



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y
BODEGA DE LA EMPRESA LISLOP S. A.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
CONTABILIDAD Y AUDITOÍA**

**AUTORA:
ALEXANDRA ROMERO**

**DIRECTOR:
Ing. HUMBERTO JARAMILLO**

**CUENCA - ECUADOR
2013**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación con mucho amor a Dios y a mis padres, por ser mis pilares fundamentales, y darme el apoyo incondicional en esta meta. Y a mi familia e hijos que me ayudaron siempre a tener la fuerza de seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la empresa LISLOP S. A., por permitirme aplicar la auditoria para llevar a cabo esta tesis, también de una manera especial a los Ings. Miguel Ángel Arpi y Humberto Jaramillo por darme el apoyo, confianza y dedicación de su tiempo para el desarrollo de la misma.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de Anexos.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1	
1. Análisis de la Empresa.....	2
1.1. Introducción.....	3
1.2. Antecedentes de la Empresa.....	3
1.3. Misión – Visión.....	4
1.4. Objetivos de la entidad.....	4
1.5. Análisis FODA.....	5
1.6. Estructura Organizacional y Funcional.....	7
CAPÍTULO 2	
2. Fundamentos y Herramientas de la Auditoria de Gestión.....	8
2.1. Introducción.....	9
2.2. Definición de la Auditoria de Gestión.....	9
2.2.1. Objetivos.....	10
2.2.2. Alcance.....	11
2.2.3. Enfoque integral.....	11
2.2.4. Comparación de la Auditoria de Gestión con la Auditoria Financiera.....	13
2.3. Herramientas de la auditoría de gestión.....	14
2.3.1. Control Interno.....	14
2.3.1.1. Definición.....	14
2.3.2. Riesgos de Auditoria.....	16

2.3.3. Técnicas de Auditoría.....	17
2.3.4. Papeles de trabajo.....	20
2.3.5. Hallazgos de Auditoría.....	21
2.3.6. Fases de la Auditoría de Gestión.....	22

CAPÍTULO 3

3. Aplicación de Auditoría de Gestión a LISLOP S. A.....	26
3.1. Introducción.....	27
3.2. FASE I: Conocimiento Preliminar.....	28
3.2.1. Información de la Entidad.....	33
3.2.2. Estructura Organizacional y Funcional.....	33
3.2.3. Análisis FODA.....	34
3.2.4. Cuestionarios de evaluación del control interno.....	35
3.2.5. Informe de evaluación del control interno.....	46
3.3. FASE II: Planificación.....	53
3.3.1. Evaluación del Subcomponente de Bodega.....	55
3.3.2. Evaluación del Subcomponente de Ventas.....	59
3.3.3. Memorando de planificación.....	63
3.3.4. Programa de trabajo por cada Subcomponente.....	64
3.4. FASE III: Ejecución.....	66
3.4.1. Programas de Trabajo del Subcomponente de Bodega.....	67
3.4.2. Papeles de trabajo del Subcomponente de Bodega.....	68
3.4.3. Hojas de Hallazgos del Subcomponente de Bodega.....	75
3.4.4. Programa de Trabajo del Subcomponente de Ventas.....	83
3.4.5. Papeles de Trabajo del Subcomponente de Ventas.....	84
3.4.6. Hojas de Hallazgos del Subcomponente de Ventas.....	90
3.4.7. Estructura del informe.....	98
3.5. FASE IV: Comunicación de Resultados.....	99
3.6. FASE V: Seguimiento y Monitoreo.....	115
3.6.1. Cronograma de cumplimiento de Recomendaciones.....	116
Conclusiones y Recomendaciones.....	117
Bibliografía.....	119

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Reuniones con el personal de ventas.....	121
Anexo 2 Atención cliente.....	121
Anexo 3 Solicitud de crédito.....	122
Anexo 4 Notas de pedidos.....	122
Anexo 5 Facturación.....	123
Anexo 6 Reuniones con el personal de bodega.....	123
Anexo 7 Producto mal clasificado.....	124
Anexo 8 Falta de limpieza continua.....	125
Anexo 9 Clasificación del producto roto para dar de baja con el notario..	125
Anexo 10 Medio de transporte de la empresa.....	126
Anexo 11 Guía de remisión.....	126
Anexo 12 Indicadores de gestión.....	127
Anexo 13 Datos personal de LISLOP S.A.....	128
Anexo 14 Aprobación del Reglamento Interno.....	129
Anexo 15 Reglamento Interno.....	130

RESUMEN

El presente trabajo de tesis consiste en el desarrollo de una Auditoría de Gestión a los departamentos de ventas y bodega de la empresa LISLOP S. A. esta tesis empieza con una reseña histórica de la empresa en el primer capítulo para luego desarrollar la fundamentación teórica de la Auditoría de Gestión en el capítulo 2; y, finalmente en el capítulo 3 se realiza la aplicación práctica en la empresa a los departamentos analizados en la que se aplican las cinco fases de la Auditoría. En este examen se determinaron las falencias existentes, llegando a formular los hallazgos, previo a la evaluación del control interno de la empresa y de cada departamento, con el objetivo fundamental de medir el grado de eficiencia, eficacia y economía. Las conclusiones y recomendaciones servirán para que la empresa adopte los correctivos que estime pertinentes.

ABSTRACT

The present thesis project consists in developing an Audit Management to the commerce and storage departments of LISLOP S.A. Company. The project begins with a historical review of the company in the first chapter. The theoretical framework regarding Audit Management is developed during chapter 2. Finally, chapter 3 presents the practical application through the five phases of Auditing in the analyzed departments. During the assessment we were able to determine the weaknesses. After the evaluation of the company's and each department's internal control we presented the findings and measured the level of efficiency, efficacy, and economy. The conclusions and recommendations will help the company to adopt the necessary correctives.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS


Translated by,
Diana Lee Rodas

INTRODUCCIÓN

El desarrollo y mejoramiento de una empresa obliga a la dirección a: planificar, organizar, dirigir y controlar a corto, mediano y largo plazo; asegurando así, a la empresa en el crecimiento constante.

Para lograr el mejoramiento y desarrollo organizacional es primordial determinar la eficiencia, eficacia y economía para alcanzar los objetivos propuestos de la entidad. La evaluación considerara la identificación y los problemas, que se realizaran a través de las recomendaciones que se puede proponer a la dirección.

La tesis se refiere a una Auditoria de Gestión a los Departamento de Bodega y Ventas de la empresa LISLOP S. A., que se encuentra ubicada en la Av. Paucarbamba 4-55 de la ciudad de cuenca, con la finalidad de mejorar eficientemente las actividades de la entidad.

Mi trabajo de investigación consta de tres capítulos. En el primer capítulo, se obtendrá los conocimientos generales de la empresa LISLOP S. A., como los antecedentes, misión, visión, objetivos, análisis FODA, y la estructura orgánica.

En el segundo capítulo, se conoce los fundamentos y herramientas de la Auditoria de Gestión, es toda la teoría que se debe analizar para la aplicación de la Auditoria a la empresa LISLOP S. A.

El tercer capítulo, se realizara la aplicación de las cinco fases de la Auditoria de Gestión para la empresa LISLOP S. A., las cuales son las siguientes: Conocimientos Preliminar, Planificación, Ejecución, Comunicación de Resultados, y Seguimiento.

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DE LA

EMPRESA

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.1. Introducción

El primer capítulo se refiere al conocimiento general de la empresa LISLOP S. A. sujeta a estudio, sus antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, análisis FODA a las que se enfrenta con su entorno, son guías esenciales para la toma de decisiones de la gerencia, por ello es necesario lograr los objetivos trazados.

Es fundamental establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía de las actividades practicadas por la empresa para lograr el desarrollo y mejoramiento organizacional.

Estudiar la estructura organizacional y funcional de la entidad para determinar el nivel jerárquico, ya que es un papel muy importante a la hora de delegar y asignar funciones, así determinar responsabilidades para el cumplimiento de las metas.

1.2. Antecedentes de la Empresa



En el año 1988 la empresa da inicio con el nombre de Consorcio Alpha S. A., importando sus primeros artículos como: alfombras, griferías, vinil, extractores, fregaderos y elaboración de muebles de oficina.

Después en el año 1998 los accionistas declaran su voluntad de constituir una compañía anónima que bajo la denominación de LISLOP S. A., dando inicio sus actividades en la ciudad de Cuenca, en la importación y venta de materiales para acabados de la construcción, ofreciendo los mejores artículos como: cerámicas, piso

flotado, porcelanato, bambú, granito, tinas, grifería, sanitarios, cabinas de baño, hidromasajes, fregaderos, etc. Permitiendo crecer poco a poco de una manera competente.

La empresa "LISLOP S. A." está ubicada en la Av. Paucarbamba 4-55 en la ciudad de Cuenca. Vende al por mayor y menor a las ferreterías, constructoras, Arquitectos, consumidor final en diferentes provincias del Ecuador

1.3. Misión – Visión

Misión

“Ofrecer a la sociedad ecuatoriana la mejor oferta en calidad e innovación de acabados para la construcción con un servicio eficiente mediante un equipo de profesionales comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes”

Fuente: LISLOP S.
A.

Visión

Ser reconocidos como unos de los mejores importadores de acabados de la construcción y ofrecer los mejores productos de calidad a nuestros clientes, de manera que cada cliente este contento de lo que compra.

Fuente: LISLOP S. A.

1.4. Objetivos de la entidad

Objetivo general

Brindar los mejores productos de calidad para acabados de la construcción con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Objetivos Específicos

- Garantizar a todos los clientes del producto de buena calidad que tiene nuestra empresa.
- Ofrecer el producto a un costo razonable.

- Utilizar todos los recursos de manera responsable y profesional, para alcanzar la eficiencia y eficacia de la empresa.
- Incrementar el nivel de competencia de los empleados de la empresa.

1.5. Análisis FODA

Fortaleza

- Experiencia en el mercado.
- Disponer de todos los productos para acabados de la construcción.
- Buen ambiente laboral, en donde los empleados cuentan con todos los beneficios.
- Excelente campaña de publicidad.
- Certificación ISO en los productos.
- Marca reconocida en el mercado.
- Promociones para los clientes.
- Distribuidores con cobertura provincial.

Oportunidad

- Firmar convenios con empresas constructoras.
- Capacidad para ampliación de la infraestructura de la empresa, y brindar mejor servicio a sus clientes.
- Competidores con productos deficientes.
- Ingresar en nuevos mercados.
- Eliminar las barreras comerciales en todos los mercados atractivos.
- Los clientes están dispuestos a pagar más por un producto de calidad.
- El software es bueno.
- Las ventas mejoran mes a mes.

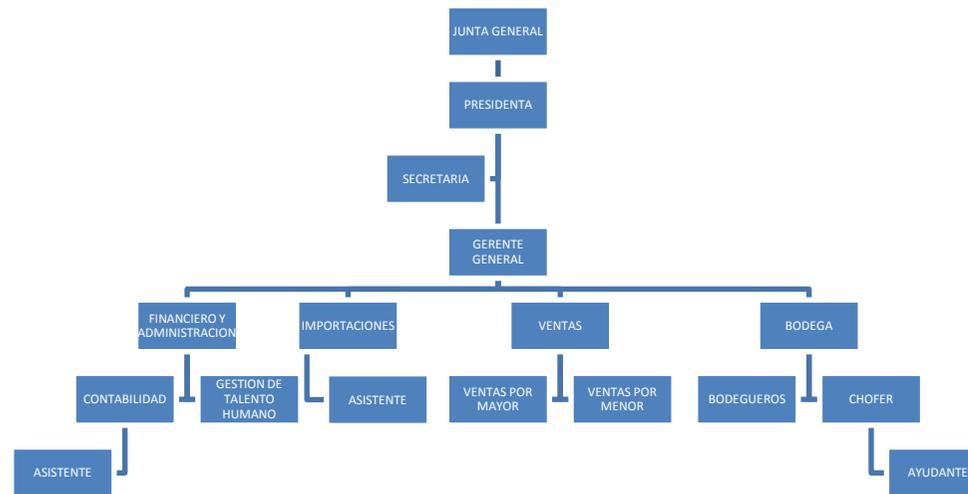
Debilidad

- La estructura funcional no está bien definida.
- Problemas en los procesos de actividades y tareas que se realizan en cada departamento.
- Los departamentos de ventas y bodega no cuentan con objetivos debidamente estructurados.
- Precios ligeramente altos frente a la competencia.
- Uso de recursos financieros de manera desorganizada y arbitraria.
- Lanzamiento de productos nuevos se realizan de forma lenta.
- Las reservas del producto en bodega nos quita espacio.
- Falta de capacitación del personal sobre el producto nuevo.

Amenazas

- Crecimiento de la competencia en los últimos años
- Aumento del costo en algunos productos.
- Perder presencia en la mente de sus competidores por descuidar la atención al cliente y la calidad del producto.
- No prestar atención a la competencia y perder ventaja en el mercado.
- Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.
- El dólar ha ido perdiendo terreno frente al euro.
- El Presidente de la Republica no apoya para las importaciones.
- Pagar cada día más ISD.

1.6. Estructura Organizacional y Funcional



Fuente: LISLOP S. A.

Comentario:

Como podemos observar en este organigrama su nivel jerárquico es de forma horizontal. La Junta General conformado por dos Accionistas, Presidenta Sra. Susana Polo, Gerente General Lcdo. Juan Moscoso que a su vez es su Representante Legal y la Secretaria. En los siguientes niveles jerárquicos tenemos cuatro departamentos con sus respectivas funciones. Cada departamento tiene su Jefe, donde debe supervisar y exigir a sus subordinados un buen desempeño en sus obligaciones y a su vez la obligación de realizar un análisis y dar un informe del funcionamiento de su departamento a Gerencia.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTOS Y

HERRAMIENTAS DE

LA AUDITORÍA DE

GESTIÓN

CAPÍTULO 2: FUNDAMENTOS Y HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1. Introducción

En el presente capítulo realizaré un estudio y análisis de los principales conceptos y herramientas de la auditoría, los aspectos más significativos en los que se basa la Auditoría de Gestión y la metodología fundamental que permita el correcto conocimiento y desarrollo de la Auditoría.

El objetivo es conocer los fundamentos teóricos que sustentan una Auditoría de Gestión, se analizará la definición, objetivos, alcance, enfoque integral y la comparación de la auditoría financiera; destacando las diferencias más significativas de cada una de ellas con respecto a la auditoría de gestión.

Otro punto muy importante es desarrollar las herramientas necesarias para la Auditoría de Gestión mediante el análisis del control interno, técnicas de auditoría, papeles de trabajo y hallazgos, además se llevara a cabo un análisis de los riesgos.

Finalmente se analizará una breve explicación de cada una las fases de la Auditoría de Gestión.

2.2. Definición de la Auditoría de Gestión

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

¹ Fuente: CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 1era. Edición, Quito 2002 Pág. 28

“La auditoría gubernamental se puede considerar como el examen que se realiza a dependencias y entidades del sector público a efecto de fiscalizar la correcta aplicación de los recursos y de observar que se ciña a la normatividad, coadyuvando con ello a la transparencia en la realización de operaciones.”²

La Auditoría de Gestión también se puede aplicar a las empresas privadas porque es una herramienta que sirve para examinar, evaluar el control interno y los riesgos positivos y negativos que tiene una entidad, se considera que la Auditoría de Gestión es un examen para determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos disponibles y cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

2.2.1. Objetivos

Los principales objetivos de la auditoría de gestión propuestos en el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado son:

- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas.
- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia y economía, calidad e impacto.
- Determinar la confiabilidad del sistema de control interno.
- Examinar las funciones y responsabilidades de los principales departamentos.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Evaluar las políticas establecidas y su cumplimiento.
- Verificar el manejo eficiente y responsable de los recursos de la entidad.

² Fuente: AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso, Auditoría Administrativa, Proceso y Aplicación; México 2008; Pág. 171

2.2.2. Alcance³

La Auditoría de Gestión puede realizarse a toda entidad o parte de ella, por ejemplo: un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. También examina cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, para determinar el alcance de la auditoría de gestión debe considerarse lo siguiente:

- Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría.
- Logro de los objetivos institucionales.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de establecimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de sus recursos, y si se realiza con eficacia sus actividades y funciones.
- Medir el grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos

2.2.3 Enfoque integral

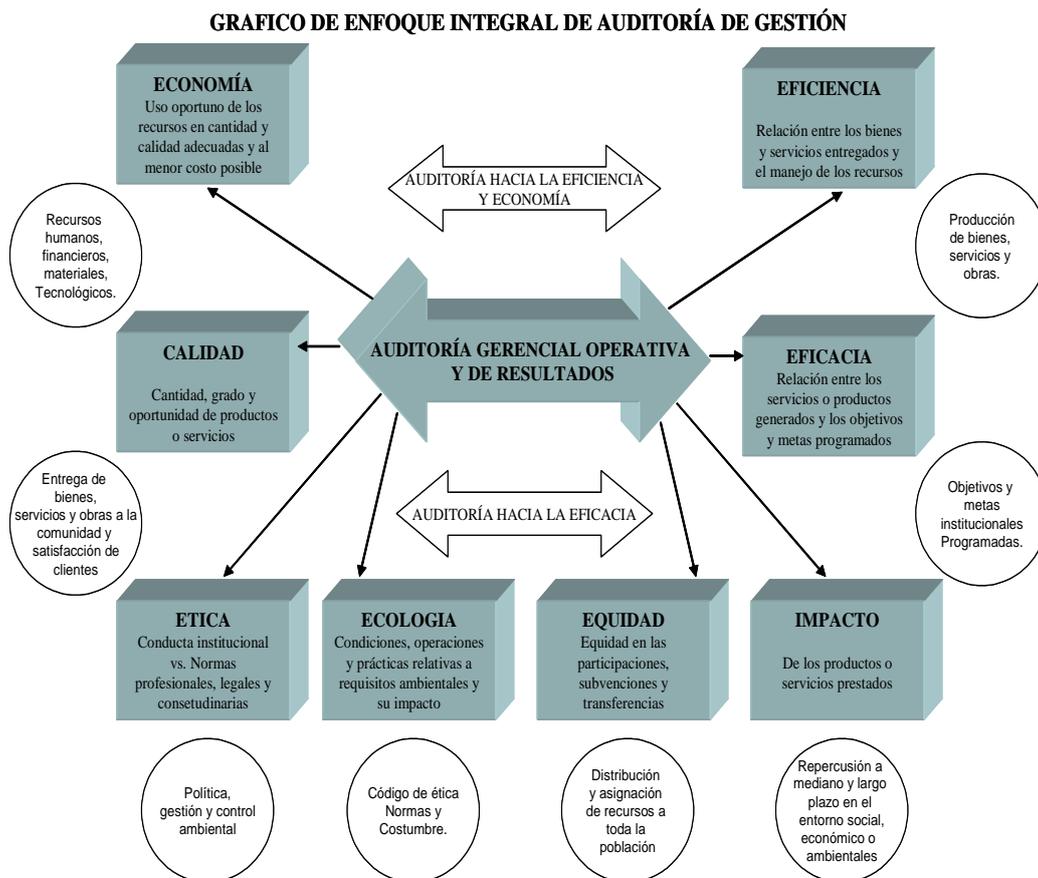
“La auditoría de gestión se enfoca a la ejecución de un examen integral de la empresa, por lo tanto, se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, una Auditoría de Eficacia y una Auditoría de tipo Gerencial – Operativo y de Resultados.

Auditoría de Economía y Eficiencia: Está enfocada a la adquisición de los recursos y su utilización eficiente de los mismos.

³ Fuente: CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión, 1era. Edición, Quito 2002 Pág. 34,35

Auditoría de Eficacia: Está orientada a determinar el grado de cumplimiento de los objetivos, metas y resultados de una entidad, expresados en términos de cantidad, tiempo, costo, etc.

Auditoría Gerencial – Operativo y de Resultados: Es una herramienta para evaluar la gestión en base al cumplimiento de objetivos y metas, a través de planes, proyectos, programas, actividades y operaciones de una entidad.”⁴



Fuente: CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión, 1era. Edición, Quito 2002 Pág. 36

En este gráfico del enfoque integral vamos aplicar a la empresa LISLOP S. A., la economía, eficiencia y la eficacia, para mejorar el uso oportuno de los recursos humanos, entregar el mejor servicio a nuestros clientes y lograr los objetivos de la entidad.

⁴ Fuente: CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión, 1era. Edición, Quito 2002 Pág. 35

2.2.4. Comparación de la Auditoría de Gestión con la Auditoría Financiera⁵

<i>CARACTERISTICAS</i>	<i>AUDITORIA FINANCIERA</i>	<i>AUDITORIA DE GESTION</i>
Propósito	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros.	Evaluar la eficiencia efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una entidad, el cumplimiento de las normas éticas por el personal.
Alcance	Las operaciones financieras.	Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa.
Orientación	Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro.
Medición	Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.	Aplicación a los principios de administración.
Enfoque	Dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes.	Tiende a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental.
Fases	I Planificación II Ejecución III Comunicación de Resultados	I Conocimiento Preliminar II Planificación III Ejecución IV Comunicación de Resultados V Seguimiento
Participantes	Solo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contable.	Equipo Multidisciplinario, integrado por auditores y otros profesionales.
Forma de realización	Numérica, con orientación al pasado y a través de aplicación de pruebas selectivas.	No numérica, con orientación al presente y futuro, y el trabajo se realiza en forma detallada
Informe de auditoría	Contienen el dictamen del auditor y los estados financieros y todo su contenido está relacionado con ellos.	Puede o no presentar los estados financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la gestión de la entidad.
Conclusiones del Auditor	Inciden sobre asuntos financieros. El dictamen es la conclusión principal y puede ser la única opinión.	Inciden sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
Recomendaciones del Auditor	Se refieren a mejoras en el sistema financiero, sistema control interno, presentación de estados financieros.	Se refieren a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno general y cualquier aspecto de la administración, operaciones y procesos.

⁵ Fuente: MALDONADO, Milton K. Auditoría de Gestión, Quito – Ecuador 2011 4ta. Edición Pág. 29-31 “y”
CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión, 1era. Edición, Quito 2002 Pág.38

2.3. Herramientas de la auditoría de gestión

Para llevar a cabo una Auditoría de Gestión en la empresa LISLOP S. A. es necesario el uso de estas herramientas para realizar un trabajo eficaz y lograr la mejora continua de la entidad. A continuación se detalla cada uno de las herramientas que se utilizara.

