, cancelado, con cheques, tarjetas de crédito u otro documento que garantice la venta.
2. Verificar la fecha de entrega (pactada anteriormente con la vendedora del almacén). Si hay la disponibilidad y el cliente requeriré el producto se emitirá la GUIA DE REMISIÓN debidamente llenada con todos los requisitos (si es fuera de la ciudad se incluye las notas de despacho) y se entregará a despachos con todas las copias.
3. Las guías de remisión que no son de entrega inmediata entregar a despachos al menos con dos días de anticipación a la entrega o despacho.
4. Cuando son tapizados se emitirá una orden de producción dirigido a las personas responsables con el nombre del cliente, número de pedido, la descripción de los ITEMS, código de tapices y alguna otra descripción adicional.
5. En caso de algún mueble diferente al estándar se emitirá una orden de producción especial dirigida a diseño y desarrollo con copia a los diferentes procesos involucrados. En la guía de remisión también se mencionará el despacho del mueble especial.
6. Si es para otra ciudad se emitirá las notas de embarque y se coordinará el transporte para enviar el contenido de las guías de remisión a las diferentes ciudades.

- 7.** Enviados los muebles o entregados directo al cliente recibir de despachos la guía de remisión con la firma, el nombre de la persona quien recibe y la encuesta de satisfacción al cliente.
- 8.** De darse algún problema con la entrega solucionar cualquier inconveniente.

Muestra seleccionada: 20 guías de remisión

GUIA	ACTIVIDAD								OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	X	X	O	X	X	X	X	X	
2	X	X	X	X	X	X	O	X	No se realizó la encuesta
3	X	O	O	X	X	X	X	X	No se revisó la fecha por lo hubo un retraso en la entrega
4	X	X	X	X	X	X	X	X	
5	X	X	X	X	X	X	O	X	
6	X	X	O	X	X	X	X	X	No se entregó la guía de remisión a tiempo
7	X	X	X	X	X	X	X	X	
8	X	O	O	X	X	O	O	X	No se verifico la fecha de entrega.
9	X	X	X	X	X	X	X	X	
10	X	X	X	X	X	X	X	X	
11	X	O	O	X	X	O	X	X	
12	X	X	O	X	X	X	O	X	
13	X	X	X	X	X	X	X	X	
14	X	X	X	X	X	O	O	X	
15	X	X	X	X	X	X	X	X	
16	X	X	O	X	X	X	X	X	
17	X	X	X	O	X	X	X	X	No se emitió a tiempo la orden de producción.
18	X	X	X	X	X	O	X	X	
19	X	X	O	X	X	X	X	X	
20	X	O	O	X	X	O	O	X	
TOTAL	20	16	11	19	20	15	14	20	

Fuente: VITEFAMA

Autor: Karina Zea Vintimilla

Componente: Ventas
Subcomponente: Logística

ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Visualmente verificar que el pedido este con anticipo, cancelado, con cheques, tarjetas de crédito u otro documento que garantice la venta.	20	20
Verificar la fecha de entrega. Si hay la disponibilidad y el cliente requeriré el producto se emitirá la GUIA DE REMISIÓN debidamente llenada con todos los requisitos y se entregará a despachos con todas las copias.	20	16
Las guías de remisión que no son de entrega inmediata entregar a despachos al menos con dos días de anticipación a la entrega o despacho.	20	11
Cuando son tapizados se emitirá una orden de producción dirigido a las personas responsables con el nombre del cliente, número de pedido, la descripción de los ITEMS, código de tapices y alguna otra descripción adicional.	20	19
En caso de algún mueble diferente al estándar se emitirá una orden de producción especial dirigida a diseño y desarrollo con copia a los diferentes procesos involucrados. En la guía de remisión también se mencionará el despacho del mueble especial.	20	20
Enviados los muebles o entregados directo al cliente recibir de despachos la guía de remisión con la firma, el nombre de la persona quien recibe y la encuesta de satisfacción al cliente.	20	15
Enviados los muebles o entregados directo al cliente recibir de despachos la guía de remisión con la firma, el nombre de la persona quien recibe y la encuesta de satisfacción al cliente.	20	14
De darse algún problema con la entrega solucionar cualquier inconveniente.	20	20
TOTAL	160	135

Fuente: VITEFAMA

Autor: Karina Zea Vintimilla

Determinación del nivel de riesgo y de confianza

VALORIZACIÓN

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$
$$NC = \frac{135 * 100}{160} NC = 84,37\%$$

CONFIANZA

BAJA	MODERADA	ALTA
15% a 50%	51% a 75%	76% a 100%

RIESGO	ALTO	MODERADO	BAJO
--------	------	----------	------

CONCLUSIÓN: El subcomponente logística tiene un nivel de confianza alto por lo tanto un riesgo bajo.

Componente: Ventas

Subcomponente: Despacho

Muestra: Se tomó a criterio del Auditor 20 guías de remisión y se realizó una inspección física para saber si se cumplen las actividades de dicho subcomponente.

Actividades

1. Se recibe la guía de remisión para ser aprobada y revisada por el Ing. Ítalo Castro donde se verifica la fecha de entrega.
 - Puede ser inmediata si el producto está disponible o el cliente así lo requiere
 - Si son fechas programadas deben estar listas y chequeadas un día de anticipación a la entrega y haber programado la hora de entrega con el cliente sin atraso y "Completo" para no causar inconvenientes
 - Si es para despacharlos a diferentes ciudades completar la mercadería en la mañana y para coordinar la hora de despacho máximo hasta las 5 de la tarde.
2. Se revisa el producto de acuerdo a la línea (tapicería o madera) que estén con las instalaciones, repisas, pernos, cojines, medidas de tendidos, largueros, etc. Además sin rayones ni golpes y completamente limpios y de acuerdo a otras especificaciones que se detallen en la guía de remisión.
3. Empacar los bultos con láminas plásticas y cajones

4. Clasificar los bultos de acuerdo al destino que corresponde y poner la nota de embarque que consta de: Código, Número de pedido, Cliente, su dirección y teléfono.
5. Se realiza una revisión final que todo se encuentre organizado y listo para ser despachado.
6. Por último el producto es colocados en un camión y este lleva a su destino. Y en caso de contratar a empresas particulares estas se hacen responsables de que el producto llegue en buenas condiciones.

Muestra seleccionada: 20 guías de remisión

GUIA	ACTIVIDAD						OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5	6	
1	X	X	X	X	X	X	
2	O	X	X	X	X	X	No se recibe a tiempo la guía.
3	O	X	X	X	X	X	No se recibe a tiempo la guía.
4	X	X	X	X	X	X	
5	X	O	X	X	X	X	Se encontraba el producto con golpes.
6	X	X	O	X	X	X	No se empaco con láminas plásticas
7	X	X	X	X	X	X	
8	X	X	X	X	X	X	
9	O	X	X	X	X	X	No se recibe a tiempo la guía.
10	X	O	X	X	X	X	
11	X	X	X	X	X	X	
12	X	X	X	X	X	O	No se mandó en la fecha prevista
13	X	X	X	X	X	X	
14	X	X	X	X	X	X	
15	O	X	X	X	X	X	No se recibe a tiempo la guía.
16	X	O	X	X	O	X	
17	X	X	X	X	O	X	
18	X	X	X	X	X	X	
19	X	X	X	X	X	O	Se contrata transporte particular y no se monitorea la llegada por lo que se entrega tarde el producto.
20	X	X	X	X	X	X	
TOTAL	16	17	19	20	18	18	

Fuente: VITEFAMA

Autor: Karina Zea Vintimilla

Componente: Ventas
Subcomponente: Despacho

ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1. Recibir la guía de remisión para ser aprobada y revisada donde se verifica la fecha de entrega.	20	16
2. Se revisa el producto de acuerdo a la línea (tapicería o madera) que estén con las instalaciones, repisas, pernos, cojines, medidas de tendidos, largueros, etc. Además sin rayones ni golpes y completamente limpios y de acuerdo a otras especificaciones que se detallen en la guía de remisión.	20	17
3. Empacar los bultos con láminas plásticas y cajones	20	19
4. Clasificar los bultos de acuerdo al destino que corresponde y poner la nota de embarque.	20	20
5. Realizar una revisión final que todo se encuentre organizado y listo para ser despachado	20	18
6. Colocar en un camión y llevar el producto a su destino	20	18
TOTAL	120	108

Fuente: VITEFAMA

Autor: Karina Zea Vintimilla

Determinación del nivel de riesgo y de confianza

VALORIZACIÓN

$$NC = \frac{CT * 100}{PT} \quad NC = \frac{108 * 100}{120} \quad NC = 90\%$$

CONFIANZA

BAJA	MODERADA	ALTA
15% a 50%	51% a 75%	76% a 100%

RIESGO	ALTO	MODERADO	BAJO
--------	------	----------	------

CONCLUSIÓN: El subcomponente Despacho tiene un nivel de confianza alto por lo tanto un riesgo bajo.

2.3.3. Cálculo del tamaño de la muestra

Componente: Producción

Periodo a auditar: 1 de julio del 2010 a 31 de diciembre del 2010

Universo: 5000 muebles

Riesgo de auditoría: 5%

Nivel de confianza: 95.5%

Riesgo producción: $\frac{1}{5} = 20\%$

5

Tamaño de la muestra= UNIVERSO * RIESGO PRODUCCION

TM = 5000 * 20%

TM = 1000 Muebles

Componentes: Ventas

Subcomponente: Ventas en almacenes

Periodo a auditar: 1 de julio del 2010 a 31 de diciembre del 2010

Universo: 317 facturas (317 personas)

Riesgo de auditoría: 5%

Nivel de confianza: 71.42%

Riesgo despacho: $\frac{2}{5} = 40\%$

5

Tamaño de la muestra= UNIVERSO * RIESGO VENTAS EN ALMACENES

TM = 317 * 40%

TM = 127 personas

Subcomponente: Logística

Periodo a auditar: 1 de julio del 2010 a 31 de diciembre del 2010

Universo: 1279 guías de remisión

Riesgo de auditoría: 5%

Nivel de confianza: 84.37%

Riesgo despacho: $\frac{1}{5} = 20\%$

Tamaño de la muestra= UNIVERSO * RIESGO DESPACHO

$$TM = 1279 * 20\%$$

$$TM = 256 \text{ Guías de remisión}$$

Subcomponente: Despacho

Periodo a auditar: 1 de julio del 2010 a 31 de diciembre del 2010

Universo: 1279 guías de remisión

Riesgo de auditoría: 5%

Nivel de confianza: 90%

Riesgo despacho: $\frac{1}{5} = 20\%$

Tamaño de la muestra= UNIVERSO * RIESGO DESPACHO

$$TM = 1279 * 20\%$$

$$TM = 256 \text{ Guías de remisión}$$

2.3.3. Memorándum de planificación

VITEFAMA	
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
Auditoría de Gestión a: Área de Producción Área de Ventas	Periodo: 01/06/2010 – 31/12/2010
Preparado por: Karina Zea Vintimilla	Fecha: 15-02-2011
Revisado por: Comité de Auditoría	Fecha: 18-02-2011
1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA	
• Informe • Cronograma de cumplimiento de recomendaciones	
2. FECHAS DE INTERVENCIÓN (Cronograma)	
	Fecha Estimada
• Orden de trabajo	15-feb-11
• Conocimiento preliminar	15-Febrero- 2011
• Planificación	1-mar-11
• Inicio del trabajo en el campo	1-abr-11
• Finalización del trabajo en el campo	30-abr-11
• Discusión del borrador del informe con funcionarios	5-may-11
• Emisión del informe final.	10-Mayo -2011
• Presentación del informe aprobado.	13-Mayo – 2011
3. EQUIPO DE AUDITORÍA (Multidisciplinario)	
	Nombres y Apellidos
• Auditor General	Karina Zea Vintimilla
• Supervisor	Jennifer Fernández
• Jefe de Equipo	Carla Salgado
• Auditor Operativo	Daniel Jara
• Gerente General	Teófilo Castro

VITEFAMA	
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
- Jefe de Producción - Jefe de Ventas	Eugenio Castillo Elida Salinas
4. DÍAS PRESUPUESTADOS	
65 Días laborables distribuidos en las siguientes fases:	
- FASE I, Conocimiento Preliminar - FASE II, Planificación - FASE III, Ejecución - FASE IV, Comunicación de resultados - Seguimiento	11 23 21 10 (3 meses)
5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES	
Lápices y esferos	2
Papel bond	6
Carpetas	1
Toner	70
Viáticos	30
Transporte y combustible	40
Copias	10
6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA:	
6.1. Información General de la Entidad	
Empresa Industrial	
Misión	
Nuestro compromiso va más allá de diseñar, fabricar, y proveer muebles de alta calidad que cumplan las expectativas del mercado ecuatoriano, por ende deleitar a nuestros clientes, también estamos comprometidos a contribuir con el desarrollo económico y social de la ciudad por medio de la creación de fuentes de trabajo.	

VITEFAMA
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
Visión Muy orgullosos de nuestro pasado y proyección futura nos hemos propuesto ser los número uno en la industria nacional, y colocarnos entre los líderes a nivel internacional en los próximos 5 años. Valores Corporativos Respeto: Exige un trato amable y cortes de la empresa con sus clientes y proveedores, es la esencia de las relaciones humanas, del trabajo en equipo y de cualquier relación interpersonal que se dé dentro de la empresa. Lealtad: Compromiso que tiene el empleado con la empresa y con los demás en defender lo que creemos y lo que somos. Responsabilidad Compartida: Es lograr el cumplimiento de los objetivos de manera oportuna, conjunta, asumiendo los roles y funciones que generen valor agregado reflejado en la satisfacción de la empresa y del cliente, reflexionando, orientando y valorando las consecuencias de sus actos. Honestidad: Consiste en actuar con rectitud, transparencia y coherencia con lo que se piensa, se expresa y se hace. Compromiso: Esforzándonos en ir más allá en busca del mejoramiento continuo, adquiriendo mayor capacidad para avanzar en los objetivos de nuestras funciones y contribuir al logro de la misión y visión de la entidad. Seguridad: Basada en las normas de seguridad industrial para garantizar la integridad física, psicológica y alcanzar el bienestar y la felicidad de todos los que conformamos VITEFAMA. Innovación: Convertir nuestras ideas y conocimientos en productos procesos y servicios nuevos o mejorados para que el mercado lo reconozca y prefiera. Objetivos General Incrementar la rentabilidad de VITEFAMA en un 23% durante este año. Específicos • Incremento de las ventas anuales en un 10% • Mejorar los índices de eficiencia en la producción a un 100% en este año. • Contar con un personal 100% capacitado, implementar un plan de capacitación • Captar un 30% más de mercado.

VITEFAMA
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
Políticas • Todos las personas de la entidad deberán actuar con ética en todos los aspectos • Está prohibido fumar o consumir bebidas alcohólicas o estupefacientes en las instalaciones de la empresa. • No se tolerará actos ilegales o fraudulentos en la empresa, en caso que se diere, los implicados serán sancionados con todas las leyes pertinentes • En caso de enfermedad tendrán que presentar el respectivo certificado médico del seguro social. • Todo el personal laborará de forma eficiente, reduciendo al máximo erogaciones innecesarias de cualquier recurso. • Todos los empleados tratarán a cualquier cliente de forma amable y gentil. • Se pagaran horas extras de acuerdo a las normas de la empresa. • Se laborará en dos jornadas diarias para cumplir las 8 horas de acuerdo al código de trabajo. Los horarios serán de 8h00 – 12h00 y 14h00 – 18h00 • No está permitido utilizar los activos de la empresa en beneficio personal • Las multas o sanciones por faltas o retrasos se aplicarán con lo establecido al código de trabajo. Estrategias • Mediante la participación de los clientes. • Motivación a los empleados • Implementar un plan de capacitación • Implementar las normas ISO Actividad Principal La actividad principal es la producción y comercialización de muebles de madera y decoraciones para el hogar Estructura Orgánica VITEFAMA tiene un organigrama funcional vertical donde el Gerente es la máxima autoridad seguido por el gerente administrativo y de ellos dependen los jefes departamentales de ventas, compras y finanzas, investigación y desarrollo y de producción, cada área cuenta con supervisores y empleados que se requieren.

VITEFAMA

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Financiamiento

COMPOSICIÓN DEL CAPITAL

PATRIMONIO

PASIVO

ACTIVO

50%

31%

19%

PATRIMONIO

PASIVO

ACTIVO

\$2,130,484.24

\$1,328,203.28

\$802,280.96

Diagnostico FODA

Fortalezas

Estructura del proceso productivo bien definido

Personal capacitado

Preocupación en la calidad del producto

Investigación y desarrollo

Debilidades

Tecnología de punta

Sistema financiero

Control interno

Planeación estratégica

Publicidad

VITEFAMA
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
Oportunidades Posibilidad de exportar Competencia Captación de más mercado mediante sucursales Se desenvuelve en un ambiente donde su producto es preferido Amenazas Inestabilidad política Economía del país Leyes del medio ambiente Detalle de componentes escogidos para la fase de ejecución. Componente: Producción Proceso Productivo Muebles: • Preparación de la madera: - El proveedor entrega la madera verde 60% húmeda la cual va un caldero de secado que utiliza el vapor de agua que deja la madera a un 12-15% seca en aproximadamente 16 a 21 días. Los desperdicios se queman en dicho caldero. - Luego la madera bruta se corta mediante el trozador en las dimensiones requeridas según los productos que se vayan a producir ya que tienen listados donde se señalan los trozos de madera que necesitan con las medidas establecidas. - Se realiza el cepillado con la máquina CNC (control numérico computarizado) - Juntan la madera, más de una en un mueble que son diferentes piezas que forman parte del detalle del mueble. • Dimensionado de tableros: - Se preparan los tableros de acuerdo a las clases, grados y medidas que requieren la producción de las órdenes de pedidos con una máquina especial de dimensionado la cual produce en serie. Los tableros MDF y MDP son comprados a un proveedor.

