



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN, FINANZAS Y VENTAS DE LA EMPRESA ZHIROS CÍA. LTDA.”

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

AUTORAS:

MARÍA GABRIELA RIVERA RIVERA
ANDREA VERÓNICA VÉLEZ ASTUDILLO

DIRECTOR:

ING. COM. HUMBERTO JARAMILLO GRANDA

CUENCA – ECUADOR

2012

DEDICATORIAS

A Dios porque él me ha permitido llegar a donde estoy ahora y siempre ha guiado mi camino, a mis padres por todo el esfuerzo, la confianza y el apoyo incondicional que me han brindado, lo que me ha permitido concluir este trabajo con el mayor éxito y a mis hermanos y sobrinas por su apoyo constante.

Gaby.

El presente trabajo lo dedico a Dios, por ser mi amigo y compañero en el camino de mi vida, a mis padres, por su gran ejemplo de superación, paciencia, comprensión y sobre todo por su amor incondicional, a mi hermano, por el apoyo, paciencia y cariño que me han brindado permitiéndome alcanzar los objetivos planteados.

Verito.

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro más sincero y afectuoso agradecimiento, a Zhiros Cía. Ltda., de manera especial al Ing. Patricio Maldonado y a todo el personal, por el apoyo brindado durante la realización de esta Tesis.

A nuestro director de Tesis el Ing. Humberto Jaramillo, por su acertada orientación, además por brindarnos sus conocimientos y apoyo incondicional.

Finalmente a todas las personas que pusieron su confianza en nosotras, y nos dieron palabras de aliento para que después de cada obstáculo que se presentó pudiéramos sobrepasarlo de la mejor manera y conseguir nuestro objetivo.

RESPONSABILIDAD

Las ideas y opiniones vertidas en la presente Tesis son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Gabriela Rivera Rivera

Verónica Vélez Astudillo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Responsabilidad.....	IV
Índice de contenidos.....	V
Resumen.....	X
Abstract.....	XI
Introducción.....	12

CAPÍTULO I

1. <u>ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA "ZHIROS CÍA. LTDA."</u>	13
1.1. Introducción.....	14
1.2. Antecedentes históricos de la empresa.....	14
1.2.1. Historia.....	14
1.3. Actividad de la Empresa.....	16
1.4. Plan Estratégico.....	17
1.4.1 Misión.....	17
1.4.2. Visión.....	17
1.4.3. Objetivos.....	18
1.4.4. Valores Institucionales.....	18
1.4.5. Principios Corporativos.....	18
1.4.6. Políticas.....	19
1.5. Productos.....	19
1.6. Estructura Orgánica y Funcional.....	19
1.7. Análisis FODA.....	21
1.8. Estructura Económica y Financiera.....	22

CAPÍTULO II

2. <u>FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN</u>	23
2.1. Introducción.....	24
2.2. Auditoría de Gestión.....	24
2.2.1. Definición.....	24
2.2.2. Alcance.....	25
2.2.3. Objetivos.....	26
2.2.4. Enfoque de la Auditoría.....	26
2.2.5. Elementos de gestión.....	27

2.3. Herramientas de la auditoría de gestión.....	28
2.3.1. Equipo Multidisciplinario.....	28
2.3.2. Control interno.....	28
2.3.3. Indicadores de gestión.....	36
2.3.4. Memorando de planificación.....	37
2.3.5. Papeles de trabajo.....	37
2.3.6. Técnicas de auditoría de gestión.....	38
2.3.7. Programas de auditoría.....	40
2.3.8. Hallazgos de auditoría.....	42
2.4. Fases de la auditoría de gestión.....	43
2.4.1. Conocimiento Preliminar.....	44
2.4.2. Planificación.....	45
2.4.3. Ejecución.....	47
2.4.4. Comunicación de Resultados.....	49
2.4.5. Supervisión y Monitoreo.....	50

CAPÍTULO III

3. <u>APLICACIÓN DE LAS FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE PRODUCCIÓN, FINANZAS Y VENTAS.....</u>	<u>53</u>
3.1. Fase I: Conocimiento preliminar.....	54
3.1.1. Orden de trabajo provisional.....	55
3.1.2. Notificación Inicio de Auditoría.....	56
3.1.3. Notificación inicio de una auditoría a los dignatarios, funcionarios, servidores y demás personas vinculadas con el examen.....	57
3.1.4. Plan anual de control para el 2012 - Recursos humanos de la unidad de auditoría.....	60
3.1.5. Datos personales de funcionarios de Zhiros Cía. Ltda.....	61
3.1.6. Visita previa.....	63
3.1.7. Cedula Narrativa.....	65
3.1.8. Datos generales "Zhiros Cía. Ltda.".....	68
3.1.8.1. Antecedentes históricos de la empresa.....	68
3.1.8.1.1. Historia.....	68
3.1.8.2. Actividad de la empresa.....	69
3.1.8.3. Plan estratégico.....	69
3.1.8.4. Productos.....	71
3.1.8.5. Estructura orgánica y funcional.....	71
3.1.9. Indicadores de gestión.....	73
3.1.9.1. Producción.....	73

3.1.9.2. Finanzas.....	74
3.1.9.3. Ventas.....	75
3.1.10. Análisis FODA.....	76
3.1.10.1. Matriz FODA ponderara factores internos.....	77
3.1.10.2. Matriz FODA ponderara factores externos.....	79
3.1.11. Evaluación del Control Interno.....	81
3.1.11.1. Análisis de la evaluación del control interno.....	92
3.1.12. Enfoque de la Auditoría.....	96
3.1.12.1. Motivo de la auditoría.....	96
3.1.12.2. Objetivos.....	96
3.1.12.3. Alcance de la auditoría.....	97
3.1.12.4. Componentes y subcomponentes.....	97
3.1.13. Flujogramas de cada proceso.....	98
3.1.13.1. Producción.....	98
3.1.13.2. Finanzas.....	100
3.1.14.3. Ventas.....	104
3.2. Fase II: Planificación.....	105
3.2.1. Orden de Trabajo definitiva.....	106
3.2.2. Evaluación Específica de Control Interno.....	107
3.2.2.1. Área de Producción.....	107
3.2.2.2. Área de Finanzas.....	113
3.2.2.3. Área de Ventas.....	115
3.2.2.4. Resumen de la evaluación de control interno específico.....	118
3.2.3. Plan de Auditoría.....	120
3.2.3.1. Misión.....	120
3.2.3.2. Visión.....	121
3.2.3.3. Objetivos.....	121
3.2.3.4. Estructura Orgánica.....	122
3.2.3.5. Equipo de Auditoría.....	122
3.2.3.6. Presupuesto de materiales y otros.....	122
3.2.3.7. Asignación de tiempos.....	123
3.2.3.8. Recursos humanos para la ejecución de la auditoría.....	123
3.2.3.9. Nómina del personal de auditoría externa.....	124
3.2.3.10. Cálculos de días hombre.....	125
3.2.5. Evaluación de Riesgos.....	126
3.2.5.1. Producción.....	126
3.2.5.1.1. Análisis de riesgos.....	129
3.2.5.2. Finanzas.....	130
3.2.5.2.1. Análisis de riesgos.....	133
3.2.5.3. Ventas.....	134

3.2.5.3.1. Análisis de riesgos.....	136
3.2.6. Memorándum de Planificación.....	137
3.2.7. Elaboración, Preparación y Aprobación de Programas Específicos de Auditoría.....	148
3.2.7.1. Producción.....	148
3.2.7.2. Finanzas.....	150
3.2.7.3. Ventas.....	152
3.3. Fase III: Ejecución de la Auditoría.....	154
3.3.1. Papeles de trabajo.....	155
3.3.1.1. Reglamento de salud y seguridad en el trabajo.....	156
3.3.1.2. Plan de manejo ambiental.....	157
3.3.1.3. Seguros.....	159
3.3.1.4. Control de asistencia y tiempo del personal.....	160
3.3.1.5. Contratos con los talleres.....	164
3.3.1.6. Revisión de los talleres.....	167
3.3.1.7. Informe de la entrevista realizada al jefe de producción para conocer el cumplimiento de los talleres.....	172
3.3.1.8. Calidad de los productos.....	173
3.3.1.9. Aplicación de indicadores – Área de Producción.....	176
3.3.1.10. Falta de actualización de los manuales de funciones y competencias del Área de Producción.....	180
3.3.1.11. Equipos y protecciones del personal.....	181
3.3.1.12. Rol de pagos.....	182
3.3.1.13. Contratos de trabajo.....	190
3.3.1.14. Informe de la encuesta realizada a los empleados de Zhiros Cía. Ltda.....	195
3.3.1.15. Aplicación de indicadores – Área de Finanzas.....	198
3.3.1.16. Falta de actualización de los manuales de funciones del Área de Finanzas.....	200
3.3.1.17. Registro de facturas.....	201
3.3.1.18. Informe de la encuesta realizada a los clientes de Zhiros Cía. Ltda.....	210
3.3.1.19. Almacenamiento de la bodega de producto terminado.....	214
3.3.1.20. Falta de actualización de los manuales de funciones del Área de Ventas.....	215
3.3.2. Hojas de Hallazgos.....	216
3.3.2.1. Reglamento de salud y seguridad en el trabajo.....	217
3.3.2.2. Plan de manejo ambiental.....	218
3.3.2.3. Seguros.....	219
3.3.2.4. Control de asistencia y tiempo del personal.....	220

3.3.2.5. Contratos con los talleres.....	221
3.3.2.6. Infraestructura del taller.....	222
3.3.2.7. Retraso en el pago a talleres.....	223
3.3.2.8. Tiempo de entrega de los talleres.....	224
3.3.2.9. Calidad de los productos.....	225
3.3.2.10. Aplicación de indicadores.....	226
3.3.2.11. Falta de actualización de los manuales de funciones y competencias del Área de Producción.....	227
3.3.2.12. Equipos y protecciones del personal.....	228
3.3.2.13. Cálculo correcto del Rol de pagos.....	229
3.3.2.14. Contratos de trabajo.....	230
3.3.2.15. Inscripción de los contratos en la inspectoría de Trabajo.....	231
3.3.2.16. Pago de roles a los empleados.....	232
3.3.2.17. Aplicación de indicadores financieros.....	233
3.3.2.18. Falta de actualización de los manuales de funciones del Área de Finanzas.....	234
3.3.2.19. Falta de firmas de en las facturas.....	235
3.3.2.20. Archivo de facturas.....	236
3.3.2.21. Cambio de serie en las facturas.....	237
3.3.2.22. Indicadores.....	238
3.3.2.23. Atención al cliente.....	239
3.3.2.24. Almacenamiento de la bodega de producto terminado.....	240
3.3.2.25. Falta de actualización de los manuales de funciones del Área de Ventas.....	241
3.3.3. Estructura del Informe de Auditoría.....	242
3.4. Fase IV: Comunicación de Resultados.....	244
3.4.1. Informe de Auditoría de Gestión.....	245
3.4.2. Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones.....	269
3.5. Fase V: Seguimiento.....	272
3.5.1. Encuesta post Auditoría de Gestión.....	273
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	281
- Conclusiones y Recomendaciones.....	281
- Bibliografía.....	283
- Anexos.....	284

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en una Auditoria de Gestión aplicada a las Áreas de Producción, Finanzas y Ventas de la empresa Zhiros Cía. Ltda., durante el período comprendido entre el 01 de Julio al 31 de Diciembre del 2011. El objeto es evaluar el control interno para conocer el grado de eficiencia en la utilización de los recursos y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

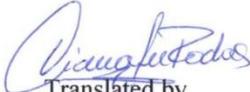
Este proceso estará conformado por las fases de auditoria de gestión, finalmente se tendrá un informe en el que se tendrá hallazgos con sus respectivas conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de la entidad.

ABSTRACT

The present research project consists of an Audit Management applied to the Production, Finance and Sales Departments of Zhiros Cía. Ltda. during the period of July 1st - December 31st 2011. The goal is to evaluate the internal control in order to know the level of efficiency in the use of the resources, as well as the efficacy in the fulfillment of the objectives and goals.

The process will contain the phases of audit management. Finally, we will present a report with the findings and the corresponding conclusions and recommendations in order to make improvements in the business.




Translated by,
Diana Lee Rodas

INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión tiene como finalidad evaluar la eficacia y eficiencia de las actividades efectuadas por una entidad y conocer si estas permiten alcanzar los objetivos planteados por la misma.

Los objetivos de este examen de auditoría es conocer la situación actual de la empresa, el cumplimiento de objetivos propuestos por la misma, su eficiencia, eficacia, el cumplimiento de disposiciones legales, a más de colaborar con la gerencia a tomar medidas correctivas según las desviaciones encontradas en la aplicación de dicho examen; y dentro de esta se aplican los conocimientos que hemos adquirido durante la carrera de Contabilidad y Auditoría.

Es importante indicar que la Auditoría de Gestión se diferencia de las demás auditorías, pues se enfoca tanto en los aspectos positivos y negativos que rodean a la entidad, los mismos que luego de ser analizados, brindaran al auditor la evidencia adecuada, suficiente y competente que le servirá de sustento al momento de emitir su informe y las recomendaciones correspondientes que ayuden a la organización a mejorar su funcionamiento.

La presente Tesis es una Auditoría de Gestión aplicada a las Áreas de Producción, Finanzas y Ventas de la empresa Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda., que en el desarrollo de esta se la denominará Zhiros Cía. Ltda., que se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, la cual se realizó partiendo de la necesidad de mejorar el desempeño y eficiencia de sus actividades.

Por ello, en el primer capítulo de este trabajo el lector podrá obtener un conocimiento general acerca de Zhiros Cía. Ltda., es decir podrá conocer su historia, actividad, plan estratégico, productos y estructura orgánica.

En el segundo capítulo, se da a conocer la base conceptual relacionada a la Auditoría de Gestión la cual constituye el sustento teórico de todo el trabajo realizado.

El tercer capítulo, se centra en la aplicación de las fases de la Auditoria de Gestión a Zhiros Cía. Ltda., la cual comprende cinco fases que se denominan: Conocimiento preliminar, Planificación, Ejecución, Comunicación de resultados y Seguimiento.

Finalmente, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones obtenidas del examen realizado.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA “ZHIROS CÍA. LTDA.”

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA “ZHIROS CÍA. LTDA.”

1.1. Introducción

Para el conocimiento cabal e íntegro de “Zhiros Cía. Ltda.”; es necesario realizar un análisis de la situación actual de la empresa, en la que se detallen aspectos como: antecedentes históricos, los que han sido posibles conocer gracias a la colaboración de los directivos que nos han proporcionado la información sobre la creación y desempeño de la empresa.

De manera secuencial se conocerán la principal actividad económica, el plan estratégico que contempla la misión, visión, objetivos, valores institucionales, principios corporativos; así como también, los productos que ofrece la empresa. El análisis FODA y su estructura económica y financiera.

1.2. Antecedentes históricos de la empresa

1.2.1. Historia

Los soñadores han sido los trabajadores de la humanidad y sin sus sueños no habría sido posible los avances tecnológicos, descubrimientos, inventos y adelantos que no permitirían disfrutar hoy de una mejor calidad de vida.

Los sueños no solo le proveen dirección a la vida, sino que proporciona la disciplina y el carácter para desarrollar los hábitos que le ayudaran a lograr las metas y propósitos de un emprendedor.

Sea consciente o no de ello, los sueños de un visionario son seguramente la razón más importante por la cual se puede dedicar gran parte de la vida al trabajo.

En todo triunfo se encuentra una lección de emprendimiento y superación. Este es el pensamiento, filosofía de vida y faro que guía el accionar del matrimonio Maldonado Ruilova y sus hijas: Patricia, Cristina, María José y Mariela propietarios de la fábrica Zhiros.

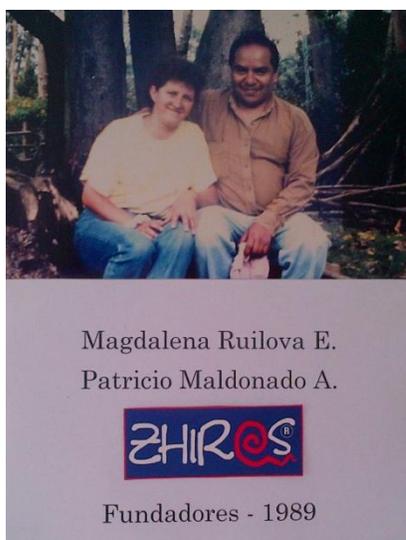
Con la idea clara de establecer un taller de costura un 22 de enero de 1989, en la ciudad de Cuenca, en el parque Industrial, junto a la fábrica de mueble Colineal inician su trabajo; siendo los fundadores los hermanos Maldonado Álvarez: Inés, Roberto y Patricio, aprovechando al máximo el optimismo

inquebrantable de todos sus miembros con máquinas subutilizadas que había en la sección de tapizado, se complementaron con máquinas usadas que se las adquirió a una empresa de confecciones que cerraba en ese entonces.

Al inicio se elaboró ropa de trabajo para el sector industrial, posteriormente ropa de todo tipo, y hace unos trece años se comenzó a confeccionar ropa infantil, al servicio de la ciudadanía local y ecuatoriana.

Sus diseños originales traspasaron fronteras, e inspirados en una frase de que: *"En cada puntada un sueño, en cada diseño un éxito"*; hace once años se registró la marca Zhiros, que constituye el nombre de un tejido autóctono de nuestros antepasados, palabra que proviene de la lengua shuar.

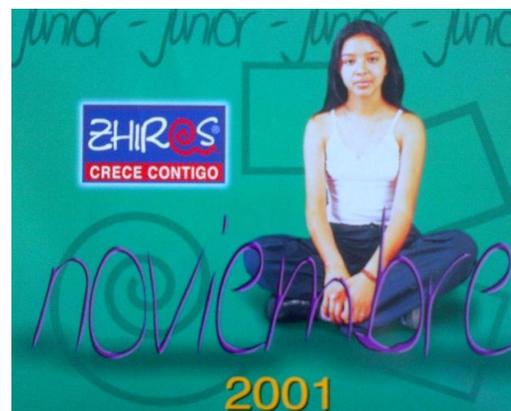
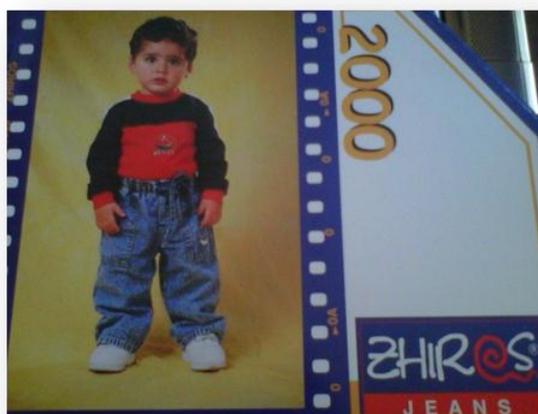
Con acción eficaz, extraordinaria e integral en calidad, servicio y precio, Zhiros trabaja con tesón y dinamismo, porque cree en el Ecuador y sus productos, rompiendo paradigmas siendo ejemplo de emprendimiento nacional posicionando su marca y constituyéndose en una gran empresa generadora de trabajo desarrollo y bienestar social.



La empresa Zhiros Cía. Ltda., ha renovado su imagen para sus clientes, entre estos ha presentado una serie de estilos de imagen que ha marcado un camino de evaluación y crecimiento, y han servido para afrontar diferentes etapas.

Estos cambios significativos se han dado de acuerdo al portafolio de sus productos, consolidándose como una industria textil de ropa infantil, que busca satisfacer las necesidades de sus clientes y una mejor calidad del producto.

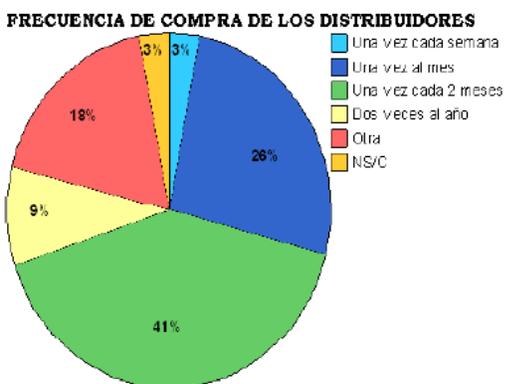
A continuación se detalla la evaluación de la imagen de Zhiros:



1.3. Actividad de la Empresa

La empresa Zhiros Cía. Ltda., se dedica a la Fabricación y Comercialización de ropa infantil, accesorios y prendas de vestir para niños entre 1 y 12 años.

En el siguiente grafico podremos observar la frecuencia de compra de los distribuidores de los productos que ofrece la empresa Zhiros.



Fuente: Zhiros Cía. Ltda.

Demografía

Por información del Gerente de la Empresa conocemos que los consumidores son niños y niñas de 1 a 12 años, el 80% de las ventas son para niños; el 80% de los ingresos de la empresa provienen de la Costa, se ha investigado que hasta la edad de 5 años la mamá es la que le compra la ropa, a los 8 años el niño influye en la compra, pero desde los 10 años en adelante escoge su propia ropa.

Competidores

Competencia Local

Las cadenas de moda son las que tienen gran parte del mercado entre estas tenemos: Deprati, ETAFASHION, Modin, Limited, Ranchers, marcas por catálogo como: Piel morena, Evanic.

Competencia Internacional

Colombia: vestidos, camisetas, pantalones, con marcas reconocidas como polito off cors.

Perú: ropa para bebitos, tejido de punto que son de un excelente algodón.

1.4. Plan Estratégico

1.4.1 Misión

Somos una Empresa de moda infantil, creamos prendas divertidas e innovadores para nuestros Clientes los niños de 1 a 12 años, fabricadas con materiales de óptima calidad, utilizando una tecnología apropiada, con el concurso de sus COLABORADORES debidamente capacitados, generando recursos adecuados que permita el desarrollo y reconocimiento de nuestra Comunidad.

1.4.2. Visión

Tener las mejores tiendas de moda de niños con la marca," ZHIROS", comercializando prendas y accesorios innovadores, permitiendo el desarrollo personal y profesional de quienes hacen posible, alcanzando su liderazgo en el Ecuador.

1.4.3. Objetivos

- Incrementar los ingresos económicos.
- Sobresalir en el mercado nacional.
- Incrementar las ventas.
- Capacitar en forma permanente a todo el personal.
- Conseguir la reducción de costos.
- Alcanzar excelencia y calidad en la fabricación de ropa infantil.
- Contar con un equipo de empleados y empleadas idóneas y un personal especializado en las diferentes áreas.
- Mejorar el servicio que conlleve a una alta competitividad.