2.3.1. Control Interno⁶

El control interno se define como un proceso que incluye políticas y procedimientos efectuados por el concejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías.

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas aplicables

El control interno es considerado cada vez más como una solución a los numerosos problemas potenciales.

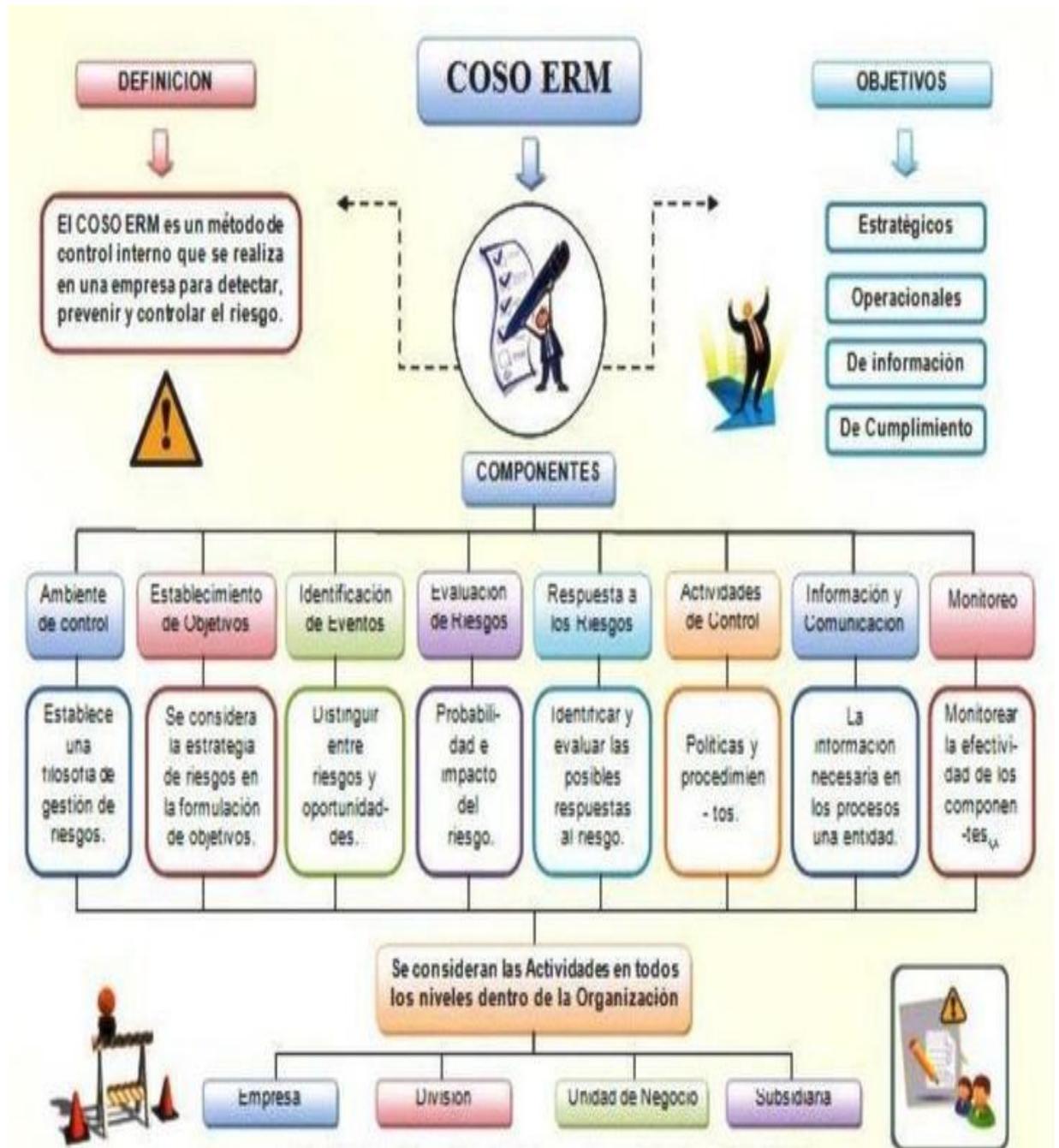
2.3.1.1 Definición

Componentes del COSO ERM⁷



⁶ Fuente: MALDONADO, Milton K. Auditoría de Gestión, Quito 2006

⁷ Fuente: http://www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/gerencia/n098/estud_03.html



Fuente: <http://portafoliovirtual5.wikispaces.com/Vanessa+Morales>

Ambiente de Control: Es la base fundamental de los demás componentes, establecer el control de las actividades de una organización en el entorno en el cual se desenvuelve.

Establecimiento de Objetivos: Es la necesidad de que la organización establezca todos los objetivos relacionados con el nivel de riesgo aceptado. Es decir cómo se seleccionan objetivos, como se decide acerca de su viabilidad, y como se monitorea su progreso.

Identificación de Eventos: Establece la necesidad de identificar los eventos que indican una alerta de riesgo, tanto interno o externo que afecta a la organización.

Evaluación de Riesgos: Permite a la organización identificar el impacto y evaluar las amenazas que pueden afectar en la consecución de los objetivos.

Respuesta a los Riesgos: Estrategia para mitigar los riesgos, desde un punto de vista general y específico.

Actividad de Control: Deben optimizarse para: proveer una respuesta adecuada, alinear el riesgo con el apetito de riesgo de la organización, establecer una optima relación de costo –beneficio.

Información y Comunicación: Conjunto de datos organizados de una adecuada recopilación y comunicación de la información de la entidad. Esta información debe contener: información oportuna, datos actualizados, información adecuada para la toma de decisiones.

Supervisión y Monitoreo: La supervisión debe ser permanente, interna y externa para analizar si los riesgos están siendo corregidos.

2.3.2. Riesgos de Auditoría⁸

Es lo opuesto a la seguridad de la auditoría, es decir es el riesgo de las áreas que se están examinando, contengan errores no detectados por el auditor, una vez que la auditoría ha sido completada. El riesgo de la auditoría es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir por los errores dados.

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo

⁸ Fuente: CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión, 1era. Edición, Quito 2002 Pág. 60

tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor
- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores con efectos significativos

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

- **Riesgo Inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo
- **Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores
- **Riesgo de Detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

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

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

2.3.3. Técnicas de Auditoría ⁹

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y

⁹ Fuente: CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión, 1era. Edición, Quito 2002 Pág. 66-69

pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Las técnicas más utilizadas tenemos:

VERIFICACION	TECNICAS
Ocular	<p>Comparación: Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto. Fases: 3 Ejecución y 4 Comunicación de Resultados.</p>
	<p>Observación: Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.</p>
	<p>Rastreo: Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.</p>
Verbal	<p>Indagación: Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.</p>
	<p>Entrevista: Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.</p>
	<p>Encuesta: Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados. Fase: 3 Ejecución.</p>
Escrita	<p>Análisis: Consiste en la evaluación crítica, objetiva y minuciosa de las partes que conforman una operación, actividad o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.</p>

Escrita	<p>Conciliación: Consiste en hacer que concuerden dos partes relacionadas mediante el análisis de la información y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen. Fase: 3 Ejecución.</p>
	<p>Confirmación: Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan en la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase: 3 Ejecución.</p>
	<p>Tabulación: Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase: 3 Ejecución.</p>
Documental	<p>Comprobación: Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación de respaldo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.</p>
	<p>Cálculo: Consiste en la verificación de la exactitud de los resultados, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Fase: 3 Ejecución.</p>
	<p>Revisión Selectiva: Consiste en una breve o rápida revisión o examen, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.</p>
Física	<p>Inspección: Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, documentos, indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Fase. 3 Ejecución.</p>

2.3.4. Papeles de trabajo¹⁰

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, y las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGA.

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- a) Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- b) Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- c) Deben elaborarse sin tachones, borrones, enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.

¹⁰ Fuente: CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión, 1era. Edición, Quito 2002
Pág. 71

- d) Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

2.3.5. Hallazgos de Auditoría¹¹

Los hallazgos de auditoría se refieren a deficiencias o irregularidades identificadas como resultados de la aplicación de los procedimientos de auditoría. También nos permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la entidad.

Un hallazgo es la base para una o más conclusiones, recomendaciones y disposiciones, sirve para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría en los diferentes componentes, debiendo ser estructurados de acuerdo a sus atributos: condición, criterio, causa y efecto.

Condición	Criterio	Causa	Efecto
Lo que es	Lo que debe ser	Porque sucede	La consecuencia por no cumplir el criterio

Condición: Son situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación con una operación, actividad o transacción y refleja el grado en que los criterios están siendo logrados.

Criterio: Normas o parámetros con los cuales el auditor mide la condición, es decir es una unidad de medida por ejemplo experiencia del auditor, indicadores de gestión, Etc.

Causa: Razón fundamental por el cual se presenta una condición o motivo, ejemplo una causa puede ser falta de comunicación, falta de supervisión, falta de recursos, etc.

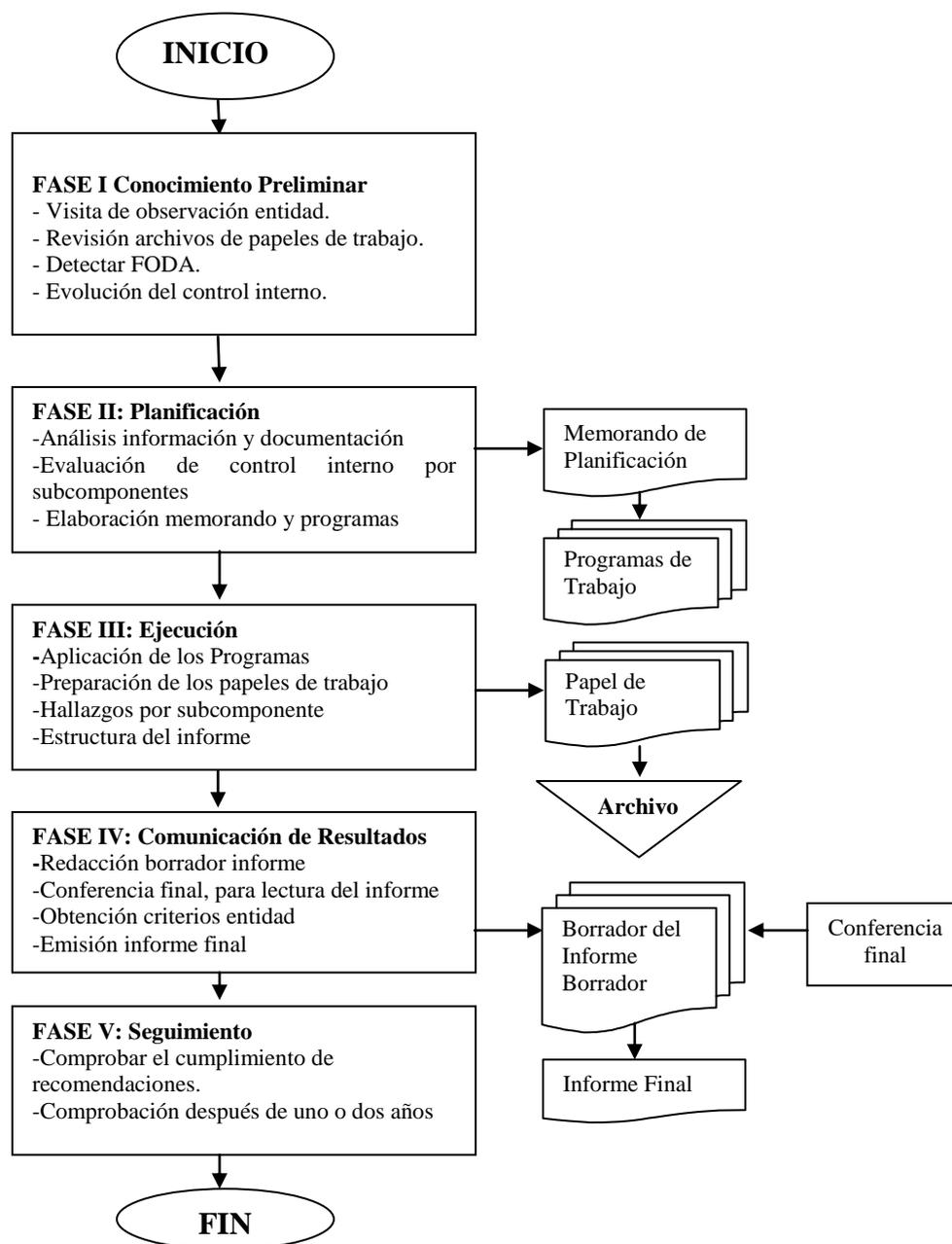
Efecto: Resultado adverso, real o potencial, que obtiene el auditor al comparar la condición y el criterio respectivo, en el informe se deben expresar los efectos

¹¹ CUBERO, Teodoro, "Manual Específico de Auditoría de Gestión", Primera Edición 2009, Pág. 202-204

cuantificados en dinero u otra unidad de medida, ejemplo pérdida de ingresos potenciales, uso ineficiente de su recursos, etc.

2.3.6. Fases de la Auditoría de Gestión

Son todos los procedimientos que un auditor debe realizar para el seguimiento de su trabajo. Deberá tomar en cuenta que las fases son diferentes en cada país. Se aplicara las fases que constan en el Manual de la CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO DEL ECUADOR, como referencia para aplicar la auditoría de gestión a la empresa LISLOP S. A. por ser una entidad privada, las fases son las siguientes:



Fuente: CUBERO, Teodoro, "Manual Específico de Auditoría de Gestión", Primera Edición 2009, Pág. 159

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Objetivos

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; su misión, visión, objetivos; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un tiempo razonable.

Actividades

1. Visita a las instalaciones de la empresa.
2. Revisión de los archivos de los papeles de trabajo.
3. Detectar el FODA de la Organización, y llevarse a cabo para obtener ventaja de las fortalezas y oportunidades y reducir los posibles impactos negativos de las debilidades y amenazas.
4. Evaluación de la Estructura de Control Interno.

FASE II.- PLANIFICACIÓN

Objetivos

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes y subcomponentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de la calidad del equipo de trabajo, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo.

Actividades

1. Análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior.
2. Evaluación de Control Interno por subcomponentes.
3. Preparar un memorando de planificación.

FASE III: EJECUCIÓN

Objetivos

Es la aplicación, pruebas donde se ejecuta propiamente la auditoría, se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria, suficiente, competente y relevante, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Actividades

1. Aplicación de los programas a cada subcomponente.
2. Preparación de los papeles de trabajo.
3. Elaboración de hojas de hallazgos por cada subcomponente.
4. Definir la estructura del informe de auditoría.

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Objetivos

Además de los informes parciales que puedan emitirse, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión, no sólo que revelará las deficiencias existentes, sino que también, contendrá los hallazgos positivos.

Actividades

1. Redacción del borrador de informe.
2. Conferencia final para la lectura del informe.
3. Obtención criterios de la entidad.
4. Emisión del informe final.

FASE V: SEGUIMIENTO

Objetivos

Una vez realizado el análisis la auditoría de gestión, los auditores deberán realizar el seguimiento de recomendaciones, determinación de responsabilidades y acciones correctivas en la entidad.

Actividades

1. Para comprobar el cumplimiento de las recomendaciones presentadas en el informe.
2. Comprobación después de uno o dos años.

CAPÍTULO 3
APLICACIÓN DE
AUDITORÍA DE
GESTIÓN A
LISLOP S. A.

CAPITULO 3: APLICACIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LISLOP S. A.

3.1. Introducción

Este capítulo es el más importante en donde se pone en práctica todo lo desarrollado en los capítulos anteriores, la aplicación de la Auditoría de Gestión a la empresa LISLOP S. A.; donde están las cinco fases, constituyendo la parte más importante del trabajo de investigación.

En la primera fase del conocimiento preliminar se expone toda la información de la empresa LISLOP S. A. que consiste en la familiarización; con el equipo multidisciplinario mediante visitas a las instalaciones de la empresa y la elaboración del cuestionario que ayudarán a la evolución del sistema de control interno de la entidad en base a los componentes del coso ERM.

En la segunda fase es la planificación de la auditoría la cual nos ayuda a la organización para la verificación de cada actividad que se va a realizar en la auditoría y la preparación de los programas de trabajo y el memorando de planificación son de gran ayuda para la siguiente fase.

La tercera fase es la ejecución de la auditoría exponemos todo lo planificado en las fases anteriores, tiene como propósito obtener la evidencia adecuada, suficiente y competente, que sirva como sustento de los hallazgos encontrados, deben estar respaldados por papeles de trabajo y se establece la estructura del informe.

La cuarta fase es la comunicación de resultados, se preparara el informe final para dar a conocer a los directivos de la empresa, donde se revelan las deficiencias existentes, y la determinación de las conclusiones y recomendaciones que consideraremos pertinentes, lo que les ayudarán a mejorar la eficiencia, eficacia, y economía de LISLOP S. A.

La quinta fase es el seguimiento, de las recomendaciones emitidas a cada departamento, para mejorar la empresa.

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

3.2. FASE I: Conocimiento Preliminar

Cuenca 20 de junio del 2012

OFICIO: No. 001
ORDEN DE TRABAJO PROVISIONAL

Señora:

Alexandra Romero
AUDITOR OPERATIVO

Ciudad.

De mis consideraciones:

Según lo establecido dentro de la planificación de la empresa para el presente año, dispongo a ustedes la realización de la Auditoria de Gestión a LISLOP S. A., de la ciudad de Cuenca.

El alcance del examen corresponde del periodo desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2011, y se relaciona con el análisis del entorno de la empresa (factor externo), y el clima organizacional (factor interno), del componente de ventas y bodega. El conocimiento general de los procesos administrativos, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión y objetivos realizados por la entidad. La evaluación del sistema de control interno

De acuerdo al cronograma de actividades, el examen se ha previsto un tiempo de duración de 120 días laborales.

En esta fase consiste el conocimiento general de la empresa, y un diagnóstico de la empresa para reconocer y determinar las áreas claves y poder sustentar la primera etapa de la auditoria.

Atentamente,

Ing. Humberto Jaramillo
JEFE DE AUDITORIA

Cuenca 20 de junio del 2012

OFICIO: No. 002

NOTIFICACIÓN INICIO DE UNA AUDITORIA

Señor:

Ltdo. Juan Moscoso

GERENTE GENERAL

Presente

De mis consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades de auditoría externa para el presente año, dispongo a usted la realización de la “Auditoría de Gestión a los departamento de ventas y bodega de LISLOP S. A.”

El alcance del examen corresponde del periodo desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2011, y se relaciona con el análisis del entorno de la empresa (factor externo), y el clima organizacional (factor interno), del componente de ventas y bodega.

Los objetivos del examen a realizar son: conocimiento general del proceso administrativo, la evaluación del sistema de control interno, cumplimiento de los objetivos, leyes y la utilización del manejo adecuado de los recursos.

Para esta acción de control el equipo de auditores está conformado por el Ing. Humberto Jaramillo (Auditor) y la Sra. Alexandra Romero (Auditor Operativo); por lo que le agradecemos la colaboración prestada para la elaboración de la Auditoría de Gestión de cada departamento indicado.

De acuerdo al cronograma de actividades, el examen se ha previsto un tiempo de duración de 120 días laborales.

Atentamente,

Ing. Humberto Jaramillo

JEFE DE AUDITORIA

Cuenca 20 de junio del 2012

OFICIO: No. 003

NOTIFICACIÓN INICIO DE UNA AUDITORIA

Señora:

Rosa Méndez

JEFA DE BODEGA

Presente

De mis consideraciones:

Notifico a usted, que la unidad de Auditoría Externa, iniciara el examen en la empresa LISLOP S. A., en el área de bodega, comprendiendo entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2011.

Los objetivos del examen a realizar son: conocimiento general del departamento, la evaluación del sistema de control interno, cumplimiento de los objetivos, leyes y la utilización del manejo adecuado de los recursos.

De ante mano agradecemos la colaboración prestada para la ejecución de la Auditoría de Gestión.

Atentamente,

Ing. Humberto Jaramillo

JEFE DE AUDITORIA

Cuenca 20 de junio del 2012

OFICIO: No. 004

NOTIFICACIÓN INICIO DE UNA AUDITORIA

Señora:

Ing. Elisabeth Strobel

JEFA DE VENTAS

Presente

De mis consideraciones:

Notifico a usted, que la unidad de Auditoría Externa, iniciara el examen en la empresa LISLOP S. A., en el área de ventas, comprendiendo entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2011.

Los objetivos del examen a realizar son: conocimiento general del departamento, la evaluación del sistema de control interno, cumplimiento de los objetivos, leyes y la utilización del manejo adecuado de los recursos.

De ante mano agradecemos la colaboración prestada para la ejecución de la Auditoría de Gestión.