VITEFAMA	
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
• Maquinas: - Funcionamiento de la máquina llamada TUPI que le da la forma a la madera - Funcionamiento de la Perforadora que realiza el armado de los muebles mediante tarugos - Funcionamiento de Moldeadora, esta máquina moldea la madera según la pieza y el producto que se solicite.	
• Montaje inicial: - Se hace el moldeado de los muebles con ayuda de las matrices - Se realiza el armado de los muebles mediante una clavilladora y goma plástica especial - Se pone la resina que se obtiene de un proveedor que decora al mueble. • Lijado Inicial: • Se lijan las piezas para quitar las astillas y alzaduras con una nueva máquina de lijado. • Lijado final; - Las piezas pre armadas son lijadas eliminando las imperfecciones y relieves que pudiera tener la madera. - Se pone arcilla si el caso lo requiera para coger fallas de la madera • Sello: - En retoque se da tinte al mueble mediante una pistola dándole un color negro o de madera propia que ofrece la empresa cerrando los poros que tiene la madera para que no sufra ningún daño como la humedad. - Se da un lijado al sello para suavizar la madera • Lacado: - Con una pistola se pasa la laca al mueble y se le deja 3 a 4 horas para que se seque en la cabina presurizada que se encuentra libre de impurezas y polvo. • Montaje Final: - Se realiza el armado completo de los muebles donde se ponen las puertas, bisagras y jaladeras. • Tapizado: - Se prepara la estructura o también llamado cascotes del mueble - Cortan la madera según se requiera - Unión de tableros en capas y piezas de madera en pedazos - Se realiza el pegado de bandas elásticas y simbras en los espaldares - Se pega la esponja, plumón y saquillos	

VITEFAMA	
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
• Costura: - Se realiza el corte de las telas y tapiz para los muebles que están divididas por prioridades - Se realiza la costura de los muebles y cojines - Pegado de esponja en los muebles - Relleno de cojines con fibra y esponja picada • Tapizado Final - Se realiza el tapizado con ayuda de grapas • Empaque: - Se envuelve el producto con láminas plásticas y en cartón por separado cada mueble.	
Componente: Ventas	
1. Subcomponente: Venta en almacenes	
• Darle la bienvenida al cliente, ponerse en orden proporcionar la explicación de las características de los muebles, garantías, materiales, beneficios del producto, etc. • Proceder a elaborar la proforma considerando todas las políticas de ventas vigente del almacén, en caso de decidirse elaborar el pedido, de lo contrario archivarlo en la carpeta respectiva de su posterior seguimiento. • Tomar en cuenta aspectos como nombre y apellido, ruc o cedula, teléfonos, dirección, e-mail, descripción de ítem y valor unitario y total, sumar totales, descuentos, fecha, código de tapices, colores madera, forma de pago, firmas cliente y vendedora. • Llenar ingreso de caja con descripciones y documentos de respaldo, copia del pedido, y entregar al funcionario de fábrica autorizado. • Enviar pedido por fax a fábrica para la fabricación o entrega del mismo. • Realizar el seguimiento de la entrega con logística de ventas de la fábrica, en caso de retraso en la fecha acordada, llamar al cliente para fijar nueva fecha registrando en el pedido el motivo del retraso. Luego de la entrega hacer el seguimiento postventa para verificar la satisfacción del cliente.	

VITEFAMA
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
• Enviar a logística de despachos los pedidos para entregas de la semana siguiente y aquellos que amerita prioridad de la misma semana. 2. Subcomponente: Logística 1. Visualmente verificar que el pedido este con anticipo, cancelado, con cheques, tarjetas de crédito u otro documento que garantice la venta. 2. Verificar la fecha de entrega (pactada anteriormente con la vendedora del almacén). Si hay la disponibilidad y el cliente requeriré el producto se emitirá la GUIA DE REMISIÓN debidamente llenada con todos los requisitos (si es fuera de la ciudad se incluye las notas de despacho) y se entregará a despachos con todas las copias. 3. Las guías de remisión que no son de entrega inmediata entregar a despachos al menos con dos días de anticipación a la entrega o despacho. 4. Cuando son tapizados se emitirá una orden de producción dirigido a las personas responsables con el nombre del cliente, número de pedido, la descripción de los ITEMS, código de tapices y alguna otra descripción adicional. 5. En caso de algún mueble diferente al estándar se emitirá una orden de producción especial dirigida a diseño y desarrollo con copia a los diferentes procesos involucrados. En la guía de remisión también se mencionará el despacho del mueble especial. 6. Si es para otra ciudad se emitirá las notas de embarque y se coordinará el transporte para enviar el contenido de las guías de remisión a las diferentes ciudades. 7. Enviados los muebles o entregados directo al cliente recibir de despachos la guía de remisión con la firma, el nombre de la persona quien recibe y la encuesta de satisfacción al cliente. 8. De darse algún problema con la entrega solucionar cualquier inconveniente. 3. Subcomponente: Despacho - Se recibe la guía de remisión para ser aprobada y revisada por el Ing. Ítalo Castro donde se verifica la fecha de entrega. - o Puede ser inmediata si el producto está disponible o el cliente así lo requiere. - o Si son fechas programadas deben estar listas y chequeadas un día de anticipación a la entrega y haber programado la hora de entrega con el cliente sin atraso y "Completo" para no causar inconvenientes. - o Si es para despacharlos a diferentes ciudades completar la mercadería en la mañana y para coordinar la hora de despacho máximo hasta las 5 de la tarde.

VITEFAMA
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
- Se revisa el producto de acuerdo a la línea (tapicería o madera) que estén con las instalaciones, repisas, pernos, cojines, medidas de tendidos, largueros, etc. Además sin rayones ni golpes y completamente limpios y de acuerdo a otras especificaciones que se detallen en la guía de remisión. - Empacar los bultos con láminas plásticas y cajones - Pegar en el cartón el documento de despacho en el cual consta los datos del artículo y del cliente. - Clasificar los bultos de acuerdo al destino que corresponde y poner la nota de embarque que consta de: Código, Número de pedido, Cliente, su dirección y teléfono. - Se realiza una revisión final que todo se encuentre organizado y listo para ser despachado. - Por último el producto es colocados en un camión y este lleva a su destino. Y en caso de contratar a empresas particulares estas se hacen responsables de que el producto llegue en buenas condiciones.
a. Enfoque de la auditoría de gestión:
El enfoque de la presente auditoría de Gestión está orientado a la eficacia en el logro de los objetivos y actividades. Motivo de la auditoría Se realizará la auditoría de gestión en las áreas de producción y ventas en conformidad con las normas de auditoría de general aceptación así como con las normas internacionales de Auditoría y Aseguramiento.

VITEFAMA	
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
Objetivos	
Objetivo General Los objetivos generales de la Auditoría de Gestión son: Evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que manejan los recursos. Análisis del cumplimiento de las normas de ética del personal y la protección al medio ambiente. Evaluar el comportamiento organizacional en relación con los estándares preestablecidos	
Objetivos específicos	
Área de producción	• Análisis de la eficiencia de los trabajadores y la satisfacción en sus funciones • Evaluación de la optimización de los recursos. • Observación del proceso productivo y calidad del mismo. • Evaluación de los métodos de protección al medio ambiente. • Evaluar el cumplimiento de los resultados esperados. • Verificación la correcta delegación de funciones
Área de ventas	Verificación del cumplimiento de las políticas establecidas en esta área. • Análisis del funcionamiento de la logística • Análisis de los métodos utilizados para el despacho del producto • Establecer y fortalecer controles eficaces. • Evaluar la atención que se brinda a los clientes • Determinar el desempeño de los empleados

VITEFAMA	
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
b. Alcance	
El alcance de la auditoría de gestión comprende la totalidad de procesos y actividades que se llevan a cabo en las áreas de producción y ventas así como su estructura, número de empleados y su desempeño, desarrollo tecnológico, sistema de calidad, cumplimiento de normas, políticas y reglamentos y trato entre empleados, supervisores y con clientes.	
c. Indicadores de Gestión	
Rentabilidad Eficiencia Cumplimiento Eficacia Informes Resultados	
d. Resumen de los resultados de la evaluación de control interno	
Ambiente de Control Aspectos positivos VITEFAMA cumple con todos los factores que este trata como son los valores, ética, estilo de dirección, asignación de responsabilidades, los empleados se encuentran satisfechos, motivados y capacitados para cumplir sus responsabilidades Aspectos negativos No cuenta con área de Recursos Humanos ni un comité de talento humano. Conclusiones: Al cumplir con todos los factores que este trata, se encuentran motivando a sus empleados para que se sientan satisfechos y se desenvuelvan en un buen ambiente de trabajo, pero al no contar con un área específica de Recursos Humanos podrían existir problemas en cuanto a la capacitación de los empleados y al no analizar el personal que ingresa a la empresa se podría contratar personal no idóneo. Recomendaciones: Inculcar a los empleados todos los valores, ética, y responsabilidades para que se siga manteniendo un buen ambiente de trabajo.	

VITEFAMA
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
Implementar un departamento de Recursos Humanos que se encargue de la contratación del personal y de su respectiva capacitación. Establecimiento de Objetivos Aspectos Positivos La entidad posee un plan estratégico en el cual se encuentran establecidos los objetivos que desean alcanzar cada uno con sus estrategias y acciones. Además detallan indicadores que serán analizados en base a los estándares esperados. Cuentan con el apoyo de toda la empresa para el cumplimiento de los mismos. Existe determinación de riesgos en todos los departamentos. Aspectos Negativos No cuenta con auditores internos que puedan realizar un control oportuno de las actividades de la empresa. Comentario: La empresa cumple con el establecimiento de sus objetivos, e implementa indicadores para medir el logro de los mismos con relación a sus estándares, lo cual es positivo para la empresa, así como también determinan los riesgos de la misma y de esta manera podrán emitir medidas correctivas a tiempo, sin embargo no cuenta con auditores internos, lo cual dificulta que se mantenga constantemente un control de las actividades que se realiza en la empresa. Recomendaciones: Mantener al día los datos obtenidos mediante los indicadores de gestión para conocer cómo se encuentra el desempeño de varias áreas de la empresa. A medida que se determinan los riesgos emitir inmediatamente medidas correctivas ya sea para evitarlos, corregirlos o mitigarlos. Ver la posibilidad de implementar un departamento de auditoría ya que de esta manera al ser una empresa de producción en la cual es importante que el producto terminado sea de calidad, se podría ayudar a conocer los diferentes errores que están impidiendo que se trabaje de una manera eficaz y eficiente. Identificación de eventos Aspectos Positivos Realiza reuniones para tener informaciones de eventos que pueden ocurrir en la empresa, con ayuda de los empleados, supervisores, y jefes de casa área. Identifica los riesgos que puedan ocurrir en toda la empresa y busca métodos inmediatos para corregirlo.

VITEFAMA	
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
Aspectos Negativos No se implanta políticas y procedimientos por escrito para informar a los empleados de la empresa, las categorías de eventos y su relación con los objetivos. Comentario: La empresa se encuentra controlando constantemente los eventos que pudieren ocurrir al realizar reuniones constantes para obtener información de los mismos, lo cual será de gran ayuda para establecer medidas correctivas inmediatamente, pero estas no se realizan de manera escrita, por lo tanto no queda constancia que nos ayude a informar al resto de empleados de la empresa. Recomendaciones: Es importante que la empresa al momento de encontrar los eventos que no permiten la concurrencia de los objetivos de la empresa, deben tomar medidas inmediatamente y dejar constancia de las mismas por escrito para que de esta manera se pueda informar al resto de los empleados.	
Evaluación de Riesgos	
Aspectos Positivos Evalúa los riesgos en toda la empresa, y se realiza un seguimiento para determinar el impacto que estos puedan causar. Comentario: La empresa realiza la evaluación de riesgos de VITEFAMA, y busca conocer el impacto que puede causar sobre la misma para buscar la mejor alternativa que pueda controlar el riesgo. Recomendaciones: Mantenerse constantemente en la evaluación de riesgos que pudieran ocurrir para así implementar medidas correctivas inmediatamente.	
Respuesta a los Riesgos	
Aspectos Positivos Cuando existen riesgos en cualquier área de la empresa, la administración toma medidas para mitigar, reducir, evitar y compartir los riesgos que se han dado. Aspectos Negativos No se analiza el costo beneficio de la respuesta a los riesgos que se pueda dar.	

VITEFAMA	
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
Conclusiones: La empresa cuando existen riesgos inmediatamente toma medidas para mitigar, reducir, evitar o compartir los riesgos, sin embargo no analiza el costo beneficio que se pueda obtener. Recomendaciones: Realizar un análisis del costo beneficio que podría dar las medidas tomadas para mitigar, reducir, evitar o compartir el riesgo.	
Actividades de Control Aspectos Positivos Se establecen controles necesarios en los sistemas de información así como en las diferentes actividades, procesos, activos. Aspectos Negativos Los controles en las decisiones sobre los riesgos no se encuentran determinados. Conclusiones: La empresa cuenta con controles necesarios en toda la empresa, sin embargo no cuentan con un control sobre las decisiones que se tomen frente a los riesgos, lo cual puede estar afectando económicamente a la empresa. Recomendaciones: Determinar controles sobre las decisiones que se tomen frente a los riesgos.	
Información y comunicación Aspectos Positivos Internamente la información es vertical lo que quiere decir que se realiza jerárquicamente mediante reuniones, oficios y comunicación informal. La información se encuentra protegida por contraseñas de las que son responsables los jefes de cada área. Su información es oportuna, confiable y suficiente, ya que los reportes son entregados a tiempo cada trimestre. VITEFAMA se comunica con sus clientes mediante una página web en el cual informa sobre sus eventos, productos, promociones y puntos de venta la cual es actualizada constantemente. Conclusiones: La empresa mantiene una comunicación eficiente ya que siempre se mantienen informados de los acontecimientos de la empresa mediante reuniones, oficios, carteleros, etc. Mantienen la información relacionada con la actividad económica protegida por contraseñas lo cual previene que esta información pueda ser robada o alterada.	

VITEFAMA
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
Recomendaciones:
A pesar de que la información es entrega trimestralmente sería importante que fuera entregada mensualmente para así estar constantemente informados sobre la situación de la empresa.
Sería importante que VITEFAMA se comuniquen con sus clientes no solo por su página web sino incluso mediante llamadas telefónicas, catálogos, mails, etc.
Supervisión y monitoreo Aspectos Positivos El jefe de cada área controla la función de la misma y el desempeño de los empleados. El gerente controla trimestralmente los Balances y mensualmente el Estado de Pérdidas y Ganancias. Rinde cuenta a las autoridades correspondientes cuando estas las solicitan y cumplen con las leyes establecidas. Aspectos Negativos No cuenta con auditores internos y tampoco se le ha realizado una auditoria externa. Conclusiones: La empresa al contar con jefes de área se mantiene constantemente controlada por los mismos, y de igual manera el gerente controla constantemente sus estados financieros y cumplen con las obligaciones correspondientes ante las autoridades. Recomendaciones: A pesar de que la empresa es constantemente controlada por los Jefes de área sería importante que se rote el personal de planta, principalmente a los supervisores de la misma para que de esta manera no se pasen por alto ningún error dentro de los procesos. Implementar un departamento de auditoría o al menos buscar cada semestre un profesional que realice una auditoría a la empresa para conocer cómo se encuentra. e. Calificación de los factores de Riesgo de la auditoría RIESGO INHERENTE+RIESGO CONTROL+RIESGO DETECCIÓN= RIESGO DE AUDITORIA El riesgo de Auditoria será del 5%

VITEFAMA	
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
f. Trabajo a realizar en la fase de ejecución	
Programas de trabajo explicados en páginas siguientes	
4. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN	
AUDITOR OPERATIVO	JEFE DE EQUIPO
APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	
AUDITOR GENERAL FECHA: 31 de Marzo de 2011	

El formato del memorando de planificación, fue obtenido del Manual Específico de Auditoría de Gestión del Ec. Teodoro Cubero Abril.

2.3.3. Programas de trabajo.

PROGRAMA DE TRABAJO GENERAL

ENTIDAD: VITEFAMA TIPO EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELAB. POR	FECHA
	OBJETIVOS			
1	Evaluar el control interno y verificar si se cumple con las normas de los 8 componentes del COSO II.			
2	Determinar el grado de efectividad con el que se realiza el control interno.			
	PROCEDIMIENTO			
1	Realizar el cuestionario de evaluación de control interno y obtener los aspectos positivos y negativos.			
	RIESGO			
1	Que no se cumpla con las normas de los componentes del COSO II, por lo tanto que no exista un buen sistema de control interno.			
	PROCEDIMIENTO			
1	Basarse en las normas de los 8 componentes del COSO II para realizar un adecuado control interno.			

PROGRAMA DE TRABAJO DEL COMPONENTE PRODUCCIÓN

ENTIDAD: VITEFAMA TIPO EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: PRODUCCIÓN				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHA
	OBJETIVOS			
1	Análisis de la eficiencia de los trabajadores y la satisfacción en sus funciones			
2	Evaluación de la optimización de los recursos.			
3	Observación del proceso productivo y calidad del mismo.			
4	Evaluación de los métodos de protección al medio ambiente.			
5	Verificación la correcta delegación de funciones			
6	Análisis y control de los posibles riesgos del proceso de producción.			
	PROCEDIMIENTO			
1	- Inspeccionar el ambiente de trabajo y preguntar a los jefes de cada área.			
2	-Revisión física de la residuos de la materia prima utilizada			
3	- Verificar las quejas y sugerencias de los clientes acerca del producto			
4	-Evaluar el funcionamiento de las maquinas que controlan el impacto ambiental			
5	-Verificar si el personal cumple con las actividades en cada proceso asignado			
	RIESGO			
1	MUEBLES ASPEROS			
2	FALLA DE ESTRUCTURA, DISEÑO DIFERENTE			
3	SONIDOS EN LOS MUEBLES			
4	DIFERENTE TONO			
5	POLILLA			
6	LACA CORRIDA			
7	GOLPES			

PROGRAMA DE TRABAJO DEL COMPONENTE PRODUCCIÓN

ENTIDAD: VITEFAMA TIPO EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: PRODUCCIÓN				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHA
8	GAVETAS MAL COLOCADAS			
	CALIFICACION			
	Baja			
	PROCEDIMIENTO			
1	Ubicar el área de pintado y sellado lejos del área de lijado.			
2	Confirmar y revisar cuidadosamente el diseño de los muebles requeridos			
3	Dimensionar y calibrar la máquina de acuerdo a las necesidades del mueble a producir			
4	Confirmar y revisar el tono que se requiere en el mueble			
5	Aplicar correctamente y de acuerdo a las normas de calidad el sello para evitar la polilla			
6	Contratar personal capacitado para la aplicación de la laca			
7	Tener más cuidado al empacar y transportar los muebles			
8	Revisar y confirmar la colocación de cada una de los gavetas			

El formato del programa de trabajo por cada componente, fue obtenido del Manual Específico de Auditoría de Gestión del Ec. Teodoro Cubero Abril.

PROGRAMA DE TRABAJO DEL COMPONENTE VENTAS EN ALMACENES

ENTIDAD: VITEFAMA				
TIPO EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN				
COMPONENTE: VENTAS				
SUBCOMPONENTE: VENTAS EN ALMACENES				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHA
	OBJETIVOS			
1	Verificar que se reciba cordialmente a los clientes que visiten los locales y que mantengan una buena imagen de la empresa.			
2	Verificar que todos los meses se cumpla con el plan de ventas mensual.			
3	Conocer si se está consiguiendo una mayor demanda de productos.			
	PROCEDIMIENTO			
1	Realice una inspección para conocer si se brinda un trato amable a las personas que ingresan al almacén.			
2	Preguntar a los jefes de almacenes para informarnos si todos los meses cumplen con sus ventas mínimas.			
3	Verifique los datos obtenidos de las llamadas telefónicas que han realizado el área de ventas a las personas que se realizó una proforma para conocer cuáles si se encuentran a gusto con su producto y las razones de la no compra en caso de que no se haya realizado la compra.			
	RIESGO			
1	Que no se dé un buen trato al cliente.			
2	Que no se llegue al nivel de ventas acordado.			
3	Que no haya suficiente demanda de los productos.			
	CALIFICACIÓN			
	Mediana			
	PROCEDIMIENTO			
1	Realizar cursos de capacitación de servicio al cliente a los vendedores de los almacenes.			