1.4.4. Valores Institucionales

Zhiros tiene éxito en el servicio a sus clientes, ya que tiene por escrito una serie de valores claramente definidos, que humanizan el trabajo, marcando una tónica de la manera como el personal de la organización trabaja. En esta empresa, los valores llegan a ser parte valiosa de su organización así como el producto, el servicio o las políticas, entre estos tenemos:

1. Calidad y Calidez
2. Ética
3. Innovación
4. Respeto al Cliente
5. Trabajo en Equipo
6. Creatividad
7. Sentar empatía con el Cliente
8. Brindar el mejor Servicio posible al Cliente

1.4.5. Principios Corporativos

- Mantener un desarrollo innovador de productos y servicios.
- Ser líderes en nuestro mercado.
- Responder de manera eficiente y eficaz a los requerimientos de los clientes.
- Excelencia en todas las actividades.
- Optimización de recursos financieros.

“Las relaciones con los clientes son reflejos de las relaciones entre administración y los empleados”

Heil / Tate

1.4.6. Políticas

- Utilizar materias primas de óptima calidad para garantizar el producto final, nuestros clientes los niños.
- Mantener inventarios basados en los estudios de la demanda del mercado.
- Los diseños deben reflejar la última tendencia en moda.
- Los productos deben ser fabricados de acuerdo a estándares de calidad nacional e internacional.
- Administrar los procesos de la organización mediante Sistemas de Gestión de Calidad.
- Correcta administración de recursos para el crecimiento sostenido de la organización.
- El respeto en lo laboral como valor significativo en la organización.
- El servicio al cliente es primordial en las actividades de la organización.

La información obtenida sobre la Misión, Visión, Objetivos, Valores Institucionales, Principios Corporativos y Políticas, se obtuvo del Plan Estratégico que dispone la empresa Zhiros Cía. Ltda.

Lo que se pudo observar es que el Plan Estratégico está delimitado de acuerdo a la actividad que realiza la empresa y siempre se está tomando en cuenta para el correcto desempeño de sus actividades.

1.5. Productos

Zhiros es una marca innovadora cuya fortaleza está basada en el diseño y funcionalidad de nuestras prendas.

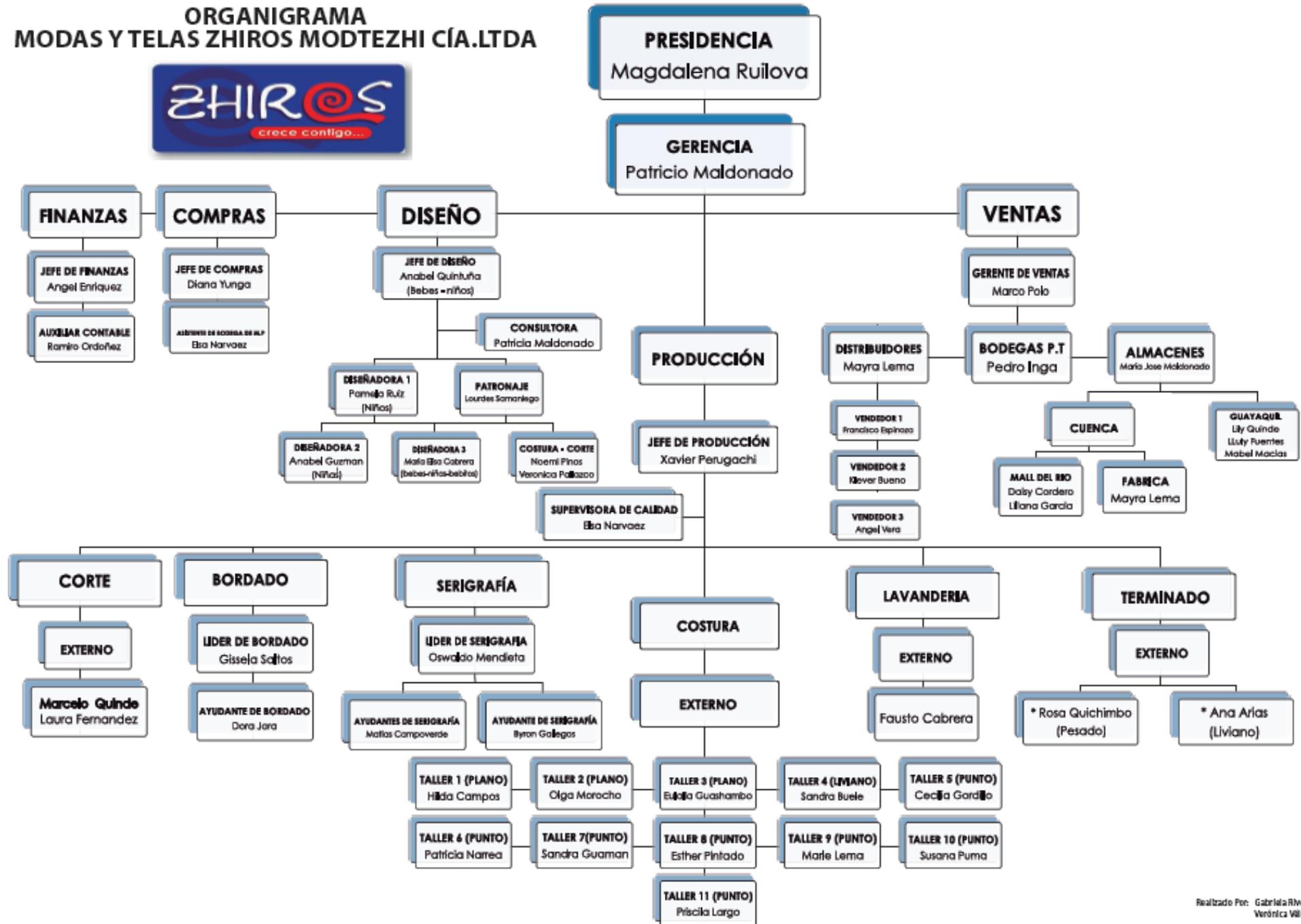
Los segmentos especializados de la marca son:

- Bebes niños, tallas 6m – 12m – 18m y 24m
- Niños y niñas, tallas 2-4-6-8-10-12 años

Dentro de estos segmentos, desarrollamos divertidas colecciones especializándonos en productos de alta calidad como: camisetas, camisas, pantalones, conjuntos deportivos, blusas, tops, vestidos, etc.

1.6. Estructura Orgánica y Funcional

ORGANIGRAMA MODAS Y TELAS ZHIROS MODTEZHI CÍA.LTDA

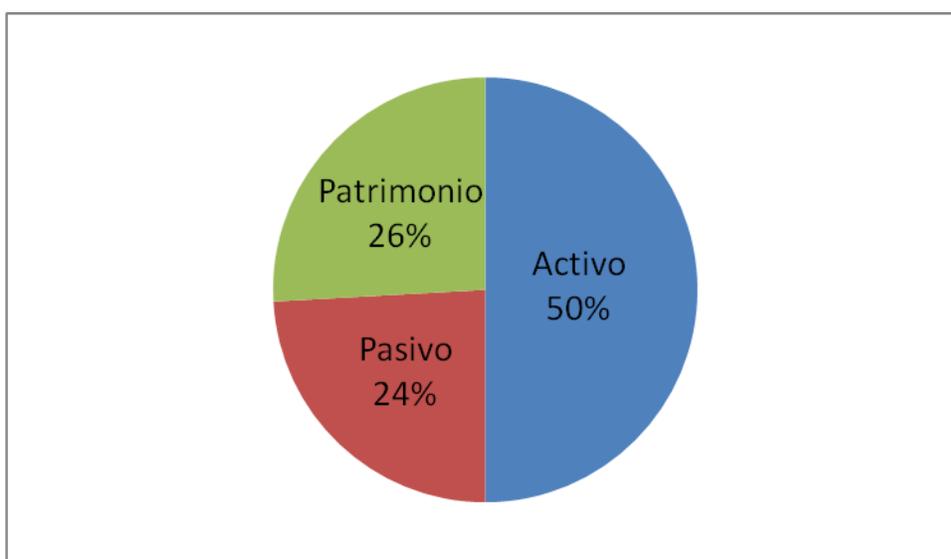


1.7. Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilidad de adaptación de nuevos productos al mercado. ✓ La calidad de los productos. ✓ Personal de diseño con amplio conocimiento en su área. ✓ Constante innovación. ✓ Capacitación continua al personal, de acuerdo al área en la que trabaja. ✓ Utilización de tecnología avanzada para programas de diseño. ✓ Variedad de mercadería. ✓ Excelente ubicación estratégica de los locales de distribución del producto. ✓ Marca orientada a la excelencia en la calidad. 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Abrir nuevos mercados ✓ Estabilidad de precios en telas internacionales y demás materia prima. ✓ Gran oferta tecnológica y de equipamiento para la industria textil. ✓ Crecimiento en las tendencias de ropa infantil. ✓ Aumento de aranceles en ropa importada. ✓ Apoyo constante de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA). ✓ Posibilidad de acceso a un crédito con la Corporación Financiera Nacional (CFN).
<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El Área de producción no cuenta con el espacio necesario para la fabricación de la ropa. ✓ No existe un espacio bien distribuido en el área de bodega. ✓ Marca poco conocida en el mercado local. ✓ Escasa publicidad. ✓ Falta de normas ISO que certifique la calidad de los productos para la exportación. ✓ Deficiente organización en el área de ventas. ✓ Desorganización en el área de producción. ✓ Falta de utilización de las prendas de seguridad industrial. ✓ Falta de seguridad en las instalaciones de la fábrica, para prevención de robos. ✓ Fechas de entrega deficientes. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Preferencia de los clientes por ropa importada. ✓ Competencia con mayor reconocimiento nacional. ✓ Factores no controlables como la inflación, aranceles. ✓ Legislación Laboral Ecuatoriana respecto a sueldos, beneficios, afiliaciones. ✓ Delincuencia. ✓ Excesivo tráfico vehicular. ✓ Oferta limitada de proveedores. ✓ Crecimiento de la competencia en ropa importada.

1.8. Estructura Económica y Financiera

CUENTA	VALORES	%
Activo	650.233,74	50%
Pasivo	313.719,51	24%
Patrimonio	336.514,23	26%



CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1. Introducción

En este capítulo desarrollamos los fundamentos teóricos que sustentan una auditoría de gestión como es la definición, alcance, objetivos, enfoque y los elementos de gestión necesarios para comprender que es la auditoría de gestión y cuál es su aplicación en la empresa, así como también se dará a conocer la gestión de riesgos y las herramientas necesarias para su ejecución como equipo multidisciplinario, control interno, indicadores de gestión, memorando de planificación, papeles de trabajo, programas de auditoría, técnicas de auditoría y los hallazgos; y por ultimo tendremos las fases de la auditoría de gestión que ayudaran a la realización del siguiente capítulo de este trabajo.

Los conceptos expuestos en este capítulo son tomados en su mayoría del Manual de la contraloría General del Estado, ya que no existe un manual específico para empresas privadas como lo es Zhiros Cía. Ltda., ya que en estas empresas no es obligación la realización de Auditorías de Gestión.

2.2. Auditoría de Gestión

2.2.1. Definición

“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

“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 ciñan a la

¹ Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Primera Edición, Quito 2002 Pág. 28
Gabriela Rivera – Verónica Vélez

normatividad, coadyuvando con ello a la transparencia en la realización de operaciones."²

En base al concepto anterior se concluye que la auditoría de gestión es un examen que tiene como finalidad establecer el grado de eficiencia y eficacia de la utilización de los recursos disponibles, y de los objetivos y metas planteadas por la organización. La auditoría de gestión es una herramienta de apoyo que utiliza la administración de una empresa para detectar aspectos positivos o negativos y poder corregirlos o mejorarlos a través de diferentes recomendaciones.

2.2.2. Alcance

“La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes.

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal

² AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso, Auditoría Administrativa, Proceso y aplicación; México 2008; pág. 171
Gabriela Rivera – Verónica Vélez

con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.

- f) Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- g) Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
- h) Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo."³

2.2.3. Objetivos

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

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población.

2.2.4. Enfoque de la Auditoría

“La auditoría de gestión tiene un enfoque integral, por tanto, se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, una Auditoría de Eficacia, y una Auditoría de tipo Gerencial-Operativo y de Resultados.

Es una Auditoría de Economía y Eficiencia porque está orientada hacia la adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización eficiente en la producción de bienes, servicios u obra.

³ Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Primera Edición, Quito 2002 Pág. 29 - 30
Gabriela Rivera – Verónica Vélez

Es una Auditoría de Eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es una Auditoría con enfoque Gerencial - operativo y de resultados, porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad, expresados en la producción de bienes, servicios y obras en la calidad y cantidad esperados, y que sean socialmente útiles, y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto."⁴

2.2.5. Elementos de gestión

Existen varios elementos del control de gestión, entre los cuales se encuentran las seis "E", cuyos conceptos son los siguientes:

"Eficiencia: Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.

Eficacia: Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.

Economía: Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.

Ética: Parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre.

La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad. El código de conducta o ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse en una entidad.

Ecología: Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales."⁵

"Equidad: Consiste en distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural y económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las

⁴ Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de gestión, Primera Edición, Quito 2002 Pág. 30

⁵ MALDONADO E, Milton, Auditoría de Gestión, Primera Edición, Quito 2001, Pág. 16

normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones y transferencias públicas.”⁶

2.3. Herramientas de la Auditoría de Gestión

2.3.1. Equipo Multidisciplinario⁷

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

Auditores

“De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión. Así mismo, este trabajo debe realizarse a cargo de una Dirección de auditoría y bajo la dirección de su titular.”

Especialistas

“Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Conocimiento Preliminar.”

2.3.2. Control interno

Definición

“El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de

⁶ CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009, Pág. 31

⁷ Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Primera Edición, Quito 2002 Pág. 34

Gabriela Rivera – Verónica Vélez

proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

- El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.
- El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que, no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa.
- El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total.
- El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno. El concepto moderno del control interno discurre por componentes y diversos elementos los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

Para la determinación de que un sistema de control interno eficaz es necesario también que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- El control interno es parte del proceso de gestión, por tanto sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional.
- Los componentes a definirse pueden ser implantados en cualquier entidad, del tamaño que ésta sea, aunque podrían ser distintos de tratarse de pequeñas y medianas.⁸

Evolución del Control interno⁹

En 1992 en Estados Unidos fue publicado el informe elaborado por el COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, conocido como informe COSO, por sus siglas en inglés. Este Comité surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida al control interno y, como una herramienta para promover la responsabilidad, transparencia y la honestidad de la gestión de los administradores de los recursos públicos y privados.

Posteriormente en 1999 la Conferencia Interamericana de Contabilidad de San Juan, Puerto Rico, recomendó un marco latinoamericano de control interno similar al COSO en español en base de las realidades de la región. Se nombró una comisión especial de representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) para iniciar el desarrollo de tal marco.

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), que se emite en el año 2004 es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrollado en el informe COSO.

En la preparación del MICIL, expertos de varias organizaciones profesionales trabajaron conjuntamente para promover mejores prácticas de responsabilidad y transparencia.

Siempre con el afán de promover la adopción de estrategias que permitan el logro de los objetivos institucionales y de todos los niveles de la organización en

⁸ Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de gestión, Primera Edición, Quito 2002 Pág. 35-36

⁹ Marco integrado, Control de los recursos y los riesgos (CORRE), Ecuador – 2006 – Pág. 11-13

un ambiente de transparencia y honestidad, la COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO), con el apoyo de agrupaciones profesionales, en el año 2004 emitieron un segundo Informe COSO, con el nombre de Gestión de Riesgos Empresariales-Marco Integrado que para fines de este estudio se denominará COSO II.

Los aspectos más relevantes de esta nueva propuesta técnica frente al informe COSO y al MICIL, radica en los siguientes aspectos:

- a) Incorpora objetivos estratégicos como una nueva categoría de objetivos institucionales, pero mantiene las tres restantes categorías de objetivos que contiene el informe coso; esto es: operativos; de información; y, de cumplimiento.
- b) Incrementa a ocho el número de componentes mediante la incorporación de los tres siguientes: establecimiento de objetivos; identificación de eventos; y, respuesta a los riesgos.
- c) Pone especial énfasis en el establecimiento de estrategias y en la administración de los riesgos con la participación permanente de todos los miembros de la organización, mediante el uso de herramientas que permitan evitarlos, disminuirlos, compartirlos o aceptarlos.

A continuación se presenta una comparación de los componentes del sistema de control y gestión de riesgos, según COSO II, COSO y MICIL:

COSO II	COSO	MICIL
Ambiente interno	Entorno o Ambiente de control	Ambiente de control y trabajo
Establecimiento de objetivos	Ninguno	Ninguno
Identificación de eventos	Ninguno	Ninguno
Evaluación de riesgo	Igual	Igual
Respuesta a los riesgos	Evaluación de riesgos	Evaluación de riesgos
Actividades de control	Actividades de control	Actividades de control
Información y comunicación	Información y comunicación	Información y comunicación
Supervisión	Supervisión	Supervisión

Dentro del proyecto anticorrupción ¡Si se Puede!, que cuenta con financiamiento de la Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional (USAID), cuyo principal objetivo es apoyar al Ecuador en la lucha contra la corrupción, impulsó la elaboración del estudio: Control de los recursos

y los riesgos – Ecuador (CORRE), porque considera que es el medio más eficaz para prevenir o identificar oportunamente errores o irregularidades.

Para elaborar CORRE, se tomó como base técnica, los dos estudios realizados por el Committee of Sponsoring Organizations: informe COSO, y la Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, y se consideró como fundamento el Marco Integrado de control Interno Latinoamericano conocido como MICIL.

El CORRE define al control interno como:

El Control Interno se define como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad
- Eficacia y eficiencia en las operaciones
- Fiabilidad de la información
- Salvaguardar los recursos
- Cumplimiento de las leyes y normas

Componentes del COSO ERM¹⁰



¹⁰ CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009, Pág. 84
Gabriela Rivera – Verónica Vélez

Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad.

Se reconocen en la actualidad 8 componentes relacionados entre sí, y se toma la estructura del Informe COSO II y sus componentes que son los siguientes:

1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo

A continuación se detallaran cada uno de los ocho componentes:

1. Ambiente Interno de Control

- “Establece una filosofía respecto de la gestión de riesgos. Reconocer que tantos eventos esperados como no esperados pueden ocurrir.
- Establece una cultura de riesgos en la organización.
- Considera todos los otros aspectos sobre como las acciones de la organización afectan esta cultura del riesgo (apetito, tolerancia, adversión al riesgo).” ¹¹

2. Establecimiento de Objetivos

“Dentro del marco de la definición de la misión y visión, la gerencia establece las estrategias y objetivos.

- La gestión integral de riesgo se asegura que la administración cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgo y niveles de toleración.
- Los objetivos se clasifican en cuatro categorías:
 - Estratégicos

¹¹ http://www.iaiecuador.org/downloads/ev_01/Coso%20ERM2.pdf

- Operacionales
- Reporte o presentación de resultados
- Cumplimiento

3. Identificación de Eventos

Se identifican eventos potenciales que si ocurren pueden afectar a la entidad. Este análisis es la base para los componentes: evaluación de riesgos y respuesta al riesgo.

La administración reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuando y donde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras.

En este componente se identifican los eventos con impacto negativo (riesgos) y con impacto positivo (oportunidades)."¹²

4. Evaluación de Riesgos

- “Tener en cuenta su importancia y comprender el alcance sobre cómo los eventos potenciales pueden impactar en los objetivos.
- Evaluar los riesgos desde 2 perspectivas: probabilidad e impacto.
- Emplear una combinación de las 2 metodologías de evaluación de riesgos: cuantitativa y cualitativa.
- Se evalúa el riesgo sobre 2 bases: riesgo inherente y riesgo residual.

5. Respuesta a los Riesgos

- Evaluar si la respuesta al riesgo impacta en el marco integral de los componentes del ERM y cual respuesta específica es seleccionada si no es así.
- Seleccionar y ejecutar esa respuesta basada en la evaluación del portafolio de riesgos y de respuestas."¹³

¹² CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009, Pág. 85

¹³ http://www.iaiecuador.org/downloads/ev_01/Coso%20ERM2.pdf

6. Actividades de Control

- “Controles preventivos: Diseñados para evitar riesgos, errores o incidentes antes de su ocurrencia.
- Controles detectivos: Diseñados para detectar de forma rápida riesgos, errores o incidentes.
- Controles correctivos: Diseñados para remediar o reducir daños como consecuencia de riesgos, errores o incidentes ocurridos.

7. Información y Comunicación

- La información relevante, debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada oportunamente y forma adecuada.
- Los sistemas de información deben apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgos (ERM).
- La administración debe enviar un mensaje al personal resaltando su responsabilidad ante el ERM.
- El personal debe entender su rol en le ERM así como su contribución individual en relación con el trabajo de otros.

8. Supervisión y Monitoreo

Es necesario monitorear: los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento del riesgo, las estrategias y el sistema de administración establecido para la implementación del control. Es esencial monitorear los riesgos y la efectividad de las medidas de control para asegurar que el cambio de circunstancias no altera las prioridades de los riesgos.

El componente supervisión y monitoreo se integra de los siguientes factores:

- Supervisión Permanente.- autoevaluación.
- Supervisión Interna.- mediante la auditoría interna
- Evaluación Externa.- con la participación de la auditoría externa.”¹⁴

Se utilizara en la aplicación del presente trabajo el COSO II en la empresa Zhiros Cía. Ltda., ya que este nos permitirá evaluar el Control Interno en General de la entidad y por Componente a auditar, es decir Producción, Finanzas y Ventas

¹⁴ CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009, Pág. 87 - 88

esto se aplicara en la Fase I y II de la auditoria a gestión a realizar. Se tomará en cuenta los ocho componentes: 1. Ambiente Interno de Control, 2. Establecimiento de Objetivos, 3. Identificación de Eventos, 4. Evaluación de Riesgos, 5. Respuesta a los Riesgos, 6. Actividades de Control, 7. Información y Comunicación y 8. Supervisión y Monitoreo, los mismos que nos ayudaran a detectar las falencias que podrían tener la empresa en cuanto a su control interno y de esta manera dar recomendaciones a cada uno de los departamentos auditados.

2.3.3. Indicadores de gestión

“Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.



Los indicadores de gestión buscan señalar cuál es la situación y tendencia de cambios presentados en los objetivos y las metas previstas. Los indicadores de gestión permiten medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, objetivos y metas planteadas por la organización.”¹⁵

“Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir. Para construir indicadores de gestión, que es responsabilidad básica de la gerencia o administración de las entidades y organismos públicos.”¹⁶

¹⁵ Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Primera Edición, Quito 2002 Pág. 69 - 70

¹⁶ Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Primera Edición, Quito 2002 Pág. 79

2.3.4. Memorando de Plainificación¹⁷

“El auditor interno deberá preparar el memorando de planificación en cuyo documento debe hacerse constar las generalidades de la entidad, los aspectos relevantes de la evaluación del control interno y las áreas seleccionadas. Se indicarán los riesgos de auditorías y los componentes que serán examinadas, el objetivo y el alcance de la auditoría, los indicadores de gestión, la conformación de equipo de trabajo y los recursos estimados para llevar a cabo el trabajo, el plazo previsto para su ejecución y el cronograma de actividades (días laborables) a realizar.

