



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**Monografía previa a la obtención del título de:
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

TEMA:

**AUDITORIA DE GESTIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y
VENTAS DE LA EMPRESA "PLACACENTRO MASISA" AL PRIMER TRIMESTRE DEL
AÑO 2011**

AUTORAS:

**MAYRA TATIANA TELLO ORTÍZ
ESTEFANÍA BEATRIZ VEGA CALLE**

DIRECTOR:

ING. COM. HUMBERTO JARAMILLO

CUENCA – ECUADOR

DEDICATORIA

Esta monografía va dedicada a Dios por guiar siempre nuestro camino y cubrir con su mano sagrada cada paso que damos y a nuestros padres por brindarnos su apoyo incondicional y poder darnos los mejores consejos para poder culminar una etapa mas en nuestras vidas. En el caso de Mayra Tello quiero dejar constancia de agradecimiento a mi esposo por ser un gran pilar de sabiduría, consejos, paciencia y amor.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestras familias ya que gracias a su amor luchamos día tras día por cumplir nuestros sueños, a la empresa 'Placacentro Massisa ' por facilitarnos toda la información para realizar nuestra monografía y a nuestro estimado director el Ing. Humberto Jaramillo por su paciencia y comprensión, además de transmitirnos todos sus conocimientos para poder realizar y culminar nuestro trabajo con éxito.

RESPONSABILIDAD

Las ideas y conceptos emitidos en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores

(f).....

Mayra Tatiana Tello Ortiz

(f).....

Estefanía Beatriz Vega Calle

INDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
RESPONSABILIDAD.....	III
INDICE DE CONTENIDOS.....	IV
RESUMEN.....	V
ABSTRAC.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	01
CAPÍTULO I.....	03
1. RESEÑA HISTÓRICA PLACACENTRO MASISA.....	03
1.2 MISION.....	03
1.3 VISION.....	03
1.4. OBJETIVOS.....	04
1.4.1. Objetivo general PLACACENTRO MASISA.....	04
1.4.2. Objetivos específicos PLACACENTRO MASISA.....	04
1.5. ANÁLISIS FODA CUANTITATIVO.....	05
1.6. ORGANIGRAMA PLACACENTRO MASISA.....	07
1.7. ORGANIGRAMA PLACACENTRO MASISA PROPUESTO.....	08
CAPITULO II.....	09
2. FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	09
2.1. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	09
2.2. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA PLACACENTRO MASISA.....	09
2.3.COMPONENTE: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.....	10
2.3.1. Subcomponente: Revisión y Control de inventarios.....	10
2.3.2. Subcomponente: Compra de material	10
2.3.3. Subcomponente: Pago de Sueldos.....	11
2.4. COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	11
2.4.1. Subcomponente: Facturación.....	11
2.4.2. Subcomponente: Atención al Cliente.....	12
2.4.3. Subcomponente: Rotación de Inventarios.....	13
2.5 PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	13
2.5.1 Conocimiento Preliminar.....	13
2.5.2 Planeación.	14
2.5.3 Ejecución.....	14
2.5.4 Informe de Resultados.....	14
2.5.5 Seguimiento.....	14
2.6 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	15
2.6.1. Ambiente interno de control.....	15
2.6.2. Evaluación de riesgos.....	15
2.6.3. Actividades de control.....	15
2.6.4. Información y comunicación.....	15

2.6.5. Supervisión y monitoreo.....	16
2.7. METODO A UTILIZAR EN NUESTRA EVALUACION.....	16
2.8. HOJA DE HALLAZGOS.....	16
2.8.1. Características de las hojas de hallazgos.....	17
2.9. COMUNICACION DE RESULTADOS (informe).....	17
2.10. INFORME.....	17
2.11. CONCEPTO DE INDICADORES.....	18
2.12. EQUIPO DE TRABAJO.....	18
CAPITULO III.....	19
3 APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA PLACACENTRO MASISA.....	19
3.1. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	19
3.1.2 Conocimiento Preliminar.....	19
3.1.3 Planeación.....	34
3.1.4 Ejecución.....	55
3.1.5 Informe de Resultados.....	66
3.1.6 Seguimiento.....	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	110

RESUMEN

Este trabajo de investigación se orienta a realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa "Placacetro Masisa", ubicada en la ciudad de Cuenca, a los departamentos de administración y ventas, al primer trimestre del año 2011, para determinar si se realizan sus actividades y procesos de una manera correcta, eficaz y eficientemente. como: control de inventarios(mal cálculo del kárdex) compra de materiales (perdida de mercadería) pago de sueldos (errores en el calculo de roles), atención al cliente(problemas en el trato al cliente), facturación (errores en el llenado de facturas) y rotación de inventarios(exceso o falta de mercadería).

ABSTRACT

This research project is oriented to perform an Audit Management to the sales and administration departments of "Placacentro Massisa" Company -located in the city of Cuenca- during the first trimester 2011, in order to determine if the company's activities and processes are performed in a proper, effective and efficient manner. That is: inventory control, purchase of materials, salary payments, customer service, invoicing, and inventory turnover.



Translated by,
Diana Lee Rodas

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación titulado: **AUDITORIA DE GESTIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS DE LA EMPRESA “PLACACENTRO MASISA” AL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2011**, consideramos que para lograr el desarrollo y progreso de estos Departamentos, es fundamental determinar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización, tomando a la Auditoría de Gestión como una figura trascendente para evaluar el desempeño de las diversas actividades ejecutadas.

La evaluación de este trabajo, considera la detección de aspectos negativos y positivos, así como la identificación de oportunidades de progreso que pueden tomar a través de las recomendaciones que nosotros como auditores proponemos, ayudando a mejorar las operaciones que ejecutan dichos departamentos; además para la empresa es en una herramienta de apoyo y consulta para el cumplimiento de las metas establecidas.

A continuación una síntesis de la estructura de cada capítulo del que consta el presente trabajo:

✓ CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE PLACACENTRO MASISA

Este capítulo tiene por objetivo dar a conocer su reseña histórica, misión, visión, objetivos tanto el general como los específicos, organigrama PLACACENTRO MASISA, de igual manera el análisis FODA cuantitativo y organigrama propuesto por nosotros.

✓ CAPITULO II: FUNDAMENTOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

Considerando que para realizar una Auditoría de Gestión, es importante contar con bases que nos guíen a lo largo del proceso, es por esta razón que en este capítulo se establecerán aspectos como definición, alcance, objetivos, componentes, subcomponentes, herramientas y el proceso de la auditoría de gestión.

✓ CAPITULO III: APLICACIÓN PRACTICA DE LA AUDITORIA DE GESTION EN LA EMPRESA PLACACENTRO MASISA

En este capitulo se pondrá en práctica lo aprendido en la carrera, pues se desarrollaran las cinco fases de la auditoría de gestión a los Departamentos de Administración y Ventas de la Empresa PLACACENTRO MASISA, las mismas que son: conocimiento preliminar, planificación, ejecución, información de resultados y seguimiento.

CAPÍTULO I

1. RESEÑA HISTÓRICA PLACACENTRO MASISA

Masisa busca ser líder en rentabilidad a largo plazo en Latinoamérica en la industria de tableros de madera para muebles y arquitectura de interiores, maximizando las sinergias y el valor de los bosques, sustentados en una gestión de triple resultado.

La propuesta de valor de Masisa es ser una marca confiable, cercana a todos sus públicos, anticipándose a las necesidades de los mercados por medio de la innovación en productos y servicios, y operando en forma responsable con la sociedad y el medio ambiente

Para la producción de tableros, la empresa cuenta con 11 complejos industriales en Chile, Argentina, Brasil, Venezuela y México, En su negocio forestal Masisa cuenta con un patrimonio de 238 mil hectáreas de plantaciones de pino y eucaliptus, distribuidas en Chile, Argentina, Brasil y Venezuela. Este patrimonio de bosques juega un rol clave en la propuesta de valor de Masisa, ya que permite asegurar el suministro de fibra en el largo plazo acorde a la estrategia de crecimiento del negocio en los países donde está presente.

Masisa se plantea como una marca confiable y cercana a todos sus públicos de interés. Lo anterior se traduce en relaciones estrechas con sus clientes, conociendo y atendiendo sus necesidades y ofreciéndoles soluciones innovadoras en cuanto a productos y procesos, así como en diálogos constantes con sus otros públicos y las comunidades aledañas a las plantas, de manera de conocer sus inquietudes y generar impactos positivos en todos los lugares donde la Compañía opera.

(<http://www.placacentro.com/ec/placacentro>)

1.2 MISION MASSISA

Apoyar a las necesidades de la ciudad de Cuenca en el ámbito de tableros ofreciendo productos de calidad creando valor para los clientes y empleados.

1.3 VISION MASSISA

Ser una marca confiable, cercana a todos sus públicos, anticipándose a las necesidades de los mercados por medio de la innovación en productos y servicios, y operando en forma responsable con la sociedad y el medio ambiente.

(<http://www.placacentro.com/ec/placacentro>)

1.4. OBJETIVOS**1.4.1. Objetivo general PLACACENTRO MASISA**

Realizar una auditoría de gestión en las áreas de administración y ventas, de la empresa "PLACACENTRO MASISA" con el fin de determinar si dicha empresa realiza todas sus actividades y procesos de una manera correcta, eficaz y eficiente

1.4.2. Objetivos específicos PLACACENTRO MASISA

- Evaluar la eficiencia y eficacia en los sistemas de ventas, por medio de encuestas a los clientes, revisión de facturas y de inventarios.
- Controlar el cumplimiento de procedimientos establecidos en los departamentos de administración y ventas.
- Evaluar y analizar el cumplimiento del control interno por parte de los empleados y dueño de PLACACENTRO MASISA con el fin de establecer en qué medida se están cumpliendo las políticas dentro de la empresa.

¹<http://www.placacentro.com/ec/>

1.5. ANÁLISIS FODA CUANTITATIVO

ASPECTOS INTERNOS

DEBILIDAD

Falta de materia prima en el mercado

Personal no capacitado

Ineficacia en manejo de cartera

FORTALEZAS

Capital propio de la empresa

Ubicación

Productos de calidad

NUMERO	ASPECTOS INTERNOS	CLASIFICACION	CALIFICACION	PONDERACION	CLAIFICACION PONDERADA
1	Falta de materia prima en el mercado	Debilidad	2	13,33%	0,27
2	Personal no capacitado	Debilidad	2	13,33%	0,27
3	Capital propio de la empresa	Fortaleza	4	26,67%	1,07
4	Ineficacia en manejo de cartera	Debilidad	1	6,67%	0,07
5	ubicación	Fortaleza	3	20,00%	0,60
6	Productos de calidad	Fortaleza	3	20,00%	0,60
	TOTAL		15	100,00%	2,88

CALIFICACION	
1	AMENAZA GRAVE
2	AMENAZA LEVE
3	OPORTUNIDAD MENOR
4	OPORTUNIDAD DE ÉXITO

MARGEN MINIMO DE SEGURIDAD
2,50

Margen mínimo de seguridad es del 2,5 de acuerdo a la matriz, el margen de seguridad interno es de 2,88 quiere decir que existe mayores fortalezas ya que la empresa cuenta con un capital propio, una buena ubicación y ofrece productos de calidad esto ayuda a la empresa para su mejor desarrollo

ASPECTOS EXTERNOS**AMENAZAS**

Problemas políticos
 Personal no especializado
 Competencia directa
 Avances tecnológicos

OPORTUNIDADES

Difíciles barreras de entrada
 Demanda en el mercado
 Clientes potenciales

NUMERO	ASPECTOS EXTERNOS	CLASIFICACION	CALIFICACION	PONDERACION	CLAIFICACION PONDERADA
1	PROBLEMAS POLITICOS	Amenaza	1	6,67%	0,07
2	AVANCES TECNOLOGICOS	Amenaza	2	13,33%	0,27
3	NO EXISTE DEMACIADA COMPETENCIA	Oportunidad	3	20%	0,60
4	PERSONAL NO ESPECIALIZADO	Amenaza	2	13,33%	0,27
5	DEMANDA EN EL MERCADO	Oportunidad	3	20,00%	0,60
6	CLIENTES POTENCIALES	Oportunidad	4	26,67%	1,07
	TOTAL		15	100,00%	2,88