PROGRAMA DE TRABAJO DEL COMPONENTE VENTA EN ALMACENES

ENTIDAD: VITEFAMA				
TIPO EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN				
COMPONENTE: VENTAS				
SUBCOMPONENTE: VENTAS EN ALMACENES				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHA
2	Incentivar a los vendedores ya sea entregándoles comisiones o bonos para que se vean más dinámicos en las ventas para que puedan alcanzar el nivel esperado.			
3	Realizar una campaña de publicidad y promociones para dar a conocer a la empresa y a su vez mostrar los productos que tenemos y sus características que lo dan su valor agregado.			

El formato del programa de trabajo por cada componente, fue obtenido del Manual Específico de Auditoría de Gestión del Ec. Teodoro Cubero Abril.

LOGÍSTICA

ENTIDAD: VITEFAMA TIPO EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: VENTAS SUBCOMPONENTE: LOGISTICA				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHA
	OBJETIVOS			
1	Análisis del cumplimiento efectivo de las actividades			
2	Verificación de las guías de requisición y ordenes de producción especial sean llenadas con todas las especificaciones requeridas y a las personas indicadas			
3	Evaluación de la satisfacción del cliente con al recibir el pedido			
	PROCEDIMIENTO			
1	Inspección física de las deficiencias en la totalidad de funciones de este subcomponente			
2	Revisión de documentación			
3	Verificar los datos de las encuestas que se realizan a los clientes por parte de VITEFAMA.			
	RIESGO			
1	No se establezca la fecha de entrega			
2	Se pierda la documentación utilizada			
3	No estén debidamente llenadas las guías de remisión y ordenes de producción especial			
	CALIFICACIÓN			
	Baja			
	PROCEDIMIENTO			
1	Comunicación constante con el cliente para fecha y hora de entrega			
2	Archivar y dar responsabilidad a todo el personal que hace uso de esa documentación			
3	Tener en cuenta todos los requisitos que solicita el cliente así como el producto que va a ser despachado			

DESPACHO

ENTIDAD: VITEFAMA TIPO EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: VENTAS SUBCOMPONENTE: DESPACHO				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELAB. POR	FECHA
	OBJETIVOS			
1	Verificar si el embarque y despacho está acorde con las guías de remisión			
2	Evaluar si el pedido se entrega a tiempo			
3	Verificar la organización de documentos y productos			
4	Examinar la satisfacción del cliente cuando el producto es entregado			
	PROCEDIMIENTO			
1	Realizar una comparación de la guía de remisión con el producto despachado			
2	Verifique los datos de la satisfacción del cliente en las encuestas realizadas por VITEFAMA.			
3	Observación física de ubicación de los documentos y productos que se utilizan en Despacho			
4	Verifique los datos de la satisfacción del cliente en las encuestas realizadas por VITEFAMA.			
	RIESGO			
1	Mala comunicación con Logística y Producción			
2	Se produzca rayones o golpes en el producto al momento de despachar y transportarlo al cliente			
3	Se destine bultos a un destino distinto			
	CALIFICACIÓN			
	Bajo			

DESPACHO

ENTIDAD: VITEFAMA TIPO EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: VENTAS SUBCOMPONENTE: DESPACHO				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELAB. POR	FECHA
	PROCEDIMIENTO			
1	Realizar reuniones y llamadas con jefes encargados de logística y producción			
2	Establecer responsabilidades al personal del cuidado de los productos y de su trasportación			
3	Realizar una revisión completa por escrito de la guía de remisión y del producto			

El formato del programa de trabajo por cada componente, fue obtenido del Manual Específico de Auditoría de Gestión del Ec. Teodoro Cubero Abril.

2.4. Ejecución:

2.4.1. Programa de trabajo general de la empresa VITEFAMA.

ENTIDAD: VITEFAMA TIPO EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELAB. POR	FECHA
	OBJETIVOS			
1	Evaluar el control interno y verificar si se cumple con las normas de los 8 componentes del COSO II.			
2	Determinar el grado de efectividad con el que se realiza el control interno.			
	PROCEDIMIENTO			
1	Realizar el cuestionario de evaluación de control interno y obtener los aspectos positivos y negativos.	P/T 2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	AUDITOR	01/04/2011
	RIESGO			
1	Que no se cumpla con las normas de los componentes del COSO II, por lo tanto que no exista un buen sistema de control interno.			
	PROCEDIMIENTO			
1	Basarse en las normas de los 8 componentes del COSO II para realizar un adecuado control interno.			

El formato del programa de trabajo por cada componente, fue obtenido del Manual Específico de Auditoría de Gestión del Ec. Teodoro Cubero Abril.

2.4.2. Papeles de trabajo generales de la empresa VITEFAMA

P/T # 002

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Evaluación del Control Interno

Mediante el correspondiente cuestionario aplicado a la empresa VITEFAMA se pudo detectar lo siguiente:

Ambiente de Control:

Aspectos positivos

VITEFAMA cumple con todos los factores que este trata como son los valores, ética, estilo de dirección, asignación de responsabilidades, los empleados se encuentran satisfechos, motivados y capacitados para cumplir sus responsabilidades

Aspectos negativos

No cuenta con área de Recursos Humanos ni un comité de talento humano.

Conclusiones:

Al cumplir con todos los factores que este trata, se encuentran motivando a sus empleados para que se sientan satisfechos y se desenvuelvan en un buen ambiente de trabajo, pero al no contar con un área específica de Recursos Humanos podrían existir problemas en cuanto a la capacitación de los empleados y al no analizar el personal que ingresa a la empresa se podría contratar personal no idóneo.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 01/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Recomendaciones:

Inculcar a los empleados todos los valores, ética, y responsabilidades para que se siga manteniendo un buen ambiente de trabajo.

Implementar un departamento de Recursos Humanos que se encargue de la contratación del personal y de su respectiva capacitación.

Establecimiento de Objetivos:

Aspectos Positivos

La entidad posee un plan estratégico en el cual se encuentran establecidos los objetivos que desean alcanzar cada uno con sus estrategias y acciones.

Además detallan indicadores que serán analizados en base a los estándares esperados.

Cuentan con el apoyo de toda la empresa para el cumplimiento de los mismos.

Existe determinación de riesgos en todos los departamentos.

Aspectos Negativos

No cuenta con auditores internos que puedan realizar un control oportuno de las actividades de la empresa.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 01/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Comentario:

La empresa cumple con el establecimiento de sus objetivos, e implementa indicadores para medir el logro de los mismos con relación a sus estándares, lo cual es positivo para la empresa, así como también determinan los riesgos de la misma y de esta manera podrán emitir medidas correctivas a tiempo, sin embargo no cuenta con auditores internos, lo cual dificulta que se mantenga constantemente un control de las actividades que se realiza en la empresa.

Recomendaciones:

Mantener al día los datos obtenidos mediante los indicadores de gestión para conocer cómo se encuentra el desempeño de varias áreas de la empresa.

A medida que se determinan los riesgos emitir inmediatamente medidas correctivas ya sea para evitarlos, corregirlos o mitigarlos.

Ver la posibilidad de implementar un departamento de auditoría ya que de esta manera al ser una empresa de producción en la cual es importante que el producto terminado sea de calidad, se podría ayudar a conocer los diferentes errores que están impidiendo que se trabaje de una manera eficaz y eficiente.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 01/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Identificación de eventos:

Aspectos Positivos

Realiza reuniones para tener informaciones de eventos que pueden ocurrir en la empresa, con ayuda de los empleados, supervisores, y jefes de casa área.

Identifica los riesgos que puedan ocurrir en toda la empresa y busca métodos inmediatos para corregirlo.

Aspectos Negativos

No se implanta políticas y procedimientos por escrito para informar a los empleados de la empresa, las categorías de eventos y su relación con los objetivos.

Comentario:

La empresa se encuentra controlando constantemente los eventos que pudieren ocurrir al realizar reuniones constantes para obtener información de los mismos, lo cual será de gran ayuda para establecer medidas correctivas inmediatamente, pero estas no se realizan de manera escrita, por lo tanto no queda constancia que nos ayude a informar al resto de empleados de la empresa.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 01/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Recomendaciones:

Es importante que la empresa al momento de encontrar los eventos que no permiten la concurrencia de los objetivos de la empresa, deben tomar medidas inmediatamente y dejar constancia de las mismas por escrito para que de esta manera se pueda informar al resto de los empleados.

Evaluación de Riesgos:

Aspectos Positivos

Evalúa los riesgos en toda la empresa, y se realiza un seguimiento para determinar el impacto que estos puedan causar.

Comentario:

La empresa realiza la evaluación de riesgos de VITEFAMA, y busca conocer el impacto que puede causar sobre la misma para buscar la mejor alternativa que pueda controlar el riesgo.

Recomendaciones:

Mantenerse constantemente en la evaluación de riesgos que pudieran ocurrir para así implementar medidas correctivas inmediatamente.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 01/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Respuesta a los Riesgos:

Aspectos Positivos

Cuando existen riesgos en cualquier área de la empresa, la administración toma medidas para mitigar, reducir, evitar y compartir los riesgos que se han dado.

Aspectos Negativos

No se analiza el costo beneficio de la respuesta a los riesgos que se pueda dar.

Conclusiones:

La empresa cuando existen riesgos inmediatamente toma medidas para mitigar, reducir, evitar o compartir los riesgos, sin embargo no analiza el costo beneficio que se pueda obtener.

Recomendaciones:

Realizar un análisis del costo beneficio que podría dar las medidas tomadas para mitigar, reducir, evitar o compartir el riesgo.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 01/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Actividades de Control:

Aspectos Positivos

Se establecen controles necesarios en los sistemas de información así como en las diferentes actividades, procesos, activos.

Aspectos Negativos

Los controles en las decisiones sobre los riesgos no se encuentran determinados.

Conclusiones:

La empresa cuenta con controles necesarios en toda la empresa, sin embargo no cuentan con un control sobre las decisiones que se tomen frente a los riesgos, lo cual puede estar afectando económicamente a la empresa.

Recomendaciones:

Determinar controles sobre las decisiones que se tomen frente a los riesgos.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 01/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Información y comunicación:

Aspectos Positivos

Internamente la información es vertical lo que quiere decir que se realiza jerárquicamente mediante reuniones, oficios y comunicación informal.

La información se encuentra protegida por contraseñas de las que son responsables los jefes de cada área.

Su información es oportuna, confiable y suficiente, ya que los reportes son entregados a tiempo cada trimestre.

VITEFAMA se comunica con sus clientes mediante una página web en el cual informa sobre sus eventos, productos, promociones y puntos de venta la cual es actualizada constantemente.

Conclusiones:

La empresa mantiene una comunicación eficiente ya que siempre se mantienen informados de los acontecimientos de la empresa mediante reuniones, oficios, carteleros, etc. Mantienen la información relacionada con la actividad económica protegida por contraseñas lo cual previene que esta información pueda ser robada o alterada.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 01/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Recomendaciones:

A pesar de que la información es entregada trimestralmente sería importante que fuera entregada mensualmente para así estar constantemente informados sobre la situación de la empresa.

Sería importante que VITEFAMA se comuniquen con sus clientes no solo por su página web sino incluso mediante llamadas telefónicas, catálogos, mails, etc.

Supervisión y monitoreo:

Aspectos Positivos

El jefe de cada área controla la función de la misma y el desempeño de los empleados.

El gerente controla trimestralmente los Balances y mensualmente el Estado de Pérdidas y Ganancias.

Rinde cuenta a las autoridades correspondientes cuando estas las solicitan y cumplen con las leyes establecidas.

Aspectos Negativos

No cuenta con auditores internos y tampoco se le ha realizado una auditoría externa.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 01/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Conclusiones:

La empresa al contar con jefes de área se mantiene constantemente controlada por los mismos, y de igual manera el gerente controla constantemente sus estados financieros y cumplen con las obligaciones correspondientes ante las autoridades.

Recomendaciones:

A pesar de que la empresa es constantemente controlada por los Jefes de área sería importante que se rote el personal de planta, principalmente a los supervisores de la misma para que de esta manera no se pasen por alto ningún error dentro de los procesos.

Implementar un departamento de auditoría o al menos buscar cada semestre un profesional que realice una auditoría a la empresa para conocer cómo se encuentra.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 01/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

2.4.3. Programas de trabajo del componente producción.

ENTIDAD: VITEFAMA TIPO EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: PRODUCCIÓN				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHA
	OBJETIVOS			
1	Análisis de la eficiencia de los trabajadores y la satisfacción en sus funciones			
2	Evaluación de la optimización de los recursos.			
3	Observación del proceso productivo y calidad del mismo.			
4	Evaluación de los métodos de protección al medio ambiente.			
5	Verificación la correcta delegación de funciones			
6	Análisis y control de los posibles riesgos del proceso de producción.			
	PROCEDIMIENTO			
1	- Inspeccionar el ambiente de trabajo y preguntar a los jefes de cada área.	P/T 12	AUDITOR	04/04/11
2	-Revisión física de la residuos de la materia prima utilizada	P/T 16	AUDITOR	04/04/11
3	- Verificar las quejas y sugerencias de los clientes acerca del producto	P/T 21	AUDITOR	04/04/11
4	-Evaluar el funcionamiento de las maquinas que controlan el impacto ambiental	P/T 8	AUDITOR	04/04/11
5	-Verificar si el personal cumple con las actividades en cada proceso asignado	P/T 13	AUDITOR	04/04/11
	RIESGO			
1	MUEBLES ASPEROS			
2	FALLA DE ESTRUCTURA, DISEÑO DIFERENTE			
3	SONIDOS EN LOS MUEBLES			
4	DIFERENTE TONO			
5	POLILLA			
6	LACA CORRIDA			
7	GOLPES			

PROGRAMA DE TRABAJO DEL COMPONENTE PRODUCCIÓN

ENTIDAD: VITEFAMA TIPO EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: PRODUCCIÓN				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHA
8	GAVETAS MAL COLOCADAS			
	CALIFICACION			
	Baja			
	PROCEDIMIENTO			
1	Ubicar el área de pintado y sellado lejos del área de lijado.			
2	Confirmar y revisar cuidadosamente el diseño de los muebles requeridos			
3	Dimensionar y calibrar la máquina de acuerdo a las necesidades del mueble a producir			
4	Confirmar y revisar el tono que se requiere en el mueble			
5	Aplicar correctamente y de acuerdo a las normas de calidad el sello para evitar la polilla			
6	Contratar personal capacitado para la aplicación de la laca			
7	Tener más cuidado al empacar y transportar los muebles			
8	Revisar y confirmar la colocación de cada una de los gavetas			

El formato del programa de trabajo por cada componente, fue obtenido del Manual Específico de Auditoría de Gestión del Ec. Teodoro Cubero Abril.

2.4.4. Papeles de trabajo del componente Producción.

P/T # 012

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Alargamiento de los filtros.

La empresa ha visto necesario el alargamiento de los filtros para que así todas las sustancias tóxicas puedan evacuarse por allí y de esta manera la salud del empleado sea más segura.



Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 04/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández.

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Implementación de nuevas máquinas para acelerar el proceso y para que los muebles tengan estructuras más perfectas y precisas.

Se ha implementado 2 nuevas máquinas en el área de producción la una es la encargada del lijado y la otra es la encargada del dimensionado de tableros, el objetivo de la incorporación de estas máquinas es que el lijado sea más perfecto y deje el mueble completamente liso, y que el dimensionado de tableros se perfecto por lo tanto al momento del montaje inicial todos las estructuras van a ser perfectas y el montaje será más rápido ya que no habrá errores en las dimensiones, a más de esto, estas 2 máquinas aceleran la producción ya que invierten mucho menos tiempo en mano de obra.



Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 04/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández.

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Buen equipo de seguridad para el personal.

VITEFAMA posee un buen equipo de seguridad para sus empleados ya que los protege del polvo que genera el lijado, y de cualquier otro riesgo que pueda darse.



Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 04/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández.

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Área de pintado y sellado mal ubicada.

En la planta de producción el área de pintado y sellado se encuentra mal ubicada ya que se encuentra justo al lado del área de lacado, y todo el polvo y las impurezas se pueden adherir al mueble que se está pintando.



Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 04/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández.

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Buen ambiente de trabajo

Se realizó la inspección en la planta para poder analizar como es el ambiente de trabajo, en la cual se pudo observar que los empleados tienen una buena relación de compañeros, y al conversar con los supervisores de la planta nos dieron a conocer que el personal tiene una buena relación y que son solidarios entre sí, y nos indicaron que nunca ha existido peleas graves ni empleados que se quejen de su trabajo, por lo tanto todos se encuentran a gusto con sus funciones.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 04/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Cumplimiento de actividades

Al realizar la inspección en la planta pudimos observar que en cada proceso, los empleados encargados no siempre cumplen con las actividades del mismo ya que al momento de enviar el producto a la siguiente fase del proceso muchas veces pasan con imperfecciones lo que hace que gran cantidad de productos terminados salgan con falla.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 04/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Se aprovecha los desperdicios.

Todos los desperdicios de madera son utilizados en la caldera para el secado de la madera.



Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 04/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Incorporación de una cabina presurizada en el área de producción.

El área de producción ha incorporado una cabina presurizada para el lacado de los muebles, la cual mantiene una presión constante, y dentro de esta existe una pared en donde cae agua y es en donde todo el polvo se deposita para que así los muebles no salgan con partículas de polvo luego de su lacado.



Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 04/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Reglamento Interno de Seguridad, Higiene y Salud Laboral.

VITEFAMA cuenta con un reglamento interno de Seguridad, Higiene y Salud Laboral, para lo cual tuvo que formarse con anterioridad un comité que deberá reunirse mensualmente para buscar soluciones y mejorar la seguridad de sus empleados.

Este reglamento no nos pudieron dar a conocer ya que es un documento privado que tiene la empresa.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 04/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández.

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Clasificación de Basura

La empresa realiza una clasificación de la basura y desperdicios para de esta manera cuidar el medio ambiente, y promover el reciclaje.



Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 04/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

2.4.5. Hojas de hallazgos del componente Producción.

Hojas de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. #021

Título del comentario: Reglamento interno de Seguridad, Higiene y Salud Laboral.

Condición: Se ha obtenido el Reglamento Interno de Seguridad, Higiene y Salud Laboral.

Criterio: Según el código de trabajo vigente.

Causa: Al existir riesgos de que los empleados de la empresa sufran algún accidente.

Efecto: Se sigue el reglamento y se forma un comité de seguridad, higiene y salud laboral que está conformados por miembros de la misma empresa que se reúne mensualmente para buscar mejoras para la seguridad del empleado.

Comentario: Del análisis practicado a la empresa en cuanto a la seguridad del empleado se ha determinado que existen muchos riesgos que afecten a la salud del empleado por lo que de acuerdo con el código de trabajo vigente, se vio necesario que se forme un comité de seguridad, higiene y salud laboral para que conjuntamente con el ministerio de trabajo se emita un reglamento el cual ampare la seguridad y salud de los empleados, ya que al no existir el mismo, puede traer como consecuencia accidentes o enfermedades que puedan sufrir los trabajadores y a su vez el empleador puede tener problemas legales.

Recomendaciones:

Gerente General: Mantener este reglamento siempre actualizado para así proteger la seguridad, higiene y salud del empleado.

Preparado por: Karina Zea

Fecha:04/04/2011

Revisado por: Carla Salgado

Supervisor: Jennifer Fernández.

Hojas de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. #022

Título del comentario: Clasificación de la basura y desperdicios.