Atentamente,

Ing. Humberto Jaramillo

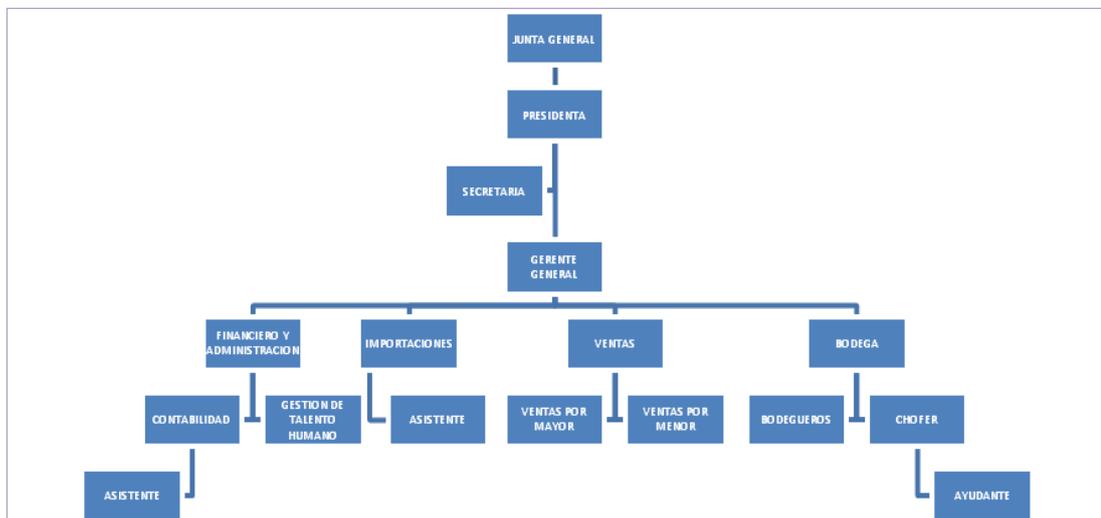
JEFE DE AUDITORIA

3.2.1 Información de la Entidad

La empresa "LISLOP S. A." está ubicada en la Av. Paucarbamba 4-55 en la ciudad de Cuenca; tiene 23 años de funcionamiento, se dedica a la importación y ventas de materiales para acabados de la construcción, como cerámicas, piso flotado, porcelanato, bamboo, granito, tinas, grifería, sanitarios, cabinas de baño, hidromasajes, etc. LISLOP S. A. tiene los principales proveedores en: España, India, Brasil, China, Corea y Colombia.

La empresa vende al por mayor y menor a las ferreterías, constructoras, Arquitectos y consumidor final en diferentes provincias del Ecuador como: Azuay, Cañar, Loja, El Oro, Guayas, Zamora Chinchipe, Pichincha, Imbabura, Morona Santiago, Napo, Los Ríos y Orellana.

3.2.2. Estructura Organizacional y Funcional



3.2.3. Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Firmar convenios con empresas constructoras.
<ul style="list-style-type: none"> Disponer de todos los productos para acabados de la construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para ampliación de la infraestructura de la empresa, y brindar mejor servicio a sus clientes.
<ul style="list-style-type: none"> Buen ambiente laboral, en donde los empleados cuentan con todos los beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> Competidores con productos deficientes.
<ul style="list-style-type: none"> Excelente campaña de publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Ingresar en nuevos mercados.
<ul style="list-style-type: none"> Certificación ISO en los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Eliminar las barreras comerciales en todos los mercados atractivos.
<ul style="list-style-type: none"> Marca reconocida en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Los clientes están dispuestos a pagar más por un producto de calidad.
<ul style="list-style-type: none"> Promociones para los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> El software es bueno.
<ul style="list-style-type: none"> Distribuidores con cobertura provincial. 	<ul style="list-style-type: none"> Las ventas mejoran mes a mes.
<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>
<ul style="list-style-type: none"> La estructura funcional no está bien definida. 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de la competencia en los últimos años
<ul style="list-style-type: none"> Problemas en los procesos de actividades y tareas que se realizan en cada departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento del costo en algunos productos.
<ul style="list-style-type: none"> Los departamentos de ventas y bodega no cuentan con objetivos debidamente estructurados. 	<ul style="list-style-type: none"> Perder presencia en la mente de sus competidores por descuidar la atención al cliente y la calidad del producto.
<ul style="list-style-type: none"> Precios ligeramente altos frente a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> No prestar atención a la competencia y perder ventaja en el mercado.
<ul style="list-style-type: none"> Uso de recursos financieros de manera desorganizada y arbitraria. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.
<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento de productos nuevos se realizan de forma lenta. 	<ul style="list-style-type: none"> El dólar ha ido perdiendo terreno frente al euro.
<ul style="list-style-type: none"> Las reservas del producto en bodega nos quita espacio. 	<ul style="list-style-type: none"> El Presidente de la Republica no apoya para las importaciones.
<ul style="list-style-type: none"> Falta de capacitación del personal sobre el producto nuevo. 	<ul style="list-style-type: none"> Pagar cada día más ISD.

Matriz 1: De Evaluación de los Factores Internos

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			2.12
• Experiencia en el mercado.	0.15	4	0.60
• Disponer de todos los productos para acabados de la construcción.	0.07	4	0.28
• Buen ambiente laboral, en donde los empleados cuentan con todos los beneficios.	0.05	4	0.20
• Excelente campaña de publicidad.	0.04	3	0.12
• Certificación ISO en los productos.	0.07	4	0.28
• Marca reconocida en el mercado.	0.08	3	0.24
• Promociones para los clientes.	0.04	3	0.12
• Distribuidores con cobertura provincial.	0.07	4	0.28
DEBILIDADES			0.61
• La estructura funcional no está bien definida.	0.04	1	0.04
• Problemas en los procesos de actividades y tareas que se realizan en cada departamento.	0.03	1	0.03
• Los departamentos de ventas y bodega no cuentan con objetivos debidamente estructurados.	0.03	2	0.06
• Precios ligeramente altos frente a la competencia.	0.05	2	0.10
• Uso de recursos financieros de manera desorganizada y arbitraria.	0.06	2	0.12
• Lanzamiento de productos nuevos se realizan de forma lenta.	0.04	2	0.08
• Las reservas del producto en bodega nos quita espacio.	0.07	1	0.07
• Falta de capacitación del personal sobre el producto nuevo.	0.11	1	0.11
TOTAL	1		2.73

El margen de 2.73, ligeramente alejado del margen de seguridad viene determinado por la experiencia que la empresa tiene en el mercado, la disposición de los productos de calidad, aunados de la certificación ISO, el reconocimiento de la marca en el mercado y la distribución con cobertura provincial, determina esta condición porcentual como una referencia en el quehacer de la construcción en su parte sensible; como es, los acabados.

Matriz 2: De Evaluación de los Factores Externos

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			2.25
• Firmar convenios con empresas constructoras.	0.06	3	0.18
• Capacidad para ampliación de la infraestructura de la empresa, y brindar mejor servicio a sus clientes.	0.14	4	0.56
• Competidores con productos deficientes.	0.04	3	0.12
• Ingresar en nuevos mercados.	0.08	4	0.32
• Eliminar las barreras comerciales en todos los mercados atractivos.	0.09	3	0.27
• Los clientes están dispuestos a pagar más por un producto de calidad.	0.08	4	0.32
• El software es bueno.	0.09	4	0.36
• Las ventas mejoran mes a mes.	0.06	4	0.24
AMENAZAS			0.55
• Crecimiento de la competencia en los últimos años	0.02	2	0.04
• Aumento del costo en algunos productos.	0.03	1	0.03
• Perder presencia en la mente de sus competidores por descuidar la atención al cliente y la calidad del producto.	0.04	1	0.04
• No prestar atención a la competencia y perder ventaja en el mercado.	0.05	1	0.05
• Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.	0.05	1	0.05
• El dólar ha ido perdiendo terreno frente al euro.	0.07	2	0.14
• El Presidente de la Republica no apoya para las importaciones.	0.05	2	0.10
• Pagar cada día más ISD.	0.05	2	0.10
TOTAL	1		2.80

El margen de 2.80, ésta establecido por la capacidad que tiene la institución de ampliar su infraestructura, la facilidad de ingresar a nuevos mercados y también por el comportamiento del cliente frente a la calidad de nuestro productos opaca y desestima un tanto a las amenazas, por consiguiente se convierte en un índice saludable.

3.2.4. Cuestionarios de evaluación del control interno

	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO			Hoja No. 1
EMPRESA : LISLOP S. A.				
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre del 2011				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
REALIZADO POR: Alexandra Romero				
REVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo				
AMBIENTE DE CONTROL				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Integridad y valores éticos				
1. ¿Posee LISLOP S. A. un código de ética?	x			
2. ¿Los empleados responden adecuadamente sobre los valores éticos propiciados por la empresa?	x			
3. ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, etc , se basan en la honestidad y equidad?	x			
4. ¿Existe presión para cumplir con los objetivos de desempeño irreales?		x		
Filosofía y Estilo de la Alta Dirección				
5. ¿El Gerente cuida la Imagen institucional?	x			
6. ¿El Gerente, incentiva y compromete a sus empleados en el cumplimiento de las leyes y otras disposiciones?	x			
7. ¿La gestión de la Dirección está orientada hacia el cumplimiento de los objetivos bajo los criterios de economía, eficacia y eficiencia?	x			
8. ¿La administración presenta oportunamente información financiera?	x			
Estructura Organizativa				
9. ¿La entidad revisa la estructura organizacional de acuerdo con cambios significativos ocurridos?	x			
10. ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad?	x			
11. ¿Existen medio de Comunicación para informar a los empleados?	x			Se hace reuniones una vez a la semana
Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida				
12. ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	x			
13. ¿Existe normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puesto de trabajo?		x		
14. ¿El personal tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para el nivel de responsabilidad asignado?	x			Cada empleado es responsable de averiguar para que le autoricen la capacitación.
15. ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la empresa?	x			

 <p>LISLOP Acabados para la construcción</p>	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO			Hoja No. 2
EMPRESA : LISLOP S. A.				
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre del 2011				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
REALIZADO POR: Alexandra Romero				
REVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo				
AMBIENTE DE CONTROL				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Gestión del Capital Humano				
16. ¿ Existe un departamento de gestión de talento humano	x			
17. ¿Se aplica sanciones disciplinarias?		x		En el reglamento interno se encuentran todas estas sanciones.
18. ¿Se analizan frecuentemente los conocimientos y las habilidades del personal?	x			
19. ¿Existen métodos para motivar al personal?		x		
20. ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?	x			
21. ¿Se revisan las experiencias de los candidatos a puestos de trabajo?	x			
22. ¿El departamento de GTH cuenta con políticas de clasificación, valoración, selección, contratación, formación, evaluación, remuneraciones de los empleados?	x			
Responsabilidad y transparencia				
23. ¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?	x			
24. ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?		x		
25. ¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros?	x			Mensualmente se lo presenta a Gerencia
26. ¿La entidad promueve una cultura dirigida a la responsabilidad?	x			
27. ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles de la empresa y se verifica su cumplimiento?	x			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Objetivos Estratégicos				
28. ¿LISLOP S. A., cuenta con un plan estratégico?	x			Solo tiene misión, visión, objetivos
29. ¿Piensan Completar el plan estratégico?	x			Por descuido
30. ¿Los diferentes niveles de la empresa cumplen con estos objetivos?	x			
31. ¿Existe información oportuna y confiable sobre el cumplimiento de objetivos?	x			

 <p>LISLOP Acabados para la construcción</p>	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO			Hoja No. 3
EMPRESA : LISLOP S. A.				
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre del 2011				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
REALIZADO POR: Alexandra Romero				
REVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo				
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Objetivos Específicos				
32. ¿LISLOP S. A. ha formulado objetivos específicos?	<input checked="" type="checkbox"/>			
33. ¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos generales?	<input checked="" type="checkbox"/>			
34. ¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos empresariales?	<input checked="" type="checkbox"/>			
35. ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Relación entre objetivos y componentes del CORRE				
36. ¿Existe compromiso del Gerente y los directivos y de todos los niveles alcanzar los objetivos cumpliendo los controles?		<input checked="" type="checkbox"/>		
37. ¿Los miembros de la organización tienen conocimiento de los componentes del CORRE?		<input checked="" type="checkbox"/>		
38. ¿La estructura orgánica está relacionada con los componentes del CORRE?		<input checked="" type="checkbox"/>		
39. ¿Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones claves que garanticen el funcionamiento apropiado?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Consecuencia de objetivos				
40. ¿La alta dirección analiza los informes de cumplimiento de objetivos?	<input checked="" type="checkbox"/>			
41. ¿Existe una adecuada supervisión en todos los niveles de la organización?		<input checked="" type="checkbox"/>		
42. ¿Existe informe de cumplimiento de indicadores y estándares?		<input checked="" type="checkbox"/>		
Riesgo Aceptado y nivel de Tolerancia				
43. ¿La gerencia considera que es necesario determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia?	<input checked="" type="checkbox"/>			
44. ¿Existe atención de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados?	<input checked="" type="checkbox"/>			
45. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?		<input checked="" type="checkbox"/>		

 <p>LISLOP Acabados para la construcción</p>	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO			Hoja No. 4
EMPRESA : LISLOP S. A.				
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre del 2011				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
REALIZADO POR: Alexandra Romero				
REVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo				
IDENTIFICACION DE EVENTOS				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Factores internos y externos				
46. ¿La empresa cuenta con el apoyo de la administración, para determinar los factores de riesgo interno y externo?	<input checked="" type="checkbox"/>			Reglamento de salud y seguridad en el trabajo.
47. ¿Existe mecanismos para identificar eventos de riesgos internos como externos?		<input checked="" type="checkbox"/>		
48. ¿Los empleados aportan para la determinación de estos riesgos?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Identificación de Eventos				
49. ¿Existe mecanismos para identificar eventos relacionados con los objetivos?		<input checked="" type="checkbox"/>		
50. ¿Los Empleados participan en la identificación de eventos?		<input checked="" type="checkbox"/>		
Categoría de Eventos				
51. ¿Dentro de la Entidad se categorizan los eventos?		<input checked="" type="checkbox"/>		
52. ¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos?		<input checked="" type="checkbox"/>		
EVALUACION DE RIESGOS				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Estimación probabilidad e impacto				
53. ¿La entidad cuenta con el apoyo de la gerencia, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?	<input checked="" type="checkbox"/>			
54. ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Evaluación de riesgos				
55. ¿Se dispone de información, confiable y oportuna para evaluar los riesgos?	<input checked="" type="checkbox"/>			
56. ¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: modelos probabilísticos y no probabilísticos?		<input checked="" type="checkbox"/>		
Riesgos originados por los cambios				
57. ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?		<input checked="" type="checkbox"/>		
58. ¿La información interna y externa permite identificar hechos que pueden generar cambios?	<input checked="" type="checkbox"/>			

 <p>LISLOP Acabados para la construcción</p>	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO			Hoja No. 5
EMPRESA : LISLOP S. A.				
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre del 2011				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
REALIZADO POR: Alexandra Romero				
REVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo				
RESPUESTA A LOS RIESGOS				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Categoría de respuestas				
59. ¿Se dispone de mecanismos para analizar las alternativas de evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?	<input checked="" type="checkbox"/>			Seguro en general.
60. ¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas?		<input checked="" type="checkbox"/>		
61. ¿La Administración determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la empresa?		<input checked="" type="checkbox"/>		
62. ¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Decisión de respuestas				
63. ¿Existe mecanismos para la toma de decisiones?	<input checked="" type="checkbox"/>			
64. ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?	<input checked="" type="checkbox"/>			
65. ¿El Gerente tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?	<input checked="" type="checkbox"/>			
66. ¿Se comunica al personal sobre las decisiones adoptadas?	<input checked="" type="checkbox"/>			Solo lo necesario a cada departamento.
ACTIVIDADES DE CONTROL				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Integración con las decisiones sobre riesgos				
67. ¿Se informa y comunica el resultado del estudio de los riesgos?	<input checked="" type="checkbox"/>			
68. ¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?		<input checked="" type="checkbox"/>		
Principales actividades de control				
69. ¿La Gerencia apoya el diseño y la aplicación de los controles en función de los riesgos?	<input checked="" type="checkbox"/>			
70. ¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección?		<input checked="" type="checkbox"/>		
Control sobre los sistemas de información				
71. ¿Existe un plan estratégico que guarde relación con la comunicación de la información?	<input checked="" type="checkbox"/>			
72. ¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura; la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software?	<input checked="" type="checkbox"/>			

 <p>LISLOP Acabados para la construcción</p>	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO			Hoja No. 6
EMPRESA : LISLOP S. A.				
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre del 2011				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
REALIZADO POR: Alexandra Romero				
REVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo				
ACTIVIDAD DE CONTROL				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
73. ¿Se comunica a los empleados sobre los planes y avances de la tecnología de información	<input checked="" type="checkbox"/>			
INFORMACION Y COMUNICACIÓN				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Cultura de Información en todos los niveles				
74. ¿Existen políticas relativas a la información y comunicación en todos los departamentos?	<input checked="" type="checkbox"/>			
75. ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, es decir comunicación de información en la entidad?	<input checked="" type="checkbox"/>			Mediante correos electrónicos
76. ¿Se comunica a los empleados sobre los resultados, con el fin de lograr los objetivos?	<input checked="" type="checkbox"/>			En reuniones
77. ¿El informe debe reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Herramientas para la supervisión				
78. ¿La información es suministrada con el suficiente detalle y oportunidad de forma eficaz y eficiente?	<input checked="" type="checkbox"/>			
79. ¿La información empresarial constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos y metas?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Sistemas estratégicos e integrados				
80. ¿El sistema de información de LISLOP S.A. es ágil y flexible para el uso de los empleados?	<input checked="" type="checkbox"/>			
81. ¿Se cuenta con políticas que permita la integración de la información?		<input checked="" type="checkbox"/>		
Confiabilidad de la información				
82. ¿Existen procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos en el sistema?	<input checked="" type="checkbox"/>			
83. ¿Se supervisa con frecuencia el sistema de información?	<input checked="" type="checkbox"/>			Semanalmente
84. ¿La información es de calidad, además el contenido es adecuado, actualizado, oportuno y confiable?	<input checked="" type="checkbox"/>			
85. ¿Existen mecanismos de control por parte de la contabilidad para evaluar los procesos y los sistemas de información?	<input checked="" type="checkbox"/>			
Comunicación Interna				
86. ¿Se comunica al personal respecto de sus responsabilidades?	<input checked="" type="checkbox"/>			

 <p>LISLOP Acabados para la construcción</p>	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO			Hoja No. 7
EMPRESA : LISLOP S. A.				
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre del 2011				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
REALIZADO POR: Alexandra Romero				
REVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo				
INFORMACION Y COMUNICACIÓN				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
87. ¿Se ha fijado líneas de comunicación para denunciar actos indebidos?		x		
88. ¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal para el mejoramiento de la entidad?	x			
89. ¿Existe comunicación con clientes y proveedores?	x			
Comunicación Externa				
90. ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la empresa?		x		
91. ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores y otros?	x			
92. ¿Se actualiza la página WEB de la empresa?		x		
SUPERVISION Y MONITOREO				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Supervisión permanente				
93. ¿Con frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad?	x			
94. ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno?		x		
95. ¿las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente por la Auditoría Interna con recomendaciones para su corrección?		x		No se realiza porque no hay Auditoría Interna
96. ¿La empresa realiza auto evaluaciones del control interno a base de la estructura del CORRE ERM?		x		
Supervisión interna				
97. ¿Se ha tomado en cuenta los resultados de auditorías anteriores?	x			El departamento de contabilidad porque se basan en lo financiero. Los Auditores Externos que exige la Superintendencia de compañías.
98. ¿Además de la supervisión por parte de la administración como parte de los procesos establecidos, las evaluaciones del CORRE se han ejecutado por la unidad de Auditoría Interna, como asesoría a la Gerencia?		x		
Supervisión Externa				
99. ¿La gerencia toma atención a los informes y recomendaciones de los auditores externos y SRI?	x			
100. ¿El Gerente dispone el cumplimiento inmediato y obligaciones de las recomendaciones de los informes de la auditoría externa?	x			

Fuente: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Especifico de Auditoría Gestión; Cuenca, 2009- anexo 19 y adaptado a las necesidades de mi tesis

3.2.5. Informe de evaluación del control interno

Cuenca, 24 de Julio del 2012

Señores

LISLOP S. A.

Presente

De mis consideraciones:

De la evaluación practicada al sistema de control interno basado en el modelo COSO-ERM aplicado a LISLOP S. A., se obtuvo los siguientes resultados:

1. Ambiente de control:

Aspectos positivos:

- La Gerencia de LISLOP S. A., aconseja a su personal de los valores en base a la honestidad y equidad, se puede decir que si cuenta con el código de ética. Por ello se quiere alcanzar los objetivos bajo los criterios de eficiencia, eficacia, y economía, para cuidar la imagen de la entidad.
- Se observa que la Gerencia incentiva a los empleados para que cada empleado sea responsable de averiguar cursos de capacitación. Los empleados se comprometan a realizar sus obligaciones en base a las leyes, normas y el reglamento interno. Por esta razón ellos realizan reuniones una vez a la semana para analizar todas las opiniones que tiene el personal y poder tomar una decisión.
- Contabilidad entrega los estados financieros mensualmente a Gerencia para que revise. Y semestralmente se envía a los bancos.

Aspectos negativos:

- No hay normas, procedimientos y métodos para motivar, evaluar, selección, contratación y capacitación del personal.
- No se compara los informes entre los ejecutados y los planeados debido a que no cuentan con un plan estratégico.

Conclusiones:

La empresa al no tener un plan estratégico, se puede concluir que el ambiente de trabajo interno de la empresa no funciona de forma apropiada; sin embargo, debemos tomar en cuenta para fortalecer algunas situaciones, como trabajo en equipo.

Recomendación:

Debe elaborarse un plan estratégico para la entidad, el mismo que ayudará a mejorar a LISLOP S.A.

2. Establecimiento de objetivos

Aspectos positivos:

- La empresa cuenta con la misión, visión, objetivos; que son comunicadas y cumplidas de la mejor manera por el personal, y a su vez la información es oportuna y confiable para el cumplimiento de las metas.
- Siempre ha existido rotación de empleados en funciones claves, es por esto que la entidad está lista para atender cualquier emergencia que tenga.
- La alta dirección analiza los informes de cumplimiento de objetivos, para determinar el riesgo aceptable y la tolerancia; tomar decisiones por los cambios que puedan ocurrir entre riesgo aceptado y los resultados.

Aspectos negativos:

- LISLOP S. A. no cuenta con el plan estratégico completo, que permita medir y evaluar los objetivos en términos de eficiencia y eficacia.
- Los miembros de la organización no tienen conocimiento de los componentes del CORRE (Control de los recursos y los riesgos en Ecuador). La estructura orgánica no está relacionada con estos componentes.
- Por falta de Auditoría Interna, no hay una supervisión en todos los niveles de la organización, así como nunca se han realizado evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia.

Conclusión:

La administración no ha cumplido con las expectativas en cuanto a sus responsabilidades, para poder alcanzar los objetivos de acuerdo a lo planteado.

Recomendación:

La gerencia conjuntamente con los jefes de los departamentos deben revisar el componente del CORRE, y realizar una nueva reestructuración y diseño de los puntos que le faltan por cumplir a la organización.