En la auditoría de gestión, es de vital importancia definir los objetivos de la auditoría, es decir que es lo que se quiere lograr, identificando el tema de la intervención, pues es difícil para una auditoría, cubrir todos los aspectos de la gestión, de ahí la importancia de que en la fase de planeación, se defina los aspectos que van a ser examinados, el establecimiento de los límites o alcance de la auditoría.”

2.3.5. Papeles de trabajo

“Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) 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.

Por tanto los papeles de trabajo son cédulas elaboradas por el auditor que sustentan los hallazgos encontrados en la auditoría, y sirven como fundamento y respaldo del informe que ha de realizar el auditor. En estos documentos el auditor registrará la información obtenida y sus conclusiones a través de la aplicación de pruebas y análisis. La calidad del papel de trabajo determinará o incidirá en la calidad y calificación del auditor.¹⁸

“Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.

¹⁷ CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; pág. 186 - 187

¹⁸ Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Primera Edición, Quito 2002 Pág. 60
Gabriela Rivera – Verónica Vélez

- 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.

Características de los papeles de trabajo:

- 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 enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- d) Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas."¹⁹

2.3.6. Técnicas de auditoría de gestión

Las técnicas de auditoría son herramientas prácticas de investigación, estudio y evaluación que utiliza el auditor en base de su criterio o juicio según las circunstancias, para obtener la evidencia suficiente que fundamenta de manera adecuada los resultados de su trabajo.

Las técnicas que se pueden utilizar en la realización de la auditoría de gestión y que son recomendadas por las autoras de esta tesis y cuyo cuadro reproducimos a continuación son las siguientes:

TÉCNICA	TIPO
Ocular	Comparación: Determinan las semejanzas o diferencias de dos o más hechos, comparando los resultados de la Auditoría con normas y técnicas establecidas para emitir un informe. Se utiliza en las fases III y IV.

¹⁹ Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Primera Edición, Quito 2002 Pág. 60
Gabriela Rivera – Verónica Vélez

	<p>Observación: Verificación visual realizada por el auditor durante la ejecución de la Auditoría. Se utiliza en las Fases I, II y III.</p>
	<p>Rastreo: Es el seguimiento y control de una operación dentro de un proceso o entre procesos, a fin de conocer y evaluar la ejecución del mismos. Se utiliza en las Fases I y III.</p>
Verbal	<p>Encuesta: Se realiza directamente o por correo a los funcionarios de la Empresa, mediante el uso de cuestionarios con el objetivo de obtener información. Los resultados obtenidos deben ser tabulados. Se utiliza en la Fase III.</p>
	<p>Entrevista: El auditor se entrevista con funcionarios de la Empresa auditada y terceros para obtener información, esta debe ser formal y personal. Se utiliza en las Fases I y III.</p>
	<p>Indagación: Es una manera informal de buscar información a través de conversaciones o averiguaciones directas con funcionarios de la Empresa auditada o terceros. Se utiliza en las Fases I y III.</p>
Escrita	<p>Análisis: Es la evaluación crítica, objetiva y minuciosa de las partes que conforman un proceso para establecer su conformidad con normas y técnicas hasta llegar a una deducción lógica. Se utiliza en las Fases I, II, III, y V.</p>
	<p>Confirmación: Comunicación escrita por parte de los funcionarios ajenos a la empresa que participan en las operaciones de la entidad auditada, para verificar la veracidad de los registros y documentos sujetos a examen. Se utiliza en la Fase III.</p>
	<p>Conciliación: Es la comparación entre dos partes relacionadas mediante el análisis de la información obtenida. Se busca la veracidad de los registros, informes y resultados. Se utiliza en la Fase III.</p>

	<p>Tabulación: Es la agrupación de los resultados importantes obtenidos en los elementos examinados para poder llegar a conclusiones. Se utiliza en la Fase III.</p>
<p>Documental</p>	<p>Comprobación: Consiste en verificar la existencia, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas en la Empresa a través del examen de la documentación de respaldo. Se utiliza en las Fases I y III.</p>
	<p>Cálculo: Verificación matemática mediante fórmulas para tener exactitud en los datos. Se utiliza en la Fase III.</p>
	<p>Revisión selectiva: Recopilación de los elementos más importantes con el propósito de analizar los aspectos que no son normales y requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la Auditoría. Se utiliza en las Fases I y III.</p>
<p>Física</p>	<p>Inspección: Es la unión de varias técnicas tales como: indagación, observación, comparación rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Se utiliza en la Fase III.</p>

Fuente: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; pág. 107 - 110

Elaboración: Autoras

2.3.7. Programas de auditoría

“Un programa de trabajo es el documentos formal que utiliza el auditor como guía metodológica en la realización de sus labores; éste incluye el nombre y objetivo del programa, los procedimientos apropiados, así como la calendarización prevista y el personal involucrado.”²⁰

“Los programas de auditoría son elaborados por el auditor, con el propósito de establecer la conexión entre los objetivos y los procedimientos que seguirán en la fase de ejecución o trabajo de campo. Es un esquema secuencia y lógico que no por ello, puede ser modificado y que además permite el seguimiento y supervisión de la labor.”²¹

²⁰ AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso, Auditoría Administrativa, Proceso y aplicación; México 2008; pág. 72

²¹ CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; pág. 190

El insumo principal para desarrollar el programa de auditoría es el memorando de planificación, y será la guía de trabajo en la fase de ejecución.

“Características de los programas de trabajo

- Sustentar el programa de auditoría.
- Contener índices y referencias cruzadas relacionadas con el programa de auditoría.
- Estar firmados por la persona que los prepara.
- Ser revisados por el coordinador del equipo de auditores.
- Ser completos y precisos para apoyar los hallazgos. Conclusiones y recomendaciones y demostrar la naturaleza y el alcance del trabajo realizado.”²²



Fuente: www.olacefs.org.pa, Taller de auditoría de gestión, BID-GAO-IDI-OLACEFS, edición mayo 2003.

Estructura formal del programa



Fuente: AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso, Auditoría Administrativa, Proceso y aplicación; México 2008; pág. 73

²² CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; pág. 114
Gabriela Rivera – Verónica Vélez

2.3.8. Hallazgos de Auditoría²³

El hallazgo es cualquier situación deficiente y relevante que se determina por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría en los diferentes componentes, que debe ser estructurado de acuerdo a sus atributos: condición, criterio, causa y efecto, y que sean de interés para la empresa auditada.

Un hallazgo sirve de base para una o más conclusiones, recomendaciones y desviaciones, pero no constituyen parte del mismo.



Fuente: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; pág. 202 - 204

Elaboración: Autoras

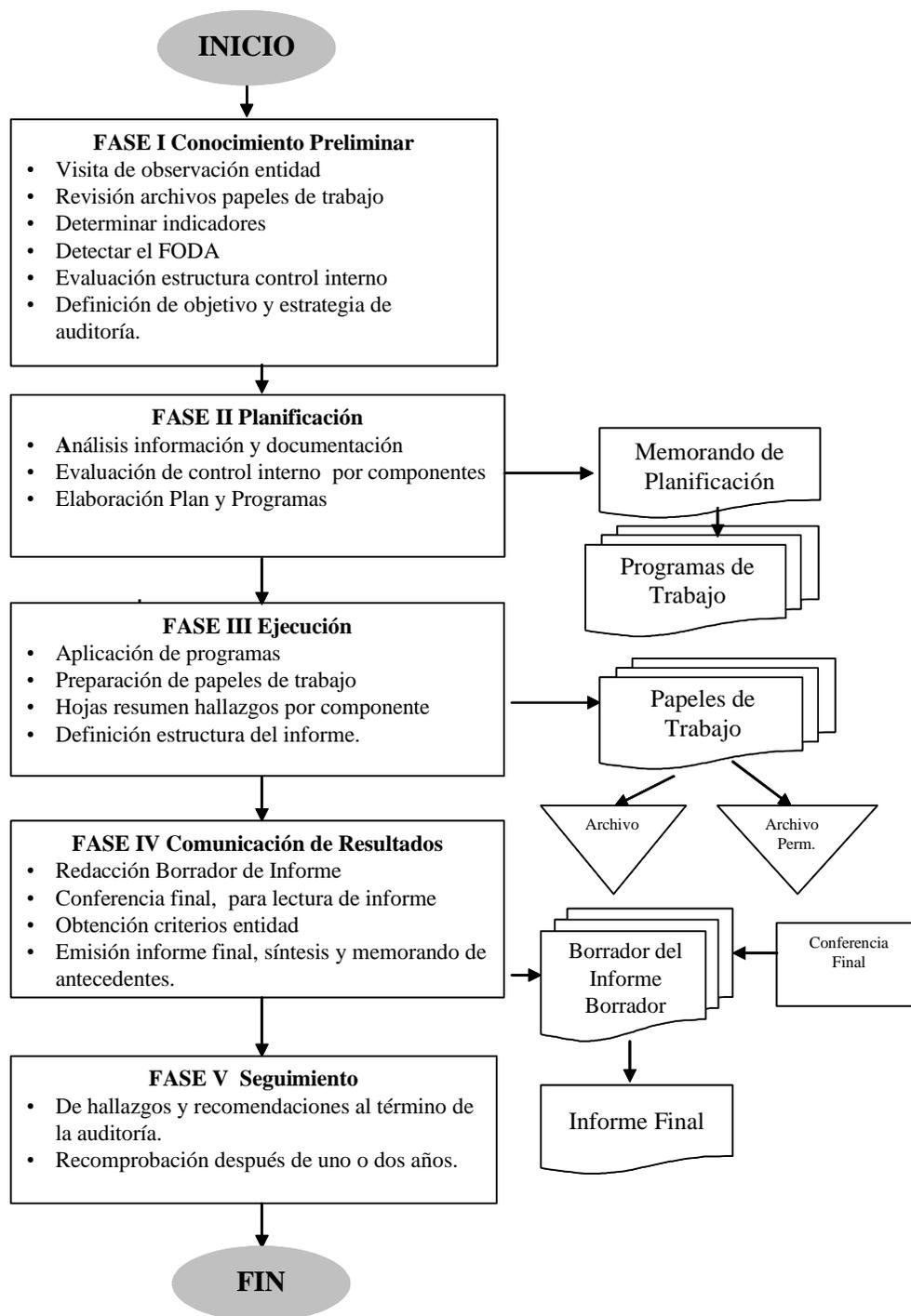
Los hallazgos comprenden cuatro atributos básicos como:

- **Condición:** "Son todas las 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 o aplicados. La condición puede ser un criterio que no se esté aplicando o logrando, o bien, que el criterio se esté aplicando o logrando parcialmente".
- **Criterio:** "Son las normas o parámetros con los cuales el auditor mide la condición, es decir, son las unidades de medida que permite la evaluación de la condición actual".
- **Causa:** "Es la razón o razones fundamentales por las cuales se presenta una condición, o el motivo o motivos por el que no se cumplió el criterio. Basta indicaren el informe de auditoría, que determinado problema existe porque alguien no cumplió un criterio, para convencer al lector".
- **Efecto:** "Son los resultados adversos, reales o potenciales, que obtiene el auditor al comparar la condición y el criterio respectivo. Por lo general, se presenta como la pérdida de dinero o en eficiencia y eficacia, a raíz de la falta de aplicación de los estándares establecidos o por el fracaso en el logro de las metas y objetivos".

²³ CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; pág. 202 - 204
Gabriela Rivera – Verónica Vélez

2.4. Fases de la auditoría de gestión

Flujo del proceso de la Auditoría de Gestión



Fuente: Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Primera Edición, Quito 2002 Pág. 107

2.4.1. Conocimiento Preliminar

Introducción

Esta fase está dedicada a obtener un conocimiento de la entidad a auditar, mediante visitas a las instalaciones, revisión de archivos corrientes y permanentes que contengan toda la información de la entidad, además se presentan indicadores de gestión, se realiza la evaluación de control interno y se definen objetivos y estrategias de la auditoría a realizarse.

Objetivos

Obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad y de sus factores internos como las operaciones, programas, áreas a auditar y organización, dando mayor énfasis a su actividad principal; permitiendo así una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Actividades

“En la entidad auditada, el Auditor General designa al supervisor y el jefe de equipo mediante una “orden de trabajo”, que se cumplen todas las tareas típicas siguientes:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:
 - a) La visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
 - b) La actividad principal, que y como produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción: proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.

- c) La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores, y tratándose de una primera auditoría de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollaran los indicadores básicos.
 4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización.
 5. Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.
 6. Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

Productos

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivos y estrategia general de la auditoría"²⁴

2.4.2. Planificación

Introducción

En esta fase se determina cuáles son los objetivos, las principales actividades y los procedimientos que deben desarrollarse como la evaluación de sistema de control interno por componente, el análisis y calificación de los riesgos, con el objetivo de que el auditor pueda confiar o no en dichos controles, a base del

²⁴ Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Primera Edición, Quito 2002 Pág. 108-109
Gabriela Rivera – Verónica Vélez

cual se elaborara el memorando de planificación y la formulación de los programas de auditoría por cada componente.

Objetivos

“Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar.

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsable, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la Entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Actividades

Entre las principales actividades que debe cumplir el equipo de auditoria están:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior.
2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”.

A base de los resultados de esta evaluación los auditores determinaran la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.

La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son: a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades); b) De Control

(procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte); y c) De Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos); y d) Otras clases de riesgo, en sus diferentes áreas u operaciones a las que está expuesta la entidad.

Los resultados obtenidos servirán para: a) Planificar la auditoría de gestión; b) Preparar un informe sobre el control interno.

3. A base de las fase de conocimiento preliminar y planificación, el supervisor conjuntamente con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario, prepararán un Memorando de Planificación.
4. El supervisor con el jefe de equipo preparan programas de auditoría en los que mínimo se incluyan objetivos específicos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, aunque también podría incluirse aspectos relativos a las seis "E".
5. La fase de planeación cierra con la preparación y aprobación de los programas de auditoría por cada componente.

Productos

- Memorando de Planificación
- Programas de Auditoría para cada componente"²⁵

2.4.3. Ejecución

Introducción

En esta fase se determinan los objetivos que deben cumplirse, sus principales actividades y procedimientos, también se desarrollan los programas de auditoría por cada componente y cuyos procedimientos deben aplicarse a base de pruebas y técnicas y prácticas de auditoría, que van a generar hallazgos, los mismos que tiene que estar sustentados en papeles de trabajo.

²⁵ Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Primera Edición, Quito 2002 Pág. 133 - 134
Gabriela Rivera – Verónica Vélez

Objetivos

“En esta fase, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentan las conclusiones y recomendaciones de los informes.

El auditor debe desarrollar la estrategia planificada en la fase anterior, y que esta condensada en el memorando de planificación y en los programas de trabajo.

Actividades

A base de los resultados obtenidos en las fases anteriores los auditores deben realizar las siguientes actividades:

1. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de: estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.
2. Se formulan e interpretan Parámetros e indicadores de las seis E's, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializados, entidades similares, organismos internacionales y otros.
3. Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
4. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.

5. Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Productos

- Papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente"²⁶

2.4.4. Comunicación de Resultados

Introducción

El producto final de la Auditoría de Gestión es la comunicación de resultados cuyo informe, sirve de herramienta importante a la administración, crea valor y mejora los procesos operativos y estratégicos de la entidad auditada.

En el desarrollo de esta fase se establece cuales son los objetivos de la fase, sus principales actividades, se analiza el informe de auditoría, sus características y estructura, el cronograma de cumplimiento de las recomendaciones y la síntesis del informe.

Objetivos

“Comunicar los resultados encontrados y coadyuvar a la implementación de un plan de acción correctivo, que permita mejoras en las seis E’s.

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia, economía, ética, equidad y ecología en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

²⁶ Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Primera Edición, Quito 2002 Pág. 167
Gabriela Rivera – Verónica Vélez

Actividades

En esta fase el supervisor y el jefe de equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario llevan a cabo lo siguiente:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Redacción de las conclusiones de acuerdo a los hallazgos y las recomendaciones.
3. Comunicación de resultados; es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.
4. Elaboración del informe definitivo de gestión.

Productos

- Informe de Auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría."²⁷

2.4.5. Supervisión y Monitoreo

Introducción

En esta fase se presenta el seguimiento de las recomendaciones propuestas en el informe para así verificar su cumplimiento de acuerdo al cronograma y comprobar que la entidad haya elevado sus niveles de eficiencia, efectividad y economía.

Objetivos

“El seguimiento de la Auditoría de Gestión es una fase posterior a la finalización de la auditoría, y su objetivo consiste en verificar que la entidad haya cumplido

²⁷ Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Primera Edición, Quito 2002 Pág. 197
Gabriela Rivera – Verónica Vélez

con la implementación de las recomendaciones del respectivo informe de acuerdo con los plazos acordados en el cronograma de cumplimiento de recomendaciones y que la entidad haya elevado sus niveles de eficiencia, efectividad y economía como producto de este cumplimiento.

Actividades

Los Auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad, en la Contraloría, Ministerio Público y Función Judicial, con el siguiente propósito:

1. Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
2. De acuerdo al grado de deterioro de las 5 "E" y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
3. Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

Productos

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones.
- Encuesta sobre el servicio de auditoría
- Constancia del seguimiento realizado
- Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento."²⁸

Las fases de la auditoría de gestión serán utilizadas para la aplicación de la auditoría a la empresa Zhiros Cía. Ltda., a las áreas de Producción, Finanzas y Ventas, la misma que será desarrollada en el siguiente capítulo.

En la fase 1, se dará a conocer a los funcionarios y directivos de la empresa la Auditoría a realizar, obtendremos un conocimiento general de la entidad a

²⁸ Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Primera Edición, Quito 2002 Pág. 224
Gabriela Rivera – Verónica Vélez

través de la evaluación de control interno y la obtención de toda la información con la que cuenta la empresa.

En la fase 2, se realizará una evaluación de control interno por cada componente y se prepararan los programas de auditoría para cada componente.

En la fase 3, se ejecutarán los programas de auditoría y se generaran hallazgos los mismos que tendrán que estar sustentados en papeles de trabajo.

En fase 4, se elaborará el informe final en el cual se establecerá conclusiones y recomendaciones obtenidas en la fase 3 de la ejecución y este será presentado a los respectivos funcionarios y directivos de la empresa.

En la fase 5, se realizará el monitoreo de la implementación de las recomendaciones expuestas en el informe en la fase anterior y como estas han ayudado al mejor desarrollo de las operaciones de la empresa.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DE LAS

FASES DE AUDITORÍA DE

GESTIÓN AL ÁREA DE

PRODUCCIÓN, FINANZAS

Y VENTAS

FASE1: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DE LAS FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE PRODUCCIÓN, FINANZAS Y VENTAS

3.1. FASE 1: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

3.1.1. ORDEN DE TRABAJO PROVISIONAL

OFICIO: 001

ASUNTO: Orden de trabajo N.001

FECHA: Cuenca, 15 de agosto del 2012

Gabriela Rivera
Verónica Vélez
AUDITOR OPERATIVO
Cuidad

De mis consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades de la Unidad de Auditoría Externa para el presente año, dispongo a ustedes la realización de la "Auditoría de Gestión a las áreas de Producción, Finanzas y Ventas", de Zhiros Cía. Ltda.

El alcance del examen cubre los últimos seis meses del año 2011 comprendiéndose entre el 01 de Julio al 31 de Diciembre del 2011 y se relaciona con el clima organizacional (factores internos) y el análisis del entorno (factores externos) del componente de las áreas de Producción, Finanzas y Ventas. Así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la Entidad, la evolución preliminar del sistema de control interno y la determinación de componentes a base de los objetivos y enfoque de la auditoría.

De acuerdo al cronograma de actividades, el examen se ha previsto un tiempo de duración de 58 días laborables.

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

Atentamente,

Ing. Humberto Jaramillo Granda
JEFE DE EQUIPO

3.1.2. NOTIFICACIÓN INICIO DE UNA AUDITORÍA

OFICIO: 002

ASUNTO: Notificación inicio de examen

FECHA: Cuenca, 15 de agosto del 2012

Ingeniero:
Patricio Maldonado
Gerente General
ZHIROS CÍA. LTDA.

Presente

De mi consideración:

De conformidad con el Plan de Actividades de auditoría externa para el presente año, dispongo a ustedes la realización de la "Auditoria de Gestión a las áreas de Producción, Finanzas y Ventas", de Zhiros Cía. Ltda.

El alcance del examen cubre los últimos seis meses comprendiéndose los meses de Julio a Diciembre del 2011 y se relaciona con el clima organizacional (factores internos) y el análisis del entorno (factores externos) del componente del área de Producción, Finanzas y Ventas.

Los objetivos del examen a realizar son: conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la evaluación preliminar del sistema de control interno, efectividad de las operaciones, evaluación del cumplimiento de los objetivos y la utilización y manejo adecuado de los recursos.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por el Ing. Humberto Jaramillo Granda (Jefe de Equipo) y las señoritas: María Gabriela Rivera Rivera (Auditor Operativo) y Andrea Verónica Vélez Astudillo (Auditor Operativo); por lo que agradecemos la colaboración prestada para la elaboración de la Auditoría de Gestión a cada una de las áreas indicadas.

De acuerdo al cronograma de actividades, el examen se ha previsto un tiempo de duración de 58 días laborables.

Atentamente,

Ing. Humberto Jaramillo Granda
JEFE DE EQUIPO

3.1.3. NOTIFICACIÓN INICIO DE UNA AUDITORÍA A LOS DIGNATARIOS, FUNCIONARIOS, SERVIDORES Y DEMAS PERSONAS VINCULADAS CON EL EXAMEN

OFICIO: 003

SECCIÓN: Unidad de Control

ASUNTO: Notificación Inicio de Examen

FECHA: Cuenca, 15 de agosto del 2012

Ingeniero:

Xavier Perugachi

Jefe de Producción

ZHIROS CÍA. LTDA.

De mi consideración:

Notifico a usted, que la Unidad de Auditoría Externa, iniciará el examen especial en la Empresa "Zhiros Cía. Ltda.", en el Área de Producción, por el periodo comprendido entre el 01 de Julio al 31 de Diciembre del 2011.