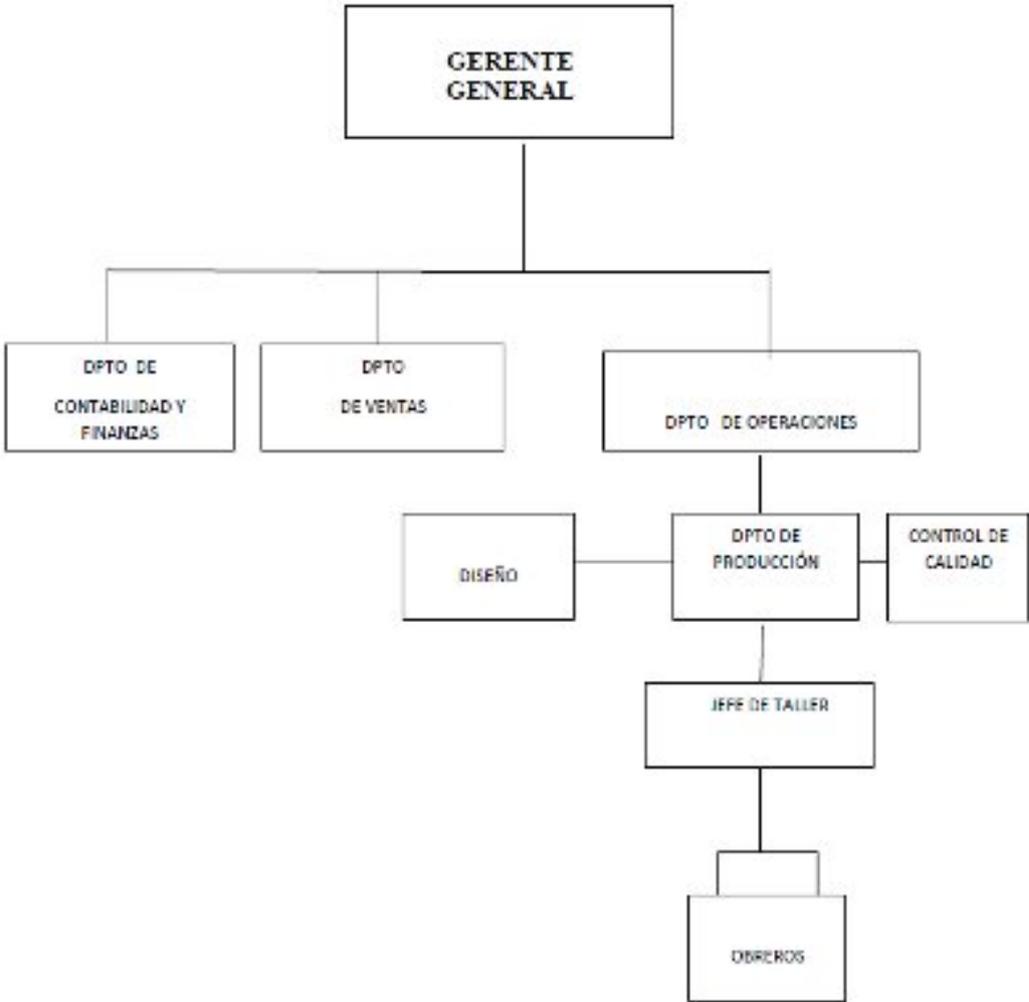
CALIFICACION

1	AMENAZA GRAVE
2	AMENAZA LEVE
3	OPORTUNIDAD MENOR
4	OPORTUNIDAD DE ÉXITO

MARGEN MINIMO DE SEGURIDAD 2,50

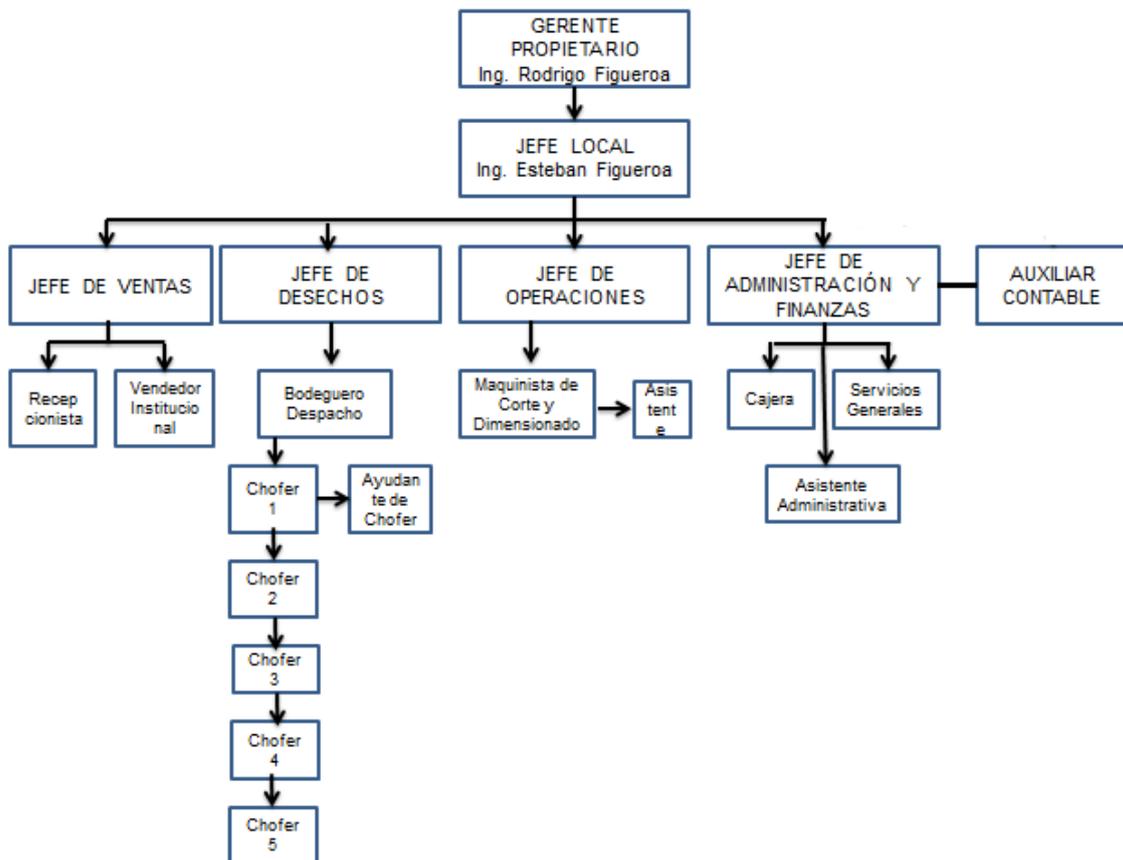
De acuerdo a los aspectos externos de la empresa el margen mínimo de seguridad es de 2.50, mientras que el margen de seguridad interno es de 2.88 cuenta con mayores oportunidades ya que es difícil la entrada al mercado, existe una gran demanda y cuenta con clientes potenciales a pesar de que existen problemas políticos, avances tecnológicos y no se cuenta con un personal especializado.

1.6. ORGANIGRAMA PLACACENTRO MASISA



1.7. ORGANIGRAMA PLACACENTRO MASISA PROPUESTO

La empresa al no contar con su organigrama bien estructurado, hemos propuesto el siguiente, adecuándolo según los departamentos y estatus de acuerdo a la explicación del Gerente General Ing. Rodrigo Figueroa.



CAPITULO II

2. FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos.

2.2. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN QUE REALIZAREMOS EN LA EMPRESA PLACACENTRO MASISA

Alcance de la auditoria:

Nuestra auditoría tiene como alcance, lograr orientar sobre la evaluación de los objetivos y actividades que se desarrollan dentro de la Empresa, EN EL PRIMER TRIMESTRE del 2011 , enfocada a los departamentos de administración, con sus subcomponentes: revisión y control de inventarios, compra de materiales, pago de sueldos y el departamento de ventas con sus subcomponentes: facturación, atención al cliente, rotación de inventarios.

Objetivos de la auditoria realizada en Placacentro Massisa

OBJETIVO GENERAL

Realizar una auditoría de gestión en las áreas de administración y ventas, de la empresa "PLACACENTRO MASISA" con el fin de determinar si dicha empresa realiza todas sus actividades y procesos de una manera correcta, eficaz y eficiente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Evaluar la eficiencia y eficacia en los sistemas de ventas, por medio de encuestas a los clientes, revisión de facturas y de inventarios.
- Controlar el cumplimiento de procedimientos establecidos en los departamentos de administración y ventas.

- Evaluar y analizar el cumplimiento del control interno por parte de los empleados y dueño de PLACACENTRO MASISA con el fin de establecer en qué medida se están cumpliendo las políticas dentro de la empresa.

2.3.Componente: Departamento Administrativo

2.3.1. Subcomponente: Revisión y Control de inventarios

La eficiencia del control de inventarios puede afectar la flexibilidad de operación de la empresa.

A menor eficiencia en el sistema de control de inventarios, mayor la necesidad de inversión.

Expuesta la importancia de un sistema de control de inventarios cabe mencionar estos objetivos generales :

- Minimizar la inversión en el inventario.
- Minimizar los costos de almacenamiento.
- Minimizar las pérdidas por daños, obsolescencia o por artículos perecederos.
- Mantener un inventario suficiente para que la producción no carezca de
- materias primas, partes y suministros.
- Mantener un transporte eficiente de los inventarios, incluyendo las funciones
- de despacho y recibo.
- Mantener un sistema eficiente de información del inventario.
- Proporcionar informes sobre el valor del inventario a contabilidad.
- Realizar compras de manera que se pueden lograr adquisiciones económicas
- y eficientes.
- Hacer pronósticos sobre futuras necesidades de inventario.

<http://html.rincondelvago.com/modelos-de-inventarios.html>

2.3.2. Subcomponente: Compra de material

Los materiales o suministros son los elementos básicos que se transforman en productos terminados a través del uso de la mano de obra y de los costos indirectos de fabricación en el proceso de producción.

Los costos de los materiales puede ser directos o indirectos, los materiales directos son aquellos que pueden identificarse con la producción de un artículo terminado, que pueden asociarse fácilmente al producto y que representan un costo importante del producto terminado.

Los materiales indirectos son los demás materiales o suministros involucrados en la producción de un artículo que no se clasifican como materiales directos

En esta empresa el gerente es responsable de garantizar que los artículos pedidos reúnan los estándares de calidad establecidos por la compañía que se adquieran al precio más bajo y se despachen a tiempo.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/materialesclasificacion.htm>

2.3.3. Subcomponente: Pago de Sueldos

El salario o remuneración es lo que el trabajador recibe en retribución a su trabajo; puede ser esta en dinero o especies, sin interesar la forma o la denominación, siempre que sea de su libre disposición

http://www.guiatributaria.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=119:01-remuneracion-concepto&catid=40:5ta-categoria-remuneraciones&Itemid=65

En el Ecuador el salario mínimo establecido para el 2011 es de \$264y para el año 2012 es de \$292

2.4 COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS

2.4.1. Subcomponente: Facturación

Una factura es un documento que respalda la realización de una operación económica, que por lo general, se trata de una compraventa

Debe contener ciertos datos como: la clase de producto vendido y su cantidad, o bien el tipo de servicio prestado, el número y la fecha de emisión. Además, una factura, debe mostrar el precio total y unitario de la transacción

<http://www.misrespuestas.com/que-es-una-factura.html>

Según el Sri del Ecuador los requisitos de la factura son:

Formato de factura

Requisitos Preimpresos - Requisitos de Llenados

Razón Social	AUTOMÓVILES NACIONALES S.A.		RUC 1790182345001	RUC								
Nombre Comercial	AUTOMAN		Factura	Denominación								
Dirección de la matriz y del establecimiento emisor (cuando corresponda)	MATRIZ: Av. 6 de Diciembre N24-50 y Gral. Fochi Quite SUCURSAL: Lata Plaza Damián 818 y M. Alcívar Guayaquil		Nº. 002 - 001-0000251	Numeración								
			Nº. Autorización 1047844855	Nº. de Autorización (otorgado por el Sri)								
Razón Social del comprador	Sr. (es):	Fecha de Emisión:		Fecha de emisión								
RUC comprador	RUC o CI:	Guía de emisión:		Nº. de Guía de Remisión (cuando corresponda)								
Dirección comprador (opcional)	Dirección:			Precio unitario								
Descripción del bien o servicio	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Cantidad</th> <th>Descripción</th> <th>Precio Unitario</th> <th>Valor de Venta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Valor de Venta					
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Valor de Venta									
Validez	Válido para su emisión hasta 10/2006		Sub total 12% Sub total 0% Descuento Sub total IVA 12% VALOR TOTAL	Valor gravado tarifa 12% Valor gravado tarifa 0% Descuentos Valor Total transacción Valor de IVA Valor Total								
Datos de la imprenta	Carlos Angel Bolívar Mera/Imprenta Bolívar RUC: 1710501420001 / Nº. Autorización 3540		Original: Adquiriente/Copia: emisor	Destinatario								

Recuerde que la no entrega de comprobantes de venta autorizados o que no contengan los requisitos establecidos, será sancionada con la clausura del establecimiento.

2.4.2. Subcomponente: Atención al Cliente

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Un cliente:

- Es la persona más importante de nuestro negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.

¿Qué busca obtener el cliente cuando compra?

- Un precio razonable
- Una adecuada calidad por lo que paga
- Una atención amable y personalizada

Un buen servicio de entrega a domicilio
Un horario cómodo para ir a comprar (corrído o tener abierto también el fin de semana)
Cierta proximidad geográfica, si fuera posible
Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques)
Una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes)
Un local cómodo y limpio

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

2.4.3. Subcomponente: Rotación de Inventarios

La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios

<http://www.gerencie.com/rotacion-de-inventarios.html>

2.5 PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.5.1 Conocimiento Preliminar

En esta fase se consideran cuales son los objetivos , las principales actividades y procedimientos que deben desarrollarse al inicio del proceso de la auditoría de gestión, los pasos a seguir en la fase son:

- Visita a las instalaciones
- Revisión de archivos corrientes y Perm antes
- Determinar parámetros de indicadores de gestión
- Realizar un análisis FODA
- Evaluación de la estructura de Control interno
- Objetivo de la auditoria a realizarse

2.5.2 Planeación

La etapa de planeación consiste en orientar la revisión hacia objetivos establecidos

- Análisis información y documentación
- Evaluación de control interno por componentes
- Elaboración Plan y Programas

2.5.3 Ejecución

En esta fase se ejecuta propiamente la auditoria, se obtiene evidencia

- Aplicación de programas
- -Técnicas: Física, Observación, calculo, indagación, estadística
- Preparación de papeles de trabajo
- Hojas resumen hallazgos por componente
- Definición estructura del informe.

2.5.4 Informe de Resultados

El informe de auditoría de gestión se diferencia en las conclusiones ya que se expone en un resumen, el precio del incumplimiento con su efecto económico, causas, condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

PRODUCTO DE LA FASE

- Informe de Auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes
- - Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría

2.5.5 Seguimiento

Como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos deberán realizar un seguimiento;

- De hallazgos y recomendaciones al término de la auditoría.
- Re comprobación después de uno o dos años.
- Determinación de responsabilidades.

(<http://www.scribd.com/doc/49411593/Manual-Aud-gestion-2>)

2.6 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

2.6.1. Ambiente interno de control

- El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una empresa.
- Constituye la base de todos los demás elementos del control interno.

2.6.2. Evaluación de riesgos

- ▶ Riesgo es una posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos.
- ▶ La dirección evalúa los acontecimientos desde una doble perspectiva.
- ▶ Riesgo inherente: siempre existirá, haya o no controles.
- ▶ Riesgo residual: permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a riesgos.

2.6.3 Actividades de control

- ▶ Estas son políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos
- ▶ Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de la tecnología. Además ayuda a que se lleven a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos

2.6.4 Información y Comunicación

- ▶ En el CORRE es la «Información y comunicación» que por su ubicación en la pirámide comunica el ambiente de control interno. Es decir la información es necesaria en todos los niveles de la organización
- ▶ Es necesario identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo predeterminado.
- ▶ Es importante una comunicación eficaz en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información
- ▶ La dirección superior debe transmitir un mensaje claro a todo el personal, de la importancia de cada uno en materia de compartir la información con fines de control

2.6.5 Supervisión y Monitoreo

- ▶ Se realiza una supervisión para evaluar la calidad de su rendimiento.
- ▶ Las deficiencias del control interno deben ser puestas a conocimiento de gerencia y al consejo de administración.

Este componente permite evaluar si el CORRE esta funcionando de manera adecuado o es necesario introducir cambios

(<http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml>)

2.7. METODO A UTILIZAR EN NUESTRA EVALUACION

Encuestas a clientes: es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>)

Entrevista al gerente: es un acto de comunicación oral o escrita que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado) con el fin de obtener una información o una opinión sobre un asunto en particular.

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Entrevista>)

2.8. HOJA DE HALLAZGOS

Son aquellos que sirven de evidencia para sustentar el trabajo realizado por el auditor, respaldando el informe presentado por el mismo y deben ser realizados de acuerdo a las Normas de Auditoría

2.12.1. Características de las hojas de hallazgos

Condición: Motivo por el cual se considerando como hallazgo-Negativo

Criterio: En que se basa para expresar una opinión. Normas.Políticas, reglamentos,

leyes, indicadores, etc.

Causa: El porqué del incumplimiento del criterio con la condición.

Efecto: Es el impacto o resultado.

Comentario: Es la unión de los 4 atributos anteriores condición, criterio, causa y efecto.

Recomendación: Debe dirigirse al responsable de la actividad.

<http://www.google.com.ec/webhp?sourceid=toolbarnstant&hl=en&ion=1&qscrl=1&no rd=1&rlz=1T4ACAW en EC398#hl=en&qscrl=1&nord=1&rlz=1T4ACAW en EC398&sclient=psyab&q=hoja%20de%20hallazgos%20es&oq=&aq=&aqi=&aql=&gs nf=&gs l=&pbx=1&fp=1b18ab82f548be2b&ion=1&bav=on.2,or.r gc.r pw.r qf.,cf.osb &biw=1024&bih=389>

2.9. COMUNICACION DE RESULTADOS (informe)

Es la parte final de un examen realizado en el que se convoca a las autoridades competentes para dar a conocer los resultados obtenidos de dicho examen.

2.10. INFORME

El Informe debe cumplir con las siguientes exigencias:

Comentarios: Titulo

Comentario Narrativo: La unión de los 4 atributos (Condición, Criterio, Causa, Efecto) detallados en la Hoja de Hallazgos.

Recomendaciones: Dirigido a la autoridad competente.

Seguimiento de la mejora continua: Es la actividad que se realiza luego de haber presentado las debidas recomendaciones, con el fin de verificar su cumplimiento.

https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:EpOFbRjubVMJ:ocu.ucr.ac.cr/Boletines/2008Boletin14.pdf+comunicacion+de+resultados+informe+de+auditoria&hl=en&gl =ec&pid=bl&srcid=ADGEESjdsJjaLfLixjGN0AoiZhln1Qd5ZkN6S3gXHJitBNqldHY2ge kGvSrC6t2K2lQaQ9jujqVTO-9hf-UfiAxVwSzBwO6SeDMo5JYQGwsPSKuBs2aSgnQl-nkAfgBv6cvlwVf5pv&sig=AHIEtbTuSdd-k_sYwvmlD_ALY8TL0-KHzw

2.11. CONCEPTO DE INDICADORES

Son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en que medida se están logrando los objetivos estratégicos.