3. Identificación de eventos

Aspectos positivos:

- La empresa cuenta con el apoyo de la administración para determinar los factores de riesgo internos y externos que perjudican al desarrollo organizacional, los empleados apoyarán para la determinación de estos riesgos.

Aspectos negativos:

- No existe mecanismos ni técnicas para identificar eventos de riesgos internos y externos, relacionados con los objetivos. Ni se categorizan los eventos.

Conclusiones.

No existen mecanismos o técnicas para identificación de eventos de riesgo interno y externo, que nos permita detectar ciertos factores.

Recomendaciones.

Que la administración proceda a implantar los mecanismos de los factores externos como el problema que tiene el departamento de ventas con la competencia, junto con eventos económicos, social, políticos; y, los factores internos como la infraestructura, personal de los departamentos de ventas, bodega y tecnología para identificar eventos de riesgo en menor tiempo y costo, garantizando su confiabilidad para el logro de los objetivos.

4. Evaluación de riesgos

Aspectos positivos:

- La gerencia apoya a la entidad para el estudio de probabilidades de impacto de los riesgos, se evaluarán los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos de la empresa.

Aspectos negativos:

- Falta de implementar técnicas de evaluación de riesgos tales como: modelos probabilísticos y no probabilísticos
- No existe mecanismos para identificar los cambios de riesgos tanto internos como externos que puedan afectar a la empresa.

Conclusión

La empresa no cuenta con técnicas de evaluación de riesgos; como los cuantitativos, ni mecanismos para poderlos identificar, ante los cambios que pueden afectar a la empresa.

Recomendaciones

Planificar un estudio de los impactos de los riesgos de las importaciones en el cambio de la moneda, para identificar y reaccionar ante los cambios que se puedan generar y afectar a la empresa.

Realizar un estudio de mercado en las ventas y los despachos realizados para realizar un mecanismo de los factores externos y los factores internos de la empresa para identificar eventos de riesgo en menor tiempo y costo.

5. Respuesta a los riesgos

Aspectos positivos:

- Existe el apoyo de la administración orientada al estudio de alternativas, así como están pendientes de cualquier riesgo de las importaciones en el cambio de la moneda que pueda presentarse a la empresa para proceder a la toma de decisiones.
- Existen mecanismos para analizar las alternativas de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo, por ello se contrata a una empresa de seguros.

Aspectos negativos:

- No existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas.
- No concuerda el riesgo residual global con el riesgo aceptado por la empresa, por ejemplo en las importaciones que realizan y el cambio de la moneda y los estudios de mercado en las ventas y los despachos.

Conclusión

La administración contrata siempre una empresa de seguros para asegurarse todo de la entidad y esta siempre pendiente de los riesgos que puede tener LISLOP S. A.

Recomendación

Desarrollar mecanismos para el análisis de alternativas de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo de las importaciones en el cambio de la moneda. Y resolver las dificultades que tienen los departamentos ventas y bodega. Porque es necesario para la toma de decisiones.

6. Actividades de control

Aspectos positivos:

- La gerencia apoya el diseño y la aplicación de los controles a través de un plan de tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software.

Aspectos negativos:

- La gerencia no emite políticas y procedimientos de las actividades de control en toda la organización. Las actividades de control no incluyen los controles preventivos, defectivos, manuales, informáticos y de dirección.

Conclusión

La organización tiene las intenciones de aplicar controles, pero estos no se encuentran implantados en todas las áreas.

Recomendaciones

Realizar nuevas propuestas de procedimientos de la información a los departamentos de ventas y bodega por ejemplo variedad de controles para verificar la exactitud,

integridad y autorización de las transacciones y poner en práctica los nuevos controles, a su vez pueda adoptar eficientemente en lo que se refiere a información y comunicación.

7. Información y comunicación

Aspectos positivos:

- La gerencia apoya el diseño y aplicación de los controles. Se informa a los empleados mediante reuniones con el fin de lograr los objetivos. Y se establece comunicación amplia mediante correos electrónicos cuando requieren alguna autorización.
- El informe debe reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes.
- El sistema de información es ágil y flexible para el manejo de los empleados, de forma eficaz y eficiente que aseguran la confiabilidad de los datos; se supervisa semanalmente la información, es por ello que es de calidad.
- Se comunica al personal respecto de sus responsabilidades.
- Existe comunicación con los clientes y proveedores.

Aspectos negativos:

- No cuenta con políticas que permita la integración de la información de los departamentos de ventas y bodega de la empresa.
- No se ha fijado líneas de comunicación para denunciar actos indebidos.
- No se actualiza la página WEB continuamente por falta de tiempo.

Conclusiones

La empresa cuenta con un buen sistema de información que facilitan a los empleados, para que puedan ayudar a sus clientes y proveedores sobre cualquier duda.

Recomendaciones:

Crear políticas que permita la integración de la información de los departamentos de ventas y bodega de la empresa, para mejorar la comunicación del personal. Fijar

líneas de comunicación para denunciar actos indebidos que realizan los clientes y empleados.

Crear nuevos medios de publicidad como facebook, mensajes de celular, en los buses y dar a conocer la empresa LISLOP S. A. logrando un impacto en el mercado.

8. Supervisión y monitoreo

Aspectos positivos:

- Se revisa con frecuencia los registros contables con los activos fijos de la empresa.
- El departamento de contabilidad toma en cuenta los resultados y recomendaciones de los auditores externos (Auditoría Financiera) para la toma de decisiones. Porque la superintendencia de compañías exige la evaluación de auditores externos por exceder el valor de 1'000.000.00 de activos.
- La gerencia si toma atención a las recomendaciones financieras que realizan los auditores.

Aspectos negativos.

- Nunca se ha realizado una evaluación y supervisión del sistema de control interno, por motivo que nunca contaron con una unidad de auditoría interna para que los puedan supervisar.

Conclusiones:

Aunque existe controles en la empresa LISLOP S. A., estos no son aplicados de forma adecuada a los componentes del CORRE.

Recomendaciones:

Deben contratar los servicios de Auditores Internos para que luego del análisis respectivo detecten las fallas o errores en los procesos y puedan recomendar objetivamente los cambios necesarios.

FASE II: PLANIFICACION

3.3. FASE II: Planificación

Cuenca 25 de julio del 2012

OFICIO: No. 005

ORDEN DE TRABAJO DEFINITIVA

Señora:

Alexandra Romero
AUDITOR OPERATIVO

Ciudad.

De mis consideraciones:

De conformidad con el informe de avance de la primera fase de la “Auditoria de Gestión a los departamento de ventas y bodega de la empresa LISLOP S. A.”, se ha determinado los componentes y áreas de resultados clave.

Se dispone a usted la ejecución de la planificación y de las demás etapas del examen que se deriven de dicho estudio.

Una vez concluido la evaluación del control interno por cada subcomponente, deberá elaborar un informe que contendrá, las deficiencias así como las alternativas de solución, para conocimiento del Gerente, y jefes de los departamentos de LISLOP S. A., relacionado con el examen, para su aplicación y mejoramiento.

Para la emisión de las alternativas de solución y puesto en marcha de los cambios sugeridos; se defina los responsables de las acciones a seguir, su costo, la meta a alcanzarse y el impacto de la satisfacción. El tiempo que se asigna esta labor es de ciento diez días a partir de esta fecha.

Atentamente,

Ing. Humberto Jaramillo
JEFE DE AUDITORIA

3.3.1. Evaluación del Subcomponente de Bodega

 <p>LISLOP Acabados para la construcción</p>	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE BODEGA	Hoja No. 1		
EMPRESA : LISLOP S. A.				
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre del 2011				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
REALIZADO POR: Alexandra Romero				
REVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo				
AMBIENTE DE CONTROL				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿El departamento Posee un código de ética?		x		
¿El Jefe de bodega, incentiva y compromete a sus empleados en el cumplimiento de las leyes?		x		
¿Tienen manuales de procesos para realizar los despachos?		x		
¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad?	X			
¿Existen medios de Comunicación en el departamento?	X			Se hace reuniones
¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	X			
¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	X			
¿El personal de bodega tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para la responsabilidad asignado?	X			
¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño del departamento?		x		
¿Se aplica sanciones disciplinarias?		x		
¿Se analizan frecuentemente los conocimientos y las habilidades del personal?		x		
¿Existen métodos para motivar al personal de bodega?		x		
¿Existe comunicación con el personal del departamento?	X			
¿Se establecen objetivos con indicadores de gestión?		x		
¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado en el departamento?		x		
¿Cumplen con las horas de trabajo?	X			Se les paga horas extras.

	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE BODEGA			Hoja No. 2
EMPRESA : LISLOP S. A.				
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre del 2011				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
REALIZADO POR: Alexandra Romero				
REVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo				
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿En el departamento tiene un mecanismo para realizar los despachos?		x		
¿Existe información oportuna y confiable de la facturación para proceder con los despachos?	X			
¿Se compromete el jefe del departamento para alcanzar los objetivos?		x		No concluye con todos los despachos diarios.
¿El departamento ha incorporado procesos de control para poder cumplir la clasificación del producto?		x		
IDENTIFICACION DE EVENTOS				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿El departamento cuenta con el apoyo de la Gerencia, para determinar los factores de riesgo interno y externo?	X			Medios de transporte de la entrega del producto del cliente.
¿Existen mecanismos para identificar los productos de mal estado para proceder a dar de baja?	x			Este producto se da de baja con autorización de un notario.
¿Los empleados aportan para la limpieza de la bodega?	X			Se turnan, una persona para la limpieza diariamente.
¿Existen mecanismos para codificar el producto y confirmar que este correcto el inventario?	x			Se realiza periódicamente
¿Los Empleados del departamento de importaciones coordinar con la jefa de bodega para clasificar el producto que llega?	X			
¿Existe restricciones para el acceso a la bodega?		x		
¿Analizan el stock mínimo de cada ítems?		x		De pocos se revisa
EVALUACION DE RIESGOS				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿El servicio que brinda el departamento de bodega es eficiente?		x		
¿Cuenta con espacio suficiente en la bodega?	x			Tiene problemas cuando llega demasiadas importaciones
¿Se dispone de un sistema informático, confiable y oportuno para controlar el inventario?	x			
¿El departamento cuenta con señalizaciones?			x	Tiene poco

 <p>LISLOP Acabados para la construcción</p>	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE BODEGA			Hoja No. 3
EMPRESA : LISLOP S. A.				
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre del 2011				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
REALIZADO POR: Alexandra Romero				
REVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo				
EVALUACION DE RIESGOS				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿Existen mecanismos para controlar lo recibido y despachar el producto de bodega?	x			
¿La bodega cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar los despachos?	X			
RESPUESTA A LOS RIESGOS				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿El departamento se dispone de mecanismos para analizar las alternativas de evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?		x		
¿Existe la evidencia suficiente que respalde el espacio para la bodega?		x		
¿Existen mecanismos para la toma de decisiones sobre las señalizaciones?	X			
¿Existe la evidencia suficiente que respalde el sistema informático para la toma de decisiones?		x		
¿La jefa de bodega tiene el conocimiento necesario para tomar la mejor decisión?	X			
¿Se comunica al personal de bodega sobre las decisiones adoptadas?	X			
ACTIVIDADES DE CONTROL				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿La Gerencia apoya el diseño y la aplicación de los controles en el departamento?	X			
¿El personal cuenta con uniforme de trabajo?	X			
¿Existe mantenimiento de la maquinaria de bodega?	X			
INFORMACION Y COMUNICACIÓN				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿Existen políticas en el departamento sobre la información y comunicación?		x		
¿Se comunica a los empleados sobre los resultados, con el fin de lograr los objetivos del departamento?	X			Se realizan reuniones
¿La información es suministrada con el suficiente detalle para que cumplan de forma eficaz y eficiente?	X			

¿Se cuenta con políticas que permita la integración de la información?	x		
--	---	--	--

	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE BODEGA			Hoja No. 4
EMPRESA : LISLOP S. A.				
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre del 2011				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
REALIZADO POR: Alexandra Romero				
REVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo				
INFORMACION Y COMUNICACIÓN				
PREGUNTAS	S I	N O	N/A	OBSERVACIONES
¿Existe sistema y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los despachos?	X			
¿Se supervisa el sistema de información?	X			Semanalmente
¿La información es de calidad, además el contenido es adecuado, actualizado, oportuno y confiable?	X			
¿Se comunica al personal respecto de sus responsabilidades?	X			
¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal de bodega para el mejoramiento de la entidad?	X			
¿El departamento toma en cuenta los requerimientos del los clientes?	X			
SUPERVISION Y MONITOREO				
PREGUNTAS	S I	N O	N/A	OBSERVACIONES
¿Con frecuencia se compara los registros del sistema contable con el inventario físico de la entidad?	X			Semestralmente
¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno?		x		
¿El jefe de bodega considera necesario las recomendaciones de los auditores externos?	X			
¿Se ha implantado herramientas de evaluación?		x		

Fuente: Manual Especifico Auditoría Gestión del Eco. Teodoro Cubero Abril y adaptado a las necesidades de mi tesis

3.3.2. Evaluación del Subcomponente de Ventas

	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS			Hoja No. 1
EMPRESA : LISLOP S. A.				
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre del 2011				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
REALIZADO POR: Alexandra Romero				
REVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo				
AMBIENTE DE CONTROL				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿El departamento Posee un código de ética?		x		
¿El Jefe de ventas, incentiva y compromete a sus empleados en el cumplimiento de las leyes y otras disposiciones?		x		
¿Tienen manuales de procesos para realizar las ventas?		x		
¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad?	X			
¿Existen medios de Comunicación en el departamento?	X			Se hace reuniones, celular y por correo
¿Existen políticas de crédito y tablas de comisiones para las ventas?	X			
¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	X			
¿El personal de ventas tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para la responsabilidad asignado?	X			cuando es necesario se capacitan
¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño del departamento?	X			
¿Se aplica sanciones disciplinarias?		x		
¿Se analizan frecuentemente los conocimientos y las habilidades del personal?		x		
¿Existen métodos para motivar al personal de ventas?		x		Solo comisiones
¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal del departamento?	X			
¿Se establecen objetivos con indicadores de gestión?		x		
¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado en el departamento?		x		
¿Se revisan los informes entregados de los empleados?	X			
¿Existen políticas de responsabilidad en todo el personal y se verifica su cumplimiento?	X			

 <p>LISLOP Acabados para la construcción</p>	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	Hoja No. 2		
EMPRESA : LISLOP S. A.				
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre del 2011				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
REALIZADO POR: Alexandra Romero				
REVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo				
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿En el departamento cumple con el volumen de ventas requeridas y presupuestadas para el mes?	<input checked="" type="checkbox"/>			
¿Existe información oportuna y confiable sobre el cumplimiento de las solicitudes de línea de crédito?	<input checked="" type="checkbox"/>			
¿Se compromete el jefe del departamento que las ventas al por mayor se cumplan los nuevos plazos de créditos?	<input checked="" type="checkbox"/>			
¿El departamento ha incorporado procesos de control para poder cumplir las ventas?		<input checked="" type="checkbox"/>		Estudios de mercado en las provincias
IDENTIFICACION DE EVENTOS				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿El departamento cuenta con el apoyo de la Gerencia, para determinar los factores de riesgo interno y externo?	<input checked="" type="checkbox"/>			
¿Existen mecanismos para identificar los cupos de los vendedores?		<input checked="" type="checkbox"/>		
¿Los empleados colaboran para la atención al cliente?	<input checked="" type="checkbox"/>			
¿Existen mecanismos para identificar el problema de cobro de la cartera?		<input checked="" type="checkbox"/>		
¿Los Empleados del departamento participan en los despachos oportunos de los pedidos solicitados?	<input checked="" type="checkbox"/>			
EVALUACION DE RIESGOS				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿El servicio que brinda el departamento de ventas es eficiente?	<input checked="" type="checkbox"/>			
¿Se dispone de suficiente producto para proceder con las ventas?	<input checked="" type="checkbox"/>			En ocasiones se quedan sin productos en ciertos ítems
¿Se dispone de información, confiable y oportuna sobre los productos para realizar ventas?		<input checked="" type="checkbox"/>		
¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de las ventas?		<input checked="" type="checkbox"/>		

 <p>LISLOP Acabados para la construcción</p>	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS			Hoja No. 3
EMPRESA : LISLOP S. A.				
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre del 2011				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
REALIZADO POR: Alexandra Romero				
REVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo				
EVALUACION DE RIESGOS				
PREGUNTAS	S I	N O	N/A	OBSERVACIONES
¿Existen mecanismos para reaccionar ante las devoluciones que realizan los clientes y afectan a las ventas?		X		
¿Los vendedores tienen todos los materiales necesarios para realizar las ventas?	x			Lista precios, muestras, catálogos, etc.
RESPUESTA A LOS RIESGOS				
PREGUNTAS	S I	N O	N/A	OBSERVACIONES
¿El departamento se dispone de mecanismos para analizar las alternativas de evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?		X		
¿Existe la evidencia suficiente que respalde que si hay producto físico?		X		
¿Existen mecanismos para la toma de decisiones en ventas grandes?	x			El cliente debe firmar la solicitud de crédito para revisar en la central de riesgo
Existe la evidencia suficiente que respalde la recuperación de cartera?		X		
¿El jefe de ventas tiene el conocimiento necesario para tomar la mejor decisión?	x			
¿Se comunica al personal de ventas sobre las decisiones adoptadas?	x			
ACTIVIDAD DE CONTROL				
PREGUNTAS	S I	N O	N/A	OBSERVACIONES
¿La Gerencia apoya el diseño y la aplicación de los controles en el departamento?	x			
¿El personal cuenta con uniforme de trabajo?	x			
¿Se comunica al personal sobre los planes y avances de la tecnología de información?	x			
INFORMACION Y COMUNICACIÓN				
PREGUNTAS	S I	N O	N/A	OBSERVACIONES
¿Existen políticas en el departamento sobre la información y comunicación?		X		
¿Se comunica a los empleados sobre los resultados, con el fin de lograr los objetivos del departamento?	x			Se realizan reuniones
¿La información es suministrada con el suficiente detalle para que cumplan de forma eficaz y eficiente?	x			
¿Se cuenta con políticas que permitan la integración de la información?		X		

 <p>LISLOP Acabados para la construcción</p>	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS			Hoja No. 4
EMPRESA : LISLOP S. A.				
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2011 al 31 de diciembre del 2011				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
REALIZADO POR: Alexandra Romero				
REVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo				
INFORMACION Y COMUNICACIÓN				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿Existe sistema y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	x			
¿Se supervisa el sistema de información?	x			Semanalmente
¿La información es de calidad, además el contenido es adecuado, actualizado, oportuno y confiable?	x			
¿Se comunica al personal respecto de sus responsabilidades?	x			
¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal de ventas para el mejoramiento de la entidad?	x			
¿El departamento toma en cuenta los requerimientos del los clientes?	x			
¿Se ha implantados medios de comunicación externa para sobre el grado de ética de la empresa?	x			Solo por el periódico
SUPERVISION Y MONITOREO				
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿Con frecuencia se revisa el sistema contable sobre los registros de las ventas realizadas?	x			Semestralmente
¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno?		X		
¿El jefe de ventas considera necesario las recomendaciones de los auditores externos?	x			
¿Se ha implantado herramientas de evaluación?		X		

Fuente: Manual Especifico Auditoría Gestión del Eco. Teodoro Cubero Abril y adaptado a las necesidades de mi tesis

3.3.3. Memorando de planificación

MEMORANDO DE PLANIFICACION

EMPRESA SUJETA A EXAMEN: LISLOP S. A.

PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

1. Auditoría de Gestión:

Departamento de Bodega
Departamento de Ventas

2. Fecha de intervención:

Orden de trabajo	20-06-2012
Conocimiento Preliminar	20-06-2012
Planificación	25-07-2012
Inicio del trabajo en el campo	30-07-2012
Finalización del trabajo en el campo	25-09-2012
Discusión del informe borrador	28-09-2012
Emisión del informe final	24-10-2012
Presentación del informe a la Junta Directiva	29-10-2012

3. Equipo Multidisciplinario:

Jefe de Auditoria	Ing. Humberto Jaramillo
Auditor Operativo	Alexandra Romero
Gerente General	Lcdo. Juan Moscoso
Jefe del área de Ventas	Ing. Elisabeth Strobel
Jefe de bodega	Sra. Rosa Méndez

4. Días Presupuestados

120 días laborables, distribuidos en las siguientes fases:

FASE I, Conocimiento Preliminar:	7 días
FASE II, Planificación:	35 días
FASE III, Ejecución:	55 días
FASE IV, Comunicación de Resultados	13 días
FASE V, Seguimiento	10 días

3.3.4. Programa de trabajo por cada Subcomponente

PROGRAMA DE TRABAJO		PROG. #	1	
		REALIZADO POR:	Alexandra Romero	
		FECHA	28/07/2012	
EMPRESA A EXAMEN: LISLOP S. A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre del 2011 TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión SUBCOMPONENTE: Bodega				
No.	DESCRIPCION	REF: P/T	FECHA	ELAB. POR
	<u>Objetivos:</u>			
1	Determinar la eficiencia del personal			
2	Realizar mecanismos que salvaguarden los inventarios de la empresa			
3	Verificar que el inventario estén respaldados			
	<u>Procedimientos:</u>			
4	Evaluación de control interno por subcomponentes			
5	Visitar constantemente las bodegas y obtener información			
6	Fotografía de la bodega para determinar la eficiencia de las actividades realizadas por el personal			
7	Entrevistar al Jefe de Bodega			
		SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo		

Fuente: MALDONADO, Milton K. Auditoría de Gestión, Quito – Ecuador 2011 4ta. Edición Pág. 48, adaptada a las necesidades de mi tesis

PROGRAMA DE TRABAJO		PROG. #	1	
		REALIZADO POR:	Alexandra Romero	
		FECHA	29/07/2012	
EMPRESA A EXAMEN: LISLOP S. A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre del 2011 TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión SUBCOMPONENTE: Ventas				
No.	DESCRIPCION	REF: P/T	FECHA	ELAB. POR
	<u>Objetivos:</u>			
1	Confirmar si la empresa tiene un buena estrategia			
2	Constar si el departamento de ventas tiene un proceso de ventas y como se cumple			
3	Verificar que las ventas estén respaldadas			
	<u>Procedimientos:</u>			
4	Evaluación de control interno por subcomponentes			
5	Revisar las visitas que realizan los vendedores a sus clientes y si obtienen ventas.			
6	Los vendedores Traen información de los competidores como referencia para sus ventas.			
		SUPERVISADO POR:	Ing.	Humberto Jaramillo

Fuente: MALDONADO, Milton K. Auditoría de Gestión, Quito – Ecuador 2011 4ta. Edición Pág. 48, adaptada a las necesidades de mi tesis

FASE III: EJECUCIÓN

3.4. FASE III: Ejecución

3.4.1. Programas de Trabajo del Subcomponente de Bodega

PROGRAMA DE TRABAJO		PROG. #	1	
		REALIZADO POR:	Alexandra Romero	
		FECHA	03/08/2012	
EMPRESA A EXAMEN: LISLOP S. A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre del 2011 TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión SUBCOMPONENTE: Bodega				
No.	DESCRIPCION	REF: P/T	FECHA	ELAB. POR
	Objetivos:			
1	Determinar la eficiencia del personal			
2	Realizar mecanismos que salvaguarden los inventarios de la empresa			
3	Verificar que el inventario estén respaldados			
	Procedimientos:			
4	Evolución de control interno por subcomponentes		26/07/2012	AMRR
5	Visitar constantemente las bodegas y obtener información		25-27,30 de julio 2012	AMRR
6	Fotografía de la bodega para determinar la eficiencia de las actividades realizadas por el personal		30 de julio 2012 y 3 de agosto 2012	AMRR
7	Entrevistar al Jefe de Bodega		25 de julio 2012	AMRR
		SUPERVISADO POR:	Ing. Humberto Jaramillo	

3.4.2. Papeles de trabajo del Subcomponente de Bodega

Entrevista con la Jefa de Bodega

Se entrevistó a la Sra. Rosa Méndez Jefa de Bodega, con la finalidad de conocer e identificar hechos, datos e información sobre esta área.