Los objetivos generales del examen son:

- Efectividad de las operaciones
- Eficacia del sistema de control interno
- Cumplimiento de leyes
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos
- Evaluar la utilización y manejo adecuado de los recursos

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

Atentamente,

Ing. Humberto Jaramillo Granda
JEFE DE EQUIPO

OFICIO: 004

SECCIÓN: Unidad de Control

ASUNTO: Notificación Inicio de Examen

FECHA: Cuenca, 15 de agosto del 2012

Ingeniero:

Ángel Enríquez

Jefe de Finanzas

ZHIROS CÍA. LTDA.

De mi consideración:

Notifico a usted, que la Unidad de Auditoría Externa, iniciará el examen especial en la Empresa "Zhiros Cía. Ltda.", en el Área de Finanzas, por el periodo comprendido entre el 01 de Julio al 31 de Diciembre del 2011.

Los objetivos generales del examen son:

- Efectividad de las operaciones
- Eficacia del sistema de control interno
- Cumplimiento de leyes
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos
- Evaluar la utilización y manejo adecuado de los recursos

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

Atentamente,

Ing. Humberto Jaramillo Granda

JEFE DE EQUIPO

OFICIO: 005

SECCIÓN: Unidad de Control

ASUNTO: Notificación Inicio de Examen

FECHA: Cuenca, 15 de agosto del 2012

Ingeniero:

Marco Polo

Jefe de Ventas

ZHIROS CÍA. LTDA.

De mi consideración:

Notifico a usted, que la Unidad de Auditoría Externa, iniciará el examen especial en la Empresa "Zhiros Cía. Ltda.", en el Área de Ventas, por el período comprendido entre el 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2011.

Los objetivos generales del examen son:

- Efectividad de las operaciones
- Eficacia del sistema de control interno
- Cumplimiento de leyes
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos
- Evaluar la utilización y manejo adecuado de los recursos

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

Atentamente,

Ing. Humberto Jaramillo Granda

JEFE DE EQUIPO

3.1.4. PLAN ANUAL DE CONTROL PARA EL 2012 RECURSOS HUMANOS DE LA UNIDAD DE AUDITORIA

AUDITORIA EXTERNA DE: Zhiros Cía. Ltda.
PROVINCIA: Azuay
CIUDAD: Cuenca
TELEFONO: 2869355
PAGINA WEB: www.Zhiros.com.ec

NOMBRES	CARGO
Humberto Jaramillo Granda	Jefe de Equipo
María Gabriela Rivera Rivera	Auditor Operativo
Andrea Verónica Vélez Astudillo	Auditor Operativo

DIAS/HOMBRES DISPONIBLES

	NUMERO	DIAS / HOMBRE
Auditor Operativo	1	58 días
Auditor Operativo	1	58 días

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO

	%	D / H
Actividades Planificadas y Arrastres	95%	55
Imprevistos	5%	3

JEFE DE EQUIPO

3.1.5. DATOS PERSONALES DE FUNCIONARIOS DE ZHIROS CÍA. LTDA.

No.	NOMBRE	CÉDULA DE IDENTIDAD	FECHA DE INGRESO	CARGO QUE DESEMPEÑA
1	Bueno Tenesaca Klever Patricio	0104737226	01/02/2011	Vendedor
2	Cabrera Delgado María Elisa	0104785191	19/03/2012	Diseñadora
3	Campoverde Chaunay Juan Matías	0103689236	26/09/2011	Ayudante de Serigrafía
4	Cordero Encalada Deicy Hermelinda	0104189659	01/06/2005	Costura
5	Enríquez Tocto Ángel Rigoberto	0104556741	24/10/2011	Jefe de Finanzas
6	Espinoza Calle Francisco Javier	0302098215	27/12/2011	Vendedor
7	Fernández Piña Laura Lucia	0106902968	03/11/2008	Ayudante de Corte
8	Gallegos Méndez Byron Xavier	0104488457	01/09/2011	Ayudante de Serigrafía
9	García Sigcho Liliana Elizabeth	0105546113	21/07/2010	Vendedora
10	Inga Quezada Pedro Fermin	0105210009	01/05/2012	Bodega de P.T
11	Jara Paredes Dora Esperanza	0105639587	01/09/2008	Terminado
12	Lema Guachichullca Mayra Isabel	0105209449	01/09/2010	Jefe de Distribuidores
13	Maldonado Álvarez Jorge Patricio	0101436327	01/06/2005	Gerente
14	Maldonado Ruilova Alexandra patricia	0104048665	01/05/2011	Diseñadora
15	Maldonado Ruilova Jessica Cristina	0105112312	01/07/2011	Vendedor
16	Maldonado Ruilova María José	0104738349	01/08/2010	Jefe de Almacenes
17	Mendieta Jara Vicente Oswaldo	0101807824	01/04/2011	Líder de Serigrafía

18	Narváez Sumba Elsa María	0104465414	03/11/2008	Supervisora de Calidad
19	Navarrete Calderón María paz	0104808928	07/11/2011	Diseñadora
20	Ordoñez Sigua Jorge Ramiro	0104487632	24/10/2011	Auxiliar Contable
21	Pallazhco Aucapiña Celia Verónica	0104741921	01/02/2010	Líder de Bordado
22	Pinos Vergara Noemi Beatriz	0102180759	01/06/2005	Costura
23	Polo Reyes Marco Vinicio	0104226782	01/09/2011	Jefe de Ventas
24	Quinde Quinde Henry Marcelo	0103900494	01/09/2011	Líder de Corte
25	Quintuña Mora Vilma Anabel	0104831144	01/09/2011	Jefe de Diseño
26	Quito Collaguazo Jenny Patricia	0105613731	01/09/2011	Vendedor
27	Ruilova Erazo Avelina Magdalena	101590800	01/06/2005	Presidenta
28	Perugachi Salamea Xavier Andrés	0103642971	16/07/2012	Jefe de Producción
29	Samaniego Lazo Lourdes Verónica	0105034300	01/02/2010	Patronaje
30	Santos Suqui Giselly Leonor	0105018345	01/06/2008	Asistente de bodega de M.P
31	Yunga Patiño Diana Patricia	0105022909	01/06/2009	Jefe de Compras

Formato tomado de: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009 – Anexo 9

Fuente: Ing. Patricio Maldonado – Gerente de Zhiros Cía. Ltda.

Elaborado por: Gabriela Rivera – Verónica Vélez

3.1.6. VISITA PREVIA

1) **Nombre de la entidad:** Zhiros Cía. Ltda.

2) **Dirección:** Calle 1ra 1-16 y Batallón Numancia (Sector Parque industrial)

3) **Teléfono:**(07) 2869355 / 2864533 / 2803529

4) **Fecha de creación:** 22 de Enero de 1989

5) **Organigrama estructural:** (Ver capítulo 1 –Pág. 20)

6) **Objetivos de la entidad:**

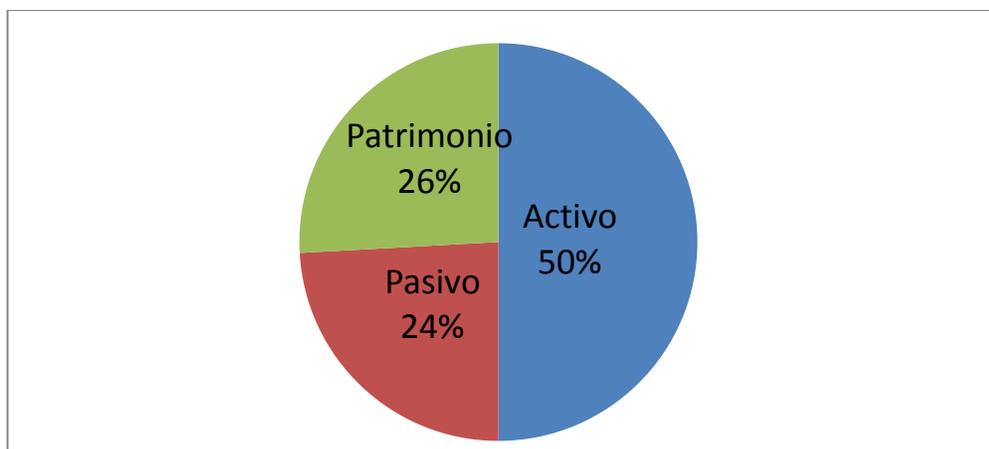
- Incrementar los ingresos económicos.
- Sobresalir en el mercado nacional.
- Incrementar las ventas.
- Capacitar en forma permanente a todo el personal.
- Conseguir la reducción de costos.
- Alcanzar excelencia y calidad en la fabricación de ropa infantil.
- Contar con un equipo de empleados y empleadas idóneas y un personal especializado en las diferentes áreas.
- Mejorar el servicio que conlleve a una alta competitividad.

7) **Ex – funcionarios y funcionarios principales**

- Presidente: Ruilova Erazo Avelina Magdalena
- Gerente: Maldonado Álvarez Jorge Patricio
- Jefe de Producción: Perugachi Salamea Xavier Andrés
- Jefe de Finanzas: Enríquez Tocto Ángel Rigoberto
- Jefe de Ventas: Polo Reyes Marco Vinicio
- Jefe de Diseño: Quintuña Mora Vilma Anabel
- Jefe de Compras: Yunga Patiño Diana Patricia

8) **Información financiera:**

CUENTA	VALORES	%
Activo	650.233,74	50%
Pasivo	313.719,51	24%
Patrimonio	336.514,23	26%



9) Sistema de control interno:

La empresa Zhiros Cía. Ltda., no cuenta con un control interno específico, sin embargo cada área se rige a un manual de funciones específico que varía de acuerdo a sus propios requerimientos.

10) Recursos y tiempo requeridos

1) Recursos que se requieren:

Humanos:

NOMBRE Y APELLIDO	CARGO
Ing. Humberto Jaramillo Granda	Jefe de Equipo
Gabriela Rivera Rivera	Auditor Operativo
Verónica Vélez Astudillo	Auditor Operativo

Materiales:

Computadora, Copiadora, Cámara fotográfica y de video y Útiles de oficina.

2) Tiempo estimado:

Calendario: 79 días

Días laborables: 58 días

Formato tomado de: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009 – Anexo 10

Fuente: Ing. Patricio Maldonado – Gerente de Zhiros Cía. Ltda.

Elaborado por: Gabriela Rivera – Verónica Vélez



3.1.7. CEDULA NARRATIVA

P/T: 001

Componente sujeto a examen: Zhiros Cía. Ltda.

Periodo a examinarse: 01 de Julio al 31 de Diciembre 2011

Con el objetivo de tener un conocimiento general sobre la entidad que va a ser sujeta de análisis, se realizó una visita a la Empresa Zhiros Cía. Ltda., el día Jueves 16 de Agosto del 2012, en donde se realizó una entrevista al Ing. Patricio Maldonado Álvarez – Gerente de Zhiros Cía. Ltda., quien nos explicó brevemente la actividad de la empresa y nos asignó a la Ing. Mayra Lema para que nos realizará una explicación general de la empresa y nos enseñará las instalaciones de la misma, en la cual pudimos conocer las diferentes áreas de la empresa y tener un conocimiento general de lo que realizan cada una de ellas.

Las personas que nos fueron asignaron para guiarnos en nuestro trabajo son: en el área de Producción el Ing. Xavier Perugachi, para el área de Finanzas el Ing. Ángel Enríquez y para el área de Ventas el Ing. Marco Polo.

A continuación se resume la explicación general que se pudo recaudar en la primera visita:

La actividad principal de la empresa es la fabricación y comercialización de ropa para niños y niñas, la elaboración de las prendas se las realiza a través de talleres externos los mismos que ayudan a la obtención del producto terminado.

Su objetivo primordial es maximizar las riquezas de los propietarios, con un eficiente sistema de ventas y una adecuada utilización de recursos, tanto materiales como humanos.

La empresa Zhiros Cía. Ltda., cuenta con un reglamento interno de trabajo y con un Manual Específico de Funciones para cada área el cual les sirve de guía para poder conocer y desarrollar cada una de sus funciones.

Elaborado por:

Gabriela Rivera

Verónica Vélez

Fecha:

16 – Agosto - 2012

	CEDULA NARRATIVA	P/T: 001
Componente sujeto a examen: Zhiros Cía. Ltda. Periodo a examinarse: 01 de Julio al 31 de diciembre 2011		
<p>La empresa está distribuida en áreas los cuales son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Presidencia• Gerencia• Finanzas• Compras• Ventas• Diseño• Producción <p>No se cuenta con un área de recursos humanos por lo que para la contratación del personal no se realiza pruebas de admisión ya que de todos los aspirantes se hace una selección de las cinco mejores opciones para el cargo requerido y dicha selección se la realiza a través de la Gerencia y los involucrados del área en la que necesiten personal, para esto se requiere que los postulantes cumplan con las expectativas de un “perfil de cargo” que disponga la empresa; sin embargo la persona seleccionada para el cargo tiene un tiempo de prueba de 3 meses luego de este tiempo si la persona cumple con las expectativas de Gerencia se le realizará el respectivo contrato a plazo fijo con una duración de 1 año.</p> <p>En cuanto a los desperdicios que podría tener la empresa en el área de producción tratan de optimizar recursos para que exista un mínimo de desperdicios posible.</p> <p>Esta industria se caracteriza por ser una empresa que no afecta al impacto ambiental ya que su producción es realizada en su mayoría de manera artesanal.</p>		
Elaborado por: Gabriela Rivera Verónica Vélez	Fecha: 16 – Agosto - 2012	

**CEDULA NARRATIVA**

P/T: 001

Componente sujeto a examen: Zhiros Cía. Ltda.

Periodo a examinarse: 01 de Julio al 31 de diciembre 2011

De la visita realizada a las instalaciones pudimos constatar que la empresa no cuenta con toda la señalización adecuada tanto en el área de producción como en las demás áreas; cuenta con cámaras de seguridad instaladas en todas las áreas de la empresa, las áreas se encuentran bien distribuidas por que es fácil la ubicación de cada una de ellas.

En la primera visita a la empresa pudimos recopilar la siguiente documentación:

- Organigrama de la empresa
- Manual de Funciones de Finanzas
- Manual de Funciones de Producción
- Manual de Funciones de Ventas
- Listado de los empleados de la empresa
- Plan Estratégico
- Reglamento interno de trabajo de la compañía
- Estudio de Impacto Ambiental
- Diagrama de Flujos de cada área
- Indicadores

Cabe aclarar que el Organigrama, Manuales de Funciones, el Plan Estratégico y Diagrama de Flujo fueron actualizados por las autoras de la tesis y aprobados por el Gerente General de Zhiros Cía. Ltda.

Elaborado por:

Gabriela Rivera

Verónica Vélez

Fecha:

16 – Agosto - 2012

3.1.8. DATOS GENERALES

“ZHIROS CÍA. LTDA”

3.1.8.1. Antecedentes históricos de la empresa

3.1.8.1.1. Historia

Los soñadores han sido los trabajadores de la humanidad y sin sus sueños no habría sido posible los avances tecnológicos descubrimientos, inventos y adelantos que no permiten disfrutar hoy de una mejor calidad de vida.

Los sueños no solo le proveen dirección a la vida, sino que proporciona la disciplina y el carácter para desarrollar los hábitos que le ayudaran a lograr las metas y propósitos de un emprendedor.

Sea consciente o no de ello, los sueños de un visionario son seguramente la razón más importante por la cual se puede dedicar gran parte de la vida al trabajo.

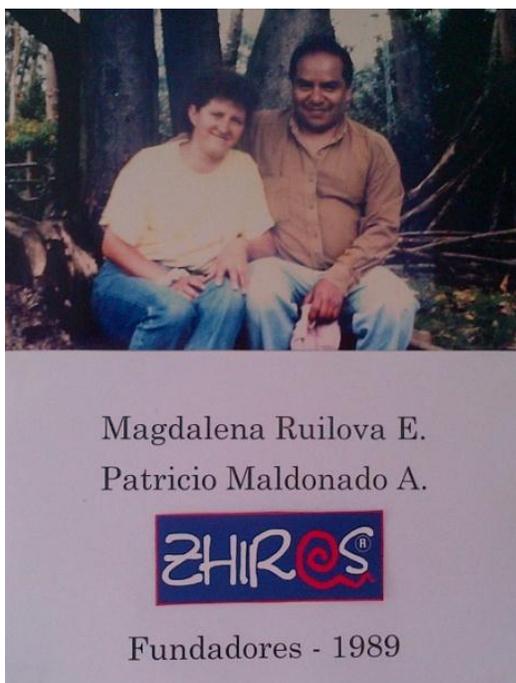
En todo triunfo se encuentra una lección de emprendimiento y superación. Este es el pensamiento, filosofía de vida y faro que guía el accionar del matrimonio Maldonado Ruilova y sus hijas: Patricia, Cristina, María José y Mariela propietarios de la fábrica Zhiros.

Con la idea clara de establecer un taller de costura un 22 de enero de 1989, en la ciudad de Cuenca, en el parque Industrial, junto a la fábrica de mueble Colineal inician su trabajo; siendo los fundadores los hermanos Maldonado Álvarez: Inés, Roberto y Patricio, aprovechando al máximo el optimismo inquebrantable de todos sus miembros con máquinas subutilizadas que había en la sección de tapizado, se complementaron con máquinas usadas que se las adquirió a una empresa de confecciones que cerraba en ese entonces.

Al inicio se elaboró ropa de trabajo para el sector industrial, posteriormente ropa de todo tipo, y hace unos trece años se comenzó a confeccionar ropa infantil, al servicio de la ciudadanía local y ecuatoriana.

Sus diseños originales traspasaron fronteras, e inspirados en una frase de que: *“En cada puntada un sueño, en cada diseño un éxito”*; hace once años se registró la marca Zhiros, que constituye el nombre de un tejido autóctono de nuestros antepasados, palabra que proviene de la lengua shuar.

Con acción eficaz, extraordinaria e integral en calidad, servicio y precio, Zhiros trabaja con tesón y dinamismo, porque cree en el Ecuador y sus productos, rompiendo paradigmas siendo ejemplo de emprendimiento nacional posicionando su marca y constituyéndose en una gran empresa generadora de trabajo desarrollo y bienestar social.



3.1.8.2. Actividad de la Empresa

La empresa Zhiros Cía. Ltda., se dedica a la Fabricación y Comercialización de ropa infantil, accesorios y prendas de vestir para niños entre 1 y 12 años.

3.1.8.3. Plan Estratégico

Misión

Somos una Empresa de moda infantil, creamos prendas divertidas e innovadores para nuestros Clientes los niños de 1 a 12 años, fabricadas con materiales de óptima calidad, utilizando una tecnología apropiada, con el concurso de sus COLABORADORES debidamente capacitados, generando recursos adecuados que permita el desarrollo y reconocimiento de nuestra Comunidad.

Visión

Tener las mejores tiendas de moda de niños con la marca," ZHIROS", comercializando prendas y accesorios innovadores, permitiendo el desarrollo personal y profesional de quienes hacen posible, alcanzando su liderazgo en el Ecuador.

Objetivos

- ✓ Incrementar los ingresos económicos.
- ✓ Sobresalir en el mercado nacional.
- ✓ Incrementar las ventas.
- ✓ Capacitar en forma permanente a todo el personal.
- ✓ Conseguir la reducción de costos.
- ✓ Alcanzar excelencia y calidad en la fabricación de ropa infantil.
- ✓ Contar con un equipo de empleados y empleadas idóneas y un personal especializado en las diferentes áreas.
- ✓ Mejorar el servicio que conlleve a una alta competitividad.

Valores Institucionales

Zhiros tiene éxito en el servicio a sus clientes, ya que tiene por escrito una serie de valores claramente definidos, que humanizan el trabajo, marcando una tónica de la manera como el personal de la organización trabaja. En esta empresa, los valores llegan a ser parte valiosa de su organización así como el producto, el servicio o las políticas, entre estos tenemos:

1. Calidad y Calidez
2. Ética
3. Innovación
4. Respeto al Cliente
5. Trabajo en Equipo
6. Creatividad
7. Sentar empatía con el Cliente
8. Brindar el mejor Servicio posible al Cliente

Principios Corporativos

- Mantener un desarrollo innovador de productos y servicios.
- Ser líderes en nuestro mercado.

- Responder de manera eficiente y eficaz a los requerimientos de los clientes.
- Excelencia en todas las actividades.
- Optimización de recursos financieros.

“Las relaciones con las clientes son reflejos de las relaciones entre a administración y los empleados”

Heil / Tate

Políticas

- Utilizar materias primas de óptima calidad para garantizar el producto final, nuestros clientes los niños.
- Mantener inventarios basados en los estudios de la demanda del mercado.
- Los diseños deben reflejar la última tendencia en moda.
- Los productos deben ser fabricados de acuerdo a estándares de calidad nacional e internacional.
- Administrar los procesos de la organización mediante Sistemas de Gestión de Calidad.
- Correcta administración de recursos para el crecimiento sostenido de la organización.
- El respeto en lo laboral como valor significativo en la organización.
- El servicio al cliente es primordial en las actividades de la organización.

3.1.8.4. Productos

Zhiros es una marca innovadora cuya fortaleza está basada en el diseño y funcionalidad de nuestras prendas.