<http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#indicad>

2.12. EQUIPO DE TRABAJO

Se conforma con profesionales auditores, especialistas en las áreas a examinar, integrando lo que se denomina equipo multidisciplinario.

- **Equipo Multidisciplinario**

“Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.

<http://www.scribd.com/doc/53826564/9/Equipo-Multidisciplinario>

CAPITULO III**3 APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA
PLACACENTRO MASISA****3.1. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN****3.1.2 Conocimiento Preliminar****ACTIVIDADES DE LA EMPRESA****AREA ADMINISTRATIVA**

Esta área se encuentra a cargo del Ing. Com. Rodrigo Figueroa Beltrán que es el propietario y también se encuentran como gerente el ingeniero Esteban Figueroa además el ingeniero Fernando Alvear como jefe de local. Las siguientes actividades son las que se llevan a cabo en dicha área:

PROPIETARIO

- Se encarga de la compra de mercadería mensualmente
- Búsqueda de los proveedores
- Fijación de los precios
- Supervisión de la empresa
- Control de los inventarios
- Supervisa a todo el personal

GERENTE

- Revisar diariamente las actividades que se realizan en la empresa, así como también autorizarlas y registrarlas en el sistema contable.
- Mantiene comunicación con los proveedores para la adquisición de materias primas.
- Es el encargado del marketing y publicidad de la empresa.

JEFE DE LOCAL

- Gestión de compras.
- Gestión de ventas.
- Comercialización.
- Se encarga de llenar facturas.

DEPATAMENTO DE VENTAS

En esta área de ventas se encuentran como vendedora, recepcionista la Srta Maria Eugenia Figueroa, y también como supervisor al Ingeniero Rodrigo Figueroa. Esta área esta encargada de:

VENDEDORA

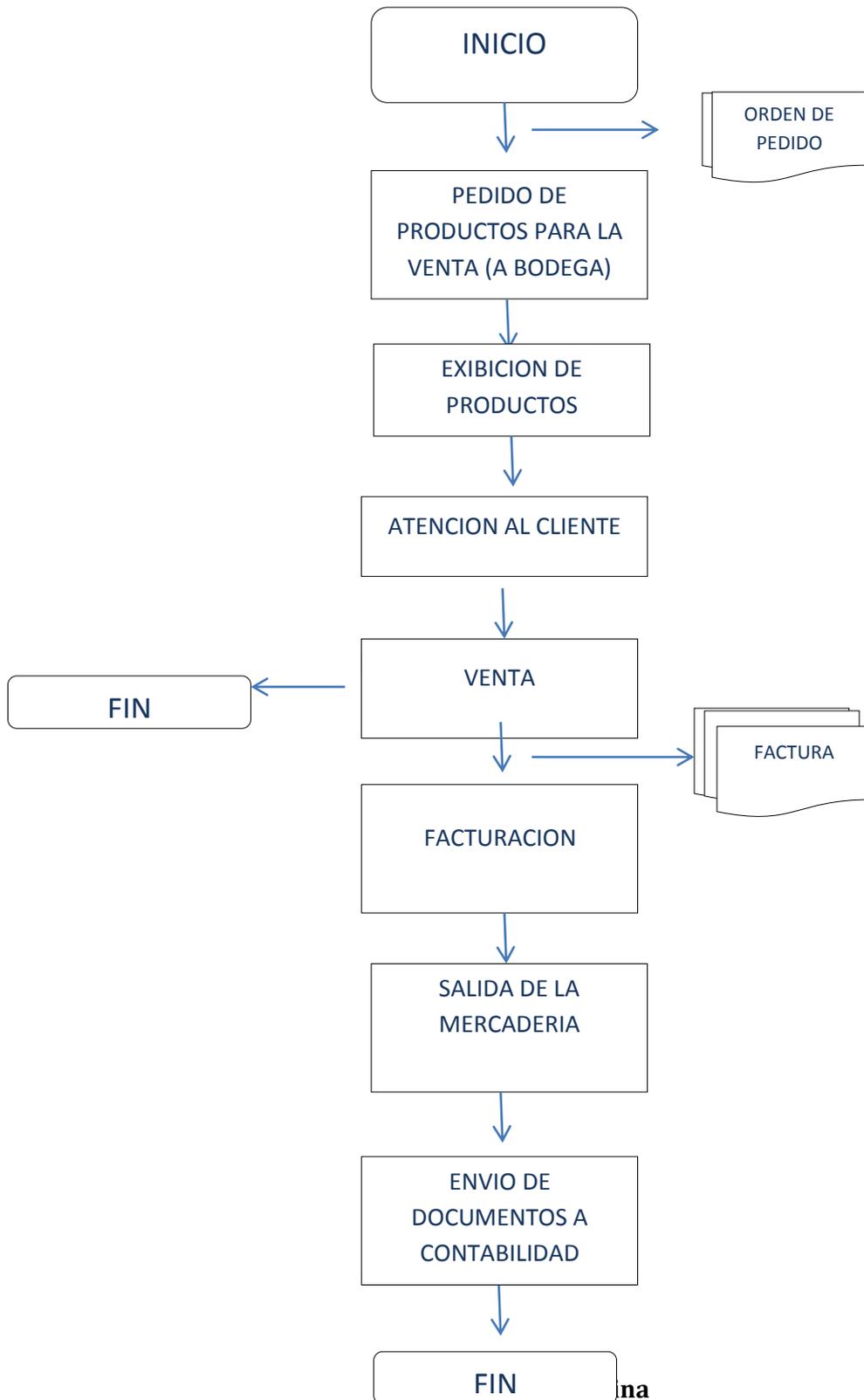
- Facturación.
- Recibe mercadería en local
- Exhibe los productos
- Venta al público.
- Pedidos pequeños a proveedores.
- Ordenes de requisición..
- Las ordenes de pedido de los clientes.

JEFE DE VENTAS

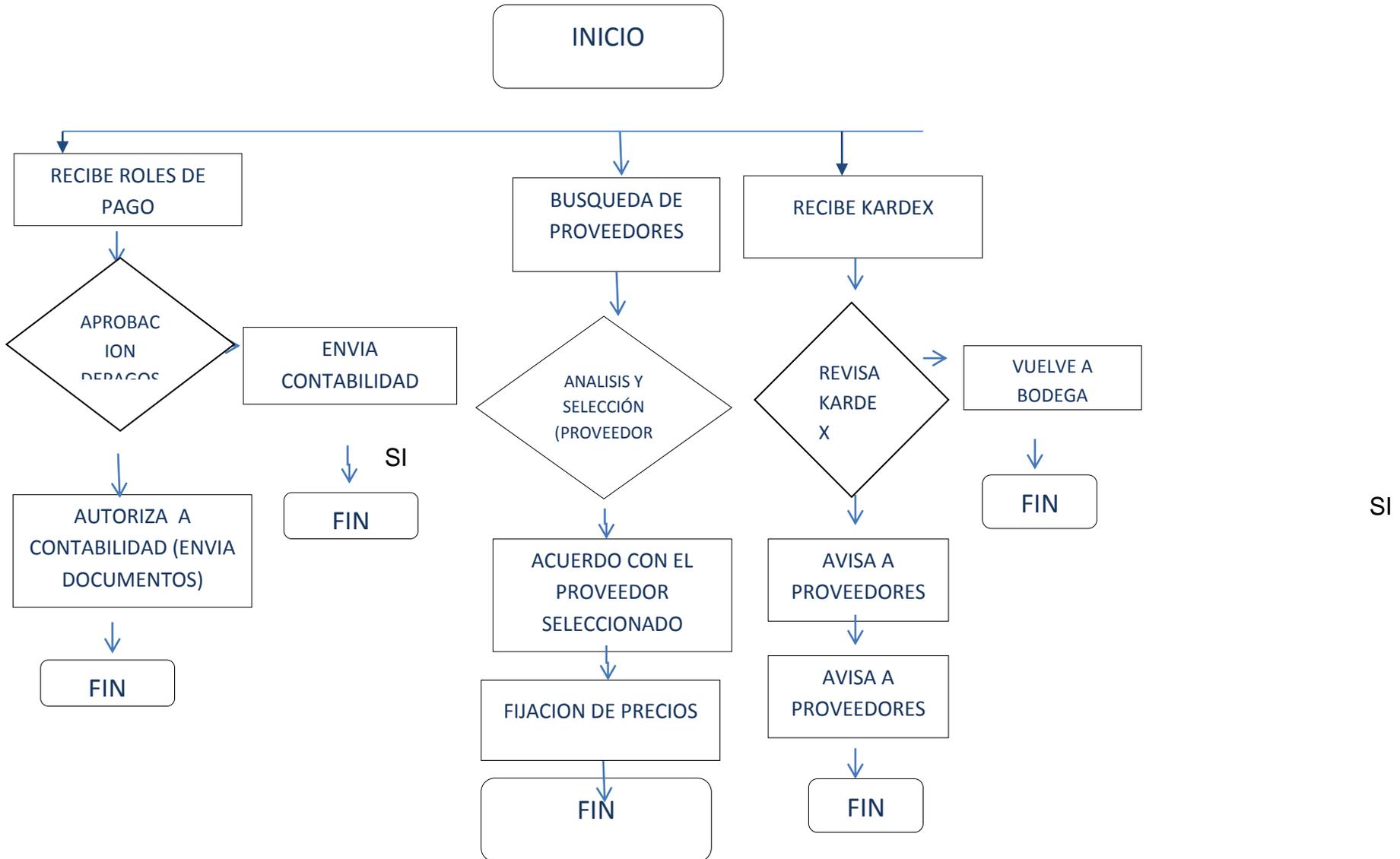
- Venta al por mayor.
- Relación con los clientes mayoristas
- Promociona su producto.

FLUJOGRAMA DE LOS DEPARTAMENTOS
PLACACENTRO MASISA

DEPARTAMENTO DE VENTAS



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO



EVALUACION PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO

ANEXO 1

NOTIFICACION DE INICIO DE UNA AUDITORIA AL GERENTE PROPIETARIO

SECCION: GERENCIA

ASUNTO: AUDITORIA DE GESTION

Cuenca, 21 de marzo del 2012

INGENIERO RODRIGO FIGUEROA

PRESENTE

De mis consideraciones

De acuerdo con la autorización otorgada por usted , le notificamos que iniciaremos la Auditoría de Gestión del primer trimestre del 2011: el día 22 de marzo al 22 de mayo del 2012

Los objetivos generales del examen son:

- Examinar que se estén cumpliendo con los objetivos que tiene su empresa.
- Evaluar el uso de los recursos humanos y de gestión de la entidad.
- Determinar las causas de ineficiencia errores y desviaciones.

Agradeceré enviar respuestas con nombres y apellidos completos, número de ciudadanía, dirección domiciliaria, número de teléfono, cargo y periodo de gestión a nuestra oficina ubicada en la calle 24 DE MAYO Y HERNAN MALO

ATENTAMENTE

AUDITOR GENERAL

MAYRA TELLO

ANEXO 2**CEDULA NARRATIVA****1. Reseña histórica de la empresa.**

La Empresa PLACACENTRO MASISA, se constituyó en el año 2005 luego de venir trabajando a título personal por alrededor de 20 años.

2. ¿Cuáles son las actividades de la empresa?

La empresa se realizan tres tipos de actividades la primera de producción en la que se dedica en la explotación y la elaboración de materiales pétreos para la construcción, la comercial que identifica las necesidades de los consumidores y se ocupa que los productos que se produzcan se vendan y la financiera que se ocupa sobre las inversiones necesarias y las fuentes de financiamiento para conseguir los medios financiero sobre las inversión

3. ¿Cuántos departamentos tiene la empresa?

La empresa cuenta con tres departamentos Administrativo, Producción y Ventas

4. ¿Qué tipo de tecnología utiliza la empresa para producir?

La tecnología que usa es tecnología de punta que permite abaratar costos ya que a mayor producción menos costos.

5. ¿Se ha realizado una investigación de mercado previamente y que porcentaje de mercado abarca la empresa.?

No se ha realizado una investigación de mercado pero se ha estimado que la empresa abarca más o menos un 30% del mercado

6. Se maneja la empresa con una planeación estratégica.

No la empresa no maneja una planeación estratégica

7. Existe una rotación de personal en el área de producción.

No, el personal es fijo cada trabajador tiene su tarea a realizar, pero si están capacitados para realizar otras actividades

8. ¿Cómo se maneja la adquisición dela materia prima?

El material es extraído de terrenos ubicados en el sector de Chaquilcay se utiliza una máquina Excavadora y tres volquetes que transportan el material a la planta de trituración en la planta del descanso.

9. Se da a conocer a los clientes los productos por medio de una publicidad.

La empresa se dedica a la venta de material por mayor nos dedicamos a buscar a clientes potenciales en base a las obras que se realizan o realizaran en la zona.

10. La empresa ha recibido una auditoria en años anteriores.

No ha recibido una auditoria anteriormente.

11. La empresa mide el nivel de satisfacción de los clientes y personal por medio de buzones o encuestas.

No realiza encuestas más bien hace muestreos de material para entregar al cliente material de buena calidad

12. ¿Cómo se maneja la ventaja competitiva frente a la competencia?

La ventaja competitiva de la empresa frente a la competencia se basa en que poseen maquinaria de alta tecnología que optimiza la producción de material. El material cumple con los estándares de calidad. Los precios son competitivos respecto a la competencia.

ANEXO 3**DATOS PERSONALES DE FUNCIONARIOS Y EX FUNCIONARIOS**

	Nombre	cedula de Ident.	INGRESO	SALIDA	DIRECCION DOMICILIARIA	CARGO DESEMPEÑA
1	ALVEAR VASQUEZ IVAN FERNANDO	101746923				DISEÑADOR
2	FUGUEROA BELTRAN LUCAS RODRIGO	100989284				GERENTE
3	FIGUEROA CASTRO ESTEBAN SANTIAGO	102203668				JEFE DE PERSONAL Y BODEGA
4	FIGUERO TAPIA MARIA EUGENIA	104659032				JEFE DE VENTAS
5	MERCHAN GALLEGOS MILTON TEOFILO	106551252				CORTADOR
6	MONGE QUINDE MARCO VINICIO	104994454				CORTADOR
7	MORAN MAQUILON EDISON EUSEBIO	919223180				ENCARGADO DE BODEGA
8	VAZQUEZ URGILES ANDREA ALEXANDRA	104828653				CONTADORA
9	ZUÑA CABRERA JESSICA VIVIANA	104816475				VENTAS

ANEXO 4

Visita Preliminar

1. **NOMBRE DE LA ENTIDAD:** PLACACENTRO MASISA
2. **DIRECCION:** Av. De las Américas y Don Bosco.
3. **TELÉFONO:** 2818236

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

- **Ambiente de control**

ASPECTOS POSITIVOS

ASPECTOS NEGATIVOS

<ul style="list-style-type: none"> - Las relaciones con los empleados, clientes, promovedores y demás se basa en honestidad y equidad 	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa PLACACENTRO MASISA no posee un código de ética.
<ul style="list-style-type: none"> - Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represarías 	<ul style="list-style-type: none"> - No eexiste normas y procedimientos relacionados con el control y descripción de los puestos de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> - Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad 	
<ul style="list-style-type: none"> - Existe un manual de procesos 	

• **Establecimiento de objetivos**

ASPECTOS POSITIVOS

ASPECTOS NEGATIVOS

- La empresa cuenta con objetivos específicos que concuerdan con el objetivo general.
- En la empresa existe conocimiento de los objetivos y estrategias de la empresa por parte de los trabajadores.