- Me comentó que no es una persona profesional, pero me dijo que tiene experiencia de muchos años en esta área.
- Trabaja con tres personas más que le ayudan con la bodega.
- Cuando reciben varios contenedores contratan estibadores para que les ayuden.
- Están regidos por el reglamento interno de trabajo.
- El inventario se lo realiza periódicamente.
- Es un trabajo muy estresante y cansado para el personal que labora en esta área.

Visita a las instalaciones de la bodega

Encontré los siguientes puntos con problemas para la bodega:

- Falta de organización
- La mercadería rota o la que se encuentra en mal estado no la votan enseguida.
- Su bodega se encuentra con demasiado producto y en diferentes lugares el mismo.
- Limpieza de la bodega.
- Transporte de los productos.
- Bodega pequeña para almacenar tanto producto.
- Problemas de cómo debe recibir un producto de las importaciones.

Informe del control interno del departamento de bodega

Al analizar el control interno del departamento de bodega se pudo determinar los aspectos positivos y negativos.

Como resultado se obtuvo lo siguiente:

Ambiente de control

Aspectos positivos

En el departamento de bodega se identifica con claridad los niveles de autoridad y son responsables de comunicar al personal sobre las políticas, normas y sistemas del departamento; por la cual se realizan reuniones una vez a la semana.

Existe normas y procedimientos de control en los puestos de trabajo; y el personal es responsable de cumplir con sus obligaciones y la empresa cumple con el pago de las horas extras.

Aspectos negativos

En el departamento de bodega no existe un código de ética, y el jefe de bodega no incentiva a sus empleados en el cumplimiento de las leyes; se nota la falta de personal, manuales de procesos para realizar despachos, informes comparativos de lo planteado y lo ejecutado en esta área. Mediante objetivos con indicadores de gestión.

No se aplican sanciones disciplinarias, ni se analizan con frecuencia los conocimientos y habilidades del personal.

Establecimiento de objetivos

Aspectos positivos

Se encuentra toda la información oportuna y confiable de la facturación para proceder con los despachos y cumplir los objetivos del departamento de bodega.

Aspectos negativos

En el departamento de bodega no tienen un mecanismo para realizar los despachos, mientras que el jefe de bodega no se compromete alcanzar los objetivos porque no concluye con los despachos diarios, se deja acumular; tampoco se encuentran incorporados los procesos de control para poder cumplir la clasificación de los productos.

Identificación de eventos

Aspectos positivos

El departamento cuenta con el apoyo de la gerencia, para determinar los factores de riesgo internos y externos como los medios de transporte de la entrega del producto del cliente. Tienen mecanismos para dar de bajos los productos de mal estado, se procede con la autorización de un notario. Están los empleados se turnan para aportando en la limpieza de la bodega.

El departamento de importaciones siempre debe analizar el stock mínimo de cada ítems para coordinar con la jefa de bodega de las nuevas importaciones que llegaran para que proceda con la clasificación del producto.

Aspectos negativos

Falta más organización en el departamento para restringir el acceso a los clientes a la bodega, una sola persona realiza la limpieza y no se avanza para que siempre este en orden la bodega y de una buena impresión.

Evaluación de riesgos

Aspectos positivos

El departamento de bodega cuenta con suficiente espacio y todas las herramientas para realizar los despachos. Existen mecanismos para controlar lo recibido y despachar el producto, dispone de pocas señalizaciones, el sistema es confiable y oportuno para control del inventario.

Aspectos negativos

El servicio que brinda el departamento de bodega es deficiente por motivo de ser desorganizados y falta de personal.

Respuesta de los riesgos

Aspectos positivos

La jefa de bodega tiene el conocimiento necesario para la toma la mejor decisión y poder comunicar al personal de bodega sobre los riesgos en los despachos que tiene el departamento.

Existen mecanismos para realizar las señalizaciones necesarias para la bodega.

Aspectos negativos

El departamento de bodega no dispone de mecanismos para analizar las alternativas de evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos de los despachos. No tienen la evidencia suficiente que respalde el sistema de información para la toma de decisiones y el espacio de bodega.

Actividad de control

Aspectos positivos

La gerencia apoya el diseño y la aplicación de los controles en el departamento; por medio de un plan estratégico se comunica al personal sobre los planes y avances de la tecnología de información. Existe mantenimiento de las maquinarias de bodega.

El personal cuenta con un uniforme de trabajo.

Información y comunicación

Aspectos positivos

Existe un sistema que asegure la confiabilidad de los despachos que es de calidad para que sea más eficaz y eficiente con el fin de lograr los objetivos del departamento; se supervisa semanalmente el sistema de información y se comunica al personal sobre las responsabilidades que tienen, las propuestas de los empleados son tomadas en cuenta para el mejoramiento de la entidad.

Aspectos negativos

No existen políticas para la integración en el departamento sobre la información y comunicación.

Supervisión y monitoreo

Aspectos positivos

La jefa de bodega toma en consideración las recomendaciones de los auditores externos sobre la frecuencia del registro de las compras al sistema contable con el inventario físico.

Aspectos negativos

No se implanta herramientas de evaluación y supervisión en forma continua sobre el rendimiento del sistema de control interno.

Informe general del control interno del subcomponente de bodega

Aspectos positivos:

El jefe de bodega es responsable de revisar que se encuentren codificados el producto, y confirmar que este correcto el inventario que se realiza periódicamente, y siempre cuenta con los respaldos cuando entrega o despacha el producto, controla que lo ingresado en el sistema este bien con lo que recibió físicamente.

El personal tiene la capacidad necesaria para el nivel de responsabilidad asignado y cuenta con las medidas de seguridad.

Aspectos negativos:

El acceso de bodega no es restringido, los inventarios no están ordenados de forma adecuada debido a que se encuentra los productos mal clasificados, el inventario físico no es revisado por los auditores externos, respecto a las normas de seguridad higiénica, no hay un manual de procedimientos donde se especifique como debe quedar la bodega al final de la jornada.

Conclusión:

Al no contar con una persona que supervise la bodega, es por eso que está ocurriendo estos problemas en esta área.

Recomendaciones:

Se recomienda a la jefa de bodega dirigirse a la gerencia para solicitar que contrate a una persona para le ayude en el control de la bodega.

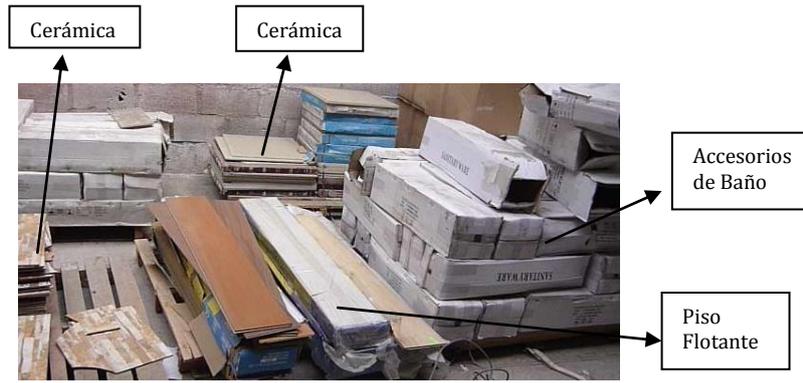
FOTOS

- Desorden de la bodega



- Desorden de los productos como observamos se encuentran sanitarios, granito, cerámica, accesorios de baño y piso flotante





- El piso flotante y la pega se encuentran en orden en este lugar



3.4.3. Hojas de Hallazgos del Subcomponente de Bodega

HOJAS DE HALLAZGOS	PROG. #	1
	REALIZADO POR:	Alexandra Romero
<p>EMPRESA A EXAMEN: LISLOP S. A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre del 2011 TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión SUBCOMPONENTE: Bodega</p>		
<p>Inventario mal clasificado</p>		
<p>Condición:</p> <p>Criterio:</p> <p>Causa:</p> <p>Efecto:</p> <p>Conclusión:</p> <p>Recomendación:</p>	<p>Como se puede apreciar en las fotografías algunos productos están mal ubicados debido a que se encuentran las bodegas full por falta de espacio se coloca en diferentes lugares los productos.</p> <p>Sera responsabilidad del Jefe de Bodega establecer el orden y la organización de esta área, ya que no están cumpliendo a cabalidad sus responsabilidades.</p> <p>Da una mala impresión para las personas que llegan a la bodega.</p> <p>Por colocar en diferentes lugares, los productos provocan que los despachos se demoren más.</p> <p>Por falta de tiempo de la jefa de bodega ocurren estos problemas.</p> <p>Se le recomienda a la Jefa de Bodega solicitar a la Gerencia una persona que le ayude, para que redistribuya el trabajo.</p>	
		SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo

HOJAS DE HALLAZGOS	PROG. #	2
	REALIZADO POR:	Alexandra Romero
<p>EMPRESA A EXAMEN: LISLOP S. A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre del 2011 TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión SUBCOMPONENTE: Bodega</p>		
<p>Existe descoordinación de los despachos por falta de comunicación</p>		
<p>Condición:</p> <p>Criterio:</p> <p>Causa:</p> <p>Efecto:</p> <p>Conclusión:</p> <p>Recomendación:</p>	<p>Existe una falta de comunicación en el área de bodega, por no poder trabajar en equipo.</p> <p>Los trabajadores necesitan una capacitación para poder trabajar en equipo y mejorar la comunicación y no tener problemas en los despachos.</p> <p>Mala comunicación por no trabajar en equipo.</p> <p>Descoordinación del personal en el momento de despacho</p> <p>Retrasos de los despachos por no trabajar en equipo.</p> <p>El Jefe de bodegas debe pedir al gerente una capacitación de trabajo en equipo para mejorar la conducta del personal, y coordinar de mejor manera los despachos para el éxito de la empresa y satisfacer a los clientes.</p>	
		SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo

HOJAS DE HALLAZGOS	PROG. #	3
	REALIZADO POR:	Alexandra Romero
<p>EMPRESA A EXAMEN: LISLOP S. A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre del 2011 TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión SUBCOMPONENTE: Bodega</p>		
Bodega pequeña		
Condición:	Las bodegas no tienen suficiente espacio en la cual dificulta la clasificación del producto.	
Criterio:	Construir o alquilar otra bodega para mejorar.	
Causa:	Espacio pequeño para demasiado producto importado.	
Efecto:	Mala clasificación y descoordinación del producto.	
Conclusión:	Se importa demasiado producto, sabiendo que el espacio es pequeño, deberían alquilar otra bodega.	
Recomendación:	Coordinar la Jefa de bodegas con la Jefa de importaciones para clasificar los productos y ver si hay suficiente espacio para tomar decisión de alquilar otra bodega.	
		SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo

HOJAS DE HALLAZGOS	PROG. #	4
	REALIZADO POR:	Alexandra Romero
<p>EMPRESA A EXAMEN: LISLOP S. A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre del 2011 TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión SUBCOMPONENTE: Bodega</p>		
Aseo y limpieza de la bodega		
Condición:	Diariamente se realiza el aseo, y se turna una persona.	
Criterio:	El personal de bodega es responsable de tener aseada la bodega.	
Causa:	Es responsable una persona de arreglar la bodega, pero no se alcanza en la limpieza totalmente como debería ser.	
Efecto:	La limpieza de la bodega no está como debería ser, para dar una mejor impresión en la empresa.	
Conclusión:	Mucha responsabilidad en la limpieza de la bodega para una sola persona, porque no se alcanza en asear esta área.	
Recomendación:	Responsabilizar a dos personas para el aseo de la bodega y seguir con los turnos diarios.	
		SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo

HOJAS DE HALLAZGOS	PROG. #	5
	REALIZADO POR:	Alexandra Romero
<p>EMPRESA A EXAMEN: LISLOP S. A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre del 2011 TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión SUBCOMPONENTE: Bodega</p>		
<p>Dar de baja los productos que se encuentran en mal estado</p>		
<p>Condición:</p> <p>Criterio:</p> <p>Causa:</p> <p>Efecto:</p> <p>Conclusión:</p> <p>Recomendación:</p>	<p>Poco se realizan las bajas del producto de mal estado</p> <p>Reúnen el producto que está en mal estado para dar de baja y poder notar el producto.</p> <p>Ocupa demasiado espacio estos productos de mal estado.</p> <p>Se guardo mucho tiempo el producto que se va a dar de baja.</p> <p>Guardan para mucho tiempo el producto para dar de baja, en la cual ocupa más espacio en la bodega.</p> <p>Realizar las bajas de los productos de mal estado semanalmente, para que disminuya rápidamente este producto que no sirve para la venta.</p>	
		<p>SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo</p>

HOJAS DE HALLAZGOS	PROG. #	6
	REALIZADO POR:	Alexandra Romero
EMPRESA A EXAMEN: LISLOP S. A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre del 2011 TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión SUBCOMPONENTE: Bodega		
Transporte de los Productos		
Condición:	Se contrata a varios transportistas para diferentes lugares de la provincia del Ecuador y los del Azuay en el camión de la empresa.	
Criterio:	El pago del transporte al por mayor es del 50%, mientras que al por menor pago todo el cliente.	
Causa:	En caso de que el transporte. Quebrara el producto se le descuenta al precio de costo, problemas en la entrega del producto se retrasan demasiado.	
Efecto:	Los transportistas están inconformes en el descuento del producto.	
Conclusión:	El transportista no entrega a tiempo el producto y se han perdido algunas ventas por este tema.	
Recomendación:	Realizar un seguimiento del traslado del producto y exigir al transportista entregar a tiempo el producto para no perder las ventas.	
		SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo

HOJAS DE HALLAZGOS	PROG. #	7
	REALIZADO POR:	Alexandra Romero
<p>EMPRESA A EXAMEN: LISLOP S. A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre del 2011 TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión SUBCOMPONENTE: Bodega</p>		
Stock mínimo de cada ítem		
Condición:	No existe un stock mínimo de los ítems.	
Criterio:	Deberían analizar que stock deben tener en cada ítems.	
Causa:	Falta de tiempo del jefe de importaciones que no analiza del stock mínimo de los ítems.	
Efecto:	No se pueden realizar ventas por no tener un stock en cada ítems más vendido.	
Conclusión:	Por falta de tiempo de importaciones no pueden analizar los ítems para tener un stock mínimo.	
Recomendación:	Analizar un estudio de los ítems más vendidos y tener un stock para no perder la venta.	
		SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo

HOJAS DE HALLAZGOS	PROG. #	8
	REALIZADO POR:	Alexandra Romero
EMPRESA A EXAMEN: LISLOP S. A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre del 2011 TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión SUBCOMPONENTE: Bodega		
Condición como se debe recibir el producto		
Condición:	El producto debe estar en buen estado.	
Criterio:	Si el producto está en mal estado se debería reclamar inmediato al proveedor.	
Causa:	Mal despachado del proveedor del exterior.	
Efecto:	El producto puede llegar roto, rallado o de mal estado.	
Conclusión:	Si el producto llega en mal estado reclamar al proveedor.	
Recomendación:	Revisar el paking list si es el mismo producto que se recibió.	
		SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo

3.4.4. Programa de Trabajo del Subcomponente de Ventas

PROGRAMA DE TRABAJO		PROG. #	1	
		REALIZADO POR:	Alexandra Romero	
		FECHA	16/08/2012	
EMPRESA A EXAMEN: LISLOP S. A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre del 2011 TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión SUBCOMPONENTE: Ventas				
No.	DESCRIPCION	REF: P/T	FECHA	ELAB. POR
	<u>Objetivos:</u>			
1	Confirmar si la empresa tiene una buena estrategia			
2	Constatar si el departamento de ventas tiene un proceso de ventas y como se cumple			
3	Verificar que las ventas estén respaldadas			
	<u>Procedimientos:</u>			
4	Evolución de control interno por subcomponentes		28/07/2012	AMRR
5	Revisar las visitas que realizan los vendedores a sus clientes y si obtienen ventas.		12/08/2012	AMRR
6	Los vendedores traen información de los competidores como referencia para sus ventas.		Siempre	AMRR
		SUPERVISADO POR:	Ing.	Humberto Jaramillo

3.4.5. Papeles de Trabajo del Subcomponente de Ventas

Entrevista con la Jefa de Ventas

La Ing. Elisabeth Strobel me supo dar a conocer los siguientes puntos del departamento:

- Selecciona y califica a los clientes para otorgar el crédito, mediante una solicitud de crédito.



- Cuando el cliente mantiene su cartera vencida no se le realizan ventas hasta que pague.
- Los clientes no tienen límite de créditos.
- Se revisa diariamente la cartera para recuperarla inmediatamente, y cada vendedor es el responsable de cobrar su cartera para que no esté vencida.
- Los vendedores si conocen del producto, la empresa entrega viáticos a sus vendedores para que visiten a sus clientes, pero no le da ningún incentivo adicional por ser un buen vendedor.
- La gerencia autorizo a los vendedores buscar temas que ellos necesiten para capacitarse, pero ellos no ponen interés.

Informe del control interno del departamento de ventas

Al analizar el control interno del departamento de ventas se determino los aspectos positivos y negativos.

Los resultados son los siguientes:

Ambiente de control

Aspectos positivos

El personal sabe con claridad los niveles de autoridad que hay en el departamento, el jefe de ventas tiene la responsabilidad de informar por medio de correo y realizar reuniones para hablar de los problemas que tiene el departamento. Existen normas y procedimientos de control de los puestos de trabajo y siempre se analiza el número de personal si está de acuerdo al tamaño del departamento.

El personal de ventas tiene la capacidad necesaria para la responsabilidad asignada y ponerse de acuerdo con el jefe de ventas cuando requieran alguna capacitación para poder coordinar.

El jefe de ventas siempre comunica sobre las políticas, normas y sistemas al personal, El jefe revisa los informes entregados de los empleados para confirmar si se realizaron realmente tales visitas a los clientes y poder saber si son responsables y eficientes en su trabajo.

Existen políticas de las líneas crédito y las tablas de comisiones para las ventas.

Aspectos negativos

El departamento de ventas no posee un código de ética, no incentiva y compromete al personal sobre el cumplimiento de las leyes; no tiene manuales de procesos para realizar las ventas ni se establecen objetivos con indicadores de gestión; y mucho menos realizan el conocimiento y habilidades del personal, no existe un método para motivar al personal. No hay una comparación entre lo planificado y lo ejecutado por ello es departamento tiene falencia.

Establecimiento de objetivos

Aspectos positivos

El jefe del departamento se compromete que las ventas al por mayor se cumplan con los nuevos plazos de crédito para alcanzar los objetivos y mejorar en el departamento por ello existe la información oportuna y confiable sobre el cumplimiento de las solicitudes de crédito.

Aspectos negativos

El departamento de ventas no cumple con el volumen de ventas requerías y presupuestadas para el mes, porque no han incorporar procesos de control para poder cumplir las ventas.

Identificación de eventos

Aspectos positivos

El departamento cuenta con el apoyo de la gerencia para determinar los factores de riesgos internos y externos; los empleados siempre participan en los despachos oportunos de los pedidos solicitados y colaboran para la atención de los clientes que no son suyos.

Aspectos negativos

El departamento no tiene un mecanismo para identificar los cupos de los vendedores y el problema de cobra de la cartera.

Evaluación de riesgos

Aspectos positivos

El servicio que brinda el departamento de ventas es eficiente y los vendedores tienen todos los materiales necesarios para realizar las ventas.

Aspectos negativos

No se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de las ventas, ni se dispone de suficiente producto y la información no

es confiable para realizar las ventas porque en ocasiones se termina demasiado rápido el producto.

No existe un mecanismo para reaccionar ante las devoluciones que realizan los clientes que afectan a las ventas de los vendedores.

Respuesta de los riesgos

Aspectos positivos

El jefe de ventas tiene el conocimiento necesario para tomar la mejor decisión en las ventas grandes, hacen firmar una solicitud de crédito al cliente para proceder con la revisión en la central de riesgos para proceder la venta y se compromete a informar al personal de las decisiones tomadas.

Aspectos negativos

L departamento no dispone de mecanismos para analizar las alternativas de evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos. En ocasiones el jefe de ventas no tiene la suficiente evidencia que respalde que si hay producto físico, y sobre la recuperación de cartera para tomar decisiones.