Los segmentos especializados de la marca son:

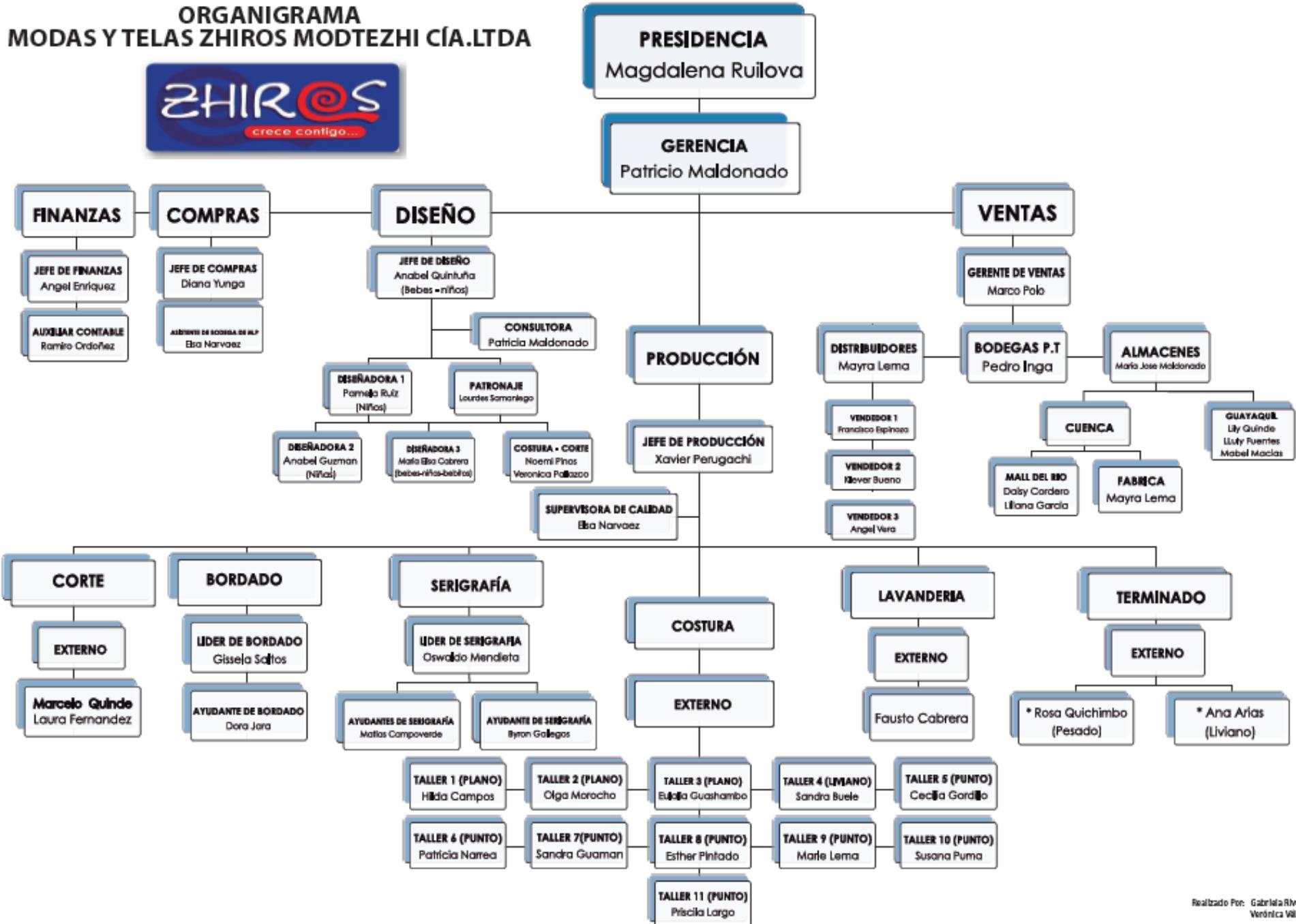
- Bebes niños, tallas 6m – 12m – 18m y 24m
- Niños y niñas, tallas 2-4-6-8-10-12 años

Dentro de estos segmentos, desarrollamos divertidas colecciones especializándonos en productos de alta calidad como: camisetas, camisas, pantalones, conjuntos deportivos, blusas, tops, vestidos, etc.

3.1.8.5. Estructura Orgánica y Funcional



**ORGANIGRAMA
MODAS Y TELAS ZHIROS MODTEZHI CÍA.LTDA**



3.1.9. INDICADORES DE GESTIÓN



3.1.9.1. PRODUCCIÓN							
No.	INDICADOR	PROPÓSITO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	META
1.	Unidades entregadas a bodega	Determinar las unidades producidas y entregadas a bodega al mes	$(\text{Cantidad de prendas cosidas a la semana} / 1625) * 100$	%	Jefe de Producción	Mensual	1625 unidades Semanal
2.	Avance de colecciones	Determinar el avance de cada colección	$(\text{Avance de colección} / \text{Total de colección}) * 100$	%	Jefe de Producción	Semanal	Entregar el 100% de la colección
3.	Porcentaje de imperfectos	Determinar unidades con imperfectos	$(\text{Cantidad de imperfectos} / \text{Total de producción}) * 100$	%	Jefe de Producción	Semanal	Menor al 1%
4.	Cumplimiento de los programas	Determinar el cumplimiento de los programas de producción	$(\text{Unidades producidas} / \text{unidades planificadas}) * 100$	%	Jefe de Producción	Semanal	80%
5.	Costo unitario	Obtener el costo por prenda	$(\text{Horas hombre} * \text{Valor hora hombre}) / \text{Cantidad de lote}$	Dólares	Jefe de Producción	Semanal	Corte: \$ 0.16 Bordado: \$ 0.18 a 0.30 Serigrafía: \$ 0.20 a 0.30 Terminado: \$ 0,27
6.	Costo de Prototipos / Costo Unitario	Monitorear el costo que tiene cada unidad conforme avanza por la línea de producción	$(\text{Costo diario} * \text{número de días trabajados}) / \text{Unidades producidas}$	Dólares	Jefe de Producción	Semanal	Jean: \$ 3.00 Camisetas \$ 1.40 Camisas \$ 3.00

FUENTE: Zhiros Cía. Ltda.

3.1.9.2. FINANZAS

No.	INDICADOR	PROPÓSITO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	META
1.	Razón del circulante	Medir la solvencia a corto plazo	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Dólares	Jefe de Finanzas	Bimensual / Anual	Entre 1 y 2
2.	Razón de Deuda	Determinar el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores	$(\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}) * 100$	%	Jefe de Finanzas	Bimensual / Anual	No mayor al 50%
3.	Rentabilidad Financiera	Determinar la utilidad obtenida por cada dólar de recurso propio invertido	Utilidad después de intereses e impuestos / Patrimonio	Dólares	Jefe de Finanzas	Bimensual / Anual	0,20 Centavos

FUENTE: Zhiros Cía. Ltda.

3.1.9.3. VENTAS							
No.	INDICADOR	PROPÓSITO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	META
1.	Cumplimiento de presupuestos	Determinar el cumplimiento del presupuesto de ventas	Pedidos(ventas) / Presupuesto	%	Jefe de ventas	Semanal / Mensual	80%
2.	Antigüedad de cartera	Determinar el vencimiento de la cartera a 30, 60 y 90 días plazo	(Cartera vencida a 30, 60, 90)/Total de la cartera vencida	%	Asistente de ventas	Mensual	0%
3.	Inmovilizado de producto terminado	Saber que códigos y que porcentajes están en bodega para poder eliminarlos	Inmovilizado / Stock bodega	%	Bodega	Mensual	0%
4.	Gastos en ventas	Porcentaje de cuanto cuesta tomar cierto volumen de pedidos	(Gastos en viáticos + Sueldo vendedor + Comisiones / Ventas	%	Jefe de ventas	Mensual	Menor al 5%
5.	Efectividad de vendedores	Determinar que tan efectivos son los vendedores en sus visitas	Visitas efectivas realizadas / Visitas efectivas presupuestadas	%	Jefe de ventas	Mensual	Mayor al 80%
6.	Cumplimiento por zonas	Saber si se cumplen los presupuestos por zona	(Cantidad vendida / Cantidad presupuestada en la zona)*100	%	Jefe de ventas	Mensual	Mayor al 80%
7.	Cartera	Que tanto se están cobrando las prendas que se han vendido	(Cobros / Presupuesto de cobros)*100	%	Jefe de ventas	Mensual	100%

FUENTE: Zhiros Cía. Ltda.

3.1.10. ANÁLISIS FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilidad de adaptación de nuevos productos al mercado. ✓ La calidad de los productos. ✓ Personal de diseño con amplio conocimiento en su área. ✓ Constante innovación. ✓ Capacitación continua al personal, de acuerdo al área en la que trabaja. ✓ Utilización de tecnología avanzada para programas de diseño. ✓ Variedad de mercadería. ✓ Excelente ubicación estratégica de los locales de distribución del producto. ✓ Marca orientada a la excelencia en la calidad. 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Abrir nuevos mercados ✓ Estabilidad de precios en telas internacionales y demás materia prima. ✓ Gran oferta tecnológica y de equipamiento para la industria textil. ✓ Crecimiento en las tendencias de ropa infantil. ✓ Aumento de aranceles en ropa importada. ✓ Apoyo constante de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA). ✓ Posibilidad de acceso a un crédito con la Corporación Financiera Nacional (CFN).
<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Área de producción no cuenta con el espacio necesario para la fabricación de la ropa. ✓ No existe un espacio bien distribuido en el área de bodega. ✓ Marca poco conocida en el mercado local. ✓ Escasa publicidad. ✓ Falta de normas ISO que certifique la calidad de los productos para la exportación. ✓ Deficiente organización en el área de ventas. ✓ Desorganización en el área de producción. ✓ Falta de utilización de las prendas de seguridad industrial. ✓ Falta de seguridad en las instalaciones de la fábrica, para prevención de robos. ✓ Fechas de entrega deficientes. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Preferencia de los clientes por ropa importada. ✓ Competencia con mayor reconocimiento nacional. ✓ Factores no controlables como la inflación, aranceles. ✓ Legislación Laboral Ecuatoriana respecto a sueldos, beneficios, afiliaciones. ✓ Delincuencia. ✓ Excesivo tráfico vehicular. ✓ Oferta limitada de proveedores. ✓ Crecimiento de la competencia en ropa importada.

3.1.10.1. MATRIZ FODA PONDERADA FACTORES INTERNOS

FACTORES INTERNOS	TIPO FACTOR	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
Flexibilidad de adaptación de nuevos productos al mercado.	Fortaleza	5%	3	0,15
La calidad de los productos.	Fortaleza	12%	4	0,48
Personal de diseño con amplio conocimiento en su área.	Fortaleza	7%	4	0,28
Constante innovación.	Fortaleza	5%	4	0,2
Capacitación continúa al personal, de acuerdo al área en la que trabaja.	Fortaleza	5%	4	0,2
Utilización de tecnología avanzada para programas de diseño.	Fortaleza	5%	4	0,2
Variedad de mercadería.	Fortaleza	6%	4	0,24
Excelente ubicación estratégica de los locales de distribución del producto.	Fortaleza	3%	3	0,09
Marca orientada a la excelencia en la calidad.	Fortaleza	5%	4	0,2
Área de producción no cuenta con el espacio necesario para la fabricación de la ropa.	Debilidad	5%	1	0,05
No existe un espacio bien distribuido en el área de bodega.	Debilidad	5%	2	0,1
Marca poco conocida en el mercado local.	Debilidad	6%	1	0,06
Escasa publicidad.	Debilidad	6%	1	0,06
Falta de normas ISO que certifique la calidad de los productos para la exportación.	Debilidad	5%	2	0,1
Deficiente organización en el área de ventas.	Debilidad	5%	1	0,05
Desorganización en el área de producción.	Debilidad	5%	1	0,05

Falta de utilización de las prendas de seguridad industrial.	Debilidad	2%	1	0,02
Falta de seguridad en las instalaciones de la fábrica, para prevención de robos.	Debilidad	4%	1	0,04
Fechas de entrega deficientes.	Debilidad	4%	2	0,08
TOTAL		100%		2,65
Escala de Valores:		1 Debilidad Grave		3 Fortaleza Menor
		2 Debilidad Controlable		4 Fortaleza Importante
Margen Mínimo de seguridad: 2.5				
Zhiros tiene un Margen de Seguridad de 2.65, lo cual nos quiere decir que la empresa se encuentra con más fortalezas que debilidades y esto es beneficioso para su crecimiento.				

Formato tomado de: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Especifico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009 – Anexo 16

Fuente: Ing. Patricio Maldonado – Gerente de Zhiros Cía. Ltda.

Elaborado por: Gabriela Rivera – Verónica Vélez

3.1.10.2. MATRIZ FODA PONDERADA FACTORES EXTERNOS

FACTORES EXTERNOS	TIPO FACTOR	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
Abrir nuevos mercados	Oportunidad	15%	4	0,6
Estabilidad de precios en telas internacionales y demás materia prima.	Oportunidad	7%	4	0,28
Gran oferta tecnológica y de equipamiento para la industria textil.	Oportunidad	8%	3	0,24
Crecimiento en las tendencias de ropa infantil.	Oportunidad	12%	4	0,48
Aumento de aranceles en ropa importada.	Oportunidad	7%	4	0,28
Apoyo constante de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA).	Oportunidad	8%	3	0,24
Posibilidad de acceso a un crédito con la Corporación Financiera Nacional (CFN).	Oportunidad	12%	3	0,36
Preferencia de los clientes por ropa importada.	Amenaza	8%	1	0,08
Competencia con mayor reconocimiento nacional.	Amenaza	5%	1	0,05
Factores no controlables como la inflación, aranceles.	Amenaza	3%	1	0,03
Legislación Laboral Ecuatoriana respecto a sueldos, beneficios, afiliaciones.	Amenaza	2%	2	0,04
Delincuencia.	Amenaza	3%	2	0,06
Excesivo tráfico vehicular.	Amenaza	3%	2	0,06

Oferta limitada de proveedores.	Amenaza	4%	1	0,04
Crecimiento de la competencia en ropa importada.	Amenaza	3%	1	0,03
TOTAL		100%		2,87
Escala de Valores:	1 Amenaza Crítica		3 Oportunidad Menor	
	2 Amenaza Controlable		4 Oportunidad de Éxito	
Margen Mínimo de seguridad: 2.5				
Zhiros tiene un Margen de Seguridad de 2.87, lo cual nos quiere decir que la empresa se encuentra con más Oportunidades que Amenazas y esto es beneficioso para su crecimiento y expansión en el negocio.				

Formato tomado de: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009 – Anexo 17

Fuente: Ing. Patricio Maldonado – Gerente de Zhiros Cía. Ltda.

Elaborado por: Gabriela Rivera – Verónica Vélez

3.1.11. EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

AUDITORIA EXTERNA

CUESTIONARIO EVALUACION DEL CONTROL INTERNO COSO ERM.

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL						
N.	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Integridad y valores éticos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Posee Zhiros un código de ética? • ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, aseguradoras, etc., se basan en la honestidad y ética? • ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias? • Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales? • ¿Se conoce de algún acto fraudulento que involucre a los empleados? 	X	X		<p>Nunca lo han hecho</p> <p>En la actualidad no se da, pero si ha existido.</p>
2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La filosofía y estilo de la Administración se reflejan en la forma en la que establecen las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento? • ¿Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos? • ¿El Gerente o jefes de áreas, incentivan y comprometen a sus empleados en el cumplimiento de los reglamentos? • ¿El Gerente cuida la imagen institucional? • ¿La Administración presenta oportunamente 	X			<p>Por el cambio de personal en las áreas financieras.</p>

		<p>información financiera?</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Gerente actualiza los Reglamentos 		X		No se actualizan porque se necesita autorización del ministerio de trabajo, pero las políticas siempre se están actualizando.
3	Estructura Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional? • ¿Existen manuales de proceso? • ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad? • ¿Existe comunicación interna y externa? • ¿Se actualiza la Estructura Orgánica? 	X	X	X	<p>Pero solo en Producción.</p> <p>Vía mail o reuniones.</p>
4	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad? • ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo? • ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas? 	X	X	X	
5	Gestión del Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un sistema de gestión de Recursos Humanos? • ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados? • ¿Se aplican sanciones disciplinarias y estas se encuentran establecidas por escrito? • ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo? 	X	X	X	Se encuentra en el reglamento interno.

		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen métodos para motivar a los empleados? • Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal? • ¿El Gerente y los jefes de área orientan al personal sobre la misión, visión institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación? • Zhiros cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados 	X	X		<p>No hay alguien que enfatice el plan estratégico, sin embargo cada jefe de área comunica los objetivos generales.</p> <p>Solo el área de ventas (comisiones).</p>
6	Responsabilidad y Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se establecen objetivos con indicadores? • ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles y se verifica su cumplimiento? • ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutivo? • ¿Se revisan periódicamente los informes financieros y de gestión? 	X	X		
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
7	Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Zhiros cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente? • ¿Cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos? • ¿El Gerente y los jefes de área han fijado los objetivos estrategias y se han establecido los planes para su cumplimiento? • ¿La empresa ha formulado indicadores de gestión y para cada área, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con el ejecutado? 	X	X		Pero solo internamente.

8	Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha fijado objetivos específicos en las diferentes áreas y actividades de la empresa? • Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa. • ¿El personal practica en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos? • ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados? 	X X X X			Cada semana se verifica el avance y el cumplimiento del objetivo.
9	Consecución de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación? • ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todas las áreas de la empresa? • ¿Zhiros ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos? • ¿Se han implantado mecanismos de calidad en las supervisión de todos los niveles administrativos? • ¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares? 	X X X X X			Cada semana se supervisa. Especialmente en producción. A cargo de cada jefe de área.
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
10	Factores Internos y Externos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos? • ¿El gerente y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos 	X X			Este momento se está elaborando o documentando el reglamento de salud y seguridad en el trabajo, de igual manera se

		riesgos?			está capacitando al personal para estar preparados frente a cualquier evento riesgoso.
11	Identificación de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos? • ¿Los empleados participan en la identificación de eventos? • ¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis de flujo del proceso, etc.? 	X	X	
EVALUACIÓN DE RIESGOS					
12	Estimación de Probabilidad e Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Zhiros cuenta con el apoyo de gerencia para la planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos? 	X		No por cuestiones de tiempo.
13	Riesgos Originados por los Cambios	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha implantado técnicas de evaluación de riesgos. • ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que puedan afectar a la empresa? • ¿La información interna ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa? 	X	X	
RESPUESTA A LOS RIESGOS					
14	Categorías de	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas? 	X		

	Respuestas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos? • ¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas? 	X			Seguro contra incendios, robos, maquinaria y equipo electrónico.
15	Decisión de Respuestas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones? • ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones? • ¿El gerente tiene los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión? • ¿Para decidir la respuesta a los riesgos, el gerente considera los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales? • ¿Se comunica a las diferentes áreas las decisiones adoptadas? 	X	X	X	<p>Empresa pequeña, decisiones gerenciales.</p> <p>Involucrados de cada área.</p>
ACTIVIDADES DE CONTROL						
16	Integración con las Decisiones sobre Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos? 	X			
17	Principales Actividades de Control	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe apoyo de la gerencia para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos? • ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar? 	X	X		A través de reuniones.

		<ul style="list-style-type: none"> • ¿El gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles de la organización? • ¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección? 		X		
				X		
18	Controles sobre los Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe apoyo del gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información? • Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software? • ¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas? 	X			
				X		
				X		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
19	Cultura de Información en todas las áreas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen políticas gerenciales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todas las áreas? • ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información en toda la empresa? • ¿El gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control? • ¿Los informes deben reunir atributos tales 		X		
			X			Correo, puntos de red, sistema.
			X			
			X			

		<p>como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿La información de las operaciones sustantivas y adjetivas se producen periódicamente, y se difunden en forma sistemática a los niveles responsables de la gestión gerencial? • ¿Se comunica al personal sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos organizacionales? • ¿Se ha implantado de políticas organizacionales de información y comunicación y su difusión en todos los niveles? 	X			
20	Herramienta para la supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se suministra información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficiente y eficaz? • ¿La información constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores? 	X			
21	Sistemas estratégicos e integrados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todas las áreas? • ¿Se ha emitido un plan estratégico de tecnología de información que guarde relación con los objetivos y la gestión de los 	X		X	Reuniones en grupo para conocer los problemas de cada área.

		<p>riesgos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen políticas que permitan la integración de la información? • ¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados? • ¿Los sistemas de información integran la totalidad de las operaciones, permitiendo que en tiempo real, Gerente y demás servidores accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades? 	X	X		
22	Confiabilidad de la información	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos? • ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información? • ¿La información además de oportuna, es confiable? • ¿El flujo de información en tiempo real es coherente con el ritmo de trabajo del Gerente y Directores, evitando la "sobrecarga de información"? • ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible? • ¿La información identifica los riesgos sobre errores e irregularidades, a través de los controles establecidos? 	X	X	X	<p>Parcialmente.</p> <p>En algunas ocasiones la información no se encuentra actualizada.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se comunica oportunamente al personal 	X			

23	Comunicación Interna	<p>respecto a sus responsabilidades?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se denuncian posibles actos indebidos? • Se ha establecido un nivel de comunicación sobre los valores éticos de la empresa. • ¿Existe comunicación con clientes y proveedores? • ¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente y los jefes de área? • ¿Los empleados y trabajadores saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás? • ¿La empresa ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución, evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación? 	X	X		
24	Comunicación externa	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad? • ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros? • ¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la empresa? • ¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, videos, y mensajes en la página web? • ¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control? 	X	X	X	X

SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
25	Supervisión Permanente	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad? • ¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluya listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagrama de flujos? • ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas? 	X			Anualmente.
			X			
				X		
26	Supervisión Interna	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores? • ¿Existe planes de acción correctiva y se mide el grado de cumplimiento de los mismos? • ¿La auditoría interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad? 	X			
			X			
				X		
Fecha: 22 - Agosto - 2012		Preparado por: Gabriela Rivera Verónica Vélez		Supervisado por: Ing. Patricio Maldonado		

Formato tomado de: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009 – Anexo 19

Fuente: Ing. Patricio Maldonado – Gerente de Zhiros Cía. Ltda.

Elaborado por: Gabriela Rivera – Verónica Vélez

3.1.11.1. ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

Aspectos Positivos

- La relación que se tiene con los empleados, proveedores, clientes está basado en la honestidad y ética.
- No se ha tenido actos fraudulentos que involucren al personal en estos días, pero anteriormente si se ha dado.
- La administración se refleja en la forma en la que se establecen las políticas, objetivos, estrategias y su responsabilidad, esto a su vez es incentivado por el Gerente y los jefes de áreas ya comprometen a los empleados para su cumplimiento.
- Se cuenta con una estructura orgánica y funcional y este se identifica claramente los niveles de autoridad y responsabilidad.
- El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad.
- Se tienen establecidos indicadores para cada área, con sus responsables y se verifica su cumplimiento mensualmente.

Aspectos Negativos

- Zhiros no cuenta con un Código de Ética establecido.
- No se está presentado la información financiera oportunamente, ya que se ha tenido un cambio de personal en el área financiera.
- No se actualiza constantemente la estructura orgánica.
- No se tiene un sistema de gestión de Recursos Humanos, ni existe políticas y procedimientos para la contratación, formación y remuneración de los empleados.
- No se cuenta con métodos para motivar al personal, con excepto en el Área de ventas, ya que los vendedores tienen comisión por las ventas realizadas.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Aspectos Positivos

- Zhiros cuenta con un Plan Estratégico difundido internamente por el Gerente y los Jefes de Área.
- Se tiene establecido objetivos específicos en las diferentes áreas y actividades de la empresa y estos tienen una conexión con los objetivos y planes estratégicos de la empresa.

- Se cuenta con una comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados, esto se verifica a través de reuniones semanales.
- La calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación, para esto se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todas las áreas de la empresa
- Zhiros ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Aspectos Negativos

- No existen mecanismos para identificar eventos de riesgos, ya que en este momento se está elaborando o documentando el reglamento de salud y seguridad en el trabajo, de igual manera se está capacitando al personal para estar preparados frente a cualquier evento riesgoso.
- No se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis de flujo del proceso, etc.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Aspectos Positivos

- La información interna ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa.