Condición: Clasificación de la basura y desperdicios.

Criterio: Según las normas de medio ambiente, y a criterio de los jefes departamentales.

Causa: Proteger el medio ambiente y promover el reciclaje.

Efecto: Se cumple con las normas de medio ambiente y se protege el mismo.

Comentario: Mediante el análisis realizado al área de producción se determinó que al utilizar materia prima que puede ser reciclada, se ha visto necesario según la normas de medio ambiente y a criterio de los jefes departamentales de la empresa, que se clasifique la basura ya que de esta manera se encuentran protegiendo el medio ambiente ya que a más de reciclar la empresa puede utilizar sus recursos al máximo.

Recomendaciones:

Gerente General: Continuar con la clasificación de la basura para que así se siga cuidando nuestro medio ambiente.

Preparado por: Karina Zea

Fecha:04/04/2011

Revisado por: Carla Salgado

Supervisor: Jennifer Fernández.

Hojas de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. # 012

Título del comentario: Cuenta con filtros de protección.

Componente: Producción

Condición: La empresa cuenta con filtros para proteger la salud de los empleados y proteger el medio ambiente.

Criterio: De acuerdo a las normas ambientales y de seguridad industrial.

Causa: Debido a las normas ambientales y de seguridad industrial se ha visto necesario el alargamiento de los filtros para que así puedan salir las sustancias tóxicas.

Efecto: Ayudan a la protección del medio ambiente y a proteger la salud de los empleados.

Comentario: Luego del análisis de los riesgos que puedan existir en cuanto a la salud de los empleados, se determinó que es necesario mejorar la estructura de los filtros por donde se eliminan las sustancias fuertes y tóxicas que se utilizan para la producción de los muebles, por lo que se realizó un alargamiento de los mismos, a causa de los requerimiento de las normas ambientales y de seguridad industrial se obtiene como resultado la prevención de los riesgos de enfermedades para los empleados ya que se protege la salud del mismo y el cuidado del medio ambiente.

Recomendaciones:

Mantener las condiciones que indican las normas de medio ambiente para mejora de todos.

Preparado por: Karina Zea

Fecha: 04/04/2011

Revisado por: Carla Salgado

Supervisor: Jennifer Fernández

Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. #013

Título del comentario: Adquisición de nueva maquinaria.

Componente: Producción

Condición: Implementación de nuevas máquinas en producción.

Criterio: A criterio del Gerente General y el Jefe de Producción.

Causa: Demora en el proceso e imperfecciones del producto terminado.

Efecto: El proceso productivo será más rápido al contar con estas nuevas máquinas, y también al contar con una máquina de lijado y otro de dimensionado de tableros, los muebles terminados serán más perfectos.

Comentario: Luego de haber sido analizado el proceso productivo por parte del gerente general y el jefe de producción se ha determinado que es necesario implementar nuevas máquinas para la producción de los muebles, a causa de la demora en el proceso y de las imperfecciones del producto terminado, lo que ha dado como resultado un proceso más rápido y mayor perfección y precisión en los muebles.

Recomendaciones:

Jefe de producción: Que trate de sacar el mayor provecho a estas máquinas ya que con la ayuda de estas podrá realizar mayores volúmenes de productos.

Dar una capacitación adecuada a los empleados que manejen estas máquinas.

Preparado por: Karina Zea

Fecha:04/04/2011

Revisado por: Carla Salgado

Supervisor: Jennifer Fernández.

Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. #014

Título del comentario: Buen equipo de seguridad para el personal.

Componente: Producción

Condición: El personal de producción tiene un buen equipo de seguridad.

Criterio: Según lo estipulado en las normas de seguridad industrial y las normas internas de la empresa.

Causa: Cumplir a cabalidad las normas y reglamentos de seguridad para el personal.

Efecto: Prevención de accidentes y enfermedades a los empleados.

Comentario: Al examinar las normas de seguridad industrial y la normas internas de la empresa, se estableció por parte de las autoridades de la empresa que los empleados del área de producción deben contar con un buen equipo de seguridad, a causa de cumplir con las normas y reglamentos de seguridad para el personal, previniendo de esta manera accidentes o enfermedades que puedan sufrir los empleados.

Recomendaciones:

Supervisores de área: Se recomienda que se supervise el cumplimiento de estas normas de seguridad a diario, y que no se permita el ingreso a la planta sin un equipo de seguridad básico.

Obreros: Se les recomienda tomar las medidas correspondientes para cuidar los equipos, instrumentos y materiales de seguridad que han sido otorgados por la empresa.

Jefe de producción: Que se sigan cumpliendo con las normas de seguridad industrial, buscar nuevos equipos que brinden mayor protección al personal y renovar cada cierto periodo los mismos.

Preparado por: Karina Zea

Fecha:04/04/2011

Revisado por: Carla Salgado

Supervisor: Jennifer Fernández

Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. #015

Título del comentario: Área de pintado y sellado mal ubicada.

Componente: Producción

Condición: El área de pintado y sellado se encuentra mal ubicada.

Criterio: A criterio del auditor.

Causa: Riesgo de que el polvo de la zona de lijado se adhiera a los muebles que están siendo pintados y sellados.

Efecto: Muebles ásperos y de mala calidad.

Comentario: Luego de la observación de los productos terminados se ha determinado que el área de secado y sellado se encuentra mal ubicada, a criterio del auditor, dado que se encuentra al lado del área de lijado donde existe gran cantidad de polvo, dando consecuencia que algunos de los muebles no tengan un correcto acabado, y sean ásperos y con fallas, por lo tanto muebles de mala calidad.

Recomendaciones:

Gerente y Jefe de producción: Analizar y ver la posibilidad de ubicar esta área lejos del área de pintado y sellado para que así se evite que el polvo se adhiera a los muebles.

Preparado por: Karina Zea

Fecha:04/04/2011

Revisado por: Carla Salgado

Supervisor: Jennifer Fernández

Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. #016

Título del comentario: Buen ambiente de trabajo.

Componente: Producción

Condición: El área de producción mantiene un buen ambiente de trabajo.

Criterio: A criterio del auditor, a criterio del Jefe de Producción y de los supervisores de la planta.

Causa: Los empleados se encuentran motivados.

Efecto: Los empleados están a gusto con su trabajo y son solidarios entre compañeros.

Comentario: Al observar y conversar con algunos de los empleados y supervisores de planta, se ha determinado que el área de producción mantiene un buen ambiente de trabajo, a criterio del auditor, del jefe de producción y de los supervisores de planta, a causa de mantenerse motivados por parte de la empresa, se obtiene que los empleados se encuentren a gusto con su trabajo y son solidarios entre compañeros.

Recomendaciones:

Gerente y Jefe de producción: Continuar dando charlas de motivación ya que estas mantienen a los empleados a gusto con su trabajo y aparte de crear un buen ambiente ayudan a que la empresa crezca.

Preparado por: Karina Zea

Fecha: 04/04/2011

Revisado por: Carla Salgado

Supervisor: Jennifer Fernández

Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. #017

Título del comentario: No cumplimiento de actividades.

Componente: Producción

Condición: No se realiza en todas las áreas del proceso el cumplimiento de las actividades designadas a cada trabajador.

Criterio: A criterio de los supervisores de planta.

Causa: Los empleados dejan pasar trabajos con imperfecciones a la siguiente etapa.

Efecto: Desperdicio de tiempo, muebles con imperfecciones y mayor gasto para la empresa.

Comentario: Luego de realizar una inspección en el área de producción y de analizar cada actividad del proceso se ha determinado que no se realiza en todas la áreas del proceso el cumplimiento de las actividades designadas a cada trabajador, a criterio del auditor, dado que se ha observado que los empleados dejan pasar trabajos con imperfecciones a la siguiente etapa del proceso, lo que trae como consecuencia desperdicio de tiempo, muebles con imperfecciones y mayor gasto para la empresa.

Recomendaciones:

Jefe de producción y supervisores de planta: Inspeccionar que todos los productos terminados en cada fase estén en correctas condiciones para pasar a la siguiente fase ya que de esta manera se podrá corregir a tiempo si en caso se está enviando con fallas, para que así no se dé como resultado productos de mala calidad.

Preparado por: Karina Zea

Fecha: 04/04/2011

Revisado por: Carla Salgado

Supervisor: Jennifer Fernández.

Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. #018

Título del comentario: Se aprovecha al máximo los recursos.

Componente: Producción

Condición: Se aprovecha los desperdicios.

Criterio: A criterio del auditor

Causa: Se aprovecha los desperdicios para prender leña en la caldera para el secado de madera.

Efecto: Se ahorra dinero al utilizar los recursos al máximo.

Comentario: Después de analizar las actividades del área de producción se ha determinado que se aprovechan los recursos al máximo, a criterio del auditor, dado que se aprovecha los desperdicios de madera para prender la caldera para el secado de la madera que ingresa en el proceso de secado, se obtiene como resultado ahorro de dinero al utilizar los recursos al máximo.

Recomendaciones:

Gerente General: Continuar aprovechando los recursos ya que de esta manera se beneficia la empresa y también se beneficia el medio ambiente.

Preparado por: Karina Zea

Fecha: 04/04/2011

Revisado por: Carla Salgado

Supervisor: Jennifer Fernández

Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. #019

Título del comentario: Creación de una cabina presurizada para el lacado.

Componente: Producción

Condición: Se ha incorporado en la planta de producción una cabina presurizada para el lacado.

Criterio: A criterio del Gerente y el Jefe de Producción.

Causa: Muebles con fallas e imperfecciones.

Efecto: Muebles de calidad.

Comentario: Luego de haber realizado un análisis en el proceso productivo se ha determinado que se debe incorporar al proceso una cabina presurizada para el lacado, según criterio del gerente general y del jefe de producción, dado que alguno de los muebles salen con imperfecciones porque el polvo de la fabrica puede adherirse al momento del lacado, dando como resultado muebles de mejor calidad.

Recomendaciones:

Gerente General: Ver la posibilidad de trasladar esta cabina un poco más lejos de la zona de lijado, ya que a pesar de que esta cabina fue creada exclusivamente para que el polvo no se adhiriera a los muebles si sería importante alejarla un poco de la zona que se encuentra llena de polvo.

Preparado por: Karina Zea

Fecha: 04/04/2011

Revisado por: Carla Salgado

Supervisor: Jennifer Fernández

Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. #020

Título del comentario: Órdenes de producción en hojas simples.

Componente: Producción

Condición: Se realizan las órdenes de producción e hojas de papel bond.

Criterio: A criterio del Auditor.

Causa: Descuido por parte del Gerente, jefe administrativo y jefe de producción.

Efecto: Órdenes de producción tardías, no queda constancia de documentos.

Comentario: Luego de analizar los procedimiento que se realizan para la emisión de las órdenes de producción se ha determinado que se realizan las órdenes de producción en hojas simples de papel bond, a criterio de auditor, ya que por descuido por parte del gerente general, jefe de producción y jefe administrativo, se ha dado como consecuencia confusiones en la producción ya que no queda constancia del documento que se emite.

Recomendaciones:

Gerente General, Jefe Administrativo y Jefe de Producción: Implementar un documento de control de que se estén cumpliendo las órdenes de producción, y para que quede constancia del mismo.

Preparado por: Karina Zea

Fecha: 04/04/2011

Revisado por: Carla Salgado

Supervisor: Jennifer Fernández.

2.4.6. Programa de trabajo del subcomponente ventas en almacenes.

ENTIDAD: VITEFAMA				
TIPO EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN				
COMPONENTE: VENTAS				
SUBCOMPONENTE: VENTAS EN ALMACENES				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHA
OBJETIVOS				
1	Verificar que se reciba cordialmente a los clientes que visiten los locales y que mantengan una buena imagen de la empresa.			
2	Verificar que todos los meses se cumpla con el plan de ventas mensual.			
3	Conocer si se está consiguiendo una mayor demanda de productos.			
PROCEDIMIENTO				
1	Realice una inspección para conocer si se brinda un trato amable a las personas que ingresan al almacén.	P/T 21 y 20	AUDITOR	05/04/11
2	Preguntar a los jefes de almacenes para informarnos si todos los meses cumplen con sus ventas mínimas.	P/T 22	AUDITOR	05/04/11
3	Verifique los datos obtenidos de las llamadas telefónicas que han realizado el área de ventas a las personas que se realizó una proforma para conocer cuáles si se encuentran a gusto con su producto y las razones de la no compra en caso de que no se haya realizado la compra.	P/T 20	AUDITOR	05/04/11
RIESGO				
1	Que no se dé un buen trato al cliente.			
2	Que no se llegue al nivel de ventas acordado.			
3	Que no haya suficiente demanda de los productos.			
CALIFICACIÓN				
	Mediana			
PROCEDIMIENTO				
1	Realizar cursos de capacitación de servicio al cliente a los vendedores de los almacenes.			

VENTA EN ALMACENES

ENTIDAD: VITEFAMA				
TIPO EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN				
COMPONENTE: VENTAS				
SUBCOMPONENTE: VENTAS EN ALMACENES				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHA
2	Incentivar a los vendedores ya sea entregándoles comisiones o bonos para que se vean más dinámicos en las ventas para que puedan alcanzar el nivel esperado.			
3	Realizar una campaña de publicidad y promociones para dar a conocer a la empresa y a su vez mostrar los productos que tenemos y sus características que lo dan su valor agregado.			

El formato del programa de trabajo por cada componente, fue obtenido del Manual Específico de Auditoría de Gestión del Ec. Teodoro Cubero Abril.

2.4.7. Papeles de trabajo del subcomponente ventas en almacenes.

P/T # 023

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Se realiza un calendario de charlas de capacitación y motivación a los empleados de la empresa.

VITEFAMA ha implementado charlas de motivación y capacitación a los empleados con gente especializada en los diferentes áreas, jefes de departamentos y propietarios, quienes están dictando constantemente dichas charlas, lo cual ha dado un resultado positivo a la empresa porque los empleados tienen un mejor ambiente de trabajo por lo tanto pueden realizar de mejor manera sus actividades, lo cual le beneficia a la empresa.

Se habla de los siguientes temas.

1. Capacitaciones

Sobre el producto
Ventas, como ofrecemos nuestro producto
Ventajas de nuestros muebles
Precios
Consejos y tips
Necesidades del mercado enfocado a nuestro sector
Valores agregados
Responsabilidad social
Crédito, financiamientos
Competencia

1. Charla de motivación

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

La empresa no cuenta con la seguridad necesaria en los almacenes.

Dentro de las visitas que se realizó a VITEFAMA, uno de esos días pudimos presenciar que trataron de entrar a robar en la noche anterior al almacén ubicado en la Manuel J. Calle y Alfonso Cordero, y debido a la seguridad con la que cuenta VITEFAMA únicamente rompieron el vidrio pero no sustrajeron nada de mercadería, ya que la alarma se activó y ahuyento a los ladrones, sin embargo sería importante implementar algún tipo de seguridad adicional como un guardia privado en el día y en la noche o patrullaje en las noches, al día siguiente a primera hora el gerente y los jefes de cada departamento incluso algunos empleados de producción tuvieron una reunión en la cual hablaron acerca de nuevas medidas que se adoptarán para la seguridad en todos sus almacenes y en la fábrica.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández.

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Implementación de una nueva persona encargado del marketing, promociones y ventas.

La empresa VITEFAMA ha visto necesario contratar a una nueva persona que se encargue de promocionar más sus productos, para lo cual desde agosto del 2010 se encuentra trabajando en VITEFAMA una persona especializada en el tema que se encuentra dando a conocer la empresa por todos los medios ya sea con hojas volantes, mediante mail con promociones, llamadas telefónicas, etc.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Implementación de nuevos productos a ofrecer en VITEFAMA como son lámparas, adornos, cuadros, floreros, etc.

VITEFAMA ha visto interesante incorporar a sus ventas una nueva línea de productos como son lámparas, cuadros, adornos, etc. para así conjuntamente con sus muebles se cree un aspecto más llamativo hacia el cliente y de pasó el cliente no solo pueda adquirir sus muebles sino también los accesorios que hacen juego con estos.



Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández.

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Control en la emisión de proformas.

VITEFAMA está realizando un seguimiento de que porcentaje de proformas que se entregan, se cierra el negocio y se realiza la venta.

Con la incorporación de la nueva persona encargada de marketing y ventas se está realizando un seguimiento de que porcentaje de las proformas que se entregan se realiza la venta, para lo cual se ha exigido que en todos los almacenes se encuentren hojas de proformas y que estas se encuentren numeradas para que así los resultados sean más exactos, y como resultado se ha sacado que el 30% de las proformas entregadas los clientes realizan la compra.

[illegible]

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

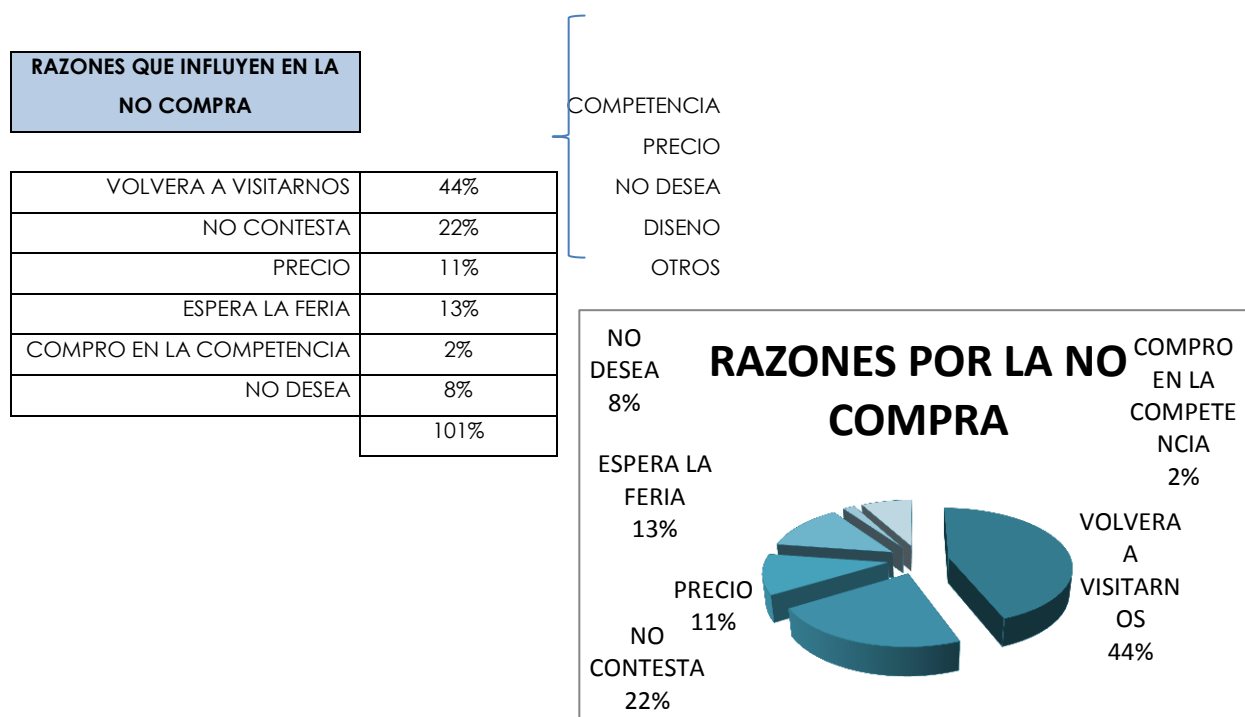
VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Seguimiento a clientes que se les emitió una proforma.