Actividad de control

Aspectos positivos

La gerencia apoya el diseño y la aplicación de los controles en el departamento de ventas; se comunica al personal de los planes y avances que se realizan y cuentan con un uniforme de trabajo.

Información y comunicación

Aspectos positivos

La información es de calidad, además el contenido es adecuado, actualizado, oportuno y confiable para que cumplan de forma eficaz y eficiente; se comunica al personal sobre los resultados y las responsabilidades que tienen con el departamento, con el fin de lograr los objetivos.

El sistema y los procedimientos de los datos son confiables; se supervisa semanalmente en el sistema de información.

Las autoridades toman siempre en cuenta las opiniones, requerimiento del personal y de los clientes para mejor; los medios de comunicación externas solo la realizan por el periódico.

Aspectos negativos

No existen políticas que permitan la integración de la información y comunicación del departamento de ventas.

Supervisión y monitoreo

Aspectos positivos

El jefe de ventas siempre toma en cuenta las recomendaciones de los auditores externos y con frecuencia revisan el sistema contable sobre los registros de las ventas realizadas.

Aspectos negativos

No se han implantado herramientas de evaluación de cómo se sienten los cliente de la atención de los vendedores. No se evalúa y supervisa la calidad de rendimiento del sistema de control interno.

Informe general del control interno del subcomponente de ventas

Aspectos positivos:

El departamento de ventas selecciona y califica a los clientes para otorgar el crédito, los vendedores se desenvuelven bien para la venta del producto y controlan el vencimiento de su cartera, siempre se le entrega viáticos para que puedan visitar a sus clientes para realizar cobros y ventas.

Aspectos negativos:

No existe limite de crédito para los cliente, por ello cuando el cliente se encuentra en cartera vencida no se le realiza las ventas, los vendedores no buscan el modo de capacitarse y la empresa no le exige un cupo en líneas del producto.

3.4.6. Hojas de Hallazgos del Subcomponente de Ventas

HOJAS DE HALLAZGOS		PROG. #	1
		REALIZADO POR:	Alexandra Romero
EMPRESA A EXAMEN: LISLOP S. A.			
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre del 2011			
TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión			
SUBCOMPONENTE: Ventas			
Despachos oportunos de los pedidos solicitados			
Condición:	El jefe de bodega deberá despachar siempre a tiempo los pedidos solicitados.		
Criterio:	Es importante el despacho de los pedidos solicitados, con el fin de entregar a tiempo los productos del cliente.		
Causa:	Cumplir con los pedidos solicitados de los clientes.		
Efecto:	Satisfacer y mantener la fidelidad de los clientes.		
Conclusión:	Es importante el despacho del producto con el fin de entregarlo a tiempo y mantener de esta manera la fidelidad de los clientes.		
Recomendación:	Se recomienda al jefe de bodega mantener siempre coordinado sus despachos para no tener problemas con los pedidos ofrecidos.		
		SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo	

HOJAS DE HALLAZGOS		PROG. #	2
		REALIZADO POR:	Alexandra Romero
EMPRESA A EXAMEN: LISLOP S. A.			
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre del 2011			
TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión			
SUBCOMPONENTE: Ventas			
No se han realizado estudios de mercado para poder distribuir los productos en diferentes ciudades del Ecuador			
Condición:	El departamento de ventas nunca a realizado un estudio de mercado para expandir su distribución del producto.		
Criterio:	El Jefe de ventas debe plantear un diseño estratégico para evaluar la posibilidad de crear nuevas sucursales, y tener una mejor acogida del producto a nivel nacional.		
Causa:	Se sienten conformes de tener a sus clientes como distribuidores y no consideran importante invertir en otras sucursales para el beneficio de la entidad.		
Efecto:	Al no invertir en los estudios de mercado la entidad puede perder oportunidades de crecimiento económico, y afectaría al cumplimiento de los objetivos.		
Conclusión:	El gerente y el Jefe de Ventas no considera oportuno abrir sucursales, porque no existe un estudio de mercado.		
Recomendación:	Realizar el estudio de mercado para diseñar un plan estratégico de las ventas, y poder lograr que la entidad crezca y sea competitiva.		
		SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo	

HOJAS DE HALLAZGOS	PROG. #	3
	REALIZADO POR:	Alexandra Romero
EMPRESA A EXAMEN: LISLOP S. A.		
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre del 2011		
TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión		
SUBCOMPONENTE: Ventas		
Los vendedores inconformes de los cupos		
Condición:	La empresa pone cupos a los vendedores del por mayor y menor, y cumpliendo su cupo comisionan el 2%.	
Criterio:	La empresa debe motivar a los vendedores para que alcancen su cupo y de vez en cuando regalarles algún bono, para incentivarlos.	
Causa:	Por inconformidad de los clientes y demasiados exigentes, no se pueden realizar las ventas.	
Efecto:	Disminución de la ventas y perjudica a la entidad.	
Conclusión:	Los vendedores están desmotivados porque sus cupos son demasiados altos y no los motivan para seguir adelante con las ventas.	
Recomendación:	Se recomienda analizar el cupo de los vendedores y que los motiven en sus ventas, para que se sientan contentos y mejoren en las ventas.	
		SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo

HOJAS DE HALLAZGOS	PROG. #	4
	REALIZADO POR:	Alexandra Romero
EMPRESA A EXAMEN: LISLOP S. A.		
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre del 2011 TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión SUBCOMPONENTE: Ventas		
Problemas de cobro de la cartera		
Condición:	Dificultades de la recuperación del cobro de la cartera, porque los vendedores no están más firmes para cobrar.	
Criterio:	Exigir al cliente del pago pendiente, caso contrario se le cierra el crédito.	
Causa:	Por facilitar demasiados días de crédito a los clientes.	
Efecto:	Dificultades de cobrar la cartera tenemos problemas de liquidez en la empresa.	
Conclusión:	Disminuir los días de crédito para ser más solventes.	
Recomendación:	Se recomienda realizar un plan estratégico de los cobros, como negociar con los bancos para que ellos les den a los clientes el crédito directo y tengan un mejor plazo de pago, y poder mejorar la liquidez la empresa.	
		SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo

HOJAS DE HALLAZGOS		PROG. #	5
		REALIZADO POR:	Alexandra Romero
EMPRESA A EXAMEN: LISLOP S. A.			
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre del 2011			
TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión			
SUBCOMPONENTE: Ventas			
Las estadísticas de las ventas por mayor de los vendedores			
Condición:	Las ventas son a crédito de 30, 60,90 días.		
Criterio:	Las vetas al por mayor dan demasiados días de crédito a los clientes frecuentes, como por ejemplo: en el caso de cuando este cliente ha disminuido sus compras igualmente le dejan los plazos como si fuera una venta grande.		
Causa:	Por no exigir al cliente que cuando compre poco tiene menos días de crédito. Y que los precios son otros.		
Efecto:	Al momento de dar mucho crédito a las ventas bajas a los mayoristas, ya dejan de ser mayoristas.		
Conclusión:	En varios casos los vendedores tienen esta dificultad en sus ventas, por no exigir a sus clientes.		
Recomendación:	Informar mediante un oficio a los clientes de las nuevas disposiciones de la empresa, que hay una nuevo cuadro de plazos de las ventas como por ejemplo: ventas de 1 a 499 contado, ventas de 500 a 1000 se dará 15 días, de 1001 en adelante tienen un plazo de 30, 60, 90 días; si cancelan antes de la fecha se realizará un descuento.		
		SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo	

HOJAS DE HALLAZGOS	PROG. #	6
	REALIZADO POR:	Alexandra Romero
EMPRESA A EXAMEN: LISLOP S. A.		
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre del 2011		
TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión		
SUBCOMPONENTE: Ventas		
El volumen de ventas realizadas		
Condición:	Mensualmente las ventas se realizan de \$350000.00	
Criterio:	El volumen de Ventas no disminuye cada vez aumenta.	
Causa:	Desenvolvimiento de los vendedores es cada día mejor.	
Efecto:	Las Ventas mejoran para el crecimiento de la empresa.	
Conclusión:	Los vendedores se desenvuelven bien y mejoran las ventas mensuales para mejorar en comisiones.	
Recomendación:	Motivar al personal de ventas para que siga desenvolviéndose mejor y logre el crecimiento de las ventas.	
		SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo

HOJAS DE HALLAZGOS		PROG. #	7
		REALIZADO POR:	Alexandra Romero
EMPRESA A EXAMEN: LISLOP S. A.			
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre del 2011 TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión SUBCOMPONENTE: Ventas			
El volumen de ventas presupuestadas			
Condición:	Presupuesto de ventas mensuales de \$500000.00 y mas		
Criterio:	Crecer y ser más competitivos ante la competencia.		
Causa:	Contratar más personal en ventas experto y con experiencia del producto, para lograr el presupuesto.		
Efecto:	Cumplir con el presupuesto mensual.		
Conclusión:	Crecer y ser más competitivos y cumplir el presupuesto mensual.		
Recomendación:	Contratar más personal con experiencia en el área de ventas para poder cumplir el presupuesto de ventas de \$500000.0		
		SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo	

HOJAS DE HALLAZGOS	PROG. #	8
	REALIZADO POR:	Alexandra Romero
EMPRESA A EXAMEN: LISLOP S. A.		
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre del 2011		
TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión		
SUBCOMPONENTE: Ventas		
Solicitud de línea de crédito		
Condición:	Entregar una solicitud de crédito al cliente y recibirla con la respectiva firma y adjunta la copia de la cedula.	
Criterio:	Revisar en la central de riesgos para confirmar si es un buen cliente.	
Causa:	Ventas realizadas sin una solicitud de crédito.	
Efecto:	Robo de la venta y perdida de la empresa por estafa.	
Conclusión:	Llenar siempre la solicitud crédito para evitar el robo del producto.	
Recomendación:	Se recomienda llenar una solicitud de crédito en la cual deberá estar firmada como en la cedula, para proceder en la revisión de sus datos en la central de riesgos, confirmar siempre los cheques de los clientes en el buro de crédito, para poder recibir el mismo.	
		SUPERVISADO POR: Ing. Humberto Jaramillo

3.4.7. Estructura del informe

ESTRUCTURA DEL INFORME
<p>EMPRESA SUJETA A EXAMEN: LISLOP S. A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de Enero de 2011 al 31 de Diciembre del 2011</p>
INTRODUCCION
<ul style="list-style-type: none"> - Caratula - Carta de Presentación - Índice
CAPITULO I
<p>Información de la Entidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Objetivos - Estructura Orgánica - Análisis FODA
CAPITULO II
<p>Enfoque de la Auditoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivo - Objetivos - Alcance - Enfoque - Componentes auditados
CAPITULO III
<p>Resultados Generales</p> <p>Comentarios, conclusiones, recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la estructura de control interno del cumplimiento de objetivos y metas institucionales</p>

Fuente: Manual Especifico Auditoría Gestión del Eco. Teodoro Cubero Abril

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

3.5. FASE IV: Comunicación de Resultados



**AUDITORIA DE GESTION APLICADA A LA EMPRESA
LISLOP S.A.**

SUBCOMPONENTES:

**DEPARTAMENTO DE VENTAS
DEPARTAMENTO DE BODEGA**

PERIODO:

01 de Enero del 2011 al 31 de Diciembre del 2011

Cuenca, 24 de octubre del 2012

CARTA DE PRESENTACION DEL INFORME

Asunto: Carta de Presentación del Informe

Señor

Lcdo. Juan Francisco Moscoso

GERENTE GENERAL

Ciudad.

De mis consideraciones.

He realizado la " Auditoria de Gestión a los departamentos de Ventas y Bodega de la empresa LISLOP S. A. ", por el periodo comprendido entre el 01 de enero 2011 al 31 de diciembre 2011.

El examen se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, estas normas requieren ser planificadas y ejecutadas para obtener la información más certera y la documentación revisada no tiene errores de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales, reglamentos vigentes, políticas y demás normas aplicables.

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

Atentamente,

Alexandra Romero

AUDITOR OPERATIVO

INDICE

CAPITULO I.....	103
Información de la Entidad.....	103
Misión.....	103
Visión.....	103
Objetivos.....	103
Estructura Orgánica.....	104
Análisis FODA.....	104
 CAPITULO II.....	 106
Enfoque de la Auditoría.....	106
Motivo.....	106
Objetivos.....	106
Alcance.....	106
Enfoque.....	106
Subcomponentes auditados.....	106
 CAPITULO III.....	 107
Resultados Generales.....	107
 Conclusiones y Recomendaciones.....	 114

CAPITULO I

Información de la Entidad

Misión

“Ofrecer a la sociedad ecuatoriana la mejor oferta en calidad e innovación de acabados para la construcción con un servicio eficiente mediante un equipo de profesionales comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes”

Visión

“Ser reconocidos como unos de los mejores importadores de acabados de la construcción y ofrecer los mejores productos de calidad a nuestros clientes, de manera que cada cliente este contento de lo que compra”.

Objetivos de la entidad

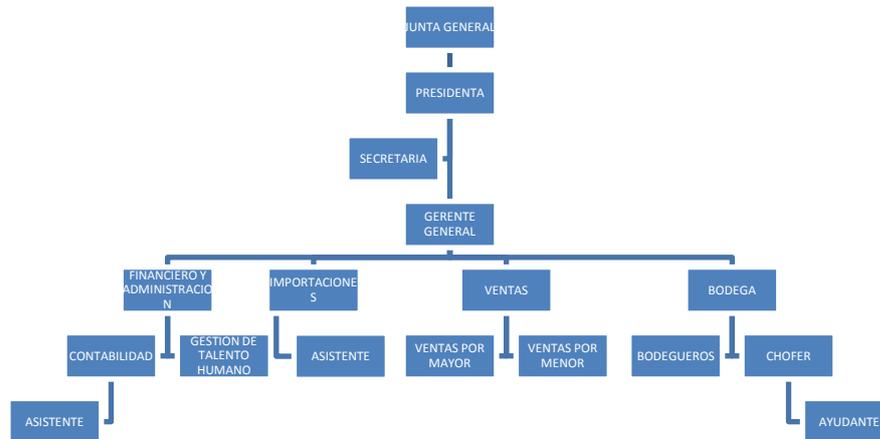
Objetivo general

Brindar los mejores productos de calidad para acabados de la construcción con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Objetivos Específicos

- Garantizar a todos los clientes del producto de buena calidad que tiene nuestra empresa.
- Ofrecer el producto a un costo razonable.
- Utilizar todos los recursos de manera responsable y profesional, para alcanzar la eficiencia y eficacia de la empresa.
- Incrementar el nivel de competencia de los empleados de la empresa.

Estructura orgánica



Análisis FODA

Fortaleza

- Experiencia en el mercado.
- Disponer de todos los productos para acabados de la construcción.
- Buen ambiente laboral, en donde los empleados cuentan con todos los beneficios.
- Excelente campaña de publicidad.
- Certificación ISO en los productos.
- Marca reconocida en el mercado.
- Promociones para los clientes.
- Distribuidores con cobertura provincial.

Oportunidad

- Firmar convenios con empresas constructoras.
- Capacidad para ampliación de la infraestructura de la empresa, y brindar mejor servicio a sus clientes.
- Competidores con productos deficientes.
- Ingresar en nuevos mercados.
- Eliminar las barreras comerciales en todos los mercados atractivos.

- Los clientes están dispuestos a pagar más por un producto de calidad.
- El software es bueno.
- Las ventas mejoran mes a mes.

Debilidad

- La estructura funcional no está bien definida.
- Problemas en los procesos de actividades y tareas que se realizan en cada departamento.
- Los departamentos de ventas y bodega no cuentan con objetivos debidamente estructurados.
- Precios ligeramente altos frente a la competencia.
- Uso de recursos financieros de manera desorganizada y arbitraria.
- Lanzamiento de productos nuevos se realizan de forma lenta.
- Las reservas del producto en bodega nos quita espacio.
- Falta de capacitación del personal sobre el producto nuevo.

Amenazas

- Crecimiento de la competencia en los últimos años
- Aumento del costo en algunos productos.
- Perder presencia en la mente de sus competidores por descuidar la atención al cliente y la calidad del producto.
- No prestar atención a la competencia y perder ventaja en el mercado.
- Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.
- El dólar ha ido perdiendo terreno frente al euro.
- El Presidente de la Republica no apoya para las importaciones.
- Pagar cada día más ISD.

CAPITULO II

Enfoque de la Auditoria

Motivo

La Auditoria de Gestión a LISLOP S.A., es con el fin de conocer y evaluar los procesos administrativos de los componentes de ventas y bodega sobre la eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las operaciones, y elaborar un conjunto de mecanismos que contribuyen a mejorar la entidad como la aplicación del control interno.

Objetivos

- Evaluar un sistema de control interno
- Evaluar la eficiencia, eficacia, economía en el uso de recursos humanos, materiales, y el tiempo.
- Realizar la auditoria aplicando las fases para este tipo de exámenes.
- Evaluar el cumplimiento de funciones en cada área.

Alcance

La presente Auditoria de Gestión se lo llevara a cabo en el periodo comprendido del 1 de enero 2011 al 31 de diciembre 2011, al departamento de ventas y bodega.

Enfoque

Está orientada a mejorar las actividades con la gestión, con la finalidad de asesorar y recomendar acciones prácticas para lograr mayor eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos.

Subcomponentes Auditados

- Departamento de Bodega
- Departamento de Ventas

CAPITULO III

Resultados Generales

Ambiente de control:

Aspectos positivos:

- La Gerencia de LISLOP S. A., aconseja a su personal de los valores en base a la honestidad y equidad, se puede decir que si cuenta con el código de ética. Por ello se quiere alcanzar los objetivos bajo los criterios de eficiencia, eficacia, y economía, para cuidar la imagen de la entidad.
- Se observa que la Gerencia incentiva a los empleados para que cada empleado sea responsable de averiguar cursos de capacitación. Los empleados se comprometan a realizar sus obligaciones en base a las leyes, normas y el reglamento interno. Por esta razón ellos realizan reuniones una vez a la semana para analizar todas las opiniones que tiene el personal y poder tomar una decisión.
- Contabilidad entrega los estados financieros mensualmente a Gerencia para que revise. Y semestralmente se envía a los bancos.

Aspectos negativos:

- No hay normas, procedimientos y métodos para motivar, evaluar, selección, contratación y capacitación del personal.
- No se compara los informes entre los ejecutados y los planeados debido a que no cuentan con un plan estratégico.

Conclusiones:

La empresa al no tener un plan estratégico, se puede concluir que el ambiente de trabajo interno de la empresa no funciona de forma apropiada; sin embargo, debemos tomar en cuenta para fortalecer algunas situaciones, como trabajo en equipo.

Recomendación:

Debe elaborarse un plan estratégico para la entidad, el mismo que ayudará a mejorar a LISLOP S.A.

Establecimiento de objetivos

Aspectos positivos:

- La empresa cuenta con la misión, visión, objetivos; que son comunicadas y cumplidas de la mejor manera por el personal, y a su vez la información es oportuna y confiable para el cumplimiento de las metas.
- Siempre ha existido rotación de empleados en funciones claves, es por esto que la entidad está lista para atender cualquier emergencia que tenga.
- La alta dirección analiza los informes de cumplimiento de objetivos, para determinar el riesgo aceptable y la tolerancia; tomar decisiones por los cambios que puedan ocurrir entre riesgo aceptado y los resultados.

Aspectos negativos:

- LISLOP S. A. no cuenta con el plan estratégico completo, que permita medir y evaluar los objetivos en términos de eficiencia y eficacia.
- Los miembros de la organización no tienen conocimiento de los componentes del CORRE (Control de los recursos y los riesgos en Ecuador). La estructura orgánica no está relacionada con estos componentes.
- Por falta de Auditoría Interna, no hay una supervisión en todos los niveles de la organización, así como nunca se han realizado evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia.

Conclusión:

La administración no ha cumplido con las expectativas en cuanto a sus responsabilidades, para poder alcanzar los objetivos de acuerdo a lo planteado.

Recomendación:

La gerencia conjuntamente con los jefes de los departamentos deben revisar el componente del CORRE, y realizar una nueva reestructuración y diseño de los puntos que le faltan por cumplir a la organización.

Identificación de eventos

Aspectos positivos:

- La empresa cuenta con el apoyo de la administración para determinar los factores de riesgo internos y externos que perjudican al desarrollo organizacional, los empleados apoyarán para la determinación de estos riesgos.

Aspectos negativos:

- No existe mecanismos ni técnicas para identificar eventos de riesgos internos y externos, relacionados con los objetivos. Ni se categorizan los eventos.

Conclusiones.

No existen mecanismos o técnicas para identificación de eventos de riesgo interno y externo, que nos permita detectar ciertos factores.

Recomendaciones.

Que la administración proceda a implantar los mecanismos de los factores externos como el problema que tiene el departamento de ventas con la competencia, junto con eventos económicos, social, políticos; y, los factores internos como la infraestructura, personal de los departamentos de ventas, bodega y tecnología para identificar eventos de riesgo en menor tiempo y costo, garantizando su confiabilidad para el logro de los objetivos.

Evaluación de riesgos

Aspectos positivos:

- La gerencia apoya a la entidad para el estudio de probabilidades de impacto de los riesgos, se evaluarán los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos de la empresa.

Aspectos negativos:

- Falta de implementar técnicas de evaluación de riesgos tales como: modelos probabilísticos y no probabilísticos
- No existe mecanismos para identificar los cambios de riesgos tanto internos como externos que puedan afectar a la empresa.

Conclusión

La empresa no cuenta con técnicas de evaluación de riesgos; como los cuantitativos, ni mecanismos para poderlos identificar, ante los cambios que pueden afectar a la empresa.

Recomendaciones

Planificar un estudio de los impactos de los riesgos de las importaciones en el cambio de la moneda, para identificar y reaccionar ante los cambios que se puedan generar y afectar a la empresa.

Realizar un estudio de mercado en las ventas y los despachos realizados para realizar un mecanismo de los factores externos y los factores internos de la empresa para identificar eventos de riesgo en menor tiempo y costo.