Aspectos Negativos

- Zhiros no cuenta con el apoyo de gerencia para la planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos.
- No existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que puedan afectar a la empresa.

RESPUESTA A LOS RIESGOS

Aspectos Positivos

- Zhiros ha establecido respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos, a través de seguros contra incendios, robos, maquinaria y equipo electrónico.

- Se tiene apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas.
- Existen mecanismos para la toma de decisiones y la evidencia suficiente que respalde a las mismas.
- El gerente considera los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales y se comunica a las diferentes áreas las decisiones adoptadas.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Aspectos Positivos

- Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección.
- Existe apoyo de la gerencia para el diseño y aplicación de los controles y esto se realiza a través de reuniones semanales.
- Existe apoyo del gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información.

Aspectos Negativos

- La gerencia no emite constantemente políticas ni procedimientos relacionados al control en los niveles de la organización ni en la gestión de la tecnología de información.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Aspectos Positivos

- La comunicación en la empresa es en sentido amplio a través del sistema de red y correos electrónicos lo que facilita la circulación de la información; toda la información es compartida con todo el personal a través de la red y está disponible en tiempo oportuno y con datos actualizados.
- Los informes están disponibles en tiempo oportuno, con la información necesaria y actualizada y es difundida en todos los niveles de la organización.
- La empresa suministra información a todo el personal para que así cumplan con sus responsabilidades de forma eficiente y eficaz; y así verificar el cumplimiento de objetivos, metas e indicadores.

- A través de reuniones en grupo se conocen los problemas de cada una de las áreas.
- Los sistemas de información con los que cuenta Zhiros Cía. Ltda., son ágiles y flexibles ya que integran todas las operaciones de cada uno de los departamentos y aseguran la confiabilidad de los datos.
- La comunicación al personal es oportunamente respecto a sus responsabilidades y actividades.
- La comunicación con clientes y proveedores es de calidad.
- La empresa realiza reportes periódicos sobre los resultados, metas y objetivos alcanzados en cada una de las áreas.
- Se toma en cuenta los requerimientos de clientes, proveedores y organismos para así llevar una buena administración de la empresa.

Aspectos Negativos

- No existen políticas gerenciales relativas a la información y comunicación.
- La empresa no ha emitido un plan estratégico de tecnología de información.
- En algunas ocasiones la información no es oportuna y no se encuentra actualizada por lo que no permite identificar los riesgos que puedan darse en la entidad.
- La empresa no ha establecido un nivel de comunicación sobre los valores éticos de la empresa.
- La empresa no actualiza permanentemente la página WEB.

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Aspectos Positivos

- Los registros del sistema con los activos fijos se comparan anualmente.
- Existen herramientas de evaluación como cuestionarios y diagramas de flujo.

Aspectos Negativos

- La empresa no cuenta con una estructura organizativa, lo que no le permite comprobar que las funciones de control se ejecuten de manera adecuada.
- La empresa no ha tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores.

3.1.12. ENFOQUE DE LA AUDITORIA

3.1.12.1. Motivo de la auditoría

La Auditoria de Gestión a Zhiros Cía. Ltda., se llevará a cabo para cumplir con los requerimientos de la Universidad del Azuay, previo a la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, con el fin de aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en una empresa de nuestro medio y así evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas de la misma.

3.1.12.2. Objetivos

Objetivo General

Examinar y evaluar los planes, programas y actividades ejecutadas por la Empresa, con el propósito de establecer el grado de economía y eficiencia en la utilización de recursos humanos, materiales, tecnológicos y de tiempo; y el grado de eficacia en el cumplimiento de los objetivos.

Objetivos específicos por cada área a auditar

Producción

- Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones.
- Evaluar el cumplimiento del manual de calidad.
- Verificar el cumplimiento de los programas de producción.
- Verificar que los empleados cuenten con las condiciones adecuadas para desarrollar su trabajo.

Finanzas

- Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones.
- Verificar el correcto cálculo y elaboración de los roles de pagos.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales.

Ventas

- Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas del área.
- Medir la satisfacción del cliente.
- Verificar la adecuada distribución de las bodegas de producto terminado.

3.1.12.3. Alcance de la auditoría

La auditoría de gestión aplicada a la empresa Zhiros Cía. Ltda., abarca el estudio de la gestión organizacional durante el período del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2011 a las áreas de Producción, Finanzas y Ventas.

3.1.12.4. Componentes y subcomponentes

La empresa Zhiros Cía. Ltda., está integrada por distintas áreas como son; Producción, Finanzas, Ventas, Diseño y Compras, sin embargo para el estudio de la Auditoría de Gestión se determinaron tres áreas que requieren este análisis:

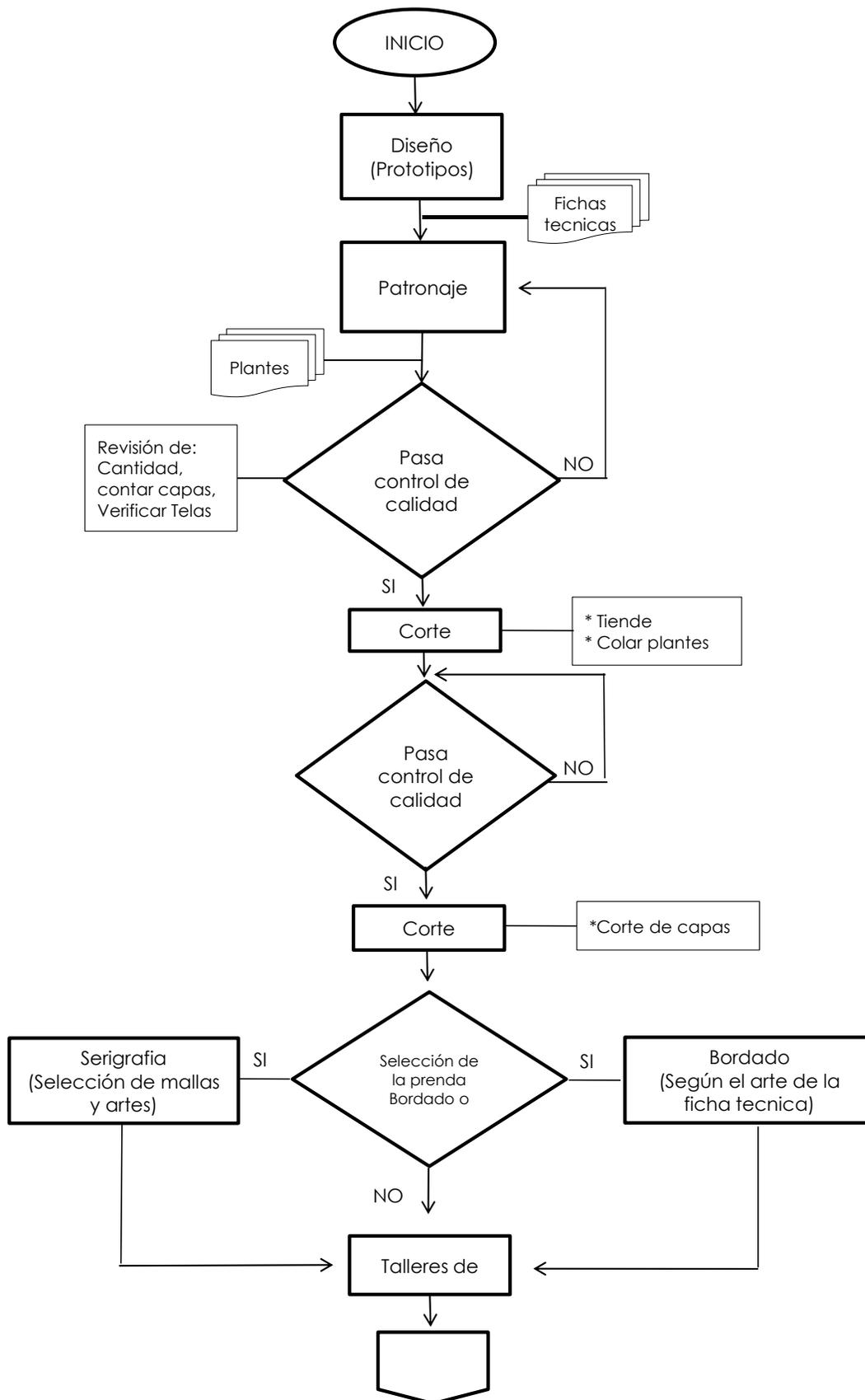
- Área de Producción, dentro de esta podemos encontrar los siguientes centros:
 - Corte
 - Bordado
 - Serigrafía
 - Costura
 - Lavandería
 - Terminado
- Área de Finanzas, que realiza las siguientes actividades:
 - Recepción de facturas
 - Conciliación bancaria
 - Costos
 - Manejo de personal
- Área de Ventas, se encarga de:
 - Almacenes
 - Distribuidores
 - Revisión de documentos de los clientes
 - Recepción del pedido
 - Despacho y envío de la mercadería
 - Bodega producto terminado
 - Cobranza

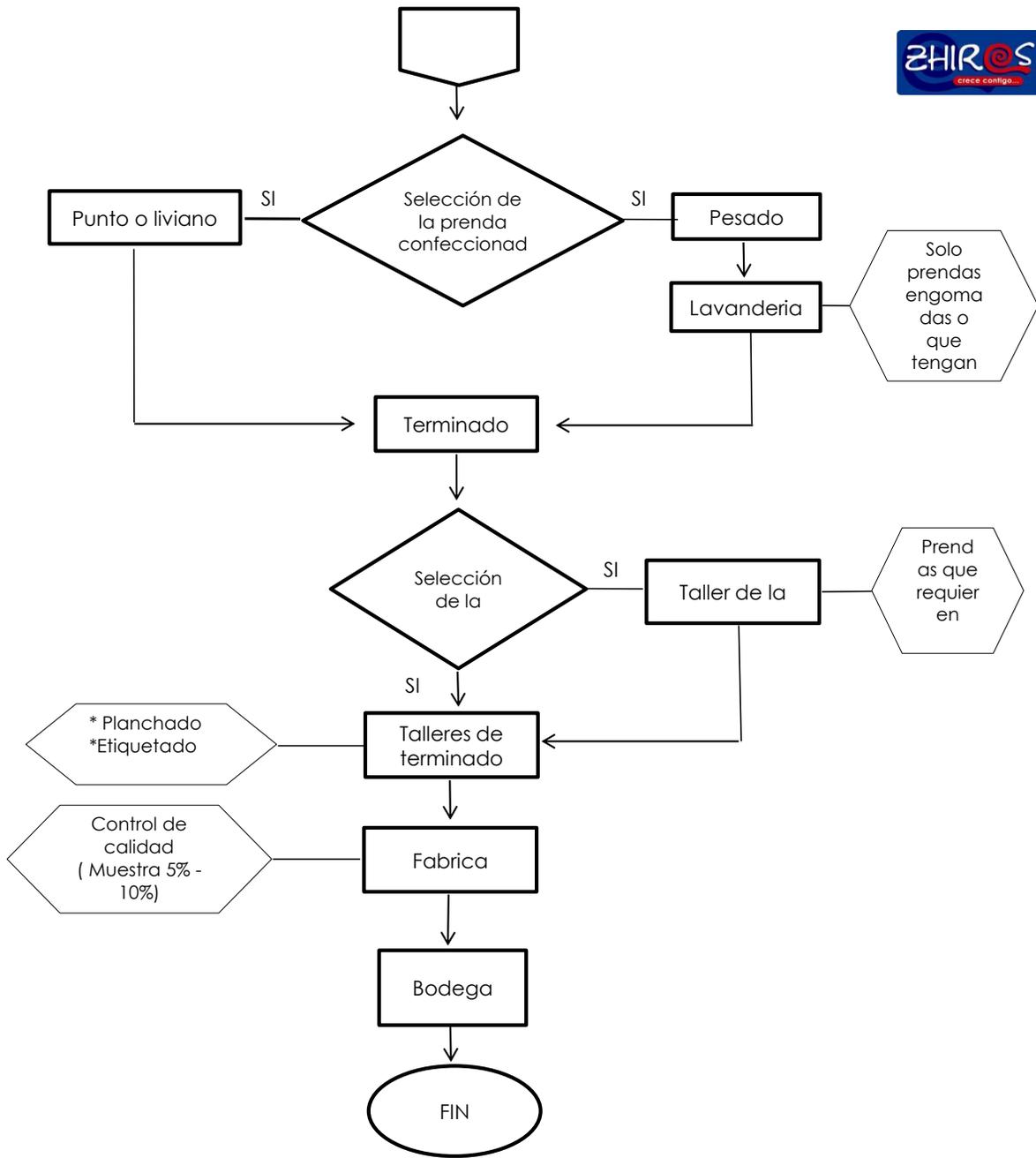
Al tratarse de una empresa mediana, no tiene subcomponentes y por ende se realizará una auditoría a estas áreas poniendo mayor énfasis en aquellos aspectos deficientes de cada una de ellas.

3.1.13. FLUJOGRAMAS DE CADA PROCESO



3.1.13.1. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN



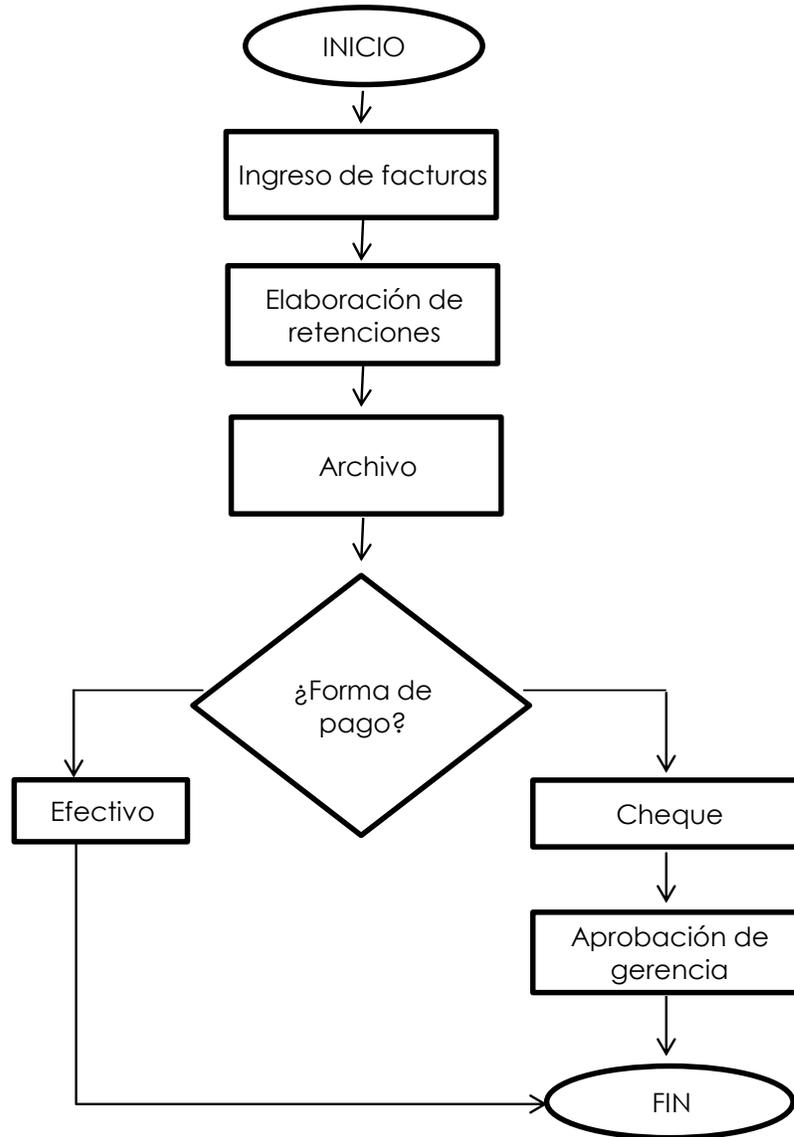


FUENTE: Zhiros Cía. Ltda.

3.1.13.2. FLUJOGRAMAS DEL PROCESO DE FINANZAS

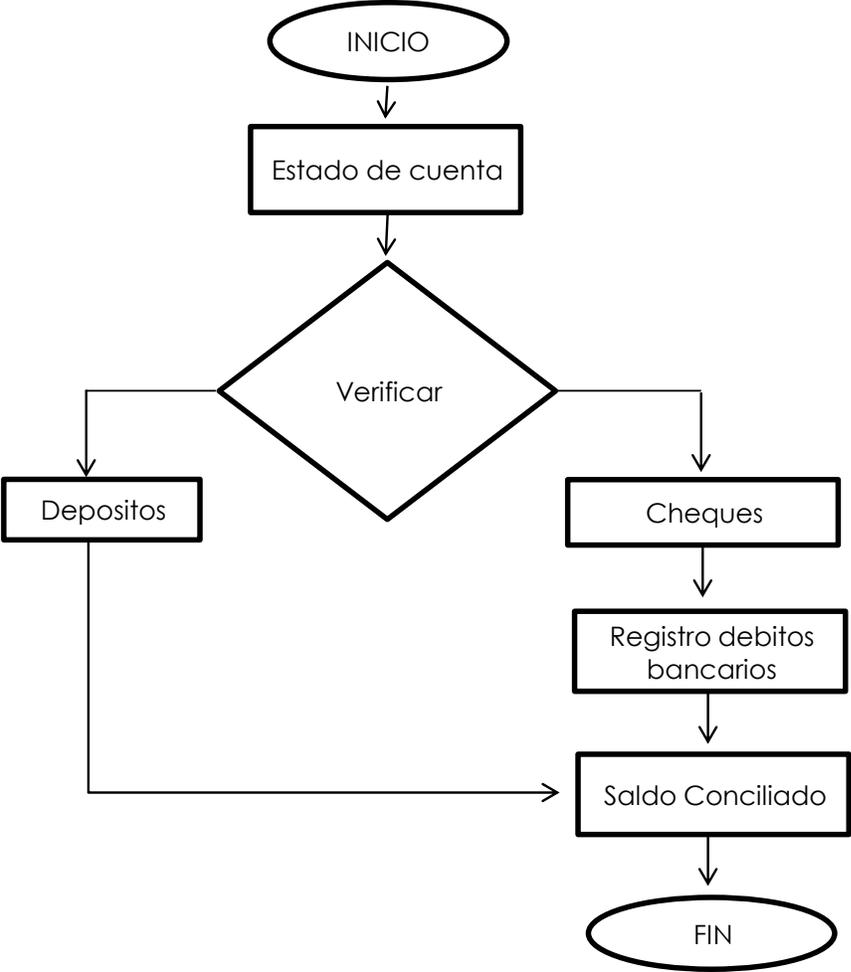


Recepción de facturas



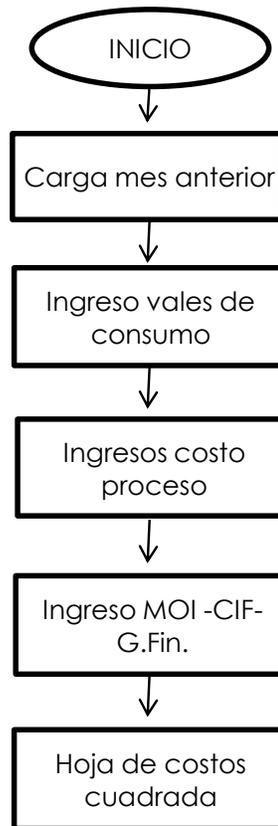
FUENTE: Zhiros Cía. Ltda.

Conciliación Bancaria



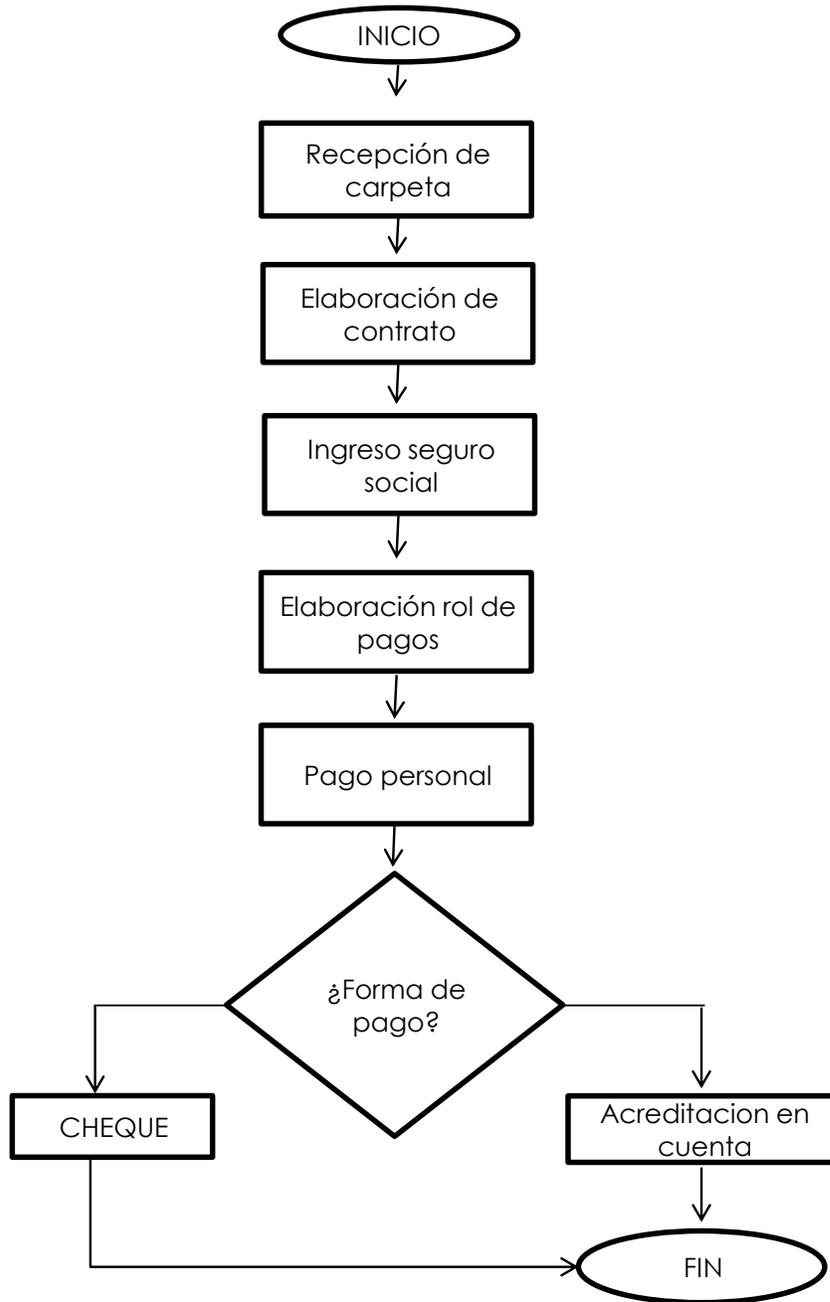
FUENTE: Zhiros Cía. Ltda.