Luego de la entrega de la proforma se hace un seguimiento a los posibles clientes mediante llamadas telefónicas para saber cuáles fueron las razones para la no compra, con esto se saca porcentajes y se realiza estrategias para atacar los problemas de ventas vs. proformas.



Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández.

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Encuestas post venta

Luego de realizar la venta, al momento de la entrega del mueble, se realiza una encuesta para conocer la satisfacción del cliente con el producto y el servicio que se le brindó en el almacén y así obtener datos que puedan ayudar a la mejora de los mismos.

		ENCUESTA POST VENTA N° 0000831
¿Esta satisfecho con el producto que adquirió?		
SI ☐ NO ☐		
Si su respuesta anterior fue NO ¿Cuál es la razón?		
¿Volvería a comprar nuestro producto?		
SI ☐ NO ☐		
Si su respuesta anterior fue SI ¿Que producto compraría y Cuándo?		
Si su respuesta anterior fue NO ¿Cuál es la razón?		
De qué tipo de mueble le gustaría recibir más información?		
☐ Salas ☐ Dormitorios ☐ Comedores ☐ Oficinas ☐ Complementos		
Alguna sugerencia que pueda darnos para mejorar nuestro servicio		
N° de Orden: _____		Fecha: _____
Cliente: _____		

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Cumplimiento de ventas mínimas

Se preguntó a los jefes de cada almacén si durante todos los meses cumplen con su nivel de ventas mínimas, y ellos nos indicaron que por lo general siempre las ventas sobrepasan el nivel de ventas mínimas, por lo que hasta el momento se han mantenido cumpliendo con su nivel de ventas.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

2.4.8. Hallazgos del subcomponente ventas en almacenes.

Hojas de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. #023

Título del comentario: Charlas dictadas en la empresa.

Condición: Charlas dictadas al personal de la empresa.

Criterio: A criterio de la jefa de ventas y del supervisor de ventas.

Causa: Mantener a los empleados motivados y que conozcan cada una de las actividades que deben realizar, para incrementar la rentabilidad de la empresa.

Efecto: Buen ambiente de trabajo, los empleados tienen mayor conocimiento en la realización de las actividades y al sentirse motivados se desempeñan eficientemente.

Comentario: Luego del análisis que se realizó a los empleados del área de ventas se determinó que se debe realizar charlas a los empleados, a criterio de la jefa de ventas y del supervisor de ventas, para mantenerlos motivados e indicarles cada una de las actividades que deben realizar con el fin de que exista un buen ambiente de trabajo, que los empleados tengan mayor conocimiento en la realización de sus actividades y al sentirse motivados se desempeñen eficientemente.

Recomendaciones:

Gerente General y jefes departamentales: Mantener los cronogramas mensuales de charlas para que así incrementen la eficiencia en sus empleados y que el ambiente de trabajo sea bueno.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández.

Hojas de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. #024

Título del comentario: No posee la seguridad necesaria.

Condición: La empresa no cuenta con la seguridad necesaria en su planta y locales.

Criterio: A criterio del auditor.

Causa: Descuido de los directivos de VITEFAMA en implementar un mejor sistema de seguridad.

Efecto: Intento de robo en uno de los locales.

Comentario: Luego de observar que la noche anterior del día 27 de abril, habían tratado de ingresar a robar en el local ubicado en la Manuel J. Calle, por lo que se pudo identificar que la empresa no cuenta con la seguridad necesaria en sus almacenes y planta, a criterio del auditor, a causa del descuido por los propietarios de VITEFAMA en implementar un mejor sistema de seguridad, por tanto la empresa ha presentado estos inconvenientes ya que existió un intento de robo en uno de sus locales.

Recomendaciones:

Gerente General: Implementar nuevas medidas de seguridad o en base a la respuesta al riesgo que puedan implementar ya sea para evitar, prevenir, mitigar, compartir o transferir el riesgo de robo.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. #025

Título del comentario: Nueva persona para publicidad y estrategias de ventas.

Componente: Ventas

Subcomponente: Ventas en almacenes.

Condición: Implementación de una nueva persona encargado del marketing, promociones y ventas.

Criterio: A criterio del auditor.

Causa: Necesidad de captar mayor cantidad de clientes y dar a conocer el producto que ofrece la empresa.

Efecto: Incrementar el monto de ventas y conseguir mayor rentabilidad en la empresa

Comentario: Luego de realizar el análisis sobre la acogida que tiene los productos de VITEFAMA por medio de la jefa de ventas, se ha determinado la necesidad de implementar una nueva persona que se encargue del marketing, promociones, ventas y demás estrategias de venta, a criterio de la jefa de ventas, a causa de que se ha visto necesario captar mayor cantidad de clientes y dar a conocer el producto que ofrece la empresa, consiguiendo de esta manera incrementar el monto de ventas y conseguir mayor rentabilidad en la empresa.

Recomendaciones:

Supervisor de ventas: Debe preocuparse mucho de que la atención al cliente sea muy amable porque esa es una de las maneras más importantes y seguras de convencer al cliente de adquirir los productos.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández.

Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. # 026

Título del comentario: Nuevas líneas de productos para vender.

Condición: Implementación de nuevos productos en la venta como lámparas, cuadros, etc.

Criterio: A criterio de la jefa de ventas.

Causa: La competencia ofrece varios productos a más de los muebles y de que tienen gran acogida por la gente

Efecto: Mayor captación de clientes, ofrecer los mismos productos que la competencia y aumento de las ventas.

Comentario: Luego de realizar un análisis sobre la acogida que tienen los productos de la empresa, se ve la necesidad de que implemente una nueva línea de productos para la venta, a criterio de la jefa de ventas, a causa de que la competencia ofrece varios productos a más de los muebles y de que tienen gran acogida por la gente, se implementa con el fin de captar mayor cantidad de clientes y poder ofrecer las mismos productos de la competencia.

Recomendaciones:

Supervisor de Ventas: Que se siga promocionando todos estos productos para aumentar la captación de clientes y las ventas.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández.

Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. #027

Componente: Ventas

Subcomponente: Ventas en almacén

Título del comentario: Control de emisión de proformas.

Condición: Se controla que se emitan las proformas en los almacenes.

Criterio: A criterio de la Jefa de Ventas y del supervisor de ventas.

Causa: No siempre se emitían proformas a los clientes.

Efecto: Que quede constancia de qué porcentaje de personas a las que se les realizó la proforma han realizado la compra con el fin de implementar nuevas estrategias para la venta.

Comentario: Mediante un estudio por la jefa de ventas y el supervisor de ventas, se ha determinado que es obligatorio que se controle la emisión de proformas en los almacenes, a criterio de la jefa de ventas y del supervisor de ventas, ya que a causa de que no siempre se emitían proformas a los clientes y con la finalidad de que quede constancia de qué porcentaje de personas a las que se les realizó la proforma han realizado la compra con el fin de implementar nuevas estrategias para la venta.

Recomendaciones: Mediante un estudio por la jefa de ventas y el supervisor de ventas, se ha determinado que es obligatorio que se controle la emisión de proformas en los almacenes, a criterio de la jefa de ventas y del supervisor de ventas, ya que a causa de que no siempre se emitían proformas a los clientes y con la finalidad de que quede constancia de qué porcentaje de personas a las que se les realizó la proforma han realizado la compra con el fin de implementar nuevas estrategias para la venta.

Jefe de Ventas y Supervisor de Ventas: Implementar estrategias para las ventas y aumentar el porcentaje de ventas vs proformas.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández.

Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. #028

Componente: Ventas

Subcomponente: Ventas en almacén

Título del comentario: Seguimiento a clientes que se les emitió una proforma.

Condición: Seguimiento de los clientes que pidieron una proforma y no compraron.

Criterio: A criterio del auditor, a criterio del Jefe de ventas y Marketing.

Causas: Conocer la satisfacción de los clientes y los motivos por los que no se realizó las compras.

Efecto: Implementar nuevas estrategias para atacar los problemas que no hayan permitido que se realice la compra.

Comentario: Al analizar las estrategias de ventas que se iban a implementar en la empresa, se vio la importancia de realizar un seguimiento a todas las personas a quienes se les entregó una proforma, a causa de conocer la satisfacción de los clientes y los motivos por los que no se realizó las compras, con el fin de de implementar nuevas estrategias para atacar los problemas que no hayan permitido que se realice la compra.

Recomendaciones:

A la Jefe de ventas y supervisor de ventas: Una vez que se conozca la razón de la no compra inmediatamente implementar nuevas estrategias que promuevan la adquisición de los productos.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández.

Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. # 029

Componente: Ventas

Subcomponente: Ventas en almacén

Título del comentario: Encuestas luego de realizar las ventas.

Condición: Encuesta post venta

Criterio: A criterio de los jefes de cada área.

Causa: Conocer la satisfacción del cliente con nuestros productos y el servicio de entrega.

Efecto: Poder mejorar ya sea en los productos como en el servicio de entrega.

Comentario: Las autoridades de la empresa han visto necesario que se realice encuestas post venta, a criterio de los jefes de cada área, con el motivo de conocer la satisfacción del cliente con los productos que se ofrece y el servicio de entrega, para de esta manera conocer las quejas de los clientes para que así se pueda mejorar ya sea en los productos como en el servicio de entrega.

Recomendaciones:

Al Jefe de logística: Revisar que las encuestas post venta se realicen ya que de esta manera se podrá obtener las razones de las quejas y al ser comúnmente los retrasos en las entregas, se debe implementar medidas para mejorar el servicio de entrega.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. #030

Componente: Ventas

Subcomponente: Ventas en almacén

Título del comentario: Cumplimiento de ventas mínimas.

Condición: Se cumple con las ventas mínimas que obliga a la empresa a que se cumpla en cada almacén.

Criterio: A criterio del auditor y del jefe de ventas.

Causa: Cumplir con los objetivos planteados.

Efecto: Conocer si se está obteniendo rentabilidad en la empresa, para así tomar acciones ya sea para mantener o incrementar la rentabilidad de la empresa.

Comentario: Al realizar un análisis de las ventas que se realizan en cada almacén y comparándolo con la cantidad mínima que se obliga a vender en cada almacén se pudo determinar, a criterio del auditor y del jefe de ventas, con el motivo de cumplir con los objetivos planteados y con el fin de conocer si se está obteniendo rentabilidad en la empresa, para así tomar acciones ya sea para mantener o incrementar la rentabilidad de la empresa.

Recomendaciones:

Al Gerente y jefe de Ventas: Mantener a los empleados siempre motivados para que mantengan su nivel de ventas y en un futuro aumentar la base para que así se incremente más su rentabilidad y los empleados sigan poniendo empeño en las ventas.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández.

2.4.9. Programas de trabajo del subcomponente logística.

PROGRAMAS DE TRABAJO DE LOGÍSTICA

ENTIDAD: VITEFAMA TIPO EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: VENTAS SUBCOMPONENTE: LOGISTICA				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHA
	OBJETIVOS			
1	Análisis del cumplimiento efectivo de las actividades			
2	Verificación de las guías de remisión y ordenes de producción especialmente que sean llenadas con todas las especificaciones requeridas y a las personas indicadas.			
3	Evaluación de la satisfacción del cliente con al recibir el pedido			
	PROCEDIMIENTO			
1	Inspección física de las deficiencias en la totalidad de funciones de este subcomponente	P/T #31, P/T #32	AUDITOR	05/04/2011
2	Revisión de documentación	P/T #31 P/T #32	AUDITOR	05/04/2011
3	Verificar los datos de las encuestas que se realizan a los clientes por parte de VITEFAMA.	P/T #31 P/T #32	AUDITOR	05/04/2011
	RIESGO			
1	No se establezca la fecha de entrega			
2	Se pierda la documentación utilizada			
3	No estén debidamente llenadas las guías de remisión y ordenes de producción especial			
	CALIFICACIÓN			
	Baja			
	PROCEDIMIENTO			
1	Comunicación constante con el cliente para fecha y hora de entrega		EMPRESA	
2	Archivar y dar responsabilidad a todo el personal que hace uso de esa documentación		EMPRESA	
3	Tener en cuenta todos los requisitos que solicita el cliente así como el producto que va a ser despachado		EMPRESA	

El formato del programa de trabajo por cada componente, fue obtenido del Manual Específico de Auditoría de Gestión del Ec. Teodoro Cubero Abril.

2.4.10. Papeles de trabajo del subcomponente logística.

P/T # 031

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Quejas de los clientes por entregar tarde la mercadería.

En la entrega de la mercadería se realiza una encuesta al cliente. Y como resultado muchas de las quejas de los clientes son con relación a la entrega tardía de los productos.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Mala comunicación entre departamentos para la entrega del producto.

No existe una comunicación adecuada entre el departamento de ventas, producción y logística, dando como resultado confusiones y tardanza en la entrega de los productos al cliente.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández.

2.4.11. Hallazgos específicos, área de logística.

Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. #031

Componente: Ventas

Subcomponente: Logística

Título del comentario: Quejas de los clientes por entregar tarde la mercadería.

Condición: Existe demasiadas quejas por la entrega tarde de la mercadería.

Criterio: A criterio del Supervisor de Ventas, de la jefa de ventas y de logística.

Causa: Clientes insatisfechos.

Efecto: Pérdida de clientes por un mal servicio.

Comentario: Luego de revisar las entrevistas que se realizan a los clientes el momento de la entrega del producto, y de conversar con la jefa de logística, se ha determinado que existen muchas quejas por partes de los clientes por la entrega tarde de la mercadería, a criterio del supervisor de ventas, de la jefa de ventas y del jefe de logística, a causa de que los clientes se encuentran insatisfechos, se pierden gran cantidad de clientes al realizar las entregas de mercadería tardías.

Recomendaciones:

Al Supervisor de Ventas, Jefa de ventas y Jefa de logística: A más de las medidas que se han implementado, buscar nuevas estrategias para que se entregue os muebles a tiempo.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández.

Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. #032

Componente: Ventas

Subcomponente: Logística

Título del comentario: Mala comunicación entre ventas, producción y logística.

Condición: No existe una adecuada comunicación entre los departamentos de ventas, producción y logística.

Criterio: A criterio del Supervisor de Ventas, y del auditor.

Causa: La comunicación no es clara ni precisa y no se comunican oportunamente con el área de logística y esta a su vez con el área de producción.

Efecto: Confusión en la comunicación o inexistencia de la misma, por lo tanto tardanza en la entrega de los productos.

Comentario: Luego de analizar el área de logística, se ha determinado que existen una mala comunicación entre el departamento de producción, ventas y logística, a criterio del supervisor de ventas y del auditor, a causa de que la comunicación no es clara ni precisa y no se comunican oportunamente con el área de logística y esta a su vez con el área de producción, se origina una confusión en la comunicación o inexistencia de la misma, por lo tanto tardanza en la entrega de los productos.

Recomendaciones:

Al Supervisor de Ventas, Jefa de ventas y Jefa de logística y Jefe de producción: Hacer más eficiente la comunicación entre el área de ventas, producción y logística para que la producción y la entrega del producto se pueda hacer lo más rápido posible.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

2.4.12. Programas de trabajo del subcomponente despacho.

DESPACHO

ENTIDAD: VITEFAMA TIPO EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: VENTAS SUBCOMPONENTE: DESPACHO				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELAB. POR	FECHA
	OBJETIVOS			
1	Verificar si el embarque y despacho está acorde con las guías de remisión			
2	Evaluar si el pedido se entrega a tiempo			
3	Verificar la organización de documentos y productos			
4	Examinar la satisfacción del cliente cuando el producto es entregado			
	PROCEDIMIENTO			
1	Realizar una comparación de la guía de remisión con el producto despachado	P/T #33 P/T #34	Auditor	05/04/2011
2	Observación física de ubicación de los documentos y productos que se utilizan en Despacho	P/T #33 P/T #34	Auditor	05/04/2011
3	Verifique los datos de la satisfacción del cliente en las encuestas realizadas por VITEFAMA.	P/T #33 P/T #34	Auditor y Empresa	05/04/2011
	RIESGO			
1	Mala comunicación con Logística y Producción			
2	Se produzca rayones o golpes en el producto al momento de despachar y transportarlo al cliente			
3	Se destine bultos a un destino distinto			
	CALIFICACIÓN			
	Bajo			

DESPACHO

ENTIDAD: VITEFAMA TIPO EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: VENTAS SUBCOMPONENTE: DESPACHO				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELAB. POR	FECHA
	PROCEDIMIENTO			
1	Realizar reuniones y llamadas con jefes encargados de logística y producción		Empresa	
2	Establecer responsabilidades al personal del cuidado de los productos y de su trasportación		Empresa	
3	Realizar una revisión completa por escrito de la guía de remisión y del producto		Auditor y Empresa	

El formato del programa de trabajo por cada componente, fue obtenido del Manual Específico de Auditoría de Gestión del Ec. Teodoro Cubero Abril.

2.4.13. Papeles de trabajo del subcomponente despacho.

P/T # 033

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Se utiliza un documento para indicar las características del producto y los datos del cliente.

Se ha incorporado un nuevo documento para que la distribución del producto sea más rápida y sin confusiones, ya que luego de empacar la mercadería debe ir pegado el documento a la caja para que así en la entrega se pueda ver los datos correspondientes del artículo y del cliente. Los colores de las hojas varían de acuerdo al color del artículo y en la parte del fondo va anotado el color el cual puede ser: nogal, vitefama, bicolor, wengue, esto servirá para distinguirlos mejor.



Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

P/T # 034

VITEFAMA

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Mercadería despachada se divide por zonas.

Al momento de realizar el despacho de la mercadería se utiliza cercas para separar los diferentes destinos a los cuales irá la mercadería.



Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández.

2.4.14. Hallazgos específicos, área de despacho.

Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. 033

Componente: Ventas

Subcomponente: Despacho

Título del comentario: Emisión de un nuevo documento en el área de despacho.

Condición: Documento que permite la entrega más eficiente de los productos.

Criterio: A criterio del auditor, a criterio del Jefe de Logística.

Causa: Varias quejas de los clientes, de que las entregas de los productos se demoran mucho.

Efecto: Entrega más rápida de los productos, y satisfacer al cliente.

Comentario: Luego de haber realizado un análisis de los factores por los cuales se entrega tarde la mercadería se determino que, es necesario que se emita un documento que ayude a la entrega más eficiente de los productos, a criterio del auditor y a criterio del jefe de logística, a causa de que existen varias quejas de los clientes porque las entregas se hacen tarde, se emitirá un nuevo documento con el fin de que exista una entrega más rápida de los productos y que se pueda satisfacer al cliente.

Recomendaciones:

Al Jefe de Logística: Encargarse de que las entregas se realicen a tiempo justo el día en el que se acordó con el cliente.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández.

Hoja de Hallazgos

Auditoría de Gestión a: VITEFAMA

REF/P.T. #034

Componente: Ventas

Subcomponente: Despacho

Título del comentario: Mercadería despachada por zonas.

Condición: Mercadería despachada dividida según su destino.

Criterio: A criterio del auditor

Causa: Quejas de parte de los clientes por entregas tardías y confusiones de destino en los paquetes de entrega.