- La empresa no cuenta con plan estratégico completo.
- No se cuenta con la supervisión necesaria para medir el grado de consecución de objetivos
- No existe fijación de riesgo aceptado para los objetivos establecidos.

• **Actividades de control**

ASPECTOS POSITIVOS

ASPECTOS NEGATIVOS

- Existe calidad en la información y comunicación sobre las decisiones adoptadas.
- Existen mecanismos para analizar las alternativas de control a seleccionar.
- Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información.

- El Gerente no emite políticas y procedimientos de las actividades de control.
- Las actividades de control no incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección.

- **Información y comunicación**

ASPECTOS POSITIVOS**ASPECTOS NEGATIVOS**

- Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades

- No existe políticas relativas dentro de la empresa a la información a la comunicación así como su función de todos los niveles.

- No se comunica al personal sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos organizacionales.

- La información de la institución no constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores

- No se realiza la supervisión de los procesos y de la información.

- No se actualiza su pagina web

- Supervisión y monitoreo

ASPECTOS POSITIVOS

ASPECTOS NEGATIVOS

<ul style="list-style-type: none"> - Se tiene una exhaustiva supervisión de la calidad del producto terminado. - Al final del día se supervisa que cada uno de los obreros haya cumplido con la orden de producción diaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se compara con frecuencia los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad. - La organización de la empresa no realiza auto evaluaciones del Control Interno - No existen planes de acción correctiva.

RECURSOS QUE SE REQUIERE:

HUMANOS: Equipo de trabajo

EQUIPO	CARGO
Mayra Tello	Auditor General
Estefanía Vega	Auditor Específico

FINANCIERO

Se contará con un presupuesto de: \$200,00

MATERIALES

Rubro	Cantidad	Costo (dólares)	Justificación
Energía eléctrica	3 h. diarias	15	Por el uso de computadoras
Aplicación de las técnicas	-	5	Realizar una base del proyecto
Hojas A4	1 paquete	4	Para las impresiones
Tinta de impresión	1	20	Para las impresiones
Internet	1	30	Para investigación
Copias	-	5	Para investigación
Papeleo de la tesis	1	35	Para la presentación
Diseño de tesis	1	3	Derecho de denuncia y pago de título
Gastos de transporte	--	25	Por carga de combustible para movilizarlos
Total		142	

TIEMPO ESTIMADO

Actividades de Trabajo	MARZO				ABRIL				MAYO				
DISEÑO MONOGRAFIA	■	■											
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA			■										
PLANEACION				■	■								
EJECUCION						■	■	■	■				
INFORME DE RESULTADOS										■			

DEPARTAMENTO DE VENTAS

- Analizar el grado de satisfacción de los clientes.
- Analizar la atención al cliente.
- Verificar que los procedimientos de este departamento cumplan con lo establecido en la LORTI.
- Verificar que existan documentos que respalden los movimientos que realiza este departamento.
- Verificar el cálculo correcto de los documentos que emite este departamento.
- Medir la eficiencia y eficacia de esta área.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

Nuestra auditoría tiene como alcance, lograr orientar sobre la evaluación de los objetivos y actividades que se desarrollan dentro de la Empresa, EN EL PRIMER TRIMESTRE del 2011 , enfocada a los departamentos de administración, con sus subcomponentes: revisión y control de inventarios, compra de materiales, pago de sueldos y el departamento de ventas con sus subcomponentes: facturación, atención al cliente, rotación de inventarios.

Componentes y subcomponentes:**Departamento Administrativo**

- Revisión y Control de inventarios
- Compra de material
- Pago de sueldos

Departamento de Ventas

- Facturación.
- Atención al cliente.
- Rotación de inventario

3.1.3 Planeación

COMPONENTE: ADMINISTRACION

CUADROS DE CONTROLES Y
PONDERACION

Controles	Ponderación Total	Calificación Total	Enfoque de Auditoría	
			Pruebas Sustantivas	Pruebas de Cumplimiento
Revisión de emisión de cheques semanalmente.	10	6		
Revisión diaria de los pagos realizados en efectivo	10	8		
Control físico	10	7		
revisión diaria de la mercadería que ingresa y sale de bodega	10	8		
Análisis del método utilizado con otros métodos.	10	7		
Control físico de los Kárdex.	10	9		
Control de documentación.	10	9		
TOTAL	30	21		

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} = 21/31$$

$$\text{Nivel de confianza} = 0.7 * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 70 \%$$

MATRIZ RIESGO CONFIANZA

Riesgo		
ALTO	MODERADO	BAJO
15% - 50 %	51 - 75%	76%- 95%
BAJO	MEDIO	ALTA
Confianza		

COMPONENTE: VENTAS**CUADROS DE CONTROLES Y
PONDERACION**

Controles	Ponderación Total	Calificación Total	Enfoque de Auditoría	
			Pruebas Sustantivas	Pruebas de Cumplimiento
Verificar el pedido del cliente con su factura respectiva	10	5		
Capacitación del personal de ventas con respecto al sistema que tiene la empresa.	10	6		
Se verifica la factura con los respectivos códigos que tiene la mercadería	10	7		
Revisión de todos los oficios con los datos respectivos antes de pasar al departamento financiero	10	7		
Se tienen copias de las facturas	10	10		
Revisión constante de caja	10	7		
Revisión constante de caja	10	7		
Sanción a los empleados	10	7		
CAPACITACION DE ATENCION AL CLIENTE PARA LOS EMPLEADOS	10	5		
ESTABLECER BUZON DE SUGERENCIAS	10	0		
TOTAL	100	61		

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} = 61/100$$

$$\text{Nivel de confianza} = 0.61 * 100$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 61 \%$$

MATRIZ RIESGO CONFIANZA

Riesgo		
ALTO	MODERADO	BAJO
15% - 50 %	51 - 75%	76%-95%
BAJO	MEDIO	ALTA
Confianza		

- Formato Tomado: CUBERO, Teodoro, "Manual específico de auditoría de gestión". Cuenca – Ecuador 2009.

MEMORANDO DE PLANIFICACION

Entidad: PLACACENTRO MASSISA

Auditoria de Gestión

Período: 1er Trimestre 2011

Componente : PLACACENTRO MASSISA
Administración y Ventas

subcomponentes:

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA

Informe Largo de Auditoria y Síntesis del Informe:

2. FECHA DE INTERVENCION

Fecha estimada

- Orden de Trabajo	21 DE MARZO
- Inicio del trabajo en el campo	22 MARZO 2012
- Finalización del trabajo en el campo	22 DE MAYO 2012
- Discusión del borrador del informe con funcionarios	23 DE MAYO 2012
- Presentación del informe a la Dirección	24 DE MAYO 2012
- Emisión del informe final de auditoría	25 DE MAYO 2012

3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

(Nombres)

AUDITOR GENERAL	MAYRA TELLO
AUDITOR ESPECIFICO	ESTEFANÍA VEGA
DISEÑADOR	ALVEAR VASQUEZ IVAN FERNANDO
GERENTE	FUGUEROA BELTRAN LUCAS RODRIGO
JEFE DE PERSONAL Y BODEGA	FIGUEROA CASTRO ESTEBAN SANTIAGO
JEFE DE VENTAS	FIGUEROA TAPIA MARIA EUGENIA

CORTADOR	MERCHAN GALLEGOS MILTON TEOFILO
CORTADOR	MONGE QUINDE MARCO VINICIO
ENCARGADO DE BODEGA	MORAN MAQUILON EDISON EUSEBIO
CONTADORA	VAZQUEZ URGILES ANDREA ALEXANDRA
VENTAS	ZUÑA CABRERA JESSICA VIVIANA
4. DIAS PRESUPUESTADOS	
<p>- 62 Días Normales, 42 Días Laborables</p> <p>distribuidos en las siguientes fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> - FASE I, Conocimiento Preliminar: 3 días normales- 2 días laborables - FASE II, Planificación: 14 días normales- 10 días laborables - FASE III, Ejecución: 28 días normales- 18 días laborables - FASE IV, Comunicación de Resultados: 7 días normales- 5 días laborables - FASE V, Seguimiento: 10 días normales- 7 días laborables 	

5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

5.1 Materiales: computador, scanner, cámara fotográfica, hojas, e instrumentos de oficina, transporte.

5.2 Recursos Financieros: se contará con un presupuesto de: \$200,00

6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA

6.1 RESULTADOS DE LA EVALUACION DE RIESGOS

“PLACACENTRO MASISA” es una empresa con principios claros y firmes ideales de hacia dónde quieren llegar, mantiene estructura en lo que respecta a su organización pero sin embargo tiene algunos problemas como son:

6.1.1 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

La empresa cuenta con un nivel de confianza que es moderado; como puntos bajos tenemos: la revisión de cheques no se hacen semanalmente por lo que sería conveniente para la empresa corregir esto para su propia seguridad y confianza, con lo que respecta

al control físico la calificación según su ponderación no es muy baja pero se debe tomar en cuenta para poder aumentar el control en el mismo, sin embargo la empresa tiene como puntos a su favor el método del kárdex para así llevar el control de inventarios de una manera correcta, así como también el control de la documentación para evitar pérdidas.

6.1.2 DEPARTAMENTO DE VENTAS

Con respecto a este departamento de ventas la empresa tiene una ineficiencia en cuanto a los pedidos de los clientes con sus facturas, por otro lado la capacitación que tiene el personal de acuerdo al sistema de ventas de la empresa, ha mejorado en lo que es la revisión de las facturas con sus respectivos códigos que tiene la mercadería (es decir los tableros y otros materiales que se venden en la empresa), así como los datos que son pasados al departamento financiero tienen mas control y revisión antes de ser pasados, se revisan constantemente lo que es caja y se aplican las sanciones correspondientes a los empleados; un punto a favor con que cuenta la empresa es que cada factura cuenta con una respectiva copia que sirve como un respaldo.

ANEXO No. 5
MODELO ORDEN DE TRABAJO DEFINITIVA

Srta.

Estefanía Vega Calle
AUDITOR ESPECÍFICO
Ciudad

De mi conformidad con el informe de avance (de primera fase que se realizo en la tercera semana de marzo del 2012) de la "Auditoria de Gestión" a la Empresa Placacentro Masisa en el período ha determinado los componentes y áreas de resultado clave que se relaciona con:

- Departamento Administrativo
- Departamento de Ventas

Con tales departamentos dispongo a ustedes la ejecución de la planificación de las demás etapas del examen que se deriven 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 de los Directivos y el Personal de la Entidad relacionados con el examen, para su aplicación y mejoramiento.

Igualmente, la fase de ejecución de las áreas 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 de alcanzarse y el impacto de satisfacción, tanto de los clientes internos y externos del componente auditado. El tiempo que se asigna para esta labor es de 29 días hombre a partir de la fecha

Atentamente

Mayra Tello
AUDITOR GENERAL

“PLACACENTRO MASISA”**PROGRAMA DE TRABAJO****TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION.****COMPONENTE: PLACACENTRO MASISA.****SUBCOMPONENTE: ADMINISTRACION.**

No	DESCRIPCION		
	<p><u>OBJETIVO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Medir la eficiencia, eficacia de esta área. - Verificar que se cumpla las políticas dentro de la empresa. - Medir el grado de apoyo de este departamento a los demás departamentos de la empresa. - Verificar que se aplique las respectivas leyes relacionadas con el cálculo correcto de los sueldos de los empleados. - Medir la eficiencia, eficacia del control aplicado a los inventarios. - Verificar si se revisan las órdenes de pedido de las otras áreas antes de realizar el pedido a proveedores. <p><u>PROCEDIMIENTOS GENERALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia de las políticas dentro de la empresa. - Realizar encuestas a los encargados de cada departamento sobre el apoyo recibido por parte de administración. - Realizar un análisis detallado de los roles de pago. - Verificación y comparación de los kardex con el inventario físico. <p><u>CALIFICACION DEL RIESGOS:</u></p> <p>RIESGO MODERADO</p>		

SUBCOMPONENTE:

Compra de mercadería

RIESGOS:

- Mal llenado de los cheques.
- Valores incorrectos pagados en efectivo.
- Perdida de mercadería.

SUBCOMPONENTE:

Revisión de inventarios.

RIESGOS:

- Error en el cálculo de los kardex.
- Error en la aplicación de la ley.
- Error en las funciones de los demás departamentos por falta de apoyo y coordinación de administración.
- Error en la aplicación de la ley en el cálculo de los sueldos a los empleados.
- Perdida de los kardex que respaldan la información.
- Inventario irreal por mala selección del método utilizado, valores de la mercadería no registrada.

SUBCOMPONENTE:

PAGO DE SUELDOS

RIESGOS:

- Pago inadecuado por mal cálculo en los roles de pago.

PROCEDIMIENTOS:**SUMCOMPONENTES:**

Compra de mercadería.

- Técnica de documentación. revisión (roles de pago, cheques, facturas de compra).

SUBCOMPONENTE:

Revisión de inventarios.

PROCEDIMIENTO:

- Técnica ocular: comparación de los kardex con los inventarios físicos.
- Técnica documental: revisión (kardex).

SUBCOMPONENTE:

Pago de los sueldos.

PROCEDIMIENTOS

- Técnica documental .(comparación de los valores de roles de pago con los valores de los cheques emitidos a los empleados.

“PLACACENTRO MASISA”

PROGRAMA DE TRABAJO

TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: PLACACENTRO MASISA

SUBCOMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS

No	DESCRIPCION	REF: P/T	ELAB. POR	FECHA
	<p><u>OBJETIVO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar el grado de satisfacción de los clientes. - Analizar la atención a los clientes. - Verificar que se cumpla con la LORTI. - Verificar que exista documentos que respalden la información de este departamento. - Verificar el cálculo correcto en las facturas. - Medir la eficiencia y eficacia de esta área. <p><u>PROCEDIMIENTOS GENERALES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisar documentos y verificar si existe un respaldo adecuado en la información. - Evaluación mediante indicadores de eficiencia. <p><u>SUBCOMPONENTE:</u></p> <p><u>FACTURACION</u></p> <p>CALIFICACION DEL RIESGO: Riesgo moderado</p> <p><u>Riesgos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mal ingreso de datos en el 			

	<p>sistema</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perdida de documentos que pueden valer como evidencia para garantía. - Error en el cálculo de valores en la factura. - Error en el llenado de la factura. <p><u>PROCEDIMIENTOS</u></p> <p>Técnica ocular de revisión de las facturas y documentos de entrega de las mercaderías.</p> <p>Revisar físicamente facturas en donde analizaremos el cálculo detallado y verificar si se cumple o no con la ley.</p> <p><u>SUBCOMPONENTE:</u></p> <p><u>ANTENCION AL CLIENTE</u></p> <p><u>RIESGOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Perdida de los clientes. <p><u>PROCEDIMIENTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar encuestas a los clientes más importantes para medir el grado de satisfacción y de esta manera analizar la calidad en su atención. - Técnica ocular para analizar la atención al cliente. <p><u>SUBCOMPONENTE:</u></p> <p><u>Rotación de Inventarios</u></p> <p><u>RIESGOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener un stock erróneo a las 			
--	---	--	--	--

	necesidades de la empresa <u>PROCEDIMIENTO</u> -Revisión de tarjetas Kardex. -Revisión física de la mercadería mantenida en bodega			
--	---	--	--	--

- Formato Tomado: CUBERO, Teodoro, "Manual específico de auditoría de gestión". Cuenca Ecuador 2009

Anexo 6

DEPARTAMENTO DE VENTAS

REALIZADO A: MARÍA FIGUEROA (JEFE DE VENTAS)