Respuesta a los riesgos

Aspectos positivos:

- Existe el apoyo de la administración orientada al estudio de alternativas, así como están pendientes de cualquier riesgo de las importaciones en el cambio de la moneda que pueda presentarse a la empresa para proceder a la toma de decisiones.
- Existen mecanismos para analizar las alternativas de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo, por ello se contrata a una empresa de seguros.

Aspectos negativos:

- No existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas.
- No concuerda el riesgo residual global con el riesgo aceptado por la empresa, por ejemplo en las importaciones que realizan y el cambio de la moneda y los estudios de mercado en las ventas y los despachos.

Conclusión

La administración contrata siempre una empresa de seguros para asegurarse todo de la entidad y esta siempre pendiente de los riesgos que puede tener LISLOP S. A.

Recomendación

Desarrollar mecanismos para el análisis de alternativas de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo de las importaciones en el cambio de la moneda. Y resolver las dificultades que tienen los departamentos ventas y bodega. Porque es necesario para la toma de decisiones.

Actividades de control

Aspectos positivos:

- La gerencia apoya el diseño y la aplicación de los controles a través de un plan de tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software.

Aspectos negativos:

- La gerencia no emite políticas y procedimientos de las actividades de control en toda la organización. Las actividades de control no incluyen los controles preventivos, defectivos, manuales, informáticos y de dirección.

Conclusión

La organización tiene las intenciones de aplicar controles, pero estos no se encuentran implantados en todas las áreas.

Recomendaciones

Realizar nuevas propuestas de procedimientos de la información a los departamentos de ventas y bodega por ejemplo variedad de controles para verificar la exactitud, integridad y autorización de las transacciones y poner en práctica los nuevos controles, a su vez pueda adoptar eficientemente en lo que se refiere a información y comunicación.

Información y comunicación

Aspectos positivos:

- La gerencia apoya el diseño y aplicación de los controles. Se informa a los empleados mediante reuniones con el fin de lograr los objetivos. Y se

establece comunicación amplia mediante correos electrónicos cuando requieran alguna autorización.

- El informe debe reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes.
- El sistema de información es ágil y flexible para el manejo de los empleados, de forma eficaz y eficiente que aseguran la confiabilidad de los datos; se supervisa semanalmente la información, es por ello que es de calidad.
- Se comunica al personal respecto de sus responsabilidades.
- Existe comunicación con los clientes y proveedores.

Aspectos negativos:

- No cuenta con políticas que permita la integración de la información de los departamentos de ventas y bodega de la empresa.
- No se ha fijado líneas de comunicación para denunciar actos indebidos.
- No se actualiza la página WEB continuamente por falta de tiempo.

Conclusiones

La empresa cuenta con un buen sistema de información que facilitan a los empleados, para que puedan ayudar a sus clientes y proveedores sobre cualquier duda.

Recomendaciones:

Crear políticas que permita la integración de la información de los departamentos de ventas y bodega de la empresa, para mejorar la comunicación del personal. Fijar líneas de comunicación para denunciar actos indebidos que realizan los clientes y empleados.

Crear nuevos medios de publicidad como facebook, mensajes de celular, en los buses y dar a conocer la empresa LISLOP S. A. logrando un impacto en el mercado.

Supervisión y monitoreo

Aspectos positivos:

- Se revisa con frecuencia los registros contables con los activos fijos de la empresa.

- El departamento de contabilidad toma en cuenta los resultados y recomendaciones de los auditores externos (Auditoría Financiera) para la toma de decisiones. Porque la superintendencia de compañías exige la evaluación de auditores externos por exceder el valor de 1'000.000.00 de activos.
- La gerencia si toma atención a las recomendaciones financieras que realizan los auditores.

Aspectos negativos.

- Nunca se ha realizado una evaluación y supervisión del sistema de control interno, por motivo que nunca contaron con una unidad de auditoría interna para que los puedan supervisar.

Conclusiones:

Aunque existe controles en la empresa LISLOP S. A., estos no son aplicados de forma adecuada a los componentes del CORRE.

Recomendaciones:

Deben contratar los servicios de Auditores Internos para que luego del análisis respectivo detecten las fallas o errores en los procesos y puedan recomendar objetivamente los cambios necesarios.

Comentario de bodega:

El jefe de bodega es responsable de revisar que se encuentren codificados los productos, y confirma que este correcto el inventario que se realiza periódicamente, y siempre cuenta con respaldos cuando entrega o despacha el producto, controla que lo ingresado en el sistema este bien con lo que recibió físicamente.

El personal tiene la capacidad necesaria para el nivel de responsabilidad asignado y cuenta con las medidas de seguridad.

El acceso de bodega no es restringido, los inventarios no están ordenados de forma adecuada debido a que se encuentran los productos mal clasificados, el inventario físico no es revisado por los auditores externos, respecto a las normas de seguridad

higiénica, no hay un manual de procedimientos donde se especifique como debe quedar la bodega al final de la jornada.

Conclusión de bodega:

Al no contar con una persona que controle más la bodega, está ocurriendo estos problemas en esta área.

Recomendaciones de bodega:

Se recomienda a la jefa de bodega dirigirse a la gerencia y solicitar que contrate a una persona, para que le ayude en el control de la bodega.

Comentario de ventas:

El departamento de ventas selecciona y califica a los clientes para otorgar el crédito, los vendedores se desenvuelven bien para la venta del producto y controlan el vencimiento de su cartera, siempre se le entrega viáticos para que puedan viajar a visitar a sus clientes para realizar cobros y ventas.

No existe limite de crédito, por ello cuando el cliente se encuentra en cartera vencida no se le realiza las ventas, los vendedores no buscan el modo de capacitarse y la empresa no le exige un cupo en líneas del producto.

Conclusión de ventas:

Controlar las líneas de créditos de los clientes y los cupos de los vendedores.

Recomendaciones de ventas:

Se recomienda al departamento de Ventas conversar con gerencia para que les ponga cupos en líneas del producto, poner un límite de crédito a cada cliente para no tener problemas en la recuperación de cartera.

FASE V: SEGUIMIENTO Y MONITOREO

3.6. FASE V: Seguimiento y Monitoreo

- Se contrato más personas en las áreas de bodega y ventas.

3.6.1. Cronograma de cumplimiento de Recomendaciones

No.	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	TIEMPO
1	La Gerencia conjuntamente con los Jefes departamentales, deben evaluar e identificar los riesgos que puedan afectar a los objetivos.	GERENCIA	INMEDIATO
2	Realizar un plan estratégico y operativo de control que le garantice su cumplimiento.	GERENCIA	INMEDIATO
3	Analizar FODA interno y externo	GERENCIA	INMEDIATO
4	Solicitar a la Gerencia otra persona para que le ayude a controlar la Bodega.	DEPARTAMENTO DE BODEGA	INMEDIATO
5	Tener paciencia con los bodegueros que hacen todo lo posible para despachar lo solicitado por los clientes.	DEPARTAMENTO DE VENTAS	30 días
6	Acostumbrar al cliente que cuando realice los pedidos a otras provincia se le despachara al día siguiente.	DEPARTAMENTO DE VENTAS	INMEDIATO

Fuente: Manual de auditoría de gestión del Ecom. Teodoro Cubero adaptado a mi tesis

Conclusiones

Al concluir la aplicación de la Auditoria de Gestión me puedo dar cuenta de lo importante que es este tipo de examen en la entidad, la aplicación de esta Auditoria fue buena y de gran ayuda para LISLOP S.A., en el reconocimiento de las falencias que tenían en los departamentos de bodega y ventas que fueron las áreas Auditadas.

- La planeación estratégica de la empresa se encuentra incompleta, lo que impide establecer objetivos que puedan lograrse con mayor eficiencia posible.
- Al no realizar un análisis FODA a la empresa, no se conocen los aspectos externos e internos que dificulten o favorecen en la toma de decisiones administrativas.
- Creación de medios para evaluar los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos en la toma de decisiones.

Recomendaciones

- Se recomienda cumplir los objetivos con eficiencia, eficacia y economía. Para de esta manera mejorar el uso adecuado de los recursos.
- Para que la empresa sea exitosa a lo largo del tiempo, considero necesario que la Gerencia complete el plan estratégico, con todos sus componentes como: misión, visión, objetivos, estrategias, metas políticas y valores para el mejoramiento de la misma.
- Es necesario realizar un análisis de los factores externos e internos con el propósito de tomar decisiones oportunas y adecuadas.

- Que siga el personal de la empresa contribuyendo con los objetivos de LISLOP S. A., para que sea un líder en el mercado.
- Se recomienda a la empresa que siempre tenga en consideración la Auditoría de Gestión para que mejore de forma eficiente, efectiva y económica.
- Que se realicen siempre evaluaciones de los resultados obtenidos de la empresa, para analizar lo planeado con lo ejecutado.

Bibliografía

- Alvin, Arens A.; Elder, Randal J., Auditoria: Un Enfoque Integral/Pearson Educación. México 2007, 11 Edición
- AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso, Auditoría Administrativa, Proceso y Aplicación; México 2008
- CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual de Auditoría de Gestión, Cuenca – Ecuador, 2009
- CONTROLARIA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión 2002
- Enrique Benjamín Franklin, Auditoria Administrativa, México. 2007, 3era Edición McGraw – Hill
- ESTUPIÑAN, Rodrigo, Papeles Trabajo, Bogotá – Colombia, Ecoe Ediciones. 2004 2da Edición.
- MALDONADO, Milton K. Auditoría de Gestión. Quito – Ecuador, 2006, 3ra, Edición
- MALDONADO, Milton K. Auditoría de Gestión. Quito – Ecuador, 2011, 4ta, Edición
- GestioPolis, Auditoría de Gestión en la Unidad de Negocio Servicios Técnicos, (recuperado 05 junio 2012), <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-la-unidad-de-negocio-servicios-tecnicos.htm>
- TRIPOD, Auditoría de Gestión, (recuperado 08 junio 2012), www.members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, Modulo 9 Auditoría para el sector público y empresas privadas, (recuperado 08 junio 2012), www.unl.edu.ec/.../modulo-9-auditoria-para-el-sector-publico-y-emp
- FUNDACION MAPFRE, Gerencia de Riesgos No. 98, Gráfico No. 7, (recuperado 10 junio 2012), http://www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/gerencia/n098/estud_03.html
- UNIVERSIDAD EL SALVADOR, Portafoliovirtual5, Resumen Capitulo 7 control interno gráfico COSO ERM, (recuperado 11 junio 2012), <http://portafoliovirtual5.wikispaces.com/Vanessa+Morales>

Anexos

Anexo 1.

Reuniones con el personal de ventas



Anexo 2.

Atención al cliente



Anexo 3.

Solicitud de crédito

Formulario de solicitud de crédito de LISLOP S.A. con campos para datos personales, laborales y financieros.

Anexo 4.

Notas de pedidos

LISLOP S.A.
Av. Placeres 4-05 y Luis Moreno Ibarra
Telf: (02) 2200-052 / 2800-420 / 2800-170 / 2800-238
Fax: 2814-8403 - E-mail: ventas@lislop.com - www.lislop.com
Quito - Ecuador

Nota de Pedido N° 0052516

Fecha: 15 de agosto de 2012 Dirección: Suiza
Sr. TORRES CORDERO CESAR Augusto Telf:

CÓDIGO	CANTIDAD	DETALLE	V. UNIT	V. TOTAL
07	3	BOXER NEGRO	42.33	127.00
7.48086				
Enviar a Rosita Rodriguez				
Forma de pago:			FLETE	
Días de plazo: 30 días			TOTAL	134.48

CLIENTE: _____ VENDEDOR: *Rodriguez*

Anexo 7.

Producto mal clasificado



Anexo 8.

Falta de limpieza continúa



Anexo 9.

Clasificación del producto roto para dar de baja con el notario



Anexo 10.

Medio de transporte de la empresa



Anexo 11.

Guía de remisión

LISLOP S.A.
SOCIETAT ANONIMA DE DRETS RESTRINGITS
C/ MURILLO, 10 - 08004 BARCELONA (B) - SPAIN
Nº 081401-0035585

GUIA DE REMISION

FECHA DE EMISIÓN: _____ Nº de Remisión: _____
 PUNTO DE ORIGEN: _____ Nº de Transporte: _____
 PUNTO DE DESTINO: _____ Nº de Remisión: _____

MESES TRANSPORTADOS:

REVISADO POR: _____ PASADO POR: _____

1 octet + 11 octet
Kuenis

Participe de las ofertas del transporte en el día

RESPONSABLE	TRANSPORTISTA	DESTINATARIO
<i>[Signature]</i>	RUEDELA Nº PLACA: _____	<i>[Signature]</i>

RESPONSABLE: _____ RECI BIEN CONFORME TRANSPORTISTA: _____

Anexo 12.

Indicadores de gestión

<u>VENTAS</u>					
No.	INDICADOR	PROPOSITO	FORMULA	FRECUENCIA	META
1	Gastos en ventas	Porcentaje de cuánto cuesta tomar el volumen de ventas	(sueldos+ comisiones+ viáticos) /ventas	Mensual	1.7%
2	Cumplimiento del presupuesto	Determinar si se logro el presupuesto	Ventas/presupuesto	Mensual	70%
3	Recuperación de cartera	Porcentaje de recuperación de cartera	Cobros/total de cartera	Semanal	87%
4	Antigüedad de cartera	Porcentaje del vencimiento de la cartera de 30, 60, 90 días	Cartera vencida 30,60,90 días/total de cartera	Mensual	20%

<u>BODEGA</u>					
No.	INDICADOR	PROPOSITO	FORMULA	FRECUENCIA	META
1	Despachos no realizados	Numero de despachos no despachados a los clientes	Total ventas- Despachos Realizados	Semanal	5 desp.
2		Porcentaje de los despachos no realizados	Despachos no realizados/total ventas	Semanal	10%
3	Duración mercadería	Porcentaje de la duración de la mercadería	Inventario final/ventas	Mensual	20%
4	Productos despachados por hora	Qué cantidad de productos se debe despachar cada hora de trabajo	Total productos despachados/ horas de trabajo	Diariamente	155 productos

Anexo 13.

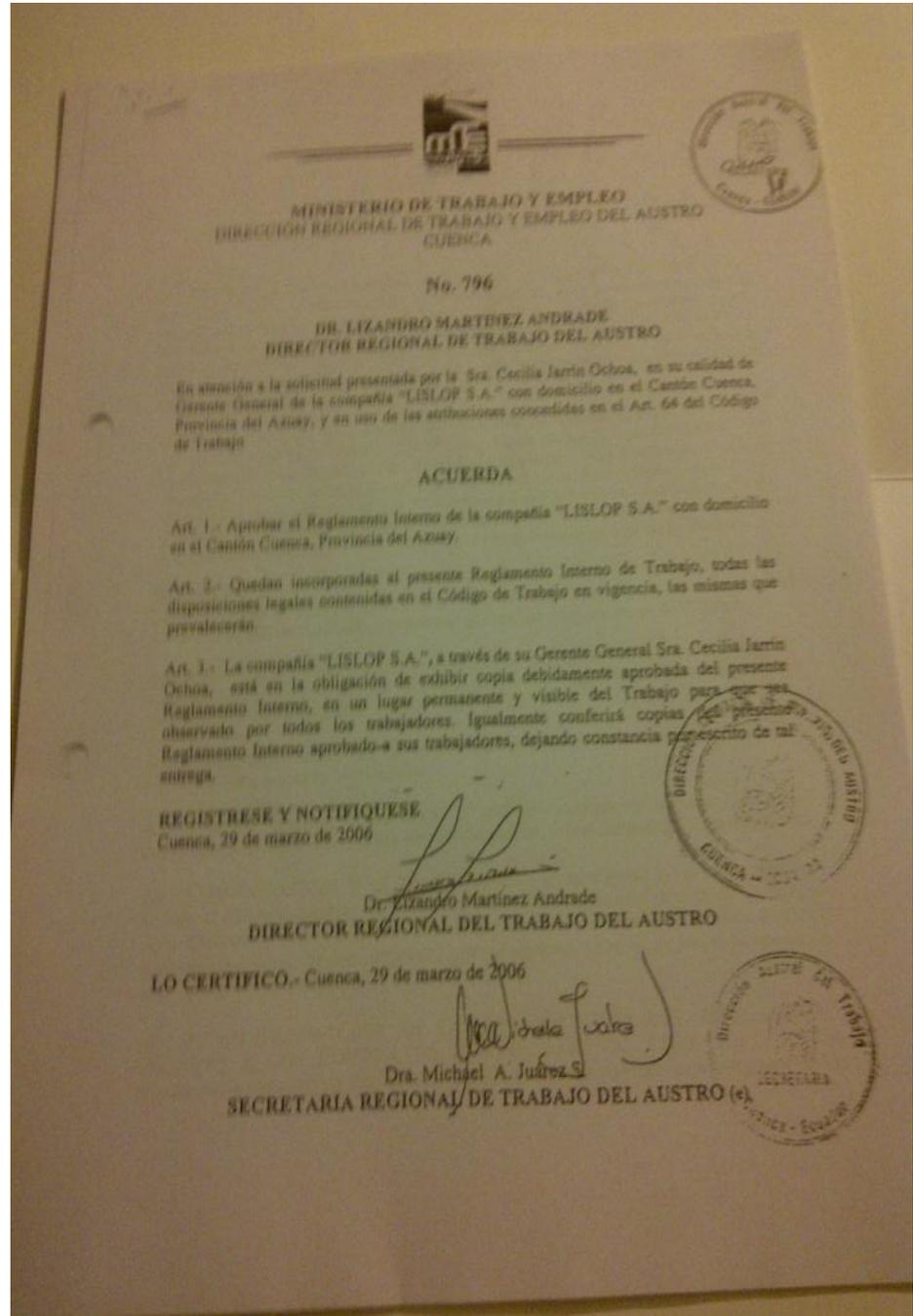
Datos del personal de LISLOP S. A.

DETALLE DEL PERSONAL DE LISLOP S. A.

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CÉDULA	CARGO	FECHA DE INGRESO A LA EMPRESA
1	ASITIMBAY CALLE ZOILA CARMELINA	0102508454	AUXILIARES EN GENERAL DE SERVICIOS, VENTAS,	11/01/2011
2	ASTUDILLO LLERENA BETY MARICELA	0103959185	VENDEDOR JUNIOR / EJECUTIVO DE VENTAS JUNIOR AL POR	01/03/2009
3	BUSTAMANTE LOZANO RUTH MAGALY	0104263924	CONTADOR / CONTADOR GENERAL	01/09/2004
4	CORNEJO CHOCHO MIGUEL ANGEL	0102146750	PARA CAMIONES SIN ACOPLADOS Y LOS COMPRENDIDOS EN LA	01/06/2008
5	ESPINOZA VASCONEZ AMANDA DE LA NUBE	0301858874	SECRETARIA BASICA RECEPCIONISTA	01/09/2010
6	FRANCO POLO PABLO ANTONIO	1709333841	VENDEDOR JUNIOR / EJECUTIVO DE VENTAS JUNIOR AL POR	01/11/2004
7	GUANOPATIN QUITO LUIS ALBERTO	0104365440	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA	01/09/2000
8	ILER LOPEZ ROBERTO FERNANDO	1204852717	VENDEDOR (A)	01/04/2011
9	JARAMILLO VACA MARINA PAOLA	0102590817	VENDEDOR JUNIOR / EJECUTIVO DE VENTAS JUNIOR AL POR	01/12/2007
10	JARRIN OCHOA MARTHA CECILIA	0101213932	SUPERVISOR DE VENTAS	01/11/2001
11	JIMENEZ SANCHEZ MARIA VERONICA	1713588257	VENDEDOR (A)	01/08/2011
12	MENDEZ MOGREVEJO ROSA ELENA	100735042	JEFE DE BODEGA	18/08/2006
13	MOSCOSE PESANTEZ JUAN FRANCISCO	0101677417	GERENTE	01/05/2010
14	MOYANO CALLE DALIA ZAMANDA	0103073805	VENDEDOR JUNIOR / EJECUTIVO DE VENTAS JUNIOR AL POR	01/10/2005
15	ORELLANA COBOS MARIA EUGENIA	104856133	ASISTENTE DE IMPORACIONES	01/08/2007
16	ORTIZ PESANTEZ LUIS HUMBERTO	0106081573	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA	01/02/2011
17	PALADINES ANDRADE JOSE GONZALO	1309940482	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA	23/05/2003
18	PANAMA NOVILLO EVA MARINA	0102303740	VENDEDOR JUNIOR / EJECUTIVO DE VENTAS JUNIOR AL POR	01/11/2001
19	PESANTEZ LUZURIAGA LUIS ALEJANDRO	0102362159	MENSAJERO / REPARTIDOR	04/08/2009
20	PORTILLA SULCA HECTOR IVAN	0104286380	VENDEDOR JUNIOR / EJECUTIVO DE VENTAS JUNIOR AL POR	01/11/2001
21	RODRIGUEZ CABRERA MIRIAM MARICELA	0102311024	JEFE DE IMPORTACIONES	17/10/2002
22	ROMERO RUILOVA ALEXANDRA MARICELA	0704576669	AUXILIAR O AYUDANTE DE CONTABILIDAD 2 (CON TITULO DE	01/09/2005
23	STROBEL CORDERO MARIA ELISABETH	0101545051	JEFE DE ADMINISTRACION	01/03/2007
24	VICUÑA CALLE MARCIA CATALINA	0102271749	VENDEDOR JUNIOR / EJECUTIVO DE VENTAS JUNIOR AL POR	01/11/2011
25	VIZUETE MERA GERMAN SANTIAGO	1714022504	MENSAJERO-CONSERJE	31/08/2004
26	ZAMORA ARGUDO EDGAR ARTURO	0103727301	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA	01/12/2010

Anexo 14.

Aprobación del Reglamento Interno



Anexo 15.

Reglamento Interno

REGlamento INTERNO DE TRABAJO
EMPRESA: LISLOP S.A.

CAPITULO I
DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 1.- "LISLOP S.A.", se constituyó mediante escritura pública protocolizada en la Notaría Quinta del Cantón Cuenca, el día diez y siete de septiembre del mil novecientos noventa y ocho, e inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Cuenca, el día diez de octubre de mil novecientos noventa y ocho bajo el Número doscientos setenta y cuatro, siendo el objeto social de la compañía: la importación, exportación, depósito aduanero y comercial para mercaderías de importación de tránsito, internacional temporal para maquila, etc asesoría contable, servicio de auditoría interna y externa.