Hoja de Costos



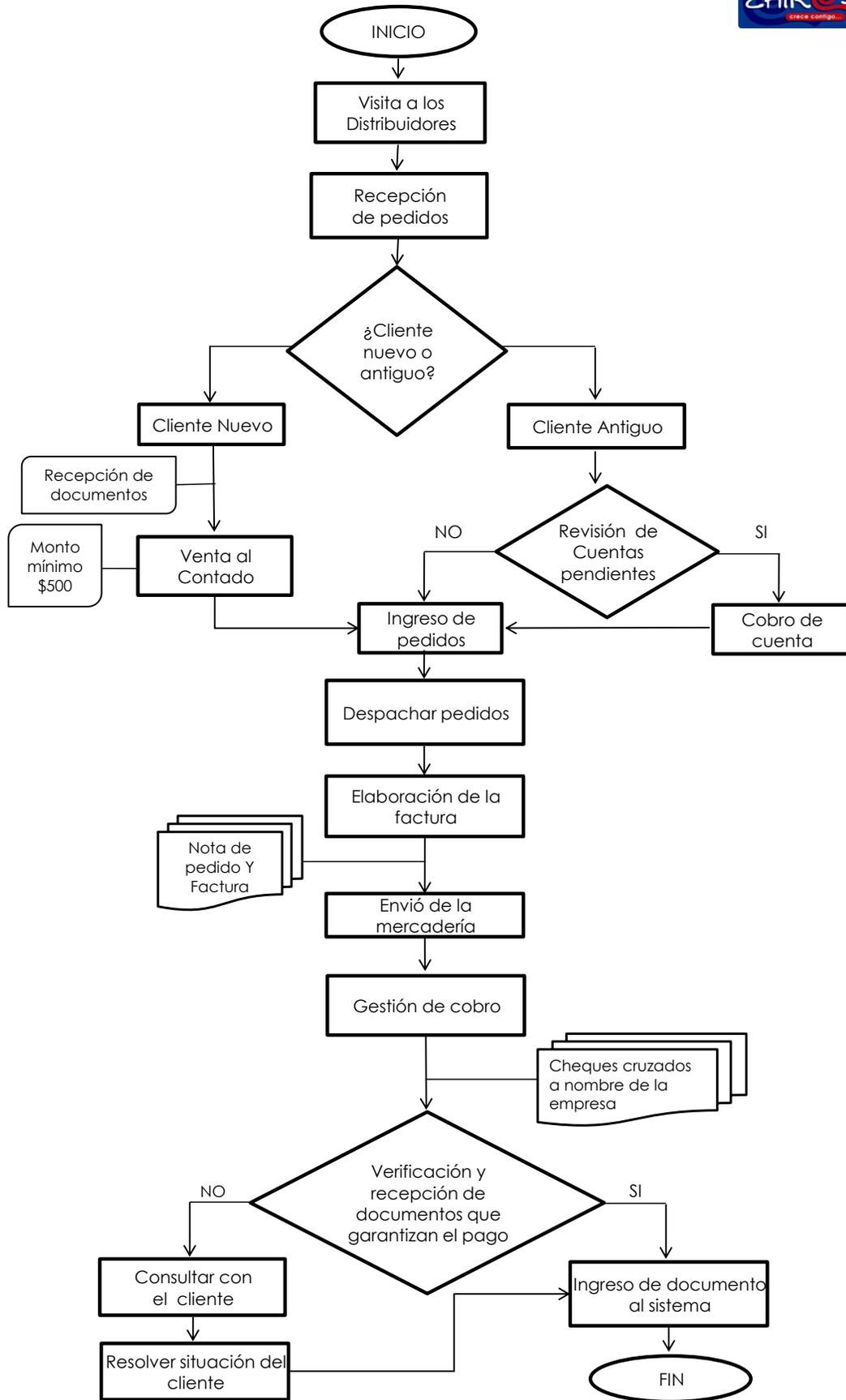
FUENTE: Zhiros Cía. Ltda.

Manejo de Personal



FUENTE: Zhiros Cía. Ltda.

3.1.13.3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS



FASE 2: PLANIFICACIÓN

3.2. FASE II: PLANIFICACIÓN

3.2.1. ORDEN DE TRABAJO DEFINITIVA

OFICIO: 006

ASUNTO: Orden de trabajo N. 002

FECHA: Cuenca, 27 de Agosto de 2012

Señoritas
Gabriela Rivera
Verónica Vélez
AUDITOR OPERATIVO
Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el informe de avance de la primera fase de la "Auditoría de Gestión aplicada a las Áreas de Producción, Finanzas y Ventas", de Zhiros Cía. Ltda., se ha determinado los componentes y áreas de resultados clave.

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

Una vez concluido la evaluación de control interno por cada componente, deberá elaborar un informe que contendrá, las deficiencias así como las alternativas de solución, para conocimiento del Gerente, Jefes de Áreas y el personal de la entidad relacionado con el examen, para su aplicación y mejoramiento.

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

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

Atentamente,

Ing. Humberto Jaramillo Granda
JEFE DE EQUIPO

3.2.2. EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO

Se llevará a cabo una evaluación del sistema del control interno por componente en las áreas de Producción, Finanzas y Ventas, con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos.

3.2.2.1. ÁREA DE PRODUCCIÓN

		<table border="1"> <tr> <td>P/T:</td> <td>003</td> </tr> </table>		P/T:	003
P/T:	003				
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTE					
Aplicado a:	ZHIROS CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO	Hoja No. 001			
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Área de Producción					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	PARCIAL	
1	¿Existen manuales de procesos?	X			
2	¿El manual expresa con claridad los objetivos del área?	X			
3	¿El manual ha sido revisado y supervisado por la gerencia?	X			
4	¿Se identifican con claridad las personas responsables para cada actividad?	X			
5	¿Existe descripción de puestos de trabajo?	X			
6	¿Existen revisiones y supervisiones de las funciones que realiza el personal?	X			



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTE

Aplicado a:	ZHIROS CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO	Hoja No. 002
-------------	---	--------------

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Área de Producción

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	PARCIAL	
7	¿Se cuenta con personal capacitada para cada centro del área de producción?	X			Si una persona capacitada sale de la empresa, se capacita a otra, incluso se está trabajando en capacitación continua a más personas para obtener un equipo multifuncional en la planta.
8	¿Existe comunicación entre todo el personal del área?	X			
9	¿Se comunica oportunamente al personal sus responsabilidades?	X			
10	¿Existe comunicación adecuada con otras áreas ?		X		La comunicación entre departamentos es escasa o deficiente.
11	¿Cumple con las horas de trabajo determinadas en la ley?	X			
12	¿La empresa ofrece algún tipo de incentivos al personal?	X			
13	¿Tienen control de entradas y salidas del personal?	X			
14	¿El área de producción cuenta con indicadores?	X			



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTE

Aplicado a:	ZHIROS CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO	Hoja No. 003
-------------	---	--------------

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Área de Producción

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	PARCIAL	
15	¿El área elabora programas de producción y estos se cumplen?	X			Quando no se cumplen, se analiza la causa del incumplimiento.
16	¿El área cuenta con flujogramas?	X			
17	¿Existe un documento formal que establezca la calidad que deberán tener los productos?	X			
18	¿Existe una persona encarga para realizar el control de calidad?	X			
19	¿Existe definido algún procedimiento que se realiza cuando los productos se encuentran fuera de los estándares de calidad?	X			
20	¿Se cuenta con un empaque, etiquetado y presentación adecuada para el producto?	X			
21	¿Se controla con regularidad la producción del personal?	X			
22	¿Tienen tiempos establecidos en el cual se indique cuanto debe tardarse en realizar un producto cada empleado?	X			
23	¿Tienen determinado un límite de producción diario que tiene que realizar cada trabajador?			X	Las metas son semanales, sin embargo en ciertas áreas si es posible determinarlo diariamente.



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTE

Aplicado a:	ZHIROS CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO	Hoja No. 004
-------------	---	--------------

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Área de Producción

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	PARCIAL	
24	¿El servicio que brindan los talleres es eficiente?	X			
25	¿El área de producción entrega oportunamente el trabajo a los talleres?			X	Quando se presentan imprevistos o el tiempo de algún proceso se alarga por dificultad, falta de material, etc.
26	¿Cumplen los talleres con los tiempos establecidos de entrega?			X	Varias veces se excusan por dificultad de los diseños.
27	¿Existen convenios o contratos firmados con los talleres que realizan la costura, lavado y terminación?	X			
28	¿Existen establecidos parámetros de producción que deben cumplir los talleres de costura?	X			
29	¿Existe personal encargado de supervisar el trabajo de los talleres?	X			
30	¿El área de diseño entrega oportunamente las fichas técnicas al área de producción?	X			
31	¿Existe un sistema informático para controlar los procesos de producción?	X			
32	¿Existen mecanismos para el control del inventario?	X			



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTE

Aplicado a:	ZHIROS CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO	Hoja No.005
-------------	---	-------------

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Área de Producción

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	PARCIAL	
33	¿Existen mecanismos para controlar la entrada y salida de materia prima de bodegas?	X			
34	¿El número de personal está de acuerdo con el tamaño del área de producción?			X	En ciertas etapas del año es suficiente, en temporadas fuertes se requieren mayores esfuerzos del personal.
35	¿El área cuenta con espacio suficiente?	X			
36	¿El área cuenta con señalización?			X	Aun es deficiente.
37	¿Se encuentran delimitados todos los centros del área de producción?		X		
38	¿El área de producción cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo?			X	Muchas veces compras no abastece de lo necesario tanto en insumos para producción como en herramientas, equipos de protección personal, etc.



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTE

Aplicado a:	ZHIROS CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO	Hoja No. 006
-------------	---	--------------

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Área de Producción

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	PARCIAL	
39	¿Las condiciones físicas en las que se desenvuelven los empleados son las adecuadas?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La estructura de la planta no está en óptimas condiciones y la temperatura en la planta es muy baja.
40	¿El personal cuenta con uniformes de trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
41	¿Existe mantenimiento de maquinaria?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
42	¿Existe modernización de maquinaria?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
43	¿Se cuenta con maquinaria suficiente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

FECHA: Miércoles, 29 de Agosto de 2012

Elaborado por:

Gabriela Rivera

Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Xavier Perugachi

JEFE DE PRODUCCIÓN

Formato tomado de: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009 – Anexo 27

3.2.2.2. ÁREA DE FINANZAS

		<table border="1"> <tr> <td>P/T:</td> <td>004</td> </tr> </table>			P/T:	004
P/T:	004					
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTE						
Aplicado a:	ZHIROS CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE EVALUCIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO			Hoja No. 001		
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión						
COMPONENTE: Área de Finanzas						
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS	
		SI	NO	PARCIAL		
1	¿Existe un manual específico de funciones para el área?	X				
2	¿Ha existido quejas por parte de los empleados por las reglas impuestas en el manual?		X			
3	¿La alta dirección incentiva a los empleados al cumplimiento de metas y objetivos?			X		
4	¿El ambiente laboral entre empleados y directivos es armonioso?	X				
5	¿Los empleados emiten quejas de su cargo al gerente en caso de no sentirse conformes?	X				
6	¿El área cuenta con un sistema informático?	X			Abago.	
7	¿Se tiene confiabilidad del sistema informático que se aplica en el área financiera?	X			85% ya que el programa tiene fallas.	
8	¿El área cuenta con canales de comunicación y cuáles son estos?	X			Correo electrónico.	
9	¿Se actualizan frecuentemente los sistemas contables y financieros?			X	Actualiza la empresa que provee el servicio – Abago.	
10	¿Se identifican con claridad las responsabilidades de cada empleado de finanzas?	X				
11	¿El personal está de acuerdo con el número de actividades del área?			X	Falta personal.	



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTE

Aplicado a:	ZHIROS CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE EVALUCIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO	Hoja No. 002
-------------	--	--------------

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Área de Finanzas

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	PARCIAL	
12	¿El área cuenta con espacio suficiente para cada empleado?	X			
13	¿El personal está satisfecho con sus horas de trabajo y su cargo dentro de la empresa?		X		Porque realizan funciones que no les competen.
14	¿El gerente revisa periódicamente los informes financieros?	X			
15	¿Existe la comunicación oportuna de problemas e inconvenientes al personal interesado?	X			
16	¿Se ha implementado mecanismos de calidad para la supervisión del sistema financiero?		X		
17	¿Los cargos de los empleados son específicos?		X		Realizan actividades extras que no son de su cargo.
18	¿Se mantienen actualizados datos importantes para el área financiera y contable?	X			El flujo de caja.
19	¿Existe presión por parte del Gerente para la entrega de informes?	X			
20	¿La documentación se encuentra organizada adecuadamente y es de fácil ubicación?	X			

FECHA: Miércoles, 29 de Agosto de 2012

Elaborado por:
Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:
Ing. Ángel Enríquez
JEFE DE FINANZAS

Formato tomado de: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009 – Anexo 27

3.2.2.3. ÁREA DE VENTAS

		<table border="1"> <tr> <td>P/T:</td> <td>005</td> </tr> </table>			P/T:	005
P/T:	005					
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTE						
Aplicado a:		ZHIROS CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO		Hoja No. 001		
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Área de Ventas						
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS	
		SI	NO	PARCIAL		
1	¿El área de ventas cuenta con manuales?	X				
2	¿El jefe de ventas incentiva y compromete a sus empleados para que cumplan las leyes y políticas establecidas por la empresa?	X				
3	¿Cuenta con un manual de atención al cliente?		X		Se está implementando.	
4	¿Se tiene una buena relación con los clientes?	X				
5	¿Cuenta con personal capacitado y cada que tiempo se les capacita?			X	Se va a generar un plan de capacitación.	
6	¿Se tienen políticas de ventas y estas son de conocimiento de todo el personal?	X				
7	¿Cuenta un Flujograma del área?		X			
8	¿Posee políticas de Crédito?	X			Dependiendo del monto del crédito se tiene un plazo de 30, 60 y 90 días.	
9	¿Se cuenta con políticas o tablas de comisión por las ventas?	X			Se tiene comisión por la venta y cobro del 2% (0.05% venta, 0.05% cobro, 0.05% fecha de cheque, 0.05% presupuesto).	



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTE

Aplicado a:	ZHIROS CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO	Hoja No. 002
-------------	---	--------------

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Área de Ventas

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	PARCIAL	
10	¿Se registran oportunamente las cobranzas?	X			
11	¿Se cumple con las ventas requeridas para cada mes?			X	Depende de la temporada.
12	¿Se encuentran bien definidos los puestos de trabajo?	X			
13	¿Los trabajadores están conformes con sus labores que desempeñan?	X			
14	¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	X			
15	¿Existen políticas o procedimientos de contratación para el área?		X		
16	¿Se aplica sanciones disciplinarias?	X			Descuentos.
17	¿Existe comunicación?	X			Vía mail, Celulares y por escrito.
18	¿Se tiene personal suficiente y capacitado para el servicio al cliente?			X	
19	¿Están bien establecidos los puntos de venta?	X			Se dividen por zonas.
20	¿Cuenta con Indicadores y cada cuanto es su evaluación?	X			La evaluación es mensual.
21	¿Se cuenta con un sistema informático para el registro del pedido?	X			Con el sistema Abago.
22	¿Se tiene personal encargado para la pos-venta?		X		El mismo vendedor realiza la pos-venta.
23	¿Realizan encuestas de satisfacción al Cliente?			X	Se realiza sondeo de colecciones.



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTE

Aplicado a:	ZHIROS CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO	Hoja No. 003
-------------	---	--------------

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Área de Ventas

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	PARCIAL	
24	¿La bodega se encuentra bien distribuida?	X			
25	¿Cuenta con un buzón de sugerencias para los clientes?		X		
26	¿Aceptan devoluciones de clientes?			X	Solo cuando el producto tiene fallas de calidad y la talla es la equivocada.
27	¿Cuenta con transporte propio para la entrega del producto?		X		Servientrega.
28	¿Cumplen con los tiempos de entrega establecidos?			X	
29	¿Cuenta con un sistema de control de ingreso y salida del personal?	X			
30	¿La publicidad de Zhiros es suficiente?		X		
31	¿Existe un control por parte del Gerente con respecto al número de ventas?	X			

FECHA: Miércoles, 29 de Agosto de 2012

Elaborado por:

Gabriela Rivera

Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Marco Polo

JEFE DE VENTAS

Formato tomado de: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009 – Anexo 27

3.2.2.4. RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ESPECÍFICO

El análisis de la evaluación del control interno específico se realizó a los jefes de cada una de las áreas a auditar, en la cual se pudo determinar aspectos positivos y negativos, que se detallarán a continuación:

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Aspectos Positivos

- El área de producción cuenta con manuales de procesos los cuales expresan con claridad los objetivos del área y la descripción de cada uno de los puestos de trabajo.
- Existe una capacitación constante al personal, ya que si sale una persona se capacita a otra inmediatamente y siempre se está trabajando en capacitaciones continuas al personal.
- Existe buena comunicación entre todo el personal del área.
- El área cuenta con indicadores que permiten evaluar el correcto funcionamiento de sus actividades.
- El área cumple con los programas de producción y cuando estos no se cumple se analiza la causa del incumplimiento y se corrige.
- Se cuenta con manuales de calidad en donde se especifica la calidad que deberán tener cada uno de los productos.
- El producto cuenta con un empaque, etiquetado y presentación adecuada.
- Existe personal que se encarga de revisar el trabajo realizado por los talleres.
- El área cuenta con la maquinaria suficiente para la producción de las prendas.

Aspectos Negativos

- La comunicación con las demás áreas es deficiente.
- Existe retraso en la entrega del trabajo a los talleres ya sea por falta de material o por alguna otra dificultad.
- Los talleres no cumplen con el tiempo establecido de entrega porque alegan que existe dificultad en el diseño de las prendas.
- En determinadas épocas del año se requiere mayor número de personal.
- La señalización del área de producción es deficiente.
- El área no cuenta con todas las herramientas necesarias para su trabajo, ya que compras no abastece con todos los insumos necesarios como son herramientas y equipos de protección al personal.
- La estructura de la planta no se encuentra en óptimas condiciones.

ÁREA DE FINANZAS

Aspectos Positivos

- El área cuenta con manuales de funciones.
- El personal del área no ha realizado quejas sobre las reglas que se encuentran en los manuales, lo que demuestra que están de acuerdo con todo lo impuesto en el manual.
- El ambiente laboral entre los empleados y los directivos es armonioso, por lo que los empleados podrían presentar cualquier queja en caso de sentirse inconformes.
- El área de finanzas cuenta con un sistema informático llamado Abago, el cual facilita el manejo de la información, sin embargo este sistema solo tiene una confiabilidad del 85% debido a que tiene algunas fallas.
- La comunicación en el área es buena ya que utilizan correos electrónicos para poderse comunicar con las demás áreas.
- El gerente realiza la revisión periódica de todos los informes financieros, por lo que la información siempre está actualizada, sin embargo existe presión por parte de la gerencia para la entrega de los informes.
- La documentación del área de finanzas se encuentra bien organizada por lo que es de fácil ubicación.

Aspectos Negativos

- No existe mucho incentivo por parte de la gerencia para el cumplimiento de metas y objetivos.
- No existe una actualización permanente de los sistemas contables ya que la actualización del programa la realiza la empresa proveedora del servicio – Abago.
- El área no cuenta con el personal suficiente, por lo que los empleados del área realizan funciones que no les competen y que no están dentro de sus funciones.

ÁREA DE VENTAS

Aspectos Positivos

- El área de ventas cuenta con manuales de funciones, los cuales incentivan y comprometen a los empleados para que se cumplan con las leyes y políticas establecidas.
- Se tiene una buena relación con los clientes y se encuentran delimitados por Zonas.
- El personal de la empresa se encuentra capacitado aunque esta no es continua, es por ello que se está implementando un plan de capacitación.

- Se dispone de políticas de crédito dependiendo de su monto esta puede ser de 30, 60 y 90 días y también con políticas de comisión por las ventas y cobranzas que es del 2% (0.05% venta, 0.05% cobro, 0.05% fecha de cheque, 0.05% presupuesto).
- Los puestos de trabajo se encuentran bien delimitados y los empleados se encuentran conformes con ellos, lo cual nos permite identificar con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad.
- Se cuenta con un sistema informático Abago, lo cual nos permite registrar los pedidos y nos facilita información para la realización de indicadores.
- La bodega de producto terminado se encuentra bien distribuida sus productos.
- Se aceptan devoluciones de mercadería, pero solo cuando el producto tiene fallas de calidad o la talla es la equivocada.
- Se dispone de un sistema de control de ingreso y salida del personal, esto es mediante huella digital.

Aspectos Negativos

- No se cuenta con un manual de atención al cliente.
- No siempre se cumplen con las ventas requeridas para cada mes, esto depende mucho de la temporada en la que nos encontremos.
- Falta establecer procedimientos para la contratación de personal.
- No se tiene personal encargado para el servicio pos-venta, ya que el mismo vendedor lo realiza.
- Zhiros no cumple con los tiempos de entrega establecidos, dependiendo de la colección y la temporada.
- No se tiene una publicidad suficiente.

3.2.3. PLAN DE AUDITORÍA

PLAN DE AUDITORIA

La Auditoría de Gestión aplicada a la empresa Zhiros Cía. Ltda., a las áreas de Producción, Finanzas y Ventas, se llevara a cabo en cumplimiento con la orden de trabajo N° 002.

3.2.3.1. Misión

Con la aplicación de una Auditoría de Gestión a la empresa Zhiros Cía. Ltda., pretendemos evaluar la eficiencia empresarial mediante la utilización

adecuada de recursos y la aplicación de los sistemas de control en cada una de las áreas a auditar.

3.2.3.2. Visión

Mediante la realización de esta auditoría se pretende entregar pautas a la empresa para el mejoramiento de sus procesos y actividades en los componentes a auditar, logrando de esta manera la coordinación adecuada de cada área y la formulación de planes que ayuden a cumplir con los objetivos propuestos en los manuales.

3.2.3.3. Objetivos

Objetivo General

Examinar y evaluar los planes, programas y actividades ejecutadas por la Empresa, con el propósito de establecer el grado de economía y eficiencia en la utilización de recursos humanos, materiales, tecnológicos y de tiempo; y el grado de eficacia en el cumplimiento de los objetivos.

Objetivos específicos por cada área a auditar

Producción

- Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones.
- Evaluar el cumplimiento del manual de calidad.
- Verificar el cumplimiento de los programas de producción.
- Verificar que los empleados cuenten con las condiciones adecuadas para desarrollar su trabajo.