AMBIENTE DE CONTROL

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Posee PLACACENTRO MASISA un código de ética?		x		
	¿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?	X			
	¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?		x		
	¿Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos?	X			
	¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?		x		
	¿Se aplican sanciones disciplinarias?		X		
	¿Existen métodos para motivar a los empleados?		x		
	¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?		x		
	¿La organización observa la Constitución, la ley Orgánica y Demás leyes?	X			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
	¿La organización cuenta con un plan estratégico difundido interna y				

	externamente, en concordancia con los objetivos institucionales?				
	¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades organizacionales tales como; direcciones, unidades y secciones?	X			
	¿El personal participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?		X		
2	¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los servidores organizacionales?	X			
	¿Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la organización en la prestación de sus servicios?		x		
	¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles organizacionales?		x		
	¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?		x		
ACTIVIDADES DE CONTROL					
6	¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?	X			
	¿El Gerente y los Directores 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		
	¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a	X			

	seleccionar?				
	¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectives, manuales, informáticos y De dirección?		x		
	¿Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información?	x			
INFORMACION Y COMUNICACIÓN					
	¿El Gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control?	X			
	¿Se comunica al personal sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos organizacionales?	X			
	¿La información de la institución constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?		X		
	¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?		X		
7	¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?		X		
	¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?	X			
	¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus	X			

	responsabilidades?				
	¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la organización?		X		
SUPERVISION Y MONITOREO					
8	¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad?		X		
	¿Se tiene una exhaustiva supervisión de la calidad del producto terminado?	X			
	¿Se supervisa que cada uno de los obreros haya cumplido con la orden de producción diaria?	X			

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

REALIZADO A: RODRIGO FIGUEROA (GERENTE GENERAL)

AMBIENTE DE CONTROL

PREGUNTAS	SI	N O	N/ A	OBSE RVACI ONES
¿Posee PLACACENTRO MASISA un código de ética?		x		
¿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?	X			
Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos?		x		
¿Se aplican sanciones disciplinarias?	X			
¿Existen métodos para motivar a los empleados?		x		
¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?		X		
¿La organización observa la Constitución, la ley Orgánica y Demás leyes?		x		
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS		x		
¿La organización cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente, en concordancia con los objetivos institucionales?	X			
¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades organizacionales tales como; direcciones, unidades y secciones?	X			

¿El personal participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?		X		
ACTIVIDAD DE CONTROL				
¿El Gerente y los Directores a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implantan mecanismos	X			
¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio riesgos?	X			
de control para disminuir ¿ los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento?				
INFORMACION Y COMUNICACIÓN				
¿Existe políticas dentro de la empresa relativas a la información y a la comunicación así como su función en todos los niveles?	X			
¿Se comunica al personal de la empresa sobre los resultados periódicamente?	X			
HERRAMIENTAS PARA LA SUPERVISION				
¿La información constituye una herramienta de supervisión para conocer si se a logrado los objetivos, metas e indicadores?	X			
¿La información a más de ser oportuna es confiable?	X			
SUPERVISION Y MONITORES				

¿Se ha tomado en cuenta resultados de auditoria anteriores?		X		
¿ La empresa realiza autoevaluación del control interno		X		

- Formado tomado de: CUBERO, Teodoro, "Manual específico de auditoría de gestión". Cuenca – Ecuador 2009.

3.1.4 Ejecución**HOJA DE HALLAZGO**

AUDITORIA DE GESTION A: "PLACACENTRO MASISA" REF/P.T.A01-01

COMPONENTE: PLACACENTRO MASISA

CONDICION	El ambiente no es el adecuado para el desempeño de las diferentes actividades de la empresa(polvo)
CRITERIO	Según el criterio del auditor debería existir un lugar adecuado (sin tanto polvo) para el desempeño de las diferentes actividades
CAUSA	-Descuido. -Falta de precaución. -Falta de exigencia de clientes, empleados y personal en general.
EFEECTO	-Problemas respiratorios para los empleados de producción, ventas y clientes. -Mostradores llenos de polvo -Malas condiciones de los lugares de trabajo en relación al aseo.
COMENTARIO	Según el criterio del auditor debería existir un lugar adecuado (sin tanto polvo) para el desempeño de las diferentes actividades ya que por descuido, falta de preocupación, y falta de exigencia de clientes, empleados y personal en general el ambiente no es el adecuado para el desempeño de las diferentes actividades de la empresa con respecto al aseo (polvo) ya que ocasiona problemas respiratorios para los empleados de producción, ventas y clientes, además mostradores llenos de polvo y las malas condiciones de los lugares de trabajo en relación al aseo.
RECOMENDACIÓN	Se recomienda a la gerencia implementar un extractor de polvo, para que la empresa no experimente problemas futuros, sobre todo en cuanto a salud.

Revisado por:

MAYRA TELLO

ESTEFANIA VEGA

AUDITOR GENERAL

AUDITOR ESPECIFICO

HOJA DE HALLAZGO

AUDITORIA DE GESTION A: "PLACACENTRO MASISA" REF/P.T.A01-02

COMPONENTE: PLACACENTRO MASISA"

CONDICION	Se evade contratar a una persona discapacitada
CRITERIO	Según la ley Art. 42 numeral 33 del Código del Trabajo dice: El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad
CAUSA	La persona discapacitada no es muy eficiente No tiene la misma preparación y experiencia que el resto de empleados La empresa perdería dinero en la remuneración
EFECTO	Trabajan en base a dos RUC'S Incumplimiento de la ley (sanción)
COMENTARIO	Según la ley Art. 42 numeral 33 del Código del Trabajo dice: El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, pero en la empresa se evade contratar a una persona discapacitada ya que piensan que no es muy eficiente y no tiene la misma preparación y experiencia que el resto del personal además la empresa pierde dinero en la remuneración, por lo cual la empresa trabaja en base a dos RUC'S e incumple la ley (sanciones).
RECOMENDACIÓN	Se recomienda al Gerente acatarse a la ley, teniendo un solo RUC, para evitar problemas legales e inconvenientes futuros en sus actividades

Revisado por:

MAYRA TELLO

ESTEFANIA VEGA

AUDITOR GENERAL

AUDITOR ESPECIFICO

HOJA DE HALLAZGO

AUDITORIA DE GESTION A: PLACACENTRO MASISA REF/P.T.A01-03

COMPONENTE: Administración

SUBCOMPONENTE: Pago de Sueldos

CONDICION	Los pagos a empleados son efectuados puntualmente
CRITERIO	Según el Art 104 del Código de trabajo inciso n-1 “Las remuneraciones de empleados deben ser pagadas puntualmente..”
CAUSA	Buen manejo de la liquidez por parte de los directivos y el departamento contable Políticas directas del gerente
EFFECTO	Mantener el bienestar de los trabajadores Evitan problemas legales.
COMENTARIO	Los pagos a empleados son efectuados puntualmente ya que según el Art 104 del Código de trabajo inciso n-1 “Las remuneraciones de empleados deben ser pagadas puntualmente..”, esto se debe al buen manejo de la liquidez por parte de los directivos y el departamento contable y de las políticas directas del gerente por lo que se mantiene el bienestar de los trabajadores y se evitan problemas legales.
RECOMENDACIÓN	Se recomienda al gerente mantenerse en este tipo de políticas de puntualidad de pago, para mantener satisfecho al trabajador, y de esa manera conseguir con ello su eficiencia.

Revisado por: MAYRA TELLO
AUDITOR GENERAL

ESTEFANIA VEGA
AUDITOR ESPECÍFICO

HOJA DE HALLAZGO

AUDITORIA DE GESTION A: "PLACACENTRO MASISA" REF/P.T.A01-04

COMPONENTE: Departamento de Administración

SUBCOMPONENTE: Compra de Material

CONDICION	Materia prima suministradas a tiempo
CRITERIO	Según entrevistas realizadas al gerente pregunta # 4 nos comunica que las compras de materia prima se realiza a tiempo y según la cantidad requerida por la empresa
CAUSA	-Buenos proveedores -Agilidad y rapidez en las entregas -Control y exigencias del gerente.
EFFECTO	-No existe contratiempos en producción -Se cumple con los pedidos. -Se alcanza eficacia para con los empleados de producción
COMENTARIO	Suministrar a tiempo la cantidad de los materiales que requiere producción y según la entrevistas realizada al gerente pregunta # 4 nos ha informado que las compras de materia prima se realiza a tiempo y según la cantidad requerida por la empresa esto se debe a que se cuenta con buenos proveedores, agilidad, rapidez en las entregas, control y exigencias del gerente, lo cual da resultados positivos al no existir contratiempos en producción, se cumple con los pedidos y se alcanza eficacia para con los empleados de producción
RECOMENDACIÓN	Se recomienda a la empresa seguir con este sistema de compras y con sus proveedores que mantiene contentos a la empresa como a sus clientes.

Revisado por:

MAYRA TELLO

ESTEFANIA VEGA

AUDITOR GENERAL

AUDITOR ESPECIFICO

HOJA DE HALLAZGO

AUDITORIA DE GESTION A: "PLACACENTRO MASISA REF/P.T.A01-05

COMPONENTE: Departamento de Ventas

SUBCOMPONENTE: Atención al cliente

CONDICION	Existe una muy buena atención al cliente
CRITERIO	En base a las encuestas realizadas a los clientes en la pregunta # 2 , existe una muy buena atención al cliente por parte del personal de ventas.
CAUSA	Control y exigencia constante por parte del gerente.
EFFECTO	Satisfacción y preferencia de la empresa por parte de los clientes. Buena imagen de la empresa
COMENTARIO	Existe una muy buena atención al cliente en base a las encuestas realizadas a los clientes en la pregunta # 2 , existe una muy buena atención al cliente por parte del personal de ventas, ya que existe un control y exigencia constante por parte del gerente, por lo que se alcanza una buena imagen, satisfacción y preferencia de la empresa por parte de los clientes
RECOMENDACIÓN	A la gerencia: Seguir con el mismo control y exigencia al personal encargado de la atención al cliente para mantener esa imagen positiva que los mismo tienen sobre la atención que les brinda la empresa.

Revisado por:

MAYRA TELLO

ESTEFANIA VEGA

AUDITOR GENERAL

AUDITOR ESPECÍFICO

HOJA DE HALLAZGO

AUDITORIA DE GESTION A: "PLACACENTRO MASISA REF/P.T.A01-06

COMPONENTE: Departamento de Ventas

SUBCOMPONENTE: Atención al cliente

CONDICION	Se entrega los pedidos puntualmente a los clientes.
CRITERIO	En base a las encuestas realizadas a los clientes en en la pregunta # 3 , existe puntualidad en la entrega de los pedidos a los clientes
CAUSA	Exigencia, control y políticas de la empresa. Eficiencia del personal del departamento de ventas y el personal de bodega.
EFEECTO	Buena imagen de la empresa Satisfacción y preferencia de los clientes.
COMENTARIO	En base a la encuesta realizada a los clientes, pregunta # 3, existe puntualidad en la entrega de los pedidos a los clientes, se puede identificar que la empresa entrega los pedidos puntualmente a los clientes, esto se da gracias a la exigencia, control y políticas por parte del gerente, dando como resultado la buena imagen de la empresa, satisfacción y preferencia del cliente.
RECOMENDACIÓN	A la gerencia: se le recomienda seguir trabajando con el mismo sistema de control, en la puntualidad de entrega de los pedidos, para mantener así su imagen y con ello poder conseguir mayor número de clientes.

Revisado por: MAYRA TELLO
AUDITOR GENERAL

ESTEFANIA VEGA
AUDITOR ESPECIFICO

HOJA DE HALLAZGO

AUDITORIA DE GESTION A: “”PLACACENTRO MASISA REF/P.T.A01-07

COMPONENTE: Departamento de Ventas

SUBCOMPONENTE: Atención al cliente

CONDICION	El personal de atención al cliente se encuentra capacitado en su área
CRITERIO	En base a las encuestas realizadas a los clientes, pregunta numero 8, el personal de atención al cliente se encuentra lo suficientemente capacitado para brindar una atención adecuada.
CAUSA	Buena capacitación personal de ventas. Desempeño adecuado por parte de los empleados
EFFECTO	Clientes satisfechos. Buena reputación de la empresa. Entrada de nuevos clientes.
COMENTARIO	En base a las encuestas realizadas a los clientes pregunta numero 8, el personal de atención al cliente se encuentra lo suficientemente capacitado para brindar una atención adecuada, gracias a la buena capacitación y desempeño que tienen los empleados de ventas, lo cual permite que existan clientes satisfechos y así la empresa tenga una buena reputación en el mercado para la entrada de nuevos clientes.
RECOMENDACIÓN	Se recomienda al gerente seguir con la capacitación constante al personal, controlando y motivando su eficiencia.

Revisado por: MAYRA TELLO

AUDITOR GENERAL

ESTEFANIA VEGA

AUDITOR ESPECIFIC

HOJA DE HALLAZGO

AUDITORIA DE GESTION A: "PLACACENTRO MASISA" REF/P.T.A01-08

COMPONENTE: Ventas

SUBCOMPONENTE: Facturación

CONDICION	El cálculo de las facturas de ventas está realizado correctamente.
CRITERIO	A criterio del SRI, el cálculo de las facturas debe encontrarse realizado de una manera clara y con los porcentajes de impuesto estipulados en la ley
CAUSA	El departamento de ventas cuenta con un conocimiento suficiente. Exigencias y control del gerente
EFECTO	Cumplimiento de la ley No existirán sanciones respecto a Entidades de Control Los impuestos serán declarados con datos exactos. Se realizara el cobro de valores justos
COMENTARIO	A criterio del SRI, el cálculo de las facturas debe encontrarse realizado de una manera clara y con los porcentajes de impuesto estipulados en la ley, es por esta razón que el cálculo de las facturas de ventas está realizado correctamente debido a que el departamento de ventas cuenta con un conocimiento suficiente y a las exigencias y control del gerente, lo cual da como resultado el cumplimiento de la ley, que, además que no existirán sanciones respecto a Entidades de Control y se realizará el cobro de valores justos.
RECOMENDACIÓN	Se recomienda al departamento de ventas seguir actualizándose en base a la ley de régimen tributario interno que se encuentra en vigencia.