La Sra. Cecilia Jarrín de Cañizares, en su calidad de Gerente General y como tal representante legal de la Empresa LISLOP S.A., ubicado en la Av. Paucarbamba No. 4-55 y Luis Moreno Mora, de esta ciudad de Cuenca, al amparo de lo que dispone el Art. 64 del Código del Trabajo reformado, para lo que surtan su efecto las disposiciones previstas en el Art. 42 numeral (2, literal e) del Art. 45 y Numeral 2 del Art. 172 del mismo cuerpo legal en cita y con el propósito de regular el normal desenvolvimiento de las relaciones laborales en las dependencias de la institución expide el presente reglamento Interno de Trabajo.

DEFINICIONES:
EMPLEADOR O PARTE EMPLEADORA: Términos con los que se identifica en adelante a la Empresa LISLOP, representada por la Señora Cecilia Jarrín de Cañizares.
EMPLEADOS: Personal que labora a valor de la empresa LISLOP. Ya sea en la parte administrativa o como personal de varios servicios cualquiera sea la modalidad del contrato de trabajo que rige a las partes.
REGLAMENTO: Instrumento normativo legal al que se sujetan las relaciones laborales existentes entre las partes involucradas.

Art. 2 AMBITO.- Las disposiciones del presente reglamento abarcan a todos los empleados de la Empresa tanto del área administrativa, ventas, de bodega, de servicios, etc.

Art. 3 DIVULGACION Y CONOCIMIENTO.- El empleador y los trabajadores se sujetan al fiel cumplimiento de las disposiciones del Reglamento Interno de Trabajo, la parte empleadora para el cabal y debido conocimiento de los empleados exhibirá dentro de sus instalaciones un ejemplar del mismo, por consiguiente, no se podrá alegar su ignorancia como causa de excusa que revele de su observancia.

Art. 4 INCORPORACION DE LAS DISPOSICIONES DEL REGLAMENTO INTERNO A LOS CONTRATOS INDIVIDUALES DE TRABAJO.- Las disposiciones del presente Reglamento Interno de Trabajo forman parte integrante de los

contratos individuales que se suscriben entre la empresa y sus empleados, ya sean estos verbales o escritos o se sujeten al Reglamento de Trabajo por horas.

Art. 5 POTESTAD Y RESPONSABILIDAD PARA SU CUMPLIMIENTO.- Corresponde exclusivamente a la empresa LISLOP, por medio de su representante legal la dirección de la empresa LISLOP, así como la fijación de las políticas laborales que se implementan en el mismo. Además, compete a quienes la empresa, designe como sus representantes de conformidad con el Art. 35 del Código del Trabajo, representar al empleador, y por ende, hacer cumplir las disposiciones contenidas en el presente reglamento interno de trabajo en todas sus partes, debiendo informar a la parte empleadora si a quien haga sus veces sobre las faltas cometidas por cualquiera de los empleados, con el objeto de aplicar la sanción pertinente, la misma que será impuesta con el Memorandum respectivo.

Art. 6 CLASIFICACION DE LOS EMPLEADOS.- Los empleados se clasifican en:

PERMANENTES.- Quienes tienen contrato por tiempo indefinido suscrito con la empresa y que en la actualidad constan en la misma respectiva o aquellos que a futuro fueren contratados como tales por la parte empleadora.

TEMPORALES.- Aquellos que la empresa contrata por un período determinado para la ejecución de una obra o trabajo cuya labor no sea estable y se encuentre sujeta a necesidades ocasionales.

PERSONAL CONTRATADO POR HORAS: Quienes, mantienen un contrato por escrito con el empleador, sujetándose expresamente a esta modalidad, prevista en el Reglamento de Contratación por horas.

Art. 7 DECLARACION.- El empleador proporcionará a los trabajadores un ambiente de estabilidad y bienestar en el desempeño de sus funciones garantizándoles los medios posibles y necesarios para su desarrollo humano y profesional. Además cancelará un forma oportuna a cada uno de ellos una remuneración digna y acorde con la responsabilidad y funciones confiadas en cada caso, así como otorgará todos los beneficios sociales y económicos establecidos en la normativa vigente.

CAPITULO II
INGRESO CONTRATACION Y SELECCION DE PERSONAL

Art. 8 RECRUTAMIENTO, INGRESO, SELECCION, EL INGRESO DE NUEVOS EMPLEADOS PARA OCUPAR VACANTES O PUESTOS CREADOS, LAS EVALUACIONES, PROMOCIONES O ASCENSOS DE LOS EMPLEADOS, ES FACULTAD EXCLUSIVA DE LA EMPRESA LISLOP S.A., DE CONFORMIDAD CON LAS POLITICAS DE PERSONAL ESTABLECIDAS PARA EL EFECTO.

Art. 9 REQUISITOS PREVIOS AL INGRESO: Siendo derecho exclusivo de la empresa el seleccionar su personal, se establece la obligación de someterse a las pruebas que esta señale oportunamente, debiendo además los aspirantes, llenar una solicitud, cumplir ciertos requisitos y presentar documentos de ley. Entre los requisitos y requisitos indispensables se señalan:

a) Ser ecuatoriano o extranjero legalmente acreditado para trabajar en el país;
 b) Haber cumplido el servicio militar o tener documento que lo haya exonerado;
 c) Ser bachiller;
 d) Tres copias de la cédula de ciudadanía;
 e) Tres fotos tamaño carne;
 f) Mínimo dos certificados de honorabilidad;
 g) Mínimo un certificado de trabajo;
 h) Récor policial actualizado;
 i) Certificado original que acredite su nivel de instrucción;
 j) Carné de afiliación al IESS;
 k) Partida de matrimonio, si fuere el caso;
 l) Partida de nacimiento de los hijos menores de edad, si fuere el caso;
 m) Certificado de votación;
 n) Curriculum Vitae actualizado; y,
 o) Certificado médico.

Art. 10 FALSEDAD DE DOCUMENTOS. En caso de comprobarse que los documentos presentados por el aspirante adolecen de falsedad, se lo declarará de inmediato sin opción alguna para el cargo aspirado, sin perjuicio de que se inicien de inmediato las acciones a las que hubiera lugar.

De comprobar la parte empleadora en cualquier época que uno de los empleados hubiese ingresado en base a documentos o certificados falsos queda facultada a solicitar de inmediato el visto bueno así como a ejercer las acciones legales pertinentes.

Art. 11 CLAUSULA PROBATORIA. Los contratos individuales de trabajo que se celebren con la empresa LISLOP S.A., salvo disposición expresa en contrario, tendrá un período de prueba de noventa días conforme lo manda el Art. 15 del Código de Trabajo. Culinado dicho período se entenderá que continúan en vigencia por el tiempo faltante para completar un año, durante el período de prueba las partes están en facultad de darlo por terminado sin necesidad de notificarlo por escrito, no habrá en consecuencia lugar a pago de indemnización alguna.

CAPITULO III
DE LA JORNADA Y HORARIOS DE TRABAJO

Art. 12 FACULTAD DE FIJAR HORARIOS. La parte empleadora se reserva el derecho de fijar los horarios de trabajo dentro de la jornada ordinaria, así como los turnos y días laborables de acuerdo a las necesidades y conveniencia de la empresa LISLOP S.A. sujetándose para ello a las disposiciones legales, y previa autorización conferida por la Autoridad del Trabajo.

Art. 13 HORARIO DEL PERSONAL. El horario regular de trabajo para el personal será de cuarenta horas semanales, ocho horas diarias de lunes a sábados. Los empleados respetarán y se sujetarán a los turnos rotativos que la empresa LISLOP S.A. estableciere fuera de la jornada normal de trabajo.

3

Debido a la actividad de la empresa, algunos trabajadores deberán permanecer en el local luego de la jornada ordinaria de trabajo, así como también cumplir con los turnos rotativos los días sábados, domingos y días de descanso obligatorio.

Las horas extraordinarias y suplementarias que labore el personal serán establecidas conforme al Código de Trabajo y conculadas según el Art. 55 del mismo.

Se deja expresa constancia de que en ningún caso el trabajo extraordinario o suplementario podrá acumularse o cargarse a las vacaciones del trabajador.

Art. 14 VERIFICACION DE ASISTENCIA. Se establece como único procedimiento de asistencia la hoja de registro de entrada y salida, legalmente suscrita por el empleador o su representante y todos los trabajadores están obligados a someterse a él.

Para el personal que labora en el área de Bodega externa, la asistencia será controlada mediante fax, o cualquier otro sistema que considere aplicable la parte empleadora.

Art. 15 JORNADA NOCTURNA. El empleador pagará a sus empleados el monto del 25 % de la jornada nocturna siempre que hubiere lugar a ello conforme el Art. 49 del Código del Trabajo.

Art. 16 RECUPERACION DE HORAS. No se considerará como trabajo suplementario o extraordinario el que tuviere que realizarse en horas no usuales de labor o fuera de la jornada normal de trabajo, como consecuencia de error del empleado, negligencia o abandono de sus labores.

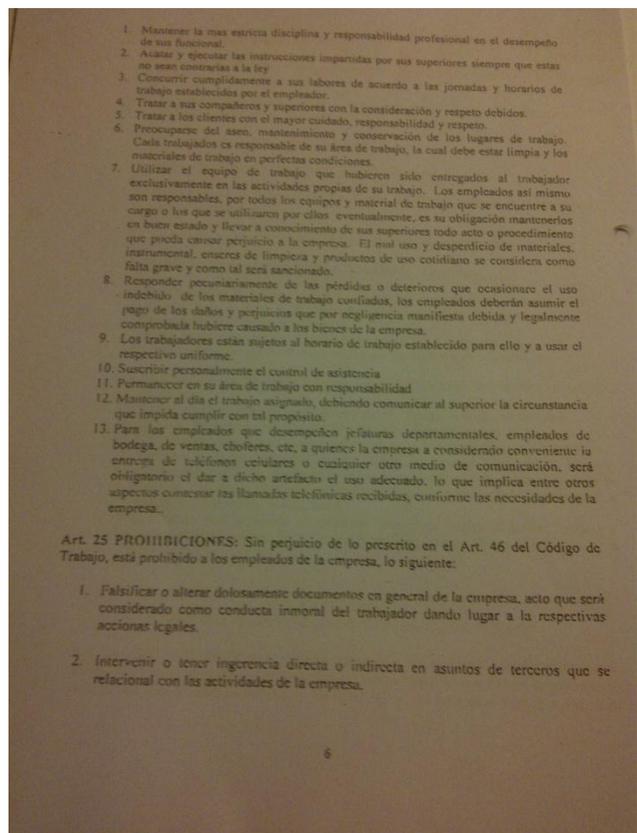
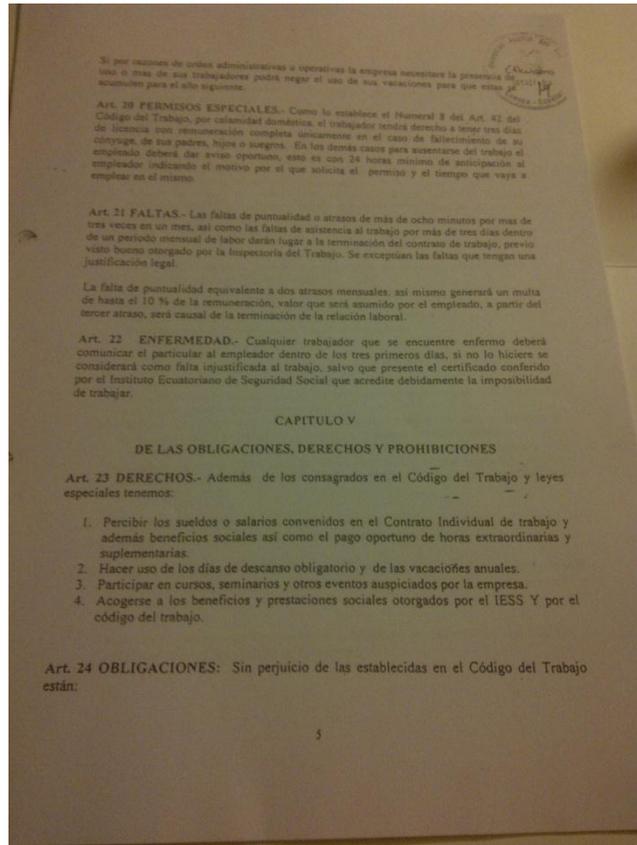
Art. 17 PERSONAL DE CONFIANZA. Conforme lo establece el Código del Trabajo, (Art. 58), el personal que desempeña labores de confianza y dirección no tendrá derecho al cobro de horas extras.

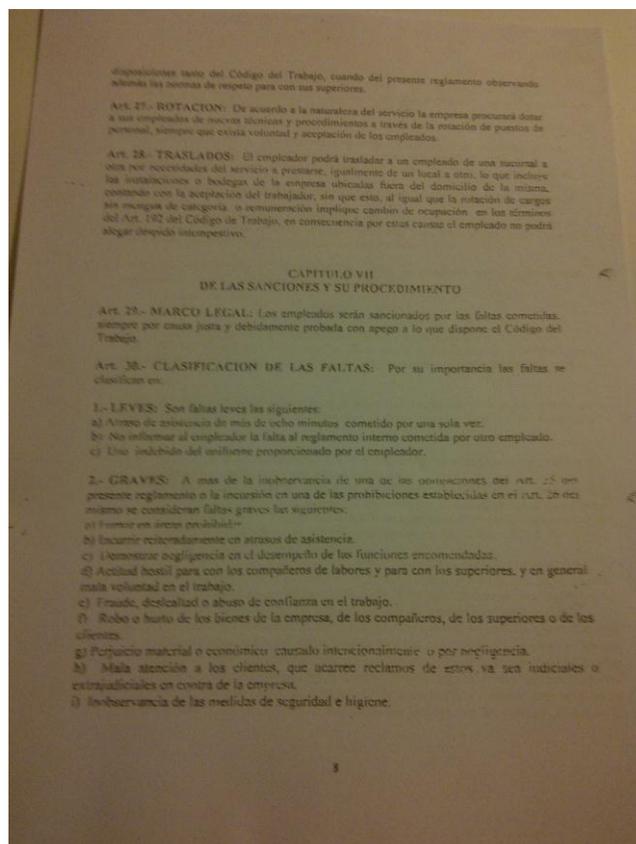
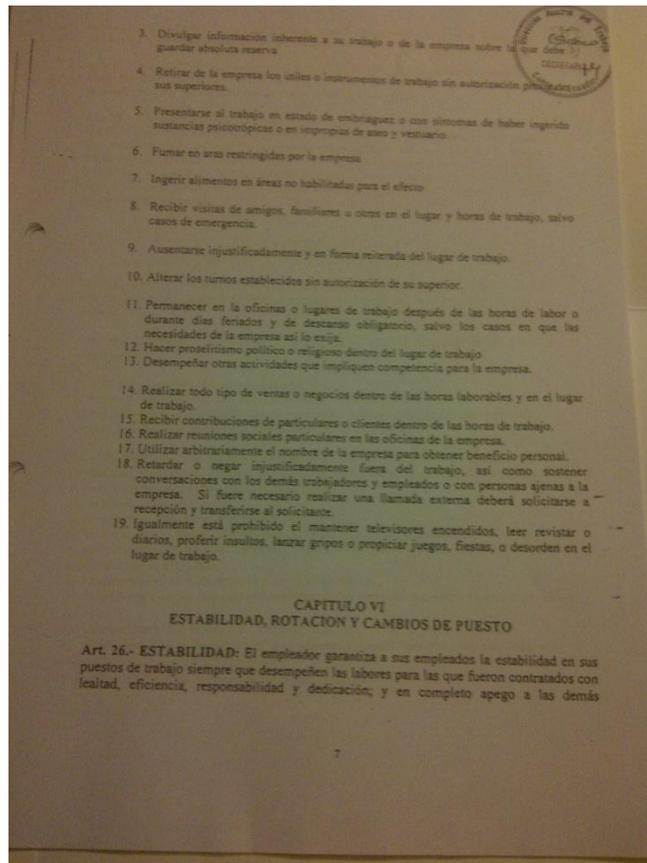
Art. 18 TRABAJO EFECTIVO. Las horas fijadas como horario de labores o trabajo efectivo, esto es el inicio de la jornada se considera desde que el trabajador entra en su puesto de trabajo y jornada concluye con el advenimiento del descanso.

CAPITULO IV
DE LOS PERMISOS FALTAS Y JUSTIFICACIONES

Art. 19 VACACIONES. Se garantiza a los empleados el derecho a gozar de sus vacaciones luego de haber cumplido un año de servicios ininterrumpidos, las mismas que se concocerán de acuerdo al calendario anual que para el efecto formule la parte empleadora; en caso se establecerá si el o los días adicionales de vacaciones por cada año de prestación de servicios posterior a los cinco los empleador o trabajador en último o primero efectivamente de ellos; este hecho quedará a criterio del empleador.

4







Art. 31.- SANCIONES DISCIPLINARIAS: En caso de infracciones a las normas del Código del Trabajo, del reglamento interno o de inobservancia de las instrucciones impartidas por el empleador se establecen las siguientes sanciones:

- Amonestación verbal
- Amonestación escrita. Este tipo de amonestación constará en un memorándum, suscrito por el empleador, en el mismo se hará constar la sanción aplicable al caso concreto
- Multa, la imposición de la multa en ningún caso excederá del 10 % de la remuneración del trabajador.
- Terminación de las relaciones laborales, previo visto bueno aprobado por la autoridad competente.
- Adicionalmente la comisión de tres o más faltas leves en forma reiterada dentro de un mismo período mensual de labor se considerará como falta grave y dará lugar a que el empleador solicite el visto bueno de conformidad con la ley.

Art. 32.- REGISTRO DE SANCIONES: Todas las sanciones que se impongan al trabajador, se harán constar en la carpeta del empleado.

CAPITULO VIII

OBLIGACIONES ESPECIALES PARA EL PERSONAL DE BODEGA

ART. 33. DEFINICION: La bodega es el sitio donde se almacenan las mercaderías del almacén, la misma que tiene que estar clasificada y ordenada por ítems, cantidades, marcas, etc.

Del orden, limpieza, colocación depende el buen funcionamiento de la misma y a su vez, esto desemboca en la buena atención del cliente, para lo cual es de obligatorio cumplimiento lo siguiente:

- La bodega estará administrada por el bodeguero y los subalternos quienes estarán obligados a obedecer las ordenes del bodeguero.
- La bodega estará dividida en áreas. Cada asistente de bodega estará encargado del orden y clasificación de la misma y responderá por su orden; en caso de no estar ordenada la bodega, el empleado será amonestado hasta dos veces, a la tercera se le impondrán las sanciones constantes en el literal a), b), c), d) y e) del Art. 31 del presente reglamento interno de trabajo.
- Todos los artículos, cerámicas, etc, serán clasificados poniendo en una sola fila vertical la cerámica o porcelanato o cualquier otro producto con su referencia delante para que se pueda leer claramente, y en caso de que no sea legible se lo aclarará con un marcador. De ninguna manera una mercadería tapará a la otra.
- La cerámica y porcelanato se envían de fábrica enteros, en caso de llegar roto será notificado este particular de inmediato para su verificación. El jefe de bodega cuidará y pondrá las precauciones pertinentes para que la mercadería no se rompa; al abrir el contenedor vigilará que el manipuleo se haga en forma correcta tendiente a que la mercadería no se rompa. Si la mercadería se rompe por negligencia comprobada del bodeguero o auxiliares de bodega, se sancionará al empleado

9

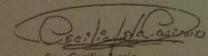
- Todos los materiales serán colocados en su puesto, no puede haber mercadería en dos sitios o un solo producto dispersado en varias partes. Si en la supervisión se encuentra fuera de su lugar, el empleado a cargo será sancionado conforme lo dispone el literal c) del Art. 31 del presente reglamento de trabajo.
- La mercadería estará acorde con el sistema, no puede haber faltantes porque estos serán investigados. Semanalmente, los días viernes se hará un chequeo de 10 ítems para comprobar stocks.
- El departamento de ventas, realizará las ventas respectivas de acuerdo al stock del sistema. Si la mercadería es requerida por funcionarios de este departamento y en bodega se manifiesta no existe determinado producto, se impondrá una multa conforme manda el Art. 31 del presente reglamento de trabajo.
- La bodega estará siempre ordenada y limpia, de no estar en este estado el día viernes, todo el personal laborará el sábado siguiente, con este propósito, igual situación para el caso de despacho de mercadería solicitada.
- Los despachos se prepararán a primera hora de la mañana y se llamará a transporte para obtener sus servicios lo más pronto posible.
- Es obligación del personal de bodega, quedarse fuera de horas de trabajo, el tiempo que fuere necesario cuando así lo requiere la empresa, con el objeto de cumplir los despachos. El tiempo laborado será pagado de acuerdo a lo que manda el Código del Trabajo.
- Los despachos que se hacen hacia la ciudad de Quito, luego de concluidos se hará un reporte diario en el cual constará el número de factura, número de guía y nombre del transporte para que sea verificado por el personal a cargo.
- Los despachos se harán de manera eficiente y será obligación del bodeguero conseguir el transporte para que la entrega sea hecha a tiempo.

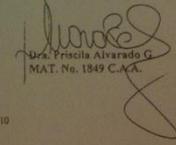
DISPOSICIONES GENERALES

Art. 34. DISPOSICIONES CONEXAS: Quedan incorporadas al presente reglamento todas las disposiciones pertinentes y aplicables de la Constitución Política del Estado, del Código del Trabajo y demás leyes conexas.

Art. 35. VIGENCIA: El presente Reglamento Interno de Trabajo entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación por parte de la Dirección Regional del Trabajo.

Art. 36. REFORMAS: La empresa "LISLOP S.A." se reserva el derecho de presentar cualquier reforma al presente reglamento interno de trabajo en el momento que considere conveniente, amparado para ello en las disposiciones constantes en el Código del Trabajo.


 Srta. Cecilia Ibarra
 GERENTE
 LISLOP S.A.


 Srta. Priscila Alvarado G.
 MAT. No. 1849 C.A.A.

10