Efecto: Mejorar el tiempo de entrega a los clientes.

Comentario: Al realizar un estudio sobre los factores que afectan que la entrega se realice a tiempo y sin errores, se determinó que es necesario que la mercadería debe ser despachada y dividida por cercas según el destino al que corresponda, a criterio del jefe de logística, debido a que existen quejas de los clientes por entregar tarde la mercadería o por confusiones en la entrega, se realiza este nuevo procedimiento con el fin de mejorar el tiempo de entrega y organizar los paquetes según el destino.

Recomendaciones:

Jefe de Logística: Seguir dividiendo mediante destinos la mercadería y también sería necesario que se haga un cronograma por zonas para repartir el producto.

Elaborado por: Karina Zea

Fecha: 05/04/2011

Supervisado por: Jennifer Fernández

2.4.15. Estructura del informe.

ESTRUCTURA DEL INFORME

Componente sujeto a examen: VITEFAMA

Periodo examinado: 01 de Julio de 2011 al 31 de diciembre del 2011.

INTRODUCCIÓN

Carátula

Índice y abreviaturas

Convocatoria a conferencia final

Carta de presentación del informe

Acta de conferencia final de comunicación de resultados

CAPÍTULO I: ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Motivo de la auditoría

Objetivo General y objetivos específicos

Alcance

Componentes

Subcomponentes

Indicadores Utilizados

CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

Misión

Visión

Análisis FODA

Base Legal

Estructura Orgánica

Objetivos de la entidad

Financiamiento

Funcionarios principales

CAPÍTULO III: Resultados Generales

Informe de control interno aplicado a la empresa.

CAPÍTULO IV: Resultados Específicos por componente.

Resultados específicos por componente

CAPÍTULO V: ANEXOS

Asunto: Convocatoria a Conferencia Final

Sr.

Teófilo Castro

Gerente

Presente

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del estado y 23 de su Reglamento, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la auditoría de Gestión a VITEFAMA, por el periodo comprendido entre el 01 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010, realizado mediante orden de trabajo N° 1.

Dicho acto se llevará a cabo en lugar, ubicado en la Calle 10 de agosto s/n y Julia Bernal Sector Ricaurte el día 16 de Mayo de 2011 a las 18H00, en caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo de la persona que lo hará en su representación.

Atentamente

Karina Zea Vintimilla
AUDITOR GENERAL

Comunicación y Resultados

VITEFAMA

UNIDAD DE AUDITORIA EXTERNA

NÚMERO DE INFORME

UAE-0001-2011

INFORME GENERAL

Auditoría de Gestión en la empresa VITEFAMA,

área de Producción y Ventas.

**Por el periodo comprendido entre 01 de julio al 31 de diciembre del 2010 de
VITEFAMA.**

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

Asunto: Carta de Presentación del Informe

Fecha: Cuenca, 13 de Mayo del 2011

Señores:
VITEFAMA
Ciudad.

De mis consideraciones:

Hemos efectuado la "Auditoría de Gestión a VITEFAMA" por el periodo comprendido entre el 01 de Julio y el 31 de Diciembre del 2010.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

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

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deberán ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente

Karina Zea Vintimilla
AUDITOR GENERAL

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

Carátula

Índice y abreviaturas

Convocatoria a conferencia final

Carta de presentación del informe

Acta de conferencia final de comunicación de resultados

CAPÍTULO 1: ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Motivo de la auditoría

Objetivo General y objetivos específicos

Alcance

Componentes

Subcomponentes

Indicadores Utilizados

CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

Misión

Visión

Análisis FODA

Base Legal

Estructura Orgánica

Objetivos de la entidad

Financiamiento

Funcionarios principales

CAPÍTULO III: Resultados Generales

Informe de control interno aplicado a la empresa.

CAPÍTULO IV: Resultados Específicos por componente.

Resultados específicos por componente

CAPÍTULO V: ANEXOS

ABREVIATURAS Y SIGLAS

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

SECAP: Servicio Ecuatoriano De Capacitación Profesional.

ARC: Áreas de resultado clave.

CNN: control numérico computarizado.

INV: inventarios.

NC: nivel de confianza.

CT: calificación total.

PT: ponderación total.

TM: tamaño de la muestra.

NIIF: Normas Internacionales de Información financiera.

NEAS: Normas Ecuatorianas de Auditoría.

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE AUDITORÍA

Motivo de la auditoría

Se realizará la auditoría de gestión en las áreas de producción y ventas en conformidad con las normas de auditoría de general aceptación así como con las normas internacionales de Auditoría y Aseguramiento.

Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo general

Los objetivos generales de la Auditoría de Gestión son:

- Evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que manejan los recursos.
- Análisis del cumplimiento de las normas de ética del personal y la protección al medio ambiente.
- Evaluar el comportamiento organizacional en relación con los estándares preestablecidos

Objetivos específicos

Área de producción

- Análisis de la eficiencia de los trabajadores y la satisfacción en sus funciones
- Evaluación de la optimización de los recursos.
- Observación del proceso productivo y calidad del mismo.
- Evaluación de los métodos de protección al medio ambiente.
- Evaluar el cumplimiento de los resultados esperados.
- Verificación la correcta delegación de funciones

Área de ventas

- Verificación del cumplimiento de las políticas establecidas en esta área.
- Análisis del funcionamiento de la logística
- Análisis de los métodos utilizados para el despacho del producto
- Establecer y fortalecer controles eficaces.
- Evaluar la atención que se brinda a los clientes
- Determinar el desempeño de los empleados

Alcance de la auditoría

El alcance de la auditoría de gestión comprende la totalidad de procesos y actividades que se llevan a cabo en las áreas de producción y ventas así como su estructura, número de empleados y su desempeño, desarrollo tecnológico, sistema de calidad, cumplimiento de normas, políticas y reglamentos y trato entre empleados, supervisores y con clientes.

Componentes:

- Producción
- Ventas

Subcomponentes:

- Ventas en almacenes
- Logística
- Despacho

Indicadores de gestión

VITEFAMA utiliza los siguientes indicadores en las distintas áreas:

Gerencia:

Rentabilidad=Utilidad Neta/Ventas

Ventas:

$\% \text{ cliente} = \text{satisfecho} / \text{clientes totales}$

$\text{Productos sin quejas entregados en el mes} / \text{productos totales entregados en el mes}$

$\% \text{ incremento} = \text{ventas netas del año 2008} / \text{ventas netas del año anterior 2007}$

Compras y Bodega:

$\text{Requerimiento de materiales entregados} / \text{total de requerimientos de materiales}$

$\text{Porcentaje} = \text{proveedores calificados} / \text{proveedores totales}$

Producción:

$\% \text{ Eficiencia} = \text{horas trabajadas} / \text{horas estándar}$

$\% \text{ cumplimiento} = \text{ordenes no atrasadas} / \text{ordenes totales}$

Finanzas:

$\% \text{ Eficacia} = \% \text{ tiempo tope} / \text{tiempo entregado}$

Mantenimiento:

$\% \text{ Resultados} = \text{horas producidas} / \text{horas totales trabajadas promedio}$

$\% \text{ Eficacia} = \text{ordenes del programa elaboradas} / \text{ordenes del programa planificado}$

Investigación y Desarrollo

$\% \text{ Cumplimiento} = \text{tiempo solicitado} / \text{tiempo entregado}$

Medición, Análisis y Mejora

$\text{Informes a tiempo} / \text{total de informes}$

$\text{Informes aceptados} / \text{informes totales}$

CAPITULO II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

Misión: Nuestro compromiso va más allá de diseñar, fabricar, y proveer muebles de alta calidad que cumplan las expectativas del mercado ecuatoriano, por ende deleitar a nuestros clientes, también estamos comprometidos a contribuir con el desarrollo económico y social de la ciudad por medio de la creación de fuentes de trabajo.

Visión: Muy orgullosos de nuestro pasado y proyección futura nos hemos propuesto ser los número uno en la industria nacional, y colocarnos entre los líderes a nivel internacional en los próximos 5 años.

Análisis FODA

Fortalezas

- Estructura del proceso productivo bien definido
- Personal capacitado
- Preocupación en la calidad del producto
- Investigación y desarrollo

Debilidades

- Tecnología de punta
- Sistema financiero
- Control interno
- Planeación estratégica
- Publicidad

Oportunidades

- Posibilidad de exportar
- Competencia
- Captación de más mercado mediante sucursales
- Se desenvuelve en un ambiente donde su producto es preferido

Amenazas

- Inestabilidad política
- Economía del país
- Leyes del medio ambiente

Base legal

Código de trabajo.

Normas de seguridad industrial.

Normas de protección, higiene y salud laboral.

Normas Ecuatorianas de Auditoría.

Normas Internacionales de Auditoría.

Estructura orgánica

Áreas con las que cuenta y su función

1. **Área de administración y de gerencia:** Esta área se enfoca en lograr la eficiencia de la empresa mediante un correcto funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa, para lo cual será la encargada de organizar al personal y de velar por sus buenas conductas y cumplimiento de sus actividades, así como también inspeccionar el funcionamiento de las máquinas que se utilizan en la empresa para así analizar si tanto sus recursos humanos, financieros, y técnicos estas siendo explotados a un 100%

logrando de esta manera obtener un producto final de calidad y a menores costos, que satisfaga a sus clientes y por lo mismo incremente el rendimiento de la empresa obteniendo así mayores ganancias.

2. **Área de ventas y logística:** Esta área es la encargada de organizar y planificar la manera en la que se hará llegar el producto final al cliente, estableciendo un plan anual de ventas para lo cual será necesario organizar que los almacenes se encuentre con el stock suficiente, mantener un inventario exacto de los productos que se encuentran en bodega, realizar estrategias de publicidad como ferias, exposiciones, ofertas y demás herramientas necesarias para una mayor afluencia de gente, así como también será la encargada de mostrar a sus clientes una buena imagen de la empresa por medio de sus almacenes y de un buen producto. Esta área se encargará de la distribución del producto, ya sea a los diferentes puntos de venta como a los clientes que ya hayan realizado la compra, lo cual debe ser rápido y con un excelente trato de los muebles para que estos no sufran ningún daño.
3. **Área de compras y finanzas:** Está área será la encargada de realizar las compras de la maquinaria, materia prima y demás materiales e insumos para la realización de los muebles de madera, todas estas compras deberán realizarse en un momento oportuno a buenos precios y excelente calidad, será indispensable que esta área examine que proveedor presenta la mejor oferta y deberá realizar convenios para conseguir mayores beneficios que puedan brindar los proveedores como créditos, descuentos, ofertas, etc.
4. **Área de investigación y desarrollo:** Esta área será la encargada del mejoramiento de los muebles ya existentes o de la incorporación de nuevos modelos y productos en la empresa, así como de los acabados colores, texturas, que de acuerdo con el paso del tiempo se va innovando los productos y se van creado cada vez más cambios los cuales deben realizarse también en todos los productos de la empresa para que así se

encuentre en un mercado competitivo y pueda ofrecer a sus clientes lo que se encuentra en auge.

- 5. Área de producción:** Está área deberá ser muy bien organizada ya que de esta depende que el producto final sea satisfactorio para los clientes, por lo tanto el área de producción se encargará de supervisar el proceso de realización de los muebles para que se realice mediante el método más adecuado que minimice costos, se encargará también del cumplimiento de la demanda de productos que se tenga, también del buen manejo de los recursos inspeccionando que no se realicen desperdicios de materia prima, se preocupará del control de calidad del producto y de la protección del medio ambiente.

Objetivo general

Incrementar la rentabilidad de VITEFAMA en un 30% durante este año.

Objetivos específicos

- Incremento de las ventas anuales en un 10%
- Mejorar los índices de eficiencia en la producción a un 100% en este año.
- Contar con un personal 100% capacitado, implementar un plan de capacitación
- Captar un 30% más de mercado.

Estrategias

- Hacerse conocer en el mercado local y nacional.
- Incentivar a los empleados.
- Mejorar la calidad de los productos.
- Implementar nuevas estrategias de marketing y publicidad.

Acciones

- Implementar una campaña de publicidad en todas las ciudades en donde VITEFAMA tiene sus almacenes.
- Realizar charlas de motivación e incentivar a los empleados con reconocimientos.
- Invitar a expertos a que dicten cursos ya sea de carpintería como de tapizado.
- Investigar y buscar asesoría de profesionales en el tema.

Políticas

- Todos las personas de la entidad deberán actuar con ética en todos los aspectos
- Está prohibido fumar o consumir bebidas alcohólicas o estupefacientes en las instalaciones de la empresa.
- No se tolerará actos ilegales o fraudulentos en la empresa, en caso que se diere, los implicados serán sancionados con todas las leyes pertinentes
- En caso de enfermedad tendrán que presentar el respectivo certificado médico del seguro social.
- Todo el personal laborará de forma eficiente, reduciendo al máximo erogaciones innecesarias de cualquier recurso.
- Todos los empleados tratarán a cualquier cliente de forma amable.
- Se pagaran horas extras de acuerdo a las normas de la empresa.
- Se laborará en dos jornadas diarias para cumplir las 8 horas de acuerdo al código de trabajo. Los horarios serán de 7h20 – 12h30 y 13h00 – 16h00
- No está permitido utilizar los activos de la empresa en beneficio personal
- Las multas o sanciones por faltas o retrasos se aplicarán con lo establecido al código de trabajo.

Valores

Respeto: Exige un trato amable y cortes de la empresa con sus clientes y proveedores, es la esencia de las relaciones humanas, del trabajo en equipo y de cualquier relación interpersonal que se dé dentro de la empresa.

Lealtad: Compromiso que tiene el empleado con la empresa y con los demás en defender lo que creemos y lo que somos.

Responsabilidad compartida: Es lograr el cumplimiento de los objetivos de manera oportuna, conjunta, asumiendo los roles y funciones que generen valor agregado reflejado en la satisfacción de la empresa y del cliente, reflexionando, orientando y valorando las consecuencias de sus actos.

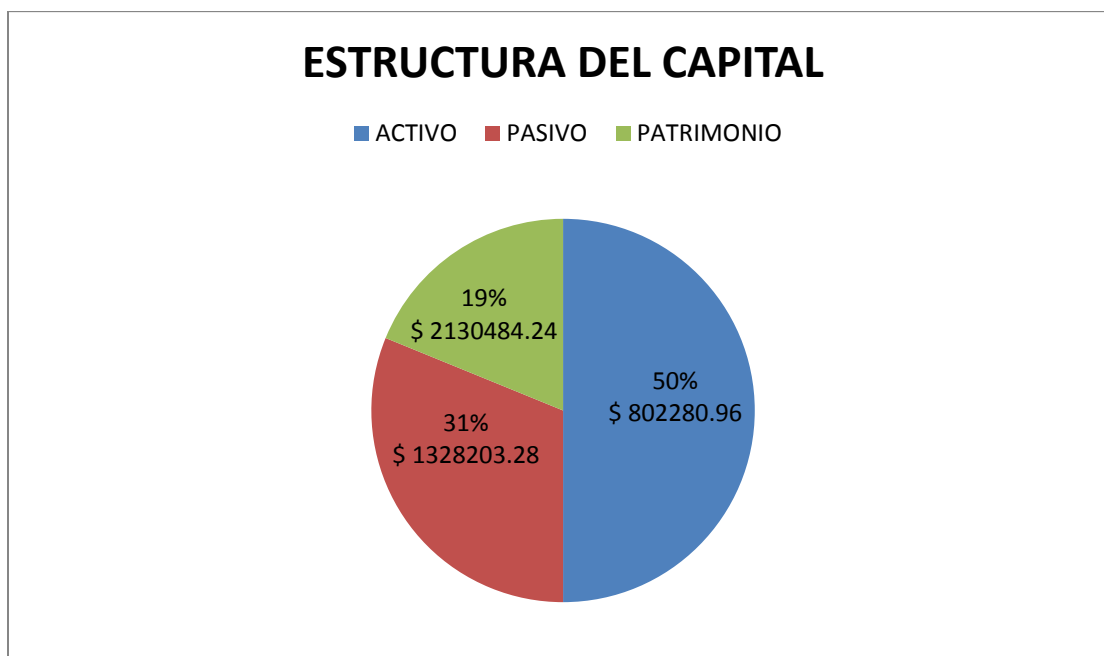
Honestidad: Consiste en actuar con rectitud, transparencia y coherencia con lo que se piensa, se expresa y se hace.

Compromiso: Esforzándonos en ir más allá en busca del mejoramiento continuo, adquiriendo mayor capacidad para avanzar en los objetivos de nuestras funciones y contribuir al logro de la misión y visión de la entidad.

Seguridad: Basada en las normas de seguridad industrial para garantizar la integridad física, psicológica y alcanzar el bienestar y la felicidad de todos los que conformamos VITEFAMA.

Innovación: Convertir nuestras ideas y conocimientos en productos procesos y servicios nuevos o mejorados para que el mercado lo reconozca y prefiera.

ESTRUCTURA DE CAPITAL



Principales funcionarios

Gerente General: Ing. Teófilo Castro

Gerente Administrativo: Ing. Ítalo Castro

Gerente de Ventas: Ing. Elida Salinas

Jefe de Compras y Finanzas: Diana Peláez

Jefe de investigación y desarrollo: Arq. Fernando Castro

Jefe de producción: Ing. Eugenio Castillo

CAPÍTULO III
RESULTADOS GENERALES
CONTROL INTERNO

Ambiente de Control:

Aspectos positivos

VITEFAMA cumple con todos los subcomponentes que este trata como son los valores, ética, estilo de dirección, asignación de responsabilidades, los empleados se encuentran satisfechos, motivados y capacitados para cumplir sus responsabilidades

Aspectos negativos

No cuenta con área de Recursos Humanos ni un comité de talento humano.

Conclusiones:

Al cumplir con todos los subcomponentes que este trata, se encuentran motivando a sus empleados para que se sientan satisfechos y se desenvuelvan en un buen ambiente de trabajo, pero al no contar con un área específica de Recursos Humanos podrían existir problemas en cuanto a la capacitación de los empleados y al no analizar el personal que ingresa a la empresa se podría contratar personal no idóneo.

Recomendación #1:

Al Gerente General:

Inculcar a los empleados todos los valores, ética, y responsabilidades para que se siga manteniendo un buen ambiente de trabajo.

Implementar un departamento de Recursos Humanos que se encargue de la contratación del personal y de su respectiva capacitación.

Establecimiento de Objetivos:

Aspectos Positivos

La entidad posee un plan estratégico en el cual se encuentran establecidos los objetivos que desean alcanzar cada uno con sus estrategias y acciones.

Además detallan indicadores que serán analizados en base a los estándares esperados.

Cuentan con el apoyo de toda la empresa para el cumplimiento de los mismos.

Existe determinación de riesgos en todos los departamentos.

Aspectos Negativos

No cuenta con auditores internos que puedan realizar un control oportuno de las actividades de la empresa.

Comentario:

La empresa cumple con el establecimiento de sus objetivos, e implementa indicadores para medir el logro de los mismos con relación a sus estándares, lo cual es positivo para la empresa, así como también determinan los riesgos de la misma y de esta manera podrán emitir medidas correctivas a tiempo, sin embargo no cuenta con auditores internos, lo cual dificulta que se mantenga constantemente un control de las actividades que se realiza en la empresa.