Revisado por: MAYRA TELLO
AUDITOR GENERAL

ESTEFANIA VEGA
AUDITOR ESPECIFICO

HOJA DE HALLAZGOAUDITORIA DE GESTION A: "PLACACENTRO MASISA" REF/P.T.A_ 01-9

COMPONENTE: Departamento de Administración

SUBCOMPONENTE: Inventarios

CONDICION	Los Kárdex se encuentran desactualizados
CRITERIO	A criterio del auditor la empresa debe ingresar en el método de inventarios todas las compras y ventas de mercadería oportunamente, para tener existencias de los productos actualizadas.
CAUSA	Retrasos de ingresos Falta de control del gerente sobre los kárdex. Ineficiencia de la persona encargada
EFECTO	Saldos irreales en los Kárdex No se sabe con exactitud ni el costo ni la cantidad de cada producto
COMENTARIO	Por los retrasos de ingresos, falta de control del gerente sobre los kárdex y la ineficiencia de la persona encargada, los kárdex se encuentran desactualizados y a criterio del auditor la empresa debe ingresar en el método de inventarios todas las compras y ventas de mercadería oportunamente, para tener existencias de los productos actualizadas ya que ocasiona saldos irreales en los Kárdex y no se sabe con exactitud ni el costo ni la cantidad de cada producto.
RECOMENDACIÓN	Se debería mantener un control en cuanto a la actualización de datos y valores que se encuentran el registro de la tarjeta Kardex

Revisado por:

MAYRA TELLO

ESTEFANIA VEGA

AUDITOR GENERAL

AUDITOR ESPECÍFICO

ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORIA

Caratula

Siglas

Carta de presentación

Capitulo I : Enfoque de la Auditoria

Motivo de la auditoría

Objetivo de la auditoría

- Objetivo general
- Objetivo específico

Alcance de la auditoría:

Enfoque de la auditoria

Componentes auditados:

- Departamento Administrativo
- Departamento Ventas

Flujogramas de los departamentos

Trabajadores y extrabajadores de la empresa

Cedula narrativa

Capitulo II: Información de la Empresa

Misión

Visión

Objetivos

Actividades de los departamentos

Organigrama

Análisis FODA cuantitativo

Memorándum de planificación

Programas de trabajo

Capítulo III; Resultados Generales

Capitulo IV; Resultados Específicos

Departamento Administrativo

Departamento de Ventas

Anexos :

Notificaciones

-Notificación de inicio de una auditoria al gerente propietario

Cuadro de controles y ponderaciones

Matriz de riesgo confianza

Reglamentos

Papeles de trabajo

3.1.5 Informe de Resultados

“PLACACENTRO MASISA”

UNIDAD DE AUDITORÍA EXTERNA “FULLAUDIT”

INFORME No, 001

25/05/2012

INFORME GENERAL

Auditoría de Gestión a: “Placacentro Masisa”

Por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de marzo del 2011 en la Empresa Placacentro Masisa

SIGLAS

ABREVIATURAS	SIGNIFICADO
OHSAS	sistemas de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo.
CPA	Contador Publico Autorizado.
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas
REF/P.T.A	Referencia del papel de trabajo de Auditoría
IVA	Impuesto al Valor Agregado.
SRI	Servicio de Renta Interna
LORTI.	Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

CAPÍTULO I

MOTIVO DE LA AUDITORIA

Se realizara la auditoría de gestión en la empresa “PLACACENTRO MASISA” del primer trimestre del 2011: entre el periodo del 22 de marzo al 22 de mayo del 2012 para verificar que se lleve de manera eficaz como eficientemente sus actividades, en los siguientes departamentos:

- Ventas.
- Administrativo.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

OBJETIVO GENERAL

Realizar una auditoría de gestión en las áreas de administración y ventas, de la empresa “PLACACENTRO MASISA” con el fin de determinar si dicha empresa realiza todas sus actividades y procesos de una manera correcta, eficaz y eficiente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Evaluar la eficiencia y eficacia en los sistemas de ventas, por medio de encuestas a los clientes, revisión de facturas y de inventarios.
- Controlar el cumplimiento de procedimientos establecidos en los departamentos de administración y ventas.
- Evaluar y analizar el cumplimiento del control interno por parte de los empleados y dueño de PLACACENTRO MASISA con el fin de establecer en qué medida se están cumpliendo las políticas dentro de la empresa.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

- Medir la eficiencia y eficacia de esta área y sus procedimientos.
- Verificar que se cumplan las políticas dentro de la empresa.
- Verificar que se aplique las respectivas leyes relacionadas con el cálculo de los sueldos de los empleados.
- Verificar si se revisan las ordenes de pedido de las otras áreas antes de realizar el pedido a proveedores
- Verificar y comprobar inventarios.
-

DEPARTAMENTO DE VENTAS

- Analizar el grado de satisfacción de los clientes.
- Analizar la atención al cliente.
- Verificar que los procedimientos de este departamento cumplan con lo establecido en la LORTI.
- Verificar que existan documentos que respalden los movimientos que realiza este departamento.
- Verificar el cálculo correcto de los documentos que emite este departamento.
- Medir la eficiencia y eficacia de esta área.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

Nuestra auditoría tiene como alcance, lograr orientar sobre la evaluación de los objetivos y actividades que se desarrollan dentro de la Empresa, EN EL PRIMER TRIMESTRE del 2011 , enfocada a los departamentos de administración, con sus subcomponentes: revisión y control de inventarios, compra de materiales, pago de sueldos y el departamento de ventas con sus subcomponentes: facturación, atención al cliente, rotación de inventarios.

Componentes y subcomponentes:

Departamento Administrativo

- Revisión y Control de inventarios
- Compra de material
- Pago de sueldos

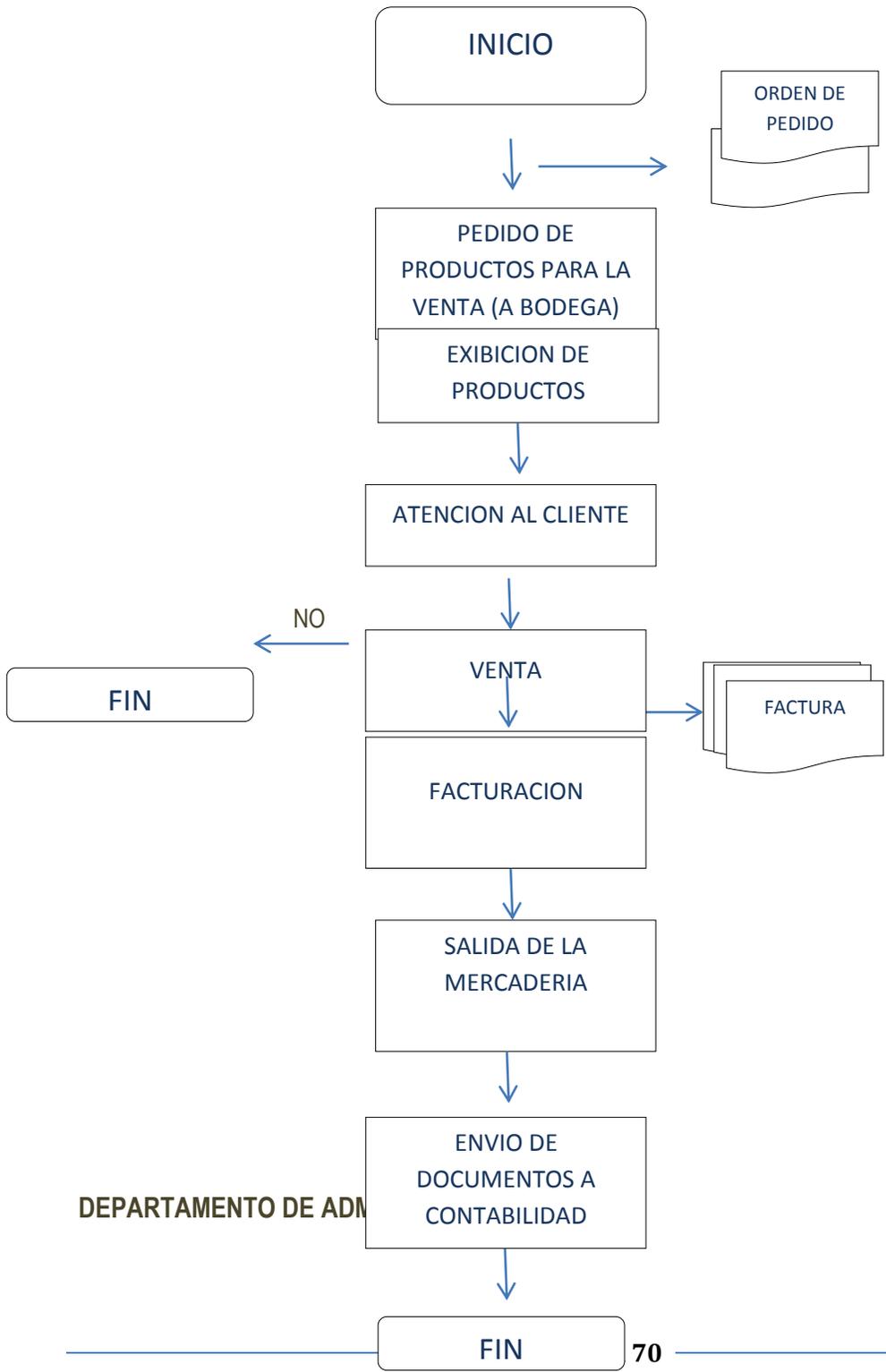
Departamento de Ventas

- Facturación.
- Atención al cliente.
- Rotación de inventario

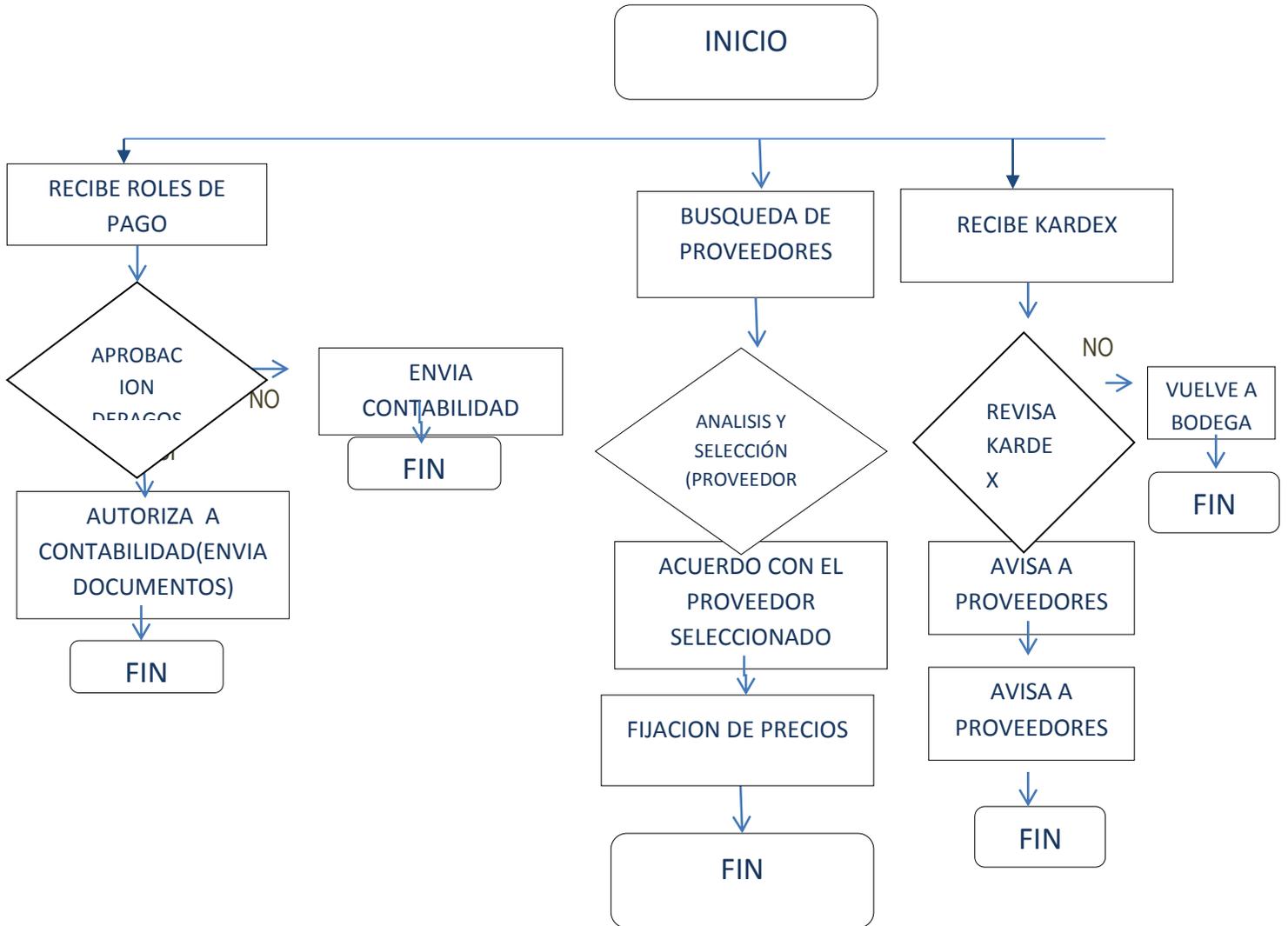
FLUJOGRAMA DE LOS DEPARTAMENTOS

“PLACACENTRO MASISA”

DEPARTAMENTO DE VENTAS



DATOS PERSONALES DE FUNCIONARIOS Y EX FUNCIONARIOS



	Nombre	cedula de Ident.	INGRESO	SALIDA	DIRECCION DOMICILIARIA	CARGO DESEMPEÑA
1	ALVEAR VASQUEZ IVAN FERNANDO	101746923				DISEÑADOR
2	FUGUEROA BELTRAN LUCAS RODRIGO	100989284				GERENTE
3	FIGUEROA CASTRO ESTEBAN SANTIAGO	102203668				JEFE DE PERSONAL Y BODEGA
4	FIGUERO TAPIA MARIA EUGENIA	104659032				JEFE DE VENTAS
5	MERCHAN GALLEGOS MILTON TEOFILO	106551252				CORTADOR
6	MONGE QUINDE MARCO VINICIO	104994454				CORTADOR
7	MORAN MAQUILON EDISON EUSEBIO	919223180				ENCARGADO DE BODEGA
8	VAZQUEZ URGILES ANDREA ALEXANDRA	104828653				CONTADORA
9	ZUÑA CABRERA JESSICA VIVIANA	104816475				VENTAS

CEDULA NARRATIVA**13. Reseña histórica de la empresa.**

La empresa PLACACENTRO MASISA se constituyó en el año 2005 luego de venir trabajando a título personal por alrededor de 20 años.

14. ¿Cuáles son las actividades de la empresa?

La empresa se realizan tres tipos de actividades la primera de producción en la que se dedica en la explotación y la elaboración de materiales pétreos para la construcción, la comercial que identifica las necesidades de los consumidores y se ocupa que los productos que se produzcan se vendan y la financiera que se ocupa sobre las inversiones necesarias y las fuentes de financiamiento para conseguir los medios financiero sobre las inversión

15. ¿Cuántos departamentos tiene la empresa?

La empresa cuenta con tres departamentos Administrativo, Producción y Ventas

16. ¿Qué tipo de tecnología utiliza la empresa para producir?

La tecnología que usa es tecnología de punta que permite abaratar costos ya que a mayor producción menos costos

17. Se ha realizado una investigación de mercado previamente y que porcentaje de mercado abarca la empresa.

No se ha realizado una investigación de mercado pero se ha estimado que la empresa abarca más o menos un 30% del mercado

18. Se maneja la empresa con una planeación estratégica.

No la empresa no maneja una planeación estratégica

19. Existe una rotación de personal en el área de producción.

No el personal es fijo cada trabajador tiene su tarea a realizar pero si son capacitados para realizar otras actividades

20. ¿Cómo se maneja la adquisición de la materia prima?

El material es extraído de terrenos ubicados en el sector de Chaquilcay se utiliza una máquina Excavadora y tres volquetes que transportan el material a la planta de trituración en la planta del descanso.

21. Se da a conocer a los clientes los productos por medio de una publicidad.

La empresa se dedica a la venta de material por mayor nos dedicamos a buscar a clientes potenciales en base a las obras que se realizan o realizarán en la zona.

22. La empresa ha recibido una auditoría en años anteriores.

No ha recibido una auditoría

23. La empresa mide el nivel de satisfacción de los clientes y personal por medio de buzones o encuestas.

No realiza encuestas más bien hace muestreos de material para entregar al cliente material de buena calidad

24. ¿Cómo se maneja la ventaja competitiva frente a la competencia?

La ventaja competitiva de la empresa frente a la competencia es que poseemos maquinaria de alta tecnología que optimiza la producción de material. El material cumple con los estándares de calidad. Los precios son competitivos respecto a la competencia.

CAPITULO II

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

MISION MASSISA

Apoyar a las necesidades de la ciudad de Cuenca en el ámbito de tableros ofreciendo productos de calidad creando valor para los clientes y empleados.

VISION MASSISA

Ser una marca confiable, cercana a todos sus públicos, anticipándose a las necesidades de los mercados por medio de la innovación en productos y servicios, y operando en forma responsable con la sociedad y el medio ambiente.

(<http://www.placacentro.com/ec/placacentro>)

OBJETIVOS

Objetivo general PLACACENTRO MASISA

Realizar una auditoría de gestión en las áreas de administración y ventas, de la empresa "PLACACENTRO MASISA" con el fin de determinar si dicha empresa realiza todas sus actividades y procesos de una manera correcta, eficaz y eficiente

Objetivos específicos PLACACENTRO MASISA

- Evaluar la eficiencia y eficacia en los sistemas de ventas, por medio de encuestas a los clientes, revisión de facturas y de inventarios.
- Controlar el cumplimiento de procedimientos establecidos en los departamentos de administración y ventas.

- Evaluar y analizar el cumplimiento del control interno por parte de los empleados y dueño de PLACACENTRO MASISA con el fin de establecer en qué medida se están cumpliendo las políticas dentro de la empresa.

<http://www.placacentro.com/ec/>

- Exhibelos productos
- Venta al público.
- Pedidos pequeños a proveedores.
- Ordenes de requisición..
- Las ordenes de pedido de los clientes.

JEFE DE VENTAS

- Venta al por mayor.
- Relación con los clientes mayoristas
- Promociona su producto.

ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

AREA ADMINISTRATIVA

Esta área se encuentra a cargo del Ing. Com. Rodrigo Figueroa Beltrán que es el propietario y también se encuentran como gerente el ingeniero Esteban Figueroa además el ingeniero Fernando Alvear como jefe de local. Las siguientes actividades son las que se llevan a cabo en dicha área:

PROPIETARIO

- Se encarga de la compra de mercadería mensualmente
- Búsqueda de los proveedores
- Fijación de los precios
- Supervisión de la empresa
- Control de los inventarios
- Supervisa a todo el personal

GERENTE

- Revisar diariamente las actividades que se realizan en la empresa, así como también autorizarlas y registrarlas en el sistema contable.
- Mantiene comunicación con los proveedores para la adquisición de materias primas.
- Es el encargado del marketing y publicidad de la empresa.

JEFE DE LOCAL

- Gestión de compras.
- Gestión de ventas.
- Comercialización.
- Se encarga de llenar facturas.

DEPATAMENTO DE VENTAS

En esta área de ventas se encuentran como vendedora, recepcionista la Srta Maria Eugenia Figueroa, y también como supervisor al Ingeniero Rodrigo Figueroa. Esta área esta encargada de:

VENDEDORA

- Facturación.
- Recibe mercadería en local
- Exhibe los productos
- Venta al público.
- Pedidos pequeños a proveedores.
- Ordenes de requisición..
- Las ordenes de pedido de los clientes.

JEFE DE VENTAS

- Venta al por mayor.
- Relación con los clientes mayoristas
- Promociona su producto.

ANALISIS FODA CUANTITATIVO**ASPECTOS INTERNOS****DEBILIDAD**

Falta de materia prima en el mercado

Personal no capacitado

Ineficacia en manejo de cartera

FORTALEZAS

Capital propio de la empresa

Ubicación

Productos de calidad

NUMERO	ASPECTOS INTERNOS	CLASIFICACION	CALIFICACION	PONDERACION	CLAIFICACION PONDERADA
1	Falta de materia prima en el mercado	Debilidad	2	13,33%	0,27
2	Personal no capacitado	Debilidad	2	13,33%	0,27
3	Capital propio de la empresa	Fortaleza	4	26,67%	1,07
4	Ineficacia en manejo de cartera	Debilidad	1	6,67%	0,07
5	ubicación	Fortaleza	3	20,00%	0,60
6	Productos de calidad	Fortaleza	3	20,00%	0,60
	TOTAL		15	100,00%	2,88
CALIFICACION					
1	AMENAZA GRAVE				
2	AMENAZA LEVE				
3	OPORTUNIDAD MENOR				
4	OPORTUNIDAD DE ÉXITO				

MARGEN MINIMO DE SEGURIDAD
2,50

Margen mínimo de seguridad es del 2,5 de acuerdo a la matriz, el margen de seguridad interno es de 2,88 quiere decir que existe mayores fortalezas ya que la empresa cuenta con un capital propio, una buena ubicación y ofrece productos de calidad esto ayuda a la empresa para su mejor desarrollo

ASPECTOS EXTERNOS**AMENAZAS**

Problemas políticos
 Personal no especializado
 Competencia directa
 Avances tecnológicos

OPORTUNIDADES

Difíciles barreras de entrada
 Demanda en el mercado
 Clientes potenciales

NUMERO	ASPECTOS EXTERNOS	CLASIFICACION	CALIFICACION	PONDERACION	CLAIFICACION PONDERADA
1	PROBLEMAS POLITICOS	Amenaza	1	6,67%	0,07
2	AVANCES TECNOLOGICOS	Amenaza	2	13,33%	0,27
3	NO EXISTE DEMACIADA COMPETENCIA	Oportunidad	3	20%	0,60
4	PERSONAL NO ESPECIALIZADO	Amenaza	2	13,33%	0,27
5	DEMANDA EN EL MERCADO	Oportunidad	3	20,00%	0,60
6	CLIENTES POTENCIALES	Oportunidad	4	26,67%	1,07
	TOTAL		15	100,00%	2,88

CALIFICACION

1	AMENAZA GRAVE
2	AMENAZA LEVE
3	OPORTUNIDAD MENOR
4	OPORTUNIDAD DE ÉXITO

MARGEN MINIMO DE SEGURIDAD 2,50

De acuerdo a los aspectos externos de la empresa el margen mínimo de seguridad es de 2.50, mientras que el margen de seguridad interno es de 2.88 cuenta con mayores oportunidades ya que es difícil la entrada al mercado, existe una gran demanda y cuenta con clientes potenciales a pesar de que existen problemas políticos, avances tecnológicos y no se cuenta con un personal especializado.

MEMORANDO DE PLANIFICACION

Entidad: PLACACENTRO MASSISA

Auditoria de Gestión

Período: 1er Trimestre 2011

Componente : PLACACENTRO MASSISA

subcomponentes:

Administración y Ventas

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA

Informe Largo de Auditoria y Síntesis del Informe:

3. FECHA DE INTERVENCION

Fecha estimada

- Orden de Trabajo	21 DE MARZO
- Inicio del trabajo en el campo	22 MARZO 2012
- Finalización del trabajo en el campo	22 DE MAYO 2012
- Discusión del borrador del informe con funcionarios	23 DE MAYO 2012
- Presentación del informe a la Dirección	24 DE MAYO 2012
- Emisión del informe final de auditoría	25 DE MAYO 2012

4. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO (Nombres)

AUDITOR GENERAL	MAYRA TELLO
AUDITOR ESPECIFICO	ESTEFANÍA VEGA
DISEÑADOR	ALVEAR VASQUEZ IVAN FERNANDO
GERENTE	FUGUEROA BELTRAN LUCAS RODRIGO

JEFE DE PERSONAL Y BODEGA	FIGUEROA CASTRO ESTEBAN SANTIAGO
JEFE DE VENTAS	FIGUEROA TAPIA MARIA EUGENIA
CORTADOR	MERCHAN GALLEGOS MILTON TEOFILO
CORTADOR	MONGE QUINDE MARCO VINICIO
ENCARGADO DE BODEGA	MORAN MAQUILON EDISON EUSEBIO
CONTADORA	VAZQUEZ URGILES ANDREA ALEXANDRA
VENTAS	ZUÑA CABRERA JESSICA VIVIANA

5. DIAS PRESUPUESTADOS

- 62 Días Normales, 42 Días Laborables

distribuidos en las siguientes fases:

- FASE I, Conocimiento Preliminar: 3 días normales- 2 días laborables
- FASE II, Planificación: 14 días normales- 10 días laborables
- FASE III, Ejecución: 28 días normales- 18 días laborables
- FASE IV, Comunicación de Resultados: 7 días normales- 5 días laborables
- FASE V, Seguimiento: 10 días normales- 7 días laborables

5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

5.1 Materiales: computador, scanner, cámara fotográfica, hojas, e instrumentos de oficina, transporte.

5.2 Recursos Financieros: se contará con un presupuesto de: \$200,00

6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA

6.1 RESULTADOS DE LA EVALUACION DE RIESGOS

“PLACACENTRO MASISA” es una empresa con principios claros y firmes ideales de hacia dónde quieren llegar, mantiene estructura en lo que respecta a su organización pero sin embargo tiene algunos problemas como son:

6.1.1 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

La empresa cuenta con un nivel de confianza que es moderado; como puntos bajos tenemos: la revisión de cheques no se hacen semanalmente por lo que sería conveniente para la empresa corregir esto para su propia seguridad y confianza, con lo que respecta al control físico la calificación según su ponderación no es muy baja pero se debe tomar en cuenta para poder aumentar el control en el mismo, sin embargo la empresa tiene como puntos a su favor el método del kárdex para así llevar el control de inventarios de una manera correcta, así como también el control de la documentación para evitar pérdidas.

6.1.2 DEPARTAMENTO DE VENTAS

Con respecto a este departamento de ventas la empresa tiene una ineficiencia en cuanto a los pedidos de los clientes con sus facturas, por otro lado la capacitación que tiene el personal de acuerdo al sistema de ventas de la empresa, ha mejorado en lo que es la revisión de las facturas con sus respectivos códigos que tiene la mercadería (es decir los tableros y otros materiales que se venden en la empresa), así como los datos que son pasados al departamento financiero tienen mas control y revisión antes de ser pasados, se revisan constantemente lo que es caja y se aplican las sanciones correspondientes a los empleados; un punto a favor con que cuenta la empresa es que cada factura cuenta con una respectiva copia que sirve como un respaldo.

“PLACACENTRO MASISA”**PROGRAMA DE TRABAJO****TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION.****COMPONENTE: PLACACENTRO MASISA.****SUBCOMPONENTE: ADMINISTRACION.**

No	DESCRIPCION		
	<p><u>OBJETIVO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Medir la eficiencia, eficacia de esta área. - Verificar que se cumpla las políticas dentro de la empresa. - Medir el grado de apoyo de este departamento a los demás departamentos de la empresa. - Verificar que se aplique las respectivas leyes relacionadas con el cálculo correcto de los sueldos de los empleados. - Medir la eficiencia, eficacia del control aplicado a los inventarios. - Verificar si se revisan las órdenes de pedido de las otras áreas antes de realizar el pedido a proveedores. <p><u>PROCEDIMIENTOS GENERALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia de las políticas dentro de la empresa. - Realizar encuestas a los encargados de cada departamento sobre el apoyo recibido por parte de administración. - Realizar un análisis detallado de los roles de pago. - Verificación y comparación de los kardex con el inventario físico. 		

CALIFICACION DEL RIESGOS:

RIESGO MODERADO

SUBCOMPONENTE:Compra de mercadería**RIESGOS:**

- Mal llenado de los cheques.
- Valores incorrectos pagados en efectivo.
- Perdida de mercadería.

SUBCOMPONENTE:Revisión de inventarios.**RIESGOS:**

- Error en el cálculo de los kardex.
- Error en la aplicación de la ley.
- Error en las funciones de los demás departamentos por falta de apoyo y coordinación de administración.
- Error en la aplicación de la ley en el cálculo de los sueldos a los empleados.
- Perdida de los kardex que respaldan la información.
- Inventario irreal por mala selección del método utilizado, valores de la mercadería no registrada.

SUBCOMPONENTE:PAGO DE SUELDOS**RIESGOS:**

- Pago inadecuado por mal cálculo en los roles de pago.

PROCEDIMIENTOS:**SUMCOMPONENTES:**

“PLACACENTRO MASISA”**PROGRAMA DE TRABAJO**

TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: PLACACENTRO MASISA

SUBCOMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS

Compra de mercadería.

- Técnica de documentación. revisión (roles de pago, cheques, facturas de compra).

SUBCOMPONENTE:**Revisión de inventarios.****PROCEDIMIENTO:**

- Técnica ocular: comparación de los kardex con los inventarios físicos.
- Técnica documental: revisión (kardex).

SUBCOMPONENTE:**Pago de los sueldos.****PROCEDIMIENTOS**

- Técnica documental .(comparación de los valores de roles de pago con los valores de los cheques emitidos a los empleados.

No	DESCRIPCION		
	<p><u>OBJETIVO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar el grado de satisfacción de los clientes. - Analizar la atención a los clientes. - Verificar que se cumpla con la LORTI. - Verificar que exista documentos que respalden la información de este departamento. - Verificar el cálculo correcto en las facturas. - Medir la eficiencia y eficacia de esta área. <p><u>PROCEDIMIENTOS GENERALES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisar documentos y verificar si existe un respaldo adecuado en la información. - Evaluación mediante indicadores de eficiencia. <p><u>SUBCOMPONETE:</u></p> <p><u>Facturación</u></p> <p><u>CALIFICACION DEL RIESGO:</u></p> <p>Riesgo moderado</p> <p><u>Riesgos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mal ingreso de datos en el sistema - Perdida de documentos que pueden valer como evidencia para garantía. - Error en el cálculo de valores en la factura. - Error en el llenado de la factura. - <p><u>PROCEDIMIENTOS</u></p> <p>Técnica ocular de revisión de las facturas y documentos de entrega de las mercaderías.</p> <p>Revisar físicamente facturas en donde analizaremos el cálculo detallado y verificar si se cumple o no con la ley.</p>		

<p><u>SUBCOMPONENTE:</u></p> <p><u>Atención al Cliente</u></p> <p><u>RIESGOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Pérdida de los clientes. <p><u>PROCEDIMIENTO</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Realizar encuestas a los clientes más importantes para medir el grado de satisfacción y de esta manera analizar la calidad en su atención.- Técnica ocular para analizar la atención al cliente. <p><u>SUBCOMPONENTE:</u></p> <p><u>Rotación de Inventarios</u></p> <p><u>RIESGOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Tener un stock erróneo a las necesidades de la empresa <p><u>PROCEDIMIENTO</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Revisión de tarjetas Kardex.- Revisión física de la mercadería mantenida en bodega		
---	--	--

- Formado tomado de: CUBERO, Teodoro, "Manual específico de auditoría de gestión". Cuenca – Ecuador 2009.

CAPITULO III
RESULTADOS GENERALES

AUDITORIA DE GESTION A: "PLACACENTRO MASISA"

REF/P.T.A01-01

COMPONENTE: PLACACENTRO MASISA

COMENTARIO

Según el criterio del auditor debería existir un lugar adecuado (sin tanto polvo) para el desempeño de las diferentes actividades ya que por descuido, falta de preocupación, y falta de exigencia de clientes, empleados y personal en general el ambiente no es el adecuado para el desempeño de las diferentes actividades de la empresa con respecto al aseo (polvo) ya que ocasiona problemas respiratorios para los empleados de producción, ventas y clientes, además mostradores llenos de polvo y las malas condiciones de los lugares de trabajo en relación al aseo.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda a la gerencia implementar un extractor de polvo, para que la empresa no experimente problemas futuros, sobre todo en cuanto a salud.

AUDITORIA DE GESTION A: "PLACACENTRO MASISA"

REF/P.T.A01-02

COMPONENTE: PLACACENTRO MASISA"

COMENTARIO

Según la ley Art. 42 numeral 33 del Código del Trabajo dice: El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, pero en la empresa se evade contratar a una persona discapacitada ya que piensan que no es muy eficiente y no tiene la misma preparación y experiencia que el resto del personal además la empresa pierde dinero en la remuneración, por lo cual la empresa trabaja en base a dos RUC'S e incumple la ley (sanciones).

RECOMENDACIÓN

Se recomienda al Gerente acatarse a la ley, teniendo un solo RUC, para evitar problemas legales e inconvenientes futuros en sus actividades

CAPITULO IV

RESULTADOS ESPECÍFICOS

AUDITORIA DE GESTION A: PLACACENTRO MASISA

REF/P.T.A01-03

COMPONENTE: Departamento de Administración

SUBCOMPONENTE: Pago de Sueldos

COMENTARIO

Los pagos a empleados son efectuados puntualmente ya que según el Art 104 del Código de trabajo inciso n-1 “Las remuneraciones de empleados deben ser pagadas puntualmente..”, esto se debe al buen manejo de la liquidez por parte de los directivos y el departamento contable y de las políticas directas del gerente por lo que se mantiene el bienestar de los trabajadores y se evitan problemas legales.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda al gerente mantenerse en este tipo de políticas de puntualidad de pago, para mantener satisfecho al trabajador, y de esa manera conseguir con ello su eficiencia.