Recomendación #2:

Al Gerente General:

Mantener al día los datos obtenidos mediante los indicadores de gestión para conocer cómo se encuentra el desempeño de varias áreas de la empresa.

A medida que se determinan los riesgos emitir inmediatamente medidas correctivas ya sea para evitarlos, corregirlos o mitigarlos.

Ver la posibilidad de implementar un departamento de auditoría ya que de esta manera al ser una empresa de producción en la cual es importante que el producto terminado sea de calidad, se podría ayudar a conocer los diferentes errores que están impidiendo que se trabaje de una manera eficaz y eficiente.

Identificación de eventos:

Aspectos Positivos

Realiza reuniones para tener informaciones de eventos que pueden ocurrir en la empresa, con ayuda de los empleados, supervisores, y jefes de casa área.

Identifica los riesgos que puedan ocurrir en toda la empresa y busca métodos inmediatos para corregirlo.

Aspectos Negativos

No se implanta políticas y procedimientos por escrito para informar a los empleados de la empresa, las categorías de eventos y su relación con los objetivos.

Comentario:

La empresa se encuentra controlando constantemente los eventos que pudieren ocurrir al realizar reuniones constantes para obtener información de los mismos, lo cual será de gran ayuda para establecer medidas correctivas inmediatamente, pero estas no se realizan de manera escrita, por lo tanto no queda constancia que nos ayude a informar al resto de empleados de la empresa.

Recomendación #3:

Al Gerente General:

Es importante que la empresa al momento de encontrar los eventos que no permiten la concurrencia de los objetivos de la empresa, deben tomar medidas

inmediatamente y dejar constancia de las mismas por escrito para que de esta manera se pueda informar al resto de los empleados.

Evaluación de Riesgos:

Aspectos Positivos

Evalúa los riesgos en toda la empresa, y se realiza un seguimiento para determinar el impacto que estos puedan causar.

Comentario:

La empresa realiza la evaluación de riesgos de VITEFAMA, y busca conocer el impacto que puede causar sobre la misma para buscar la mejor alternativa que pueda controlar el riesgo.

Recomendación #4:

Al Gerente General:

Mantenerse constantemente en la evaluación de riesgos que pudieran ocurrir para así implementar medidas correctivas inmediatamente.

Respuesta a los Riesgos:

Aspectos Positivos

Cuando existen riesgos en cualquier área de la empresa, la administración toma medidas para mitigar, reducir, evitar y compartir los riesgos que se han dado.

Aspectos Negativos

No se analiza el costo beneficio de la respuesta a los riesgos que se pueda dar.

Conclusiones:

La empresa cuando existen riesgos inmediatamente toma medidas para mitigar, reducir, evitar o compartir los riesgos, sin embargo no analiza el costo beneficio que se pueda obtener.

Recomendación #5:**Al Gerente General:**

Realizar un análisis del costo beneficio que podría darme las medidas tomadas para mitigar, reducir, evitar o compartir el riesgo.

Actividades de Control:**Aspectos Positivos**

Se establecen controles necesarios en los sistemas de información así como en las diferentes actividades, procesos, activos.

Aspectos Negativos

Los controles en las decisiones sobre los riesgos no se encuentran determinados.

Conclusiones:

La empresa cuenta con controles necesarios en toda la empresa, sin embargo no cuentan con un control sobre las decisiones que se tomen frente a los riesgos, lo cual puede estar afectando económicamente a la empresa.

Recomendación #6:**Al Gerente General:**

Determinar controles sobre las decisiones que se tomen frente a los riesgos.

Información y comunicación:

Aspectos Positivos

Internamente la información es vertical lo que quiere decir que se realiza jerárquicamente mediante reuniones, oficios y comunicación informal.

La información se encuentra protegida por contraseñas de las que son responsables los jefes de cada área.

Su información es oportuna, confiable y suficiente, ya que los reportes son entregados a tiempo cada trimestre.

VITEFAMA se comunica con sus clientes mediante una página web en el cual informa sobre sus eventos, productos, promociones y puntos de venta la cual es actualizada constantemente.

Conclusiones:

La empresa mantiene una comunicación eficiente ya que siempre se mantienen informados de los acontecimientos de la empresa mediante reuniones, oficios, carteleros, etc. Mantienen la información relacionada con la actividad económica protegida por contraseñas lo cual previene que esta información pueda ser robada o alterada.

Recomendación #7:

Al Gerente General:

A pesar de que la información es entregada trimestralmente sería importante que fuera entregada mensualmente para así estar constantemente informados sobre la situación de la empresa.

Sería importante que VITEFAMA se comunique con sus clientes no solo por su página web sino incluso mediante llamadas telefónicas, catálogos, mails, etc.

Supervisión y monitoreo:

Aspectos Positivos

El jefe de cada área controla la función de la misma y el desempeño de los empleados.

El gerente controla trimestralmente los Balances y mensualmente el Estado de Pérdidas y Ganancias.

Rinde cuenta a las autoridades correspondientes cuando estas las solicitan y cumplen con las leyes establecidas.

Aspectos Negativos

No cuenta con auditores internos y tampoco se le ha realizado una auditoría externa.

Conclusiones:

La empresa al contar con jefes de área se mantiene constantemente controlada por los mismos, y de igual manera el gerente controla constantemente sus estados financieros y cumplen con las obligaciones correspondientes ante las autoridades.

Recomendación #8:

Al Gerente General:

A pesar de que la empresa es constantemente controlada por los Jefes de área sería importante que se rote el personal de planta, principalmente a los supervisores de la misma para que de esta manera no se pasen por alto ningún error dentro de los procesos.

Implementar un departamento de auditoría o al menos buscar cada semestre un profesional que realice una auditoría a la empresa para conocer cómo se encuentra.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR SUBCOMPONENTE

PRODUCCIÓN

Reglamento interno de Seguridad, Higiene y Salud Laboral.

Del análisis practicado a la empresa en cuanto a la seguridad del empleado se ha determinado que existen muchos riesgos que afecten a la salud del empleado por lo que de acuerdo con el código de trabajo vigente, se vio necesario que se forme un comité de seguridad, higiene y salud laboral para que conjuntamente con el ministerio de trabajo se emita un reglamento el cual ampare la seguridad y salud de los empleados, ya que al no existir el mismo, puede traer como consecuencia accidentes o enfermedades que puedan sufrir los trabajadores y a su vez el empleador puede tener problemas legales.

Conclusión:

La empresa cuenta con su reglamento de Seguridad, Higiene y Salud Laboral, para así garantizar la seguridad del empleado, y buscar constantemente mejoras para la seguridad del mismo.

Recomendación #9:

Al Gerente General:

Mantener este reglamento siempre actualizado para así proteger la seguridad, higiene y salud del empleado.

Clasificación de la basura y desperdicios.

Mediante el análisis realizado al área de producción se determinó que al utilizar materia prima que puede ser reciclada, se ha visto necesario según la normas de medio ambiente y a criterio de los jefes departamentales de la empresa, que se clasifique la basura ya que de esta manera se encuentran protegiendo el medio

ambiente ya que a más de reciclar la empresa puede utilizar sus recursos al máximo.

Conclusión: Al realizar la clasificación de la basura se está cumpliendo con las normas del medio ambiente y se está protegiendo nuestro entorno y a todos los seres que habitan en este, a más de esto se está concientizando al personal de la empresa sobre el cuidado del mismo.

Recomendación #10:

Al Gerente General:

Continuar con la clasificación de la basura para que así se siga cuidando nuestro medio ambiente.

La empresa cuenta con filtros para eliminar sustancias tóxicas del ambiente.

Luego del análisis de los riesgos que puedan existir en cuanto a la salud de los empleados, se determinó que es necesario mejorar la estructura de los filtros por donde se eliminan las sustancias fuertes y tóxicas que se utilizan para la producción de los muebles, por lo que se realizó un alargamiento de los mismos, a causa de los requerimiento de las normas ambientales y de seguridad industrial se obtiene como resultado la prevención de los riesgos de enfermedades para los empleados ya que se protege la salud del mismo y el cuidado del medio ambiente.

Conclusión: La empresa contaba con filtros de escape de sustancias tóxicas, pero se ha visto necesario según las normas ambientales, el alargamiento de los mismos para que de esta manera se pueda proteger mucho más la salud de los empleados y el cuidado del medio ambiente.

Recomendación #11

Al Gerente general: Mantener las condiciones que indican las normas de medio ambiente para mejora de todos.

Implementación de nuevas máquinas en producción.

Luego de haber sido analizado el proceso productivo por parte del gerente general y el jefe de producción se ha determinado que es necesario implementar nuevas máquinas para la producción de los muebles, a causa de la demora en el proceso y de las imperfecciones del producto terminado, lo que ha dado como resultado un proceso más rápido y mayor perfección y precisión en los muebles.

Conclusión: Al haber implementado la empresa estas máquinas está ayudando mucho al proceso productivo ya que será más rápido y el producto final será más perfecto ya que existirá precisión en el dimensionado de tableros y en el lijado.

Recomendación #12:

Al Jefe de producción: Que trate de sacar el mayor provecho a estas máquinas ya que con la ayuda de estas podrá realizar mayores volúmenes de productos.

Recomendación #13:

Al Gerente general y Jefe de producción: Dar una capacitación adecuada a los empleados que manejen estas máquinas.

El personal de producción tiene un buen equipo de seguridad.

Al examinar las normas de seguridad industrial y la normas internas de la empresa, se estableció por parte de las autoridades de la empresa que los empleados del área de producción deben contar con un buen equipo de seguridad, a causa de cumplir con las normas y reglamentos de seguridad para el personal, previniendo de esta manera accidentes o enfermedades que puedan sufrir los empleados.

Conclusión: La empresa cumple con los reglamentos y estándares estipulados en las normas de seguridad industrial y las normas internas de la empresa, brindando un buen equipo de seguridad a cada empleado para evitar cualquier tipo de accidente y enfermedades laborales.

Recomendación #14:

Al Supervisores de área: Se recomienda que se supervise el cumplimiento de estas normas de seguridad a diario, y que no se permita el ingreso a la planta sin un equipo de seguridad básico.

Recomendación #15:

A los Obreros: Se les recomienda tomar las medidas correspondientes para cuidar los equipos, instrumentos y materiales de seguridad que han sido otorgados por la empresa.

Recomendación #16:

Al Jefe de producción: Que se sigan cumpliendo con las normas de seguridad industrial, buscar nuevos equipos que brinden mayor protección al personal y renovar cada cierto periodo los mismos.

El área de pintado y sellado se encuentra mal ubicada.

Luego de la observación de los productos terminados se ha determinado que el área de secado y sellado se encuentra mal ubicada, a criterio del auditor, dado que se encuentra al lado del área de lijado donde existe gran cantidad de polvo, dando consecuencia que algunos de los muebles no tengan un correcto acabado, y sean ásperos y con fallas, por lo tanto muebles de mala calidad.

Conclusión: Dentro del área de producción se encuentra mal ubicada el área de pintado y sellado ya que se encuentra al lado del área de lijado, a criterio del auditor, los muebles podrían salir ásperos y con imperfecciones lo cual se podría evitar y entregar un producto de calidad.

Recomendación #17:

Al Gerente y Jefe de producción: Analizar y ver la posibilidad de ubicar esta área lejos del área de pintado y sellado para que así se evite que el polvo se adhiera a los muebles.

El área de producción mantiene un buen ambiente de trabajo.

Al observar y conversar con algunos de los empleados y supervisores de planta, se ha determinado que el área de producción mantiene un buen ambiente de trabajo, a criterio del auditor, del jefe de producción y de los empleados de planta, a causa de mantenerse motivados por parte de la empresa, se obtiene que los empleados se encuentren a gusto con su trabajo y son solidarios entre compañeros.

Conclusión: El área de producción mantiene un buen ambiente de trabajo, a criterio del auditor luego de analizar el ambiente de trabajo y conversar con el Jefe de Producción y los supervisores de planta, se ha notado que existe un buen ambiente de trabajo ya que todos los empleados se encuentran a gusto con su trabajo y no se han dado problemas entre ellos ni con la empresa.

Recomendación #18:

Al Gerente y Jefe de producción: Continuar dando charlas de motivación ya que estas mantienen a los empleados a gusto con su trabajo y aparte de crear un buen ambiente ayudan a que la empresa crezca.

No se cumplen todas las actividades designadas a cada trabajador.

Luego de realizar una inspección en el área de producción y de analizar cada actividad del proceso se ha determinado que no se realiza en todas las áreas del proceso el cumplimiento de las actividades designadas a cada trabajador, a criterio del auditor, dado que se ha observado que los empleados dejan pasar trabajos con imperfecciones a la siguiente etapa del proceso, lo que trae como consecuencia desperdicio de tiempo, muebles con imperfecciones y mayor gasto para la empresa.

Conclusión: No se realiza en todas las áreas del proceso el cumplimiento de las actividades designadas a cada trabajador ya que a criterio del auditor muchas

veces los empleados dejan pasar a otra ase productos con fallas por lo tanto se consigue un producto terminado de no tan buena calidad.

Recomendaciones #19:

Al Jefe de producción y Supervisores de planta: Inspeccionar que todos los productos terminados en cada fase estén en correctas condiciones para pasar a la siguiente fase ya que de esta manera se podrá corregir a tiempo si en caso se está enviando con fallas, para que así no se dé como resultado productos de mala calidad.

Se aprovecha los desperdicios.

Después de analizar las actividades del área de producción se ha determinado que se aprovechan los recursos al máximo, a criterio del auditor, dado que se aprovecha los desperdicios de madera para prender la caldera para el secado de la madera que ingresa en el proceso de secado, obteniendo como resultado ahorro de dinero al utilizar los recursos al máximo.

Conclusión: La empresa busca aprovechar los recursos al máximo, por lo que los pedazos de madera se utilizan para prender leña en la caldera para el secado de la madera.

Recomendación #20:

Al Gerente General: Continuar aprovechando los recursos ya que de esta manera se beneficia la empresa y también se beneficia el medio ambiente.

Se ha incorporado en la planta de producción una cabina presurizada para el lacado.

Luego de haber realizado un análisis en el proceso productivo se ha determinado que se debe incorporar al proceso una cabina presurizada para el lacado, según criterio del gerente general y del jefe de producción, dado que alguno de los

muebles salen con imperfecciones porque el polvo de la fabrica puede adherirse al momento del lacado, dando como resultado muebles de mejor calidad.

Conclusión: A criterio del gerente y del nuevo jefe de producción se ha visto necesario implementar una cabina presurizada para que así al momento del lacado los muebles no queden con polvo ni impurezas y se mejore el acabado de los mismos.

Recomendación #21:

Al Gerente General: Ver la posibilidad de trasladar esta cabina un poco más lejos de la zona de lijado, ya que a pesar de que esta cabina fue creada exclusivamente para que el polvo no se adhiera a los muebles si sería importante alejarla un poco de la zona que se encuentra llena de polvo.

Se realizan las órdenes de producción en hojas simples.

Luego de analizar los procedimientos que se realizan para la emisión de las órdenes de producción se ha determinado que se realizan las órdenes de producción en hojas simples de papel bond, a criterio de auditor, ya que por descuido por parte del gerente general, jefe de producción y jefe administrativo, dando como consecuencia confusiones en la producción ya que no queda constancia del documento que se emite.

Conclusión: A criterio del auditor por descuido de parte del gerente, jefe de ventas y jefe de producción no se ha realizado un formato establecido para realizar las órdenes de producción el cual se encuentre numerado y sea archivado para que quede constancia del mismo.

Recomendación #22:

Al Gerente General, Jefe Administrativo y Jefe de Producción: Implementar un documento de control de que se estén cumpliendo las órdenes de producción, y para que quede constancia del mismo.

Componente: Área de ventas en almacenes.

Charlas a los empleados.

Luego del análisis que se realizó a los empleados del área de ventas se determinó que se debe realizar charlas a los empleados, a criterio de la jefa de ventas y del supervisor de ventas, para mantenerlos motivados e indicarles cada una de las actividades que deben realizar con el fin de que exista un buen ambiente de trabajo, que los empleados tengan mayor conocimiento en la realización de sus actividades y al sentirse motivados se desempeñen mejor en su trabajo.

Conclusión: Al contar la empresa con estas charlas el personal se mantendrá motivado y esto influirá en el desempeño, siendo este mejor y al conocer de mejor manera la realización de actividades podrán ser más eficientes en su trabajo.

Recomendación #23:

Al Gerente General y jefes departamentales: Mantener los cronogramas mensuales de charlas para que así incrementen la eficiencia en sus empleados y que el ambiente de trabajo sea bueno.

Implementación de una nueva persona encargado del marketing, promociones y ventas.

Luego de realizar el análisis sobre la acogida que tiene los productos de VITEFAMA por medio de la jefa de ventas, se ha determinado la necesidad de implementar una nueva persona que se encargue del marketing, promociones, ventas y demás estrategias de venta, a criterio de la jefa de ventas, a causa de que se ha visto necesario captar mayor cantidad de clientes y dar a conocer el producto que ofrece la empresa, consiguiendo de esta manera incrementar el monto de ventas y conseguir mayor rentabilidad en la empresa.

Conclusión: Por medio de la incorporación de una nueva persona encargada del marketing y publicidad se realizará mayor publicidad implementando nuevos

medios de comunicación, esto ayudará a que la empresa capte mayor cantidad de clientes ya que incluso la atención al cliente será más amable.

Recomendación #24:

Al Supervisor de Ventas: Debe preocuparse mucho de que la atención al cliente sea muy amable porque esa es una de las maneras más importantes y seguras de convencer al cliente de adquirir los productos.

Implementación de nueva línea de productos para la venta

Comentario: Luego de realizar un análisis sobre la acogida que tienen los productos de la empresa, se ve la necesidad de que implemente una nueva línea de productos para la venta, a criterio de la jefa de ventas, a causa de que la competencia ofrece varios productos a más de los muebles y de que tienen gran acogida por la gente, se implementa con el fin de captar mayor cantidad de clientes y poder ofrecer las mismos productos de la competencia.

Conclusión: Se implementa otra línea de productos como adornos, para atraer más clientes.

Recomendación #25

Al Supervisor de ventas: Que se siga promocionando todos estos productos para aumentar la captación de clientes y las ventas.

Control de emisión de proformas.

Mediante un estudio por la jefa de ventas y el supervisor de ventas, se ha determinado que es obligatorio que se controle la emisión de proformas en los almacenes, a criterio de la jefa de ventas y del supervisor de ventas, ya que a causa de que no siempre se emitían proformas a los clientes y con la finalidad de que quede constancia de qué porcentaje de personas a las que se les realizó la

proforma han realizado la compra con el fin de implementar nuevas estrategias para la venta.

Conclusión: Se controla la emisión de proformas en blocks de hojas con formatos predeterminados y numerados.

Recomendación #26:

Al Jefe de Ventas y supervisor de ventas: Implementar estrategias para las ventas y aumentar el porcentaje de ventas vs proformas.

Seguimiento a clientes que se les emitió una proforma.

Al analizar las estrategias de ventas que se iban a implementar en la empresa, se vio la importancia de realizar un seguimiento a todas las personas a quienes se les entregó una proforma, a causa de conocer la satisfacción de los clientes y los motivos por los que no se realizó las compras, con el fin de de implementar nuevas estrategias para atacar los problemas que no hayan permitido que se realice la compra.