AUDITORIA DE GESTION A: "PLACACENTRO MASISA"

REF/P.T.A01-04

COMPONENTE: Departamento de Administración

SUBCOMPONENTE: Compra de material

COMENTARIO

Suministrar a tiempo la cantidad de los materiales que requiere producción y según la entrevistas realizada al gerente pregunta # 4 nos ha informado que las compras de materia prima se realiza a tiempo y según la cantidad requerida por la empresa esto se debe a que se cuenta con buenos proveedores, agilidad, rapidez en las entregas, control y exigencias del gerente, lo cual da resultados positivos al no existir contratiempos en producción, se cumple con los pedidos y se alcanza eficacia para con los empleados de producción

RECOMENDACIÓN

Se recomienda a la empresa seguir con este sistema de compras y con sus proveedores que mantiene contentos a la empresa como a sus clientes.

AUDITORIA DE GESTION A: "PLACACENTRO MASISA

REF/P.T.A01-05

COMPONENTE: Departamento de Ventas

SUBCOMPONENTE: Atención al cliente

COMENTARIO

Existe una muy buena atención al cliente en base a las encuestas realizadas a los clientes en la pregunta # 2 , existe una muy buena atención al cliente por parte del personal de ventas, ya que existe un control y exigencia constante por parte del gerente, por lo que se alcanza una buena imagen, satisfacción y preferencia de la empresa por parte de los clientes

RECOMENDACIÓN

A la gerencia: Seguir con el mismo control y exigencia al personal encargado de la atención al cliente para mantener esa imagen positiva que los mismo tienen sobre la atención que les brinda la empresa.

AUDITORIA DE GESTION A: ""PLACACENTRO MASISA

REF/P.T.A01-06

COMPONENTE: Departamento de Ventas

SUBCOMPONENTE: Atención al cliente

COMENTARIO

En base a la encuesta realizada a los clientes, pregunta # 3, existe puntualidad en la entrega de los pedidos a los clientes, se puede identificar que la empresa entrega los pedidos puntualmente a los clientes, esto se da gracias a la exigencia, control y políticas por parte del gerente, dando como resultado la buena imagen de la empresa, satisfacción y preferencia del cliente.

RECOMENDACIÓN

A la gerencia: se le recomienda seguir trabajando con el mismo sistema de control, en la puntualidad de entrega de los pedidos, para mantener así su imagen y con ello poder conseguir mayor número de clientes.

AUDITORIA DE GESTION A: "PLACACENTRO MASISA

REF/P.T.A01-07

COMPONENTE: Departamento de Ventas

SUBCOMPONENTE: Atención al cliente

COMENTARIO

En base a las encuestas realizadas a los clientes pregunta numero 8, el personal de atención al cliente se encuentra lo suficientemente capacitado para brindar una atención adecuada, gracias a la buena capacitación y desempeño que tienen los empleados de ventas, lo cual permite que existan clientes satisfechos y así la empresa tenga una buena reputación en el mercado para la entrada de nuevos clientes.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda al gerente seguir con la capacitación constante al personal, controlando y motivando su eficiencia.

AUDITORIA DE GESTION A: "PLACACENTRO MASISA"

REF/P.T.A01-08

COMPONENTE: Departamento de Ventas

SUBCOMPONENTE: Facturación

COMENTARIO

A criterio del SRI, el cálculo de las facturas debe encontrarse realizado de una manera clara y con los porcentajes de impuesto estipulados en la ley, es por esta razón que el cálculo de las facturas de ventas está realizado correctamente debido a que el departamento de ventas cuenta con un conocimiento suficiente y a las exigencias y control del gerente, lo cual da como resultado el cumplimiento de la ley, que, además que no existirán sanciones respecto a Entidades de Control y se realizará el cobro de valores justos.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda al departamento de ventas seguir actualizándose en base a la ley de régimen tributario interno que se encuentra en vigencia.

AUDITORIA DE GESTION A: "PLACACENTRO MASISA"

REF/P.T.A_ 01-09

COMPONENTE: Departamento de Administración

SUBCOMPONENTE: Inventarios

COMENTARIO

Por los retrasos de ingresos, falta de control del gerente sobre los kárdex y la ineficiencia de la persona encargada, los kárdex se encuentran desactualizados y a criterio del auditor la empresa debe ingresar en el método de inventarios todas las compras y ventas de mercadería oportunamente, para tener existencias de los productos actualizadas ya que ocasiona saldos irreales en los Kárdex y no se sabe con exactitud ni el costo ni la cantidad de cada producto.

RECOMENDACIÓN

Se debería mantener un control en cuanto a la actualización de datos y valores que se encuentran el registro de la tarjeta Kardex

ANEXO N. 7**LISTA DE VERIFICACION DE CONCLUSION DE LA AUDITORIA**

(preguntas basadas para el cumplimiento de los objetivos de auditoria)

Fecha:22/05/2012

¿Se ha elaborado o actualizado la documentación del archivo permanente?

Si ha sido elaborado y actualizado.

- 1. ¿Se ha comprobado la validez del archivo de planteamiento que documente la redacción y estudio de cada componente auditado?**

Si todo ha sido revisado y comprobado.

- 2. ¿Está documentado en el Archivo Corriente todo el trabajo de auditoria, incluyendo:
a) Conclusiones b) programas de auditoría fechados y referenciados en los papeles de trabajo?**

Todo está documentado, es decir consta con sus respectivos papeles de trabajo.

- 3. ¿El Jefe de Equipo ha revisado en detalle el trabajo de todos los integrantes?**

Si siempre se revisó.

- 4. ¿Se ha evaluado el control interno acuerdo a MICORRE-MC, con relación al examen efectuado?**

Si fue evaluado de acuerdo a MICORRE- MC.

5. **Se ha tratado con el auditor general los cambios significativos en el planteamiento de la auditoría y se ha preparado un memorándum sobre un cambio en el alcance posteriores al planeamiento?**

Si fue tratado con el auditor general.

6. **¿Se ha documentado todos los hallazgos importantes en el archivo resumen de auditoría?**

Todos los hallazgos cuentan con su respectivo papel de trabajo.

7. **¿Se ha completado todo el trabajo de auditoría planeado o, si estuviese incompleto, se ha documentado claramente el Archivo Resumen de Auditoría el trabajo pendiente a través de cedulas de “ Puntos Pendientes “.**

Si todo el trabajo fue completado.

8. **¿Se han cotejado y referenciado los papeles de trabajo, con cada componente analizado documentos, fuentes u otros documentos relacionados con la auditoría?**

Si fueron cotejados y referenciados.

9. **¿Se ha procedido a cursar la comunicación de hallazgos de acuerdo a lo establecido en las Normas de Auditoría de gestión?**

Si fueron cursadas de acuerdo a las normas.

10. **¿ Se ha revisado los papeles de trabajo para asegurar que:**

- (a) No incluyen comentarios que pueden ser considerados engañosos o confusos?
- (b) Los asuntos pendientes y puntos de revisión han sido satisfactoriamente resueltos?
- (c) Los resultados documentados del trabajo realizado justifican el informe?

*Todos los papeles de trabajo fueron revisados correctamente

- Formato tomado de: CUBERO, Teodoro, “Manual específico de auditoría de gestión”. Cuenca – Ecuador 200

ANEXO N.8

(LECTURA BORRADOR DEL INFORME)

OFICIO N. 1

Cuenca, 23 de mayo del 2012

Sección: Gerencia

Asunto: Convocatoria a conferencia final

INGENIERO

Rodrigo Figueroa

Gerente Propietario

Placacento Masisa

Presente

De mis consideraciones

La presente sirve para convocarle a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la AUDITORIA DE GESTION REALIZADA A PLACACENTRO MASISA por el periodo comprendido entre el 01 de enero a 31 de marzo del 2011, realizado mediante orden de trabajo N. 1

Dicho acto se llevara a cabo en la UNIVERSIDAD DEL AZUAY ubicado en la av. 24 de mayo 7-77 y Hernán malo, el día viernes 25 de Mayo del presente año a las 8 de la mañana, 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

AUDITOR GENERAL

Mayra Tello

ANEXO N. 9

Asunto: carta de presentación del informe

Fecha: Cuenca, 24 de mayo del 2012

Señor:

GERENTE DE LA EMPRESA PLACACENTRO MASISA

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Hemos efectuado la auditoria de gestión a la empresa PLACACENTRO MASISA, por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de marzo del 2011, a los departamentos de Administración y Ventas

Nuestro examen se efectuó de acuerdo con las normas de auditoria aprendidas 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 a 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.

Atentamente,

AUDITOR GENERAL

Mayra Tello

ANEXO N. 10**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACION DE RESULTADOS CONTENIDO EN EL BORRADOR DEL INFORME DEL EXAMEN ESPECIAL A PLACACENTRO MASISA EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DEL 2011**

En la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay a los 25 días del mes de mayo del 2012, los suscritos; Mayra Tello y Estefanía Vega, se constituyen en la Unidad de Auditoria Externa, con el objeto de dejar constancia de la comunicación de resultados del examen especial a PLACAENTRO MASISA, por el periodo comprendido del 01 de Enero al 31 de Marzo del 2011, que fue realizado de conformidad a la orden de trabajo numero 1.

Se convocó mediante oficio circular numero 1, el 23 de mayo del 2012 al gerente general y personas relacionadas con el examen, para que asistan a la presente diligencia.

El efecto, en presencia de los abajo firmantes se procedió a la lectura del borrador del informe, se analizaron y discutieron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA Y CC
RODRIGO FIGUEROA	GERENTE	
MAYRA TELLO	AUDITOR GENERAL	
ESTEFANIA VEGA	AUDITOR ESPECIFICO	

3.1.6

Numero	Recomendaciones	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Respon
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Se recomienda a la gerencia implementar un extractor de polvo, para que la empresa no experimente problemas futuros, sobre todo en cuanto a salud.																									Gerente
2	Se recomienda al Gerente acatarse a la ley, teniendo un solo RUC, para evitar problemas legales e inconvenientes futuros en sus actividades																									Gerente
3	Se le recomienda implementar estos artículos de primero auxilios con el fin de evitar accidentes graves a futuro en la empresa.																									Gerente

4	Tratar de mantener el espacio para cada departamento o en su defecto si llegaran a expandirse buscar la posibilidad de agrandar la infraestructura para seguir manteniendo la comodidad existente.		Gerente
5	Se le recomienda mantener el mismo orden y especificación con letreros en cada área, y en caso de implementarse nuevas aéreas o componentes establecer la misma políticas.		Gerente
6	Al encargado de archivar estos documentos (contadora) se le recomienda mantener la misma política de orden.		Gerente

7	Se recomienda controlar la emisión de documentos que respalden los pagos realizados a empleados, supervisando las actividades que realiza la contadora en este sentido, para evitar problemas legales futuros.																				Gerente
8	Se recomienda al gerente realizar el control necesario para que concuerden los valores de roles con los valores pagados en cheques a los empleados																				Gerente
9	Se recomienda al gerente mantenerse en este tipo de políticas de puntualidad de pago, para mantener satisfecho al trabajador, para conseguir con ello su eficiencia.																				Gerente

10	Implementar un sistema de control para verificar los saldos de los kardex.		Contadora
11	Se recomienda al gerente seguir con el método aplicado en kardex, manteniendo un control del mismo, para un buen manejo en los inventarios evitando complicaciones en el futuro.		Gerente
12	Seguir con el mismo control y exigencia al personal encargado de la atención al cliente para mantener esa imagen positiva que los mismo tienen sobre la atención que les brinda la empresa		Gerente

13	Se le recomienda seguir trabajando con el mismo sistema de control, en la puntualidad de entrega de los pedidos. Para mantener así su imagen y con ello poder conseguir mayor número de clientes.																							Gerente
14	Se recomienda al gerente seguir con la capacitación constante al personal de la misma manera les puede motivar su eficiencia.																							Gerente
15	Se recomienda al gerente Tener más control cuando existen cambios en el personal encargado de los departamentos o remplazos, capacitando al nuevo personal para las actividades que van a realizar																							Gerente

16	Se recomienda al gerente acatarse a las leyes establecidas por el SRI para evitarse problemas legales en el futuro.		Gerente

CONCLUSIONES

A continuación se han obtenido las siguientes conclusiones:

Se realizó la Auditoría de Gestión en la Empresa Placacentro MASISA, determinando que no todas las actividades y procesos se realizan de una manera correcta, eficaz y eficiente, ya que el ambiente no es el adecuado para el desempeño para las diferentes actividades de la empresa (polvo), además se evade contratar una persona discapacitada, por lo que utilizan doble RUC.

DEPARTAMENTO VENTAS:

- A través de las encuestas realizadas a los clientes, se pudo obtener los siguientes resultados
 - Que existe una buena atención al cliente
 - Se entrega los pedidos puntualmente a los clientes
 - El personal de atención al cliente se encuentra capacitado en su área
- Por medio de la revisión de facturas pudimos notar que el cálculo de las facturas de venta se encuentran realizadas correctamente.
- Mediante la revisión pertinente de los kardex, pudimos comprobar que se encuentran desactualizados

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

- A través de revisión de roles de pagos con la respectiva emisión de ch, se pudo comprobar que los pagos a empleados son efectuados puntualmente
- Mediante entrevista al gerente se pudo obtener que la materia prima suministrada a tiempo, lo cual no permite inconvenientes en la producción.

En cuanto al control interno pudimos encontrar puntos positivos como: que la empresa cuenta con un reglamento interno, se comunica a tiempo los objetivos a los empleados, existe una exhaustiva supervisión de la calidad, además que los obreros cumplen con la orden de producción diaria etc y como puntos negativos se encontró: que no poseen un código de ética, el personal no participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos, no existe mecanismos para tomar decisiones en caso de riesgos etc.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las hojas de hallazgos podemos recomendar:

- Implementar un extractor de polvo para que la empresa no experimente problemas futuros, sobretodo en cuanto a la salud
- Se recomienda a la gerencia acatarse a la ley, teniendo un solo RUC, para evitar problemas legas e inconvenientes futuros en su actividad
- Se recomienda al gerente mantenerse en este tipo de políticas de puntualidad de pago, para mantener satisfecho al trabajador, y de esa manera conseguir con ello su eficiencia.
- Se recomienda a la empresa seguir con ese sistema de compras
- A la gerencia se le recomienda mantener el mismo control y exigencia al personal encargado de la atención al cliente para mantener la imagen positiva de la empresa
- Se recomienda al gerente seguir con la capacitación constante al personal, controlando y motivando su eficiencia.
- Se recomienda al departamento de ventas seguir actualizándose en base a la ley de régimen tributario interno que se encuentra en vigencia.
- Se debería mantener un control en cuanto a la actualización de datos y valores que se encuentran en el registro de la tarjeta kardex

BIBLIOGRAFÍA

Autores

- CUBERO, Teodoro, “Manual específico de auditoría de gestión”. Cuenca – Ecuador 2009.

Jurisprudencia, reglamento y otros.

- Reglamento Interno de Trabajo, Distribuidora Figueroa.
- Código de Trabajo ,Ecuador 2011
- Código de Comercio, Ecuador 2007
- Régimen Tributario Interno, Ecuador 2010

Vínculos de Internet

- <http://www.google.com/>
- <http://www.contraloria.gov.ec/>
- <http://www.buenastareas.com>
- www.placacentro.com/ec/placacentro
- www.gestiopolis.com
- www.guiatributaria.sunat.gob.pe
- www.infomipyme.com