Conclusión: Se le realiza un seguimiento al cliente que se le entregó una proforma, para incentivar a la compra o para conocer las razones de la no compra.

Recomendación #27:

Al Jefe de Ventas y supervisor de ventas: Una vez que se conozca la razón de la no compra inmediatamente implementar nuevas estrategias que promuevan la adquisición de los productos.

Encuestas luego de realizar las ventas.

Las autoridades de la empresa han visto necesario que se realice encuestas post venta, a criterio de los jefes de cada área, con el motivo de conocer la satisfacción del cliente con los productos que se ofrece y el servicio de entrega,

para de esta manera conocer las quejas de los clientes para que así se pueda mejorar ya sea en los productos como en el servicio de entrega.

Conclusión: Al conocer la satisfacción o insatisfacción del cliente podremos conocer que es lo que deben mejorar en la empresa ya sea en la atención brindada, en los muebles o en su traslado a los diferentes destinos.

Recomendación #28:

Al Jefe de logística: Revisar que las encuestas post venta se realicen ya que de esta manera se podrá obtener las razones de las quejas y al ser comúnmente los retrasos en las entregas, se debe implementar medidas para mejorar el servicio de entrega.

Se cumple con las ventas mínimas que obliga la empresa a que se cumpla en cada almacén.

Al realizar un análisis de las ventas que se realizan en cada almacén y comparándolo con la cantidad mínima que se obliga a vender en cada almacén se pudo determinar, a criterio del auditor y del jefe de ventas, con el motivo de cumplir con los objetivos planteados y con el fin de conocer si se está obteniendo rentabilidad en la empresa, para así tomar acciones ya sea para mantener o incrementar la rentabilidad de la empresa.

Conclusión: La empresa cumple con las ventas mínimas que se tiene como base para las ventas mensuales en cada almacén.

Recomendación #29:

Al Gerente y jefe de Ventas: Mantener a los empleados siempre motivados para que mantengan su nivel de ventas y en un futuro aumentar la base para que así se incremente más su rentabilidad y los empleados sigan poniendo empeño en las ventas.

La empresa no cuenta con la seguridad necesaria en su planta y locales.

Luego de observar que el día 27 de abril en la noche anterior, habían tratado de ingresar en el local ubicado en la Manuel J. Calle, por lo que se pudo identificar que la empresa no cuenta con la seguridad necesaria en sus almacenes y planta, a criterio del auditor, a causa de que la empresa ha presentado estos inconvenientes de que iba a ser robada, se busca obtener un sistema de seguridad que garantice la seguridad de la empresa.

Conclusión: La empresa no cuenta con un sistema de seguridad eficiente en sus locales ni en su planta.

Recomendación #30:

Al Gerente General: Implementar nuevas medidas de seguridad o compra de un seguro en el almacén que si en caso se llegara a dar un robo se podría recuperar el valor de la pérdida casi en su totalidad.

Componente: Logística

Quejas de los clientes por entregar tarde la mercadería.

Luego de revisar las entrevistas que se realizan a los clientes el momento de la entrega del producto, y de conversar con la jefa de logística, se ha determinado que existen muchas quejas por partes de los clientes por la entrega tarde de la mercadería, a criterio del supervisor de ventas, de la jefa de ventas y del jefe de logística, a causa de que los clientes se encuentran insatisfechos, se pierden gran cantidad de clientes al realizar las entregas de mercadería tardías.

Conclusión: La empresa recibe quejas por la entrega tardía de la mercadería.

Recomendación #31:

Al Supervisor de Ventas, Jefa de ventas y Jefa de logística: A más de las medidas que se han implementado, buscar nuevas estrategias para que se entregue los muebles a tiempo.

Mala comunicación entre el área de producción, ventas y logística.

Luego de analizar el área de logística, se ha determinado que existen una mala comunicación entre el departamento de producción, ventas y logística, a criterio del supervisor de ventas y del auditor, a causa de que la comunicación no es clara ni precisa y no se comunican oportunamente con el área de logística y esta a su vez con el área de producción, se origina una confusión en la comunicación o inexistencia de la misma, por lo tanto tardanza en la entrega de los productos.

Conclusión: Existe una mala comunicación entre las tres principales área de la empresa como son producción, ventas y logística.

Recomendación #32:

Al Supervisor de ventas, Jefa de ventas, Jefe de producción y Jefe de logística:

Buscar estrategias para mejorar la comunicación, implementando documentos que permitan que quede constancia de el mensaje que se ha entregado entre los departamentos y constatar que haya sido receptado lo cual se puede sustentar por medio de firmas o sellos de cada departamento.

Subcomponente: Despacho.

Emisión de un nuevo documento en el área de despacho.

Luego de haber realizado un análisis de los factores por los cuales se entrega tarde la mercadería se determino que, es necesario que se emita un documento que ayude a la entrega más eficiente de los productos, a criterio del auditor y a criterio del jefe de logística, a causa de que existen varias quejas de los clientes porque las entregas se hacen tarde, se emitirá un nuevo documento con el fin de que exista una entrega más rápida de los productos y que se pueda satisfacer al cliente.

Conclusión: Se ha implementado un nuevo documento en el área de despacho para mayor control de la entrega del producto.

Recomendación #33:

Al Jefe de Logística: Encargarse de que las entregas se realicen a tiempo justo el día en el que se acordó con el cliente.

Mercadería despachada por zonas.

Al realizar un estudio sobre los factores que afectan que la entrega se realice a tiempo y sin errores, se determinó que es necesario que la mercadería debe ser despachada y dividida por cercas en donde según el destino al que corresponda, a criterio del jefe de logística, debido a que existen quejas de los clientes por entregar tarde la mercadería o por confusiones en la entrega, se realiza este nuevo procedimiento con el fin de mejorar el tiempo de entrega y organizar los paquetes según el destino.

Conclusión: Se despacha la mercadería de acuerdo al destino que vaya y se separa con cercas para mayor organización.

Recomendación #34:

Jefe de Logística: Seguir dividiendo mediante destinos la mercadería y también sería necesario que se haga un cronograma por zonas para repartir el producto.

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 44 de su Reglamento, las recomendaciones derivadas de los comentarios y conclusiones de este informe, una vez comunicados, son de obligatoria aplicación en conformidad al cronograma propuesto.

Atentamente,

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Karina Zea Vintimilla

AUDITOR GENERAL

APROBADO POR:

Teófilo castro

Gerente General de VITEFAMA

2.5. Fase V, Seguimiento.

CRONOGRAMA

#	RECOMENDACIONES	Fecha/Tiempo												RESPONSABLE
		Junio				Julio				Agosto				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
	HALLAZGOS GENERALES													
1	Inculcar a los empleados todos los valores, ética, y responsabilidades para que se siga manteniendo un buen ambiente de trabajo.													Al Gerente General
1.1.	Implementar un departamento de Recursos Humanos que se encargue de la contratación del personal y de su respectiva capacitación.													Al Gerente General
2	Mantener al día los datos obtenidos mediante los indicadores de gestión para conocer cómo se encuentra el desempeño de varias áreas de la empresa.													Al Gerente General
2.1.	A medida que se determinan los riesgos emitir inmediatamente medidas correctivas ya sea para evitarlos, corregirlos o mitigarlos.													Al Gerente General

2.2.	Ver la posibilidad de implementar un departamento de auditoría ya que de esta manera al ser una empresa de producción en la cual es importante que el producto terminado sea de calidad, se podría ayudar a conocer los diferentes errores que están impidiendo que se trabaje de una manera eficaz y eficiente.															Al Gerente General
3	Es importante que la empresa al momento de encontrar los eventos que no permiten la concurrencia de los objetivos de la empresa, deben tomar medidas inmediatamente y dejar constancia de las mismas por escrito para que de esta manera se pueda informar al resto de los empleados.															Al Gerente General
4	Mantenerse constantemente en la evaluación de riesgos que pudieran ocurrir para así implementar medidas correctivas inmediatamente.															Al Gerente General
5	Realizar un análisis del costo beneficio que podría darme las medidas tomadas para mitigar, reducir, evitar o compartir el riesgo.															Al Gerente General

6	Determinar controles sobre las decisiones que se tomen frente a los riesgos.																	Al Gerente General
7	A pesar de que la información es entrega trimestralmente sería importante que fuera entregada mensualmente para así estar constantemente informados sobre la situación de la empresa.																	Al Gerente General
7.1.	Sería importante que VITEFAMA se comunique con sus clientes no solo por su página web sino incluso mediante llamadas telefónicas, catálogos, mails, etc.																	Al Gerente General
8	A pesar de que la empresa es constantemente controlada por los Jefes de área sería importante que se rote el personal de planta, principalmente a los supervisores de la misma para que de esta manera no se pasen por alto ningún error dentro de los procesos.																	Al Gerente General
8.1.	Implementar un departamento de auditoría o al menos buscar cada semestre un profesional que realice una auditoría a la empresa para conocer cómo se encuentra.																	Al Gerente General

2. CAPÍTULO III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.1. Conclusiones:

De la investigación realizada a la empresa VITEFAMA puedo concluir con los siguientes puntos:

- VITEFAMA al ser una empresa familiar ya que todos los miembros de la familia trabajan allí, ha perdido un poco el control sobre la empresa ya que el propietario y sus hijos son quienes manejan prácticamente varias áreas de la empresa y mantienen varias actividades al mismo tiempo, lo cual puede ocasionar un problema en el cual no se maneje con eficiencia ninguna de las áreas ya que no se alcanzan con varias actividades.
- La empresa no cuenta con auditores ni personal encargado que realice un control de las actividades de la empresa para que se pueda corregir oportunamente cualquier desviación que pueda existir.
- Los indicadores que manejan, servirán como una guía para conocer como se encuentran las diferentes áreas y a su vez hacer las correcciones respectivas.
- Al disponer de manuales, políticas, reglamentos bien definidos tanto los empleadores como los trabajadores serán capaces de conocer sus deberes y obligaciones que servirán de base para el control y evaluación de los recursos humanos.
- Al realizar el análisis FODA se pudo observar que la empresa tiene mayores debilidades y amenazas, por lo que deberían de aprovechar sus oportunidades y fortalezas e identificar cuáles son exactamente sus puntos débiles e implementar estrategias de mejora.

- El ingreso de un nuevo empleado que ayude con el marketing y publicidad será de gran ayuda para la empresa ya que uno de sus puntos débiles es la competencia y sería importante darse a conocer más en el mercado.
- La empresa cuida el medio ambiente y la seguridad y salud de sus empleados con la implementación del reglamento de Seguridad, Higiene y Salud y a su vez con la formación del comité, quienes constantemente se reúnen para tratar de implementar mejoras para la seguridad de los empleados.

2.2. Recomendaciones.

- Al ser el ambiente de trabajo uno de los factores más importantes de una empresa, es necesario que se cree un departamento de Recursos Humanos para que así este pueda contratar personal idóneo e incluso y se encuentre pendiente de darles la capacitación necesaria.
- La empresa cuenta con una infraestructura grande, pero sería ideal que lo aprovechen de mejor manera, y distribuyan las actividades del proceso separando aquellas actividades que requieren mayor cuidado como son las de pintura, sello y lacado para que los muebles salgan en mejores condiciones.
- Debe existir mayor delegación de funciones ya que los propietarios se atribuyen demasiado trabajo y esto puede ocasionar que las actividades se estanquen al no alcanzar a cumplir con todas.
- VITEFAMA tiene un gran problema con la entrega a tiempo de los productos, esto se debe corregir inmediatamente ya que si no se da un buen servicio se perderá a los clientes e incluso se podrá perder a posibles clientes por la reputación que se pueda dar a la empresa, a más de las medidas ya implementadas se debe realizar un seguimiento constante para estar informados sobre las entregas acordadas de los productos.

2.3. Bibliografía:

- MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CONTRALORÍA – REVISIÓN Y EDICIÓN: CORPORACIÓN EDI-ABACO CIA. LTDA., REVISIÓN TÉCNICA: GEOVANNY CÓRDOVA J., TEXTOS: MARGOTH CORONADO.
- CORRE
- NIAA
- Mejía Q, Rubí.- Administración de riesgos un enfoque empresarial.- Colombia.- 2009
- MANUAL ESPECÍFICO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.-EC. CPA. TEODORO CUBERO ABRIL.- ECUADOR.- 2009
- Scholar.google.com
- Material recibido durante la carrera universitaria en la materia de Auditoría de Gestión
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/aumegp.htm>
- http://www.uazuay.edu.ec/servicios/facultades/detalle_archivo.php%3Fcoda%3D2002+normas+de+auditoria&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=ec

ANEXOS

Estados Financieros al 31 de Diciembre de 2010

VITEFAMA BALANCE DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

INGRESOS			
VENTAS NETAS 12%	\$	2,235,678.30	
EXPORTACIONES	\$	1,650.00	
INGRESOS DIFERIDOS CLIENTES	\$	75,547.05	
TOTAL INGRESOS			\$ 2,312,875.35
COSTOS			
I.INICIAL B NO PR-. CONT			
COMPRAS NETAS			
I.FINAL B NO PROD.CON			\$ 1,712,141.99
I.INICIAL MAT. PRIMA	\$	241,042.33	
COMPRAS IMP. MAT.PR	\$	1,309,183.67	
IMPORTACIONES	\$	112,587.29	
I.FINAL MAT. PRIMA	\$	-286,027.40	
I.I. PROD. PROCESO	\$	95,188.31	
I-FINAL PROD. PROC	\$	-45,883.56	
I.I. PROD. TERMINADO	\$	121,142.33	
I.FINAL PROD. TERM.	\$	-220,848.53	
BAJA INVENTARIOS			
SUELDOS SALARIOS	\$	247,258.18	
APORTES IESS +F. R	\$	48,476.50	
BENEFICIOS SOCIALES	\$	50,467.27	
GASTOS DE FABRICACION	\$	39,555.60	
SERVICIOS BASICOS			
AGUA	\$	4,966.21	
LUZ	\$	16,354.39	
INSUMOS DE PRODUCCION	\$	14,188.91	
VARIOS GASTOS DE PRODUCCION			
MANT. INSTALACIONES	\$	4,046.09	
INCENTIVOS			
AGAZAJOS			
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS			
SUELDOS SALARIOS	\$	75,942.18	
APORTES IESS +F. R	\$	13,556.82	
BENEFICIOS SOCIALES	\$	13,572.78	
HONOR. COM. DIETAS	\$	8,078.04	
PROM. PUBLICIDAD	\$	33,047.39	
TRANSPORTE	\$	37,697.05	
COMBUSTIBLE			
MANTENIMIENTO EQ. COMPUTACION	\$	2,370.00	
MANTM. VEHICULOS	\$	8,964.50	
ARREND. MERCANTIL	\$	106,100.00	
SEGUROS POLIZAS	\$	19,817.00	
INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS	\$	5,103.39	
DEPRE. ACT. FIJOS	\$	20,385.49	
MANT. EQUIPO OFICINA	\$	1,525.30	
UTILES DE OFICINA	\$	8,343.01	
CAFETERIA	\$	129.49	
CUOTAS CAMARAS			
FERIAS	\$	35,548.00	
GASTOS DE VIAJE			
COMISION TARJETAS	\$	25,678.18	
SERVICIOS BASICOS LOCALES	\$	11,111.98	
SERVICIOS INTERNET	\$	1,839.60	
IMPUESTOS	\$	1,558.93	
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$	261.69	
GASTOS GESTION	\$	7,258.00	
GASTOS DE CAPACITACION	\$	8,857.49	
UNIFORMES	\$	338.36	
GESTION CUENTA	\$	6,921.49	
GUARDIANIA	\$	128.70	
VARIOS	\$	45,616.64	
TOTAL COSTOS Y GASTOS			\$ 2,211,893.49
UTILIDAD DEL EJERCICIO			\$ 100,981.86

ING. JENNY FALCONI
CONTADORA
MAT. 022826

ING. TEOFIL CASTRO
GERENTE

VITEFAMA
BALANCE DE SITUACION
AL 31 DE DICIEMBRE 2010

ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					\$ 750,762.44
CAJA BANCOS				\$	
BOLIVARIANO	\$	103,080.10			
PICHINCHA					
CUENTAS X COBRAR				\$	198,002.95
CLIENTES	\$	174,368.26	\$	173,825.16	
prov. Incobrables	\$	-543.10			
IMPUESTOS					
IMPUESTOS IVA				\$	
CREDITO TRIBUTARIO					
IMPUESTOS RENTA				\$	24,177.79
AÑOS ANTERIORES	\$	3,241.19			
AÑO EN CURSO	\$	14,146.13			
ANTICIPOS	\$	6,790.47			
INVENTARIOS				\$	552,759.49
M.PRIMA	\$	286,027.40			
SUMINISTROS					
PRODUCTOS PROCESO	\$	45,883.56			
PRODUCTO TERMINADO	\$	220,848.53			
IMPORTACIONES EN TRANSITO					
ACTIVO FIJO					\$ 1,379,721.80
TERRENOS				\$	99,000.00
TERRENOS				\$	710,520.00
EDIFICIOS				\$	360,984.86
COSTO				\$	376,025.37
DEP. ACUMULADA	\$	-15,040.51			
MAQ. EQUIPO			\$	209,216.94	
COSTO				\$	283,319.94
DEP. ACUMULADA	\$	-74,103.00			
MUEB. EQ. OFICINA					
TOTAL ACTIVO					\$ 2,130,484.24
PASIVO					
CORRIENTE					\$ 1,328,203.28
CUENTAS POR PAGAR				\$	175,958.83
SOBREGIRO BCO.PICHINCHA	\$	17,780.80			
CORPORACION FINANCIERA					
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES					
PROVEEDORES LOCALES	\$	158,178.03			
PROVEEDORES EXTERIOR	\$				
OTROS GASTOS POR PAGAR					
OTROS ACREEDORES				\$	
VARIOS POR PAGAR				\$	168,244.45
ANTICIPOS A CLIENTES	\$	75,547.05			
PERSONAL				\$	57,391.22
SUELDOS Y BENEFICIOS	\$	25,629.68			
IESS X PAGAR	\$	6,078.74			
BENEFICIOS SOCIALES	\$	25,682.79			
IMPUESTOS X PAGAR				\$	35,306.18
RETENCIONES FUENTE	\$	2,640.41			
RETENCIONES IVA					
IVA PENDIENTE LIQUIDAR	\$	21,983.83			
IMPUESTOS X PAGAR	\$	10,681.94			
RENTA EMPRESA					
PASIVO A LARGO PLAZO				\$	984,000.00
CORPORACION FINANCIERA				\$	500,000.00
OTROS ACREEDORES				\$	484,000.00
TOTAL PASIVO					
PATRIMONIO				\$	802,280.96
CAPITAL				\$	488,002.31
CAPITAL	\$	350,002.31			
APORTES A FUTURAS CAP.	\$	138,000.00			
RESERVAS				\$	
RESULTADOS				\$	314,278.65
ANTERIORES	\$	213,296.79			
PRESENTE EJERCICIO	\$	100,981.86			
PASIVO Y PATRIMONIO					\$ 2,130,484.24

ING. JENNY FALCONI
CONTADORA
MAT. 022826

ING. TEOFILO CASTRO
GERENTE