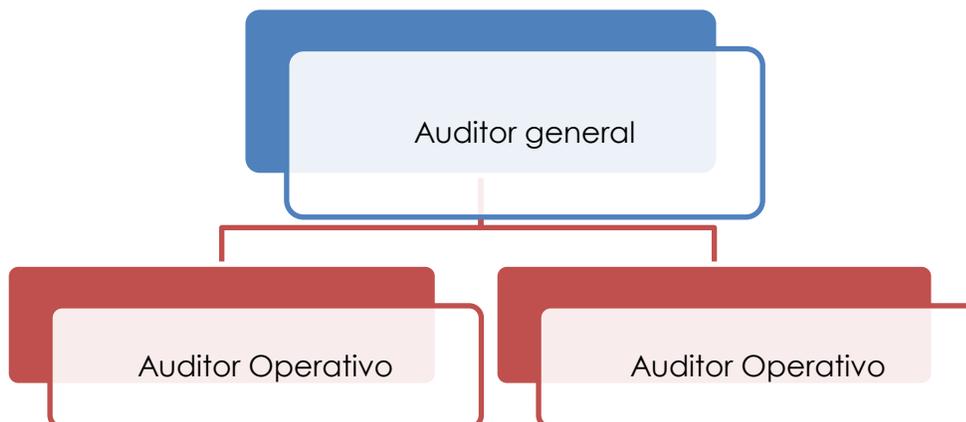
Finanzas

- Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones.
- Verificar el correcto cálculo y elaboración de los roles de pagos.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales.

Ventas

- Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas del área.
- Medir la satisfacción del cliente.
- Verificar la adecuada distribución de las bodegas de producto terminado.

3.2.3.4. Estructura Orgánica



3.2.3.5. Equipo de Auditoría

CARGO	NOMBRE Y APELLIDO
Jefe de Equipo	Ing. Humberto Jaramillo Granda
Auditor Operativo	Gabriela Rivera Rivera
Auditor Operativo	Verónica Vélez Astudillo

3.2.3.6. Presupuesto de materiales y otros

MATERIALES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Hojas	1 Resma	4.00	4,00
Esferos	10 unid.	0.30	3,00
Carpetas	30 unid.	0.30	9,00
Corrector	5 unid.	1.50	7,50
Borradores	5 unid.	0.50	2,50
Copias	600	0.03	18,00
Impresiones	1000	0.05	50,00
Carpetas	3 Unid.	0.30	0,90
Anillados	5	1.50	7,50
Gastos de Celulares	3 unid.	10.00	30,00
Gastos de Internet	4	28.00	112,00
Movilización			100,00
Alimentación			130,00
TOTAL			474,40

3.2.3.7. Asignación de tiempos

FASES	FECHAS ESTIMADAS		TOTAL DÍAS	DÍAS LABORABLES
	DEL	AL		
FASE I: Conocimiento preliminar	16 de Agosto de 2012	24 de Agosto de 2012	9 Días	7 Días
FASE II: Planificación	27 de Agosto de 2012	11 de Septiembre de 2012	16 Días	12 Días
FASE III: Ejecución	12 de Septiembre de 2012	26 de Octubre de 2012	45 Días	32 Días
FASE IV: Comunicación de resultados	29 de Octubre de 2012	1 de Noviembre de 2012	6 Días	4 Días
FASE V: Seguimiento	5 de Octubre de 2012	7 de Octubre de 2012	3 Días	3 Días
			79 Días	58 Días

Costo hora/hombre= Presupuesto de Recursos / # horas plan trimestral

$$\text{Costo hora/hombre} = \frac{474,40}{662}$$

Costo hora/hombre= 0,72

3.2.3.8. Recursos humanos para la ejecución de la auditoría

CARGO	NOMBRE Y APELLIDO
Empresa Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.	
Gerente General	Ing. Patricio Maldonado
Jefe de Producción	Ing. Xavier Perugachi
Jefe de Finanzas	Ing. Ángel Enríquez
Jefe de Ventas	Ing. Marco Polo
Equipo de auditoría	
Jefe de Equipo	Humberto Jaramillo Granda
Auditor Operativo	Gabriela Rivera Rivera
Auditor Operativo	Verónica Vélez Astudillo

3.2.3.9. Nómina del personal de auditoría externa

NOMBRE	CARGO	TIEMPO REQUERIDO
Humberto Jaramillo Granda	Jefe de Equipo	58 Días
María Gabriela Rivera Rivera	Auditor Operativo	58 Días
Andrea Verónica Vélez Astudillo	Auditor Operativo	58 Días

FASES	DÍAS LABORABLES	HORAS	TOTAL HORAS LABORALES	PERSONAS	TOTAL HORAS HOMBRE
FASE I: Conocimiento preliminar	7 Días	5	35	2	70
FASE II: Planificación	12 Días	6	72	2	144
FASE III: Ejecución	32 Días	6	192	2	384
FASE IV: Comunicación de resultados	4 Días	5	20	2	40
FASE V: Seguimiento	3 Días	4	12	2	24
	58 Días				662

3.2.3.10. Cálculos de días hombre

 EMPRESA: ZHIROS CÍA. LTDA. PLAN DE CONTROL PARA EL PERÍODO (AGOSTO 15 A OCTUBRE 29 2012) CÁLCULO DÍAS/HOMBRE (D/H) DISPONIBLES PARA EL CONTROL		
CÁLCULO DÍAS LABORABLES		
TOTAL días calendario del año:		79
<u>Menos:</u>		
- Fines de semana	19	
- Vacaciones y onomástico	0	
- Capacitación	0	
- Días feriados y festivos	<u>2</u>	
TOTAL días deducibles		<u>21</u>
<u>TOTAL DÍAS LABORABLES AÑO</u>		<u><u>58</u></u>
NÚMERO DE PERSONAL DESTINADO AL CONTROL:		
- Personal Operativo	1	
- Personal Operativo	<u>1</u>	
<u>TOTAL DE PERSONAL</u>	<u><u>2</u></u>	
DIAS LABORABLES FUNCIONARIOS	=	DIAS-HOMBRE
- Personal Operativo		58
- Personal Operativo		<u>58</u>
<u>TOTAL DÍAS-HOMBRE (D/H)</u>		<u><u>116</u></u>
DISTRIBUCIÓN DE LOS DÍAS / HOMBRE DISPONIBLES:		
- Arrastres	8	D/H
- Actividades Planificadas	100	D/H
- Imprevistos	<u>8</u>	D/H
<u>TOTAL DÍAS/HOMBRE (D/H)</u>	<u><u>116</u></u>	D/H

3.2.5. EVALUACIÓN DE RIESGOS



3.2.5.1. PRODUCCIÓN

MANUAL DE REFERENCIA COSO			
ENTIDAD: Zhiros Cía. Ltda.			
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de gestión			
COMPONENTE: Área de producción			
PROCESO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Recepción de fichas técnicas entregadas por el área de diseño	Operacional	* Equivocación en el envío de fichas técnicas por parte del área de diseño	Cada persona de cada centro revisa los colores, hilos, telas y los compara con las fichas técnicas
		* Equivocación en el contenido que deben tener las fichas técnicas	
		* Demora en la entrega de fichas técnicas	
Elaboración de planters (Patronaje)	Operacional	* Equivocación al momento de realizar el plante	Revisión del plante
		* Equivocación al seleccionar el número de capas	Volver a realizar el plante
		* Equivocación en las cantidades de piezas	Revisar que las piezas están completas
		* Equivocación en la verificación de telas	Contar el número de capas y que estén de acuerdo a la macro
Corte	Operacional	* Equivocación en el tendido de las telas	Control de calidad
		* Equivocación en el contado de capas de tela	
		* Equivocación en la colocación del plante	
		* Error al momento de cortar las capas	
	* Falta de materia prima	Compras se encarga de revisar que las telas estén completas	

Selección de la prenda: bordado o serigrafía	Operacional	*Equivocación al momento de seleccionar la prenda y decidir si la prenda va al centro de bordado o serigrafiado	Persona de corte selecciona las prendas para bordado o serigrafiado
Bordado: Según ficha técnica	Operacional	* Equivocación al momento de seleccionar el diseño a ser bordado en la prenda	Control de calidad y supervisión, cada orden de producción tiene su código.
		* Equivocación al seleccionar colores de hilos	
		* Equivocación al momento de seleccionar la ficha técnica que va de acuerdo al producto que se esta realizando	
		* Omisión por parte del personal de bordado al no bordar todas las prendas	
		* Daño de la maquinaria	Realizar mantenimiento diario, cada dos horas, cada semana limpieza y aceitado, mantenimiento total 1 vez al año
Serigrafía: Según ficha técnica, selección de mallas, artes	Operacional	* Equivocación al seleccionar fichas técnicas	Revisión de las fichas de los prototipos por parte de diseño
		* Equivocación al seleccionar el arte	
		* Equivocación en la selección de mallas	
		* Temperatura del horno demasiado alta	Verificar la temperatura del horno
		* Daño de la maquinaria	Realizar mantenimiento, limpieza
Envió de las prendas a los talleres de costura	Operacional	* Equivocación al momento de contar las prendas enviadas a los talleres	Cada taller cuenta sus prendas
		* Error al enviar materias primas	Revisión de los programas
		* Demora en el envío de las prendas	Los talleres retiran las prendas en la empresa

Selección de la prenda confeccionada Punto, Liviano o Pesado	Operacional	* Equivocación al momento de seleccionar la prenda	Tener personal encargado para la selección de las distintas prendas
Lavado de prendas pesadas (engomadas)	Operacional	* Equivocación en el proceso de lavado	control de calidad a la muestra enviada
		* Equivocación en el diseño de la prenda	Revisión del prototipo
Colocación de Botones y ojales	Operacional	* No contar con la Materia Prima necesaria	Compras debe programar la compra de materiales
		* Omisión en la colocación de botones y ojales	Revisión del prototipo
Planchado, etiquetado y enfundado de las prendas terminadas	Operacional	* Omisión en el etiquetado de las prendas	Control de calidad y muestreo del 5% - 10%
		* No contar con el necesario material	Compras debe programar
Control de Calidad de las prendas (muestreo 5 o 10%)	Operacional	* Equivocación en el conteo de las prendas	3 controles de calidad
		* Error en las prendas terminadas	Envió al taller para arreglar, para el arreglo de la prenda
Elaboración de paquetes	Operacional	* Equivocación al realizar los paquetes	La bodega de producto terminado revisa los paquetes
		* Equivocación en las cantidades de prendas	Revisión de las ordenes de producción

ANALISIS DE RIESGOS



ENTIDAD: Zhiros Cía. Ltda.

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de gestión

COMPONENTE: Área de producción

PROCESOS / CONTROLES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Recepción de fichas técnicas entregadas por el área de diseño.	100	100
Elaboración de plantes (Patronaje).	100	90
Corte.	100	80
Selección de la prenda: bordado o serigrafía.	100	100
Bordado: Según ficha técnica.	100	70
Serigrafía: Según ficha técnica, selección de mallas, artes.	100	90
Envío de las prendas a los talleres de costura.	100	100
Selección de la prenda confeccionada Punto, Liviano o Pesado.	100	100
Lavado de prendas pesadas (engomadas).	100	90
Colocación de Botones y ojales.	100	95
Planchado, etiquetado y enfundado de las prendas terminadas.	100	95
Control de Calidad de las prendas (muestreo 5 o 10%).	100	80
Elaboración de paquetes.	100	100
TOTAL	1300	1190

Formato tomado de: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009 – Anexo 25

$$\text{Nivel de confianza: } \frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}} * 100$$

$$\text{Nivel de confianza: } \frac{1190}{1300} * 100$$

$$\text{Nivel de confianza: } 91.54\%$$

RIESGO

Alto 15% - 50% Baja	Moderado 51% - 75% Media	Bajo 76% - 95% Alta
-----------------------------------	--	-----------------------------------

CONFIANZA

El Nivel de Confianza del Área de Producción es del 91.54% dando como resultado un riesgo bajo, con una confianza alta.

3.2.5.2. FINANZAS

MANUAL DE REFERENCIA COSO



ENTIDAD: Zhiros Cía. Ltda.

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de gestión

COMPONENTE: Área de finanzas

PROCESO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Ingreso de factura	Financiero	* Error en el ingreso de la factura	Supervisión del Jefe de Finanzas
		* Fallas de software	
Pago a proveedores	Financiero	* Equivocación en pago a proveedores	Disponer de información organizada para saber los límites de pagos a proveedores
		* Omisión de información	
Conciliación bancaria	Financiero	* Equivocación en la determinación de cantidades	Supervisión del Jefe de Finanzas
		* Omisión de información	
Hoja de costos	Financiero	* Demora en la ejecución de la hoja de costos	Supervisión del Jefe de Finanzas
		* Equivocación de cálculos	
		* Error en la digitación	

Ingreso de vales de consumo	Financiero	* Demora en el ingreso de vales de consumo	Supervisión del Jefe de Finanzas
Recepción de carpetas	Financiero	* Omisión de documentación	Revisar con anticipación la documentación del personal y ponerse de acuerdo en la designación de funciones
		* Equivocación en designar funciones	
		* Equivocación en la realización de contratos	Legalizar contratos
		* Equivocación en la realización de pruebas para la contratación del personal	Realizar las pruebas con el área de finanzas y con el área que necesita personal
Elaboración de contratos	Financiero	* Equivocación en el tipo de contrato	Revisar con anticipación que tipo de contrato se debe realizar y supervisión del Jefe de Finanzas
		* Equivocación en el ingreso al IESS	
Elaboración de roles	Financiero	* Error en la elaboración del Rol de Pagos	Realizar con anticipación los Roles de Pagos y verificar las cantidades con las diferentes áreas de la empresa
		* Equivocación en la digitación de cantidades	
Pago a personal	Financiero	* Equivocación en la realización de cheques	Revisar detalladamente la realización de los cheques y establecer tiempos límites de pago
		* Demora en el pago de sueldos	

Declaración de impuestos	Financiero	* Equivocación en la digitación de cantidades	Contar con toda la información necesaria para realizar una adecuada declaración de los impuestos
		* Equivocación en la fecha de declaración	
		* Omisión de información en la declaración de formularios	
Elaboración de Balances	Financiero	* Equivocación en la digitación de cantidades	Cumplir con las fechas establecidas por la empresa y la Superintendencia de Compañías
		* Falta de información	
		* Omisión de Registros	
Cuadre de inventarios	Financiero	* Descoordinación con el área de compras y producción	Supervisión y comunicación entre el personal
		* Falta de información	Control por parte del Gerente y los jefes de cada área
		* Error en el conteo físico	
		* Fallas en el sistema informático de inventarios	Control mensual del sistema informático, mantenimiento por parte de técnicos

Fuente: Ing. Patricio Maldonado – Gerente de Zhiros Cía. Ltda.

Elaborado por: Gabriela Rivera – Verónica Vélez

ANALISIS DE RIESGOS



ENTIDAD: Zhiros Cía. Ltda.

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de gestión

COMPONENTE: Área de finanzas

PROCESOS / CONTROLES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Ingreso de factura	100	93
Pago a proveedores	100	85
Conciliación bancaria	100	90
Hoja de costos	100	70
Ingreso de vales de consumo	100	83
Recepción de carpetas	100	93
Elaboración de contratos	100	95
Elaboración de roles	100	95
Pago a personal	100	93
Declaración de impuestos	100	90
Elaboración de Balances	100	85
Cuadre de inventarios	100	95
TOTAL	1200	1067

Formato tomado de: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Especifico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009 – Anexo 25

$$\text{Nivel de confianza: } \frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}} * 100$$

$$\text{Nivel de confianza: } \frac{1067}{1200} * 100$$

$$\text{Nivel de confianza: } 88.92\%$$

RIESGO



CONFIANZA

El Nivel de Confianza del Área de Finanzas es del 88.92% dando como resultado un riesgo bajo, con una confianza alta.

3.2.5.3. VENTAS

MANUAL DE REFERENCIA COSO



ENTIDAD: Zhiros Cía. Ltda.

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de gestión

COMPONENTE: Área de Ventas

PROCESO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Visita a los Distribuidores	Operacional	* Descoordinación en el orden de visitas	Planificación adecuada de visitas
Recepción de Pedidos de los Distribuidores	Operacional	* Equivocación en la recepción del pedido de los productos	Capacitación para realización de esta actividad
		* Riesgo de confusión con ordenes de pedido de los distribuidores	Orden en la archivación de pedidos ya realizados
Recepción de Documentos (Cliente Nuevo)	Operacional	* Cliente poco solvente	Supervisión por parte del Jefe de Ventas
		* Falsificación de información	
		* Pocas fuentes de referencias	
		* Pérdida de documentación	
Revisión de Cuentas pendientes (Cliente Antiguo)	Operacional	* Error en los registros de cuentas pendientes	Supervisión de los registros y documentos
		* Perdida de documentos de deuda	Supervisión por parte del Jefe de Ventas
		* Omisión de Deudas	
		* Confusión de cuentas por cobrar	
Ingresos de Pedidos	Operacional	* Confusión en el pedido para los distintos distribuidores	Personal Capacitado
		* Falta de Mercadería para cubrir pedidos	Actualización del sistema de inventario
		* Error en la digitación de pedidos	Supervisión por parte del Jefe de Ventas

Despacho de Pedido	Operacional	* Error en el despacho de la mercadería	Supervisión por parte del Jefe de Ventas
		* Equivocación al digitar pedidos	
		* Mercadería no disponible	Control en las actividades de producción
Elaboración de la Factura	Operacional	* Equivocación al digitar la factura	Supervisión por parte del Asistente de Ventas
Envío de la Mercadería	Operacional	* Robo de la mercadería	Seguro de la mercadería
		*Inconformidad de los clientes por mercadería defectuosa	Control de calidad y supervisión.
		*Pérdida de imagen por incumplimiento de pedidos que no pudieron ser cubiertos en su totalidad	
		*Demora en la entrega a cada distribuidor	Verificar el cumplimiento de las fechas de entrega
Gestión de Cobro	Operacional	* Equivocación en el cobro	Supervisión por parte del Jefe de Ventas
Verificación y recepción de documentos que garantizan el pago	Operacional	* Cheques mal girados por error del distribuidor	Supervisión del vendedor encargado
		* Pérdida de cheques	
Ingresos de Documentos al sistema	Operacional	* Error en la digitación en el sistema	Personal Capacitado y Supervisión del jefe de ventas
		* Falla en el sistema ABAGO	Mantenimiento de software y hardware

Fuente: Ing. Patricio Maldonado – Gerente de Zhiros Cía. Ltda.

Elaborado por: Gabriela Rivera – Verónica Vélez

ANALISIS DE RIESGOS



ENTIDAD: Zhiros Cía. Ltda.

TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: Área de Ventas

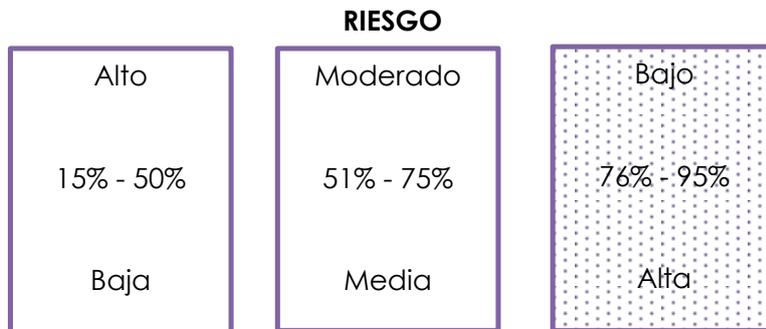
PROCESO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Visita a los Distribuidores	100	85
Recepción de Pedidos de los Distribuidores	100	91
Recepción de Documentos (Cliente Nuevo)	100	99
Revisión de Cuentas pendientes (Cliente Antiguo)	100	99
Ingresos de Pedidos	100	100
Despacho de Pedido	100	95
Elaboración de Factura	100	80
Envío de la Mercadería	100	85
Gestión de Cobro	100	93
Verificación y recepción de documentos que garantizan el pago	100	97
Ingresos de Documentos al sistema	100	94
TOTAL	1100	1018

Formato tomado de: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009 – Anexo 25

Nivel de confianza: $\frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}} * 100$

Nivel de confianza: $\frac{1018}{1100} * 100$

Nivel de confianza: 92.55%



CONFIANZA

El Nivel de Confianza del Área de Ventas es del 92.55% dando como resultado un riesgo bajo, con una confianza alta.

3.2.6. Memorándum de Planificación

 MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
Auditoría de Gestión a: Zhiros Cía. Ltda.	Periodo: 6 meses
Preparado por: Gabriela Rivera Rivera Verónica Vélez Astudillo	Fecha: Miércoles - 5 - Septiembre - 2012
Revisado por: Ing. Humberto Jaramillo Granda	Fecha: Viernes - 7 - Septiembre - 2012
1. Requerimientos de la auditoría: Informe, memorando de antecedentes y síntesis del informe.	
2. Fechas de intervención	Fechas estimadas
<ul style="list-style-type: none"> - Orden de Trabajo - Conocimiento preliminar - Planificación - Inicio del trabajo en el campo - Finalización trabajo de campo - Discusión del borrador del informe con los funcionarios - Emisión del informe final de auditoría - Presentación del informe a la Dirección 	<p style="text-align: center;">15 de Agosto de 2012</p> <p style="text-align: center;">16/Agosto/2012 - 24/Agosto/2012</p> <p style="text-align: center;">27/Agosto/2012 - 11/Septiembre/2012</p> <p style="text-align: center;">12 de Septiembre de 2012</p> <p style="text-align: center;">26 de Octubre de 2012</p> <p style="text-align: center;">30 de Octubre de 2012</p> <p style="text-align: center;">31 de Octubre de 2012</p> <p style="text-align: center;">1 de Noviembre de 2012</p>
3. Equipos de auditoría multidisciplinario	Nombres y Apellidos
Empresa Zhiros Gerente General Jefe de Producción Jefe de Finanzas Jefe de Ventas Equipo de auditoría Jefe de Equipo Auditor Operativo Auditor Operativo	Ing. Patricio Maldonado Ing. Xavier Perugachi Ing. Ángel Enríquez Ing. Marco Polo Ing. Humberto Jaramillo Granda Gabriela Rivera Rivera Verónica Vélez Astudillo
4. Días presupuestados	Días
58 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases: <ul style="list-style-type: none"> - FASE I: Conocimiento preliminar - FASE II: Planificación - FASE III: Ejecución - FASE IV: Comunicación de resultados - FASE V: Seguimiento 	<p style="text-align: right;">7 Días</p> <p style="text-align: right;">12 Días</p> <p style="text-align: right;">32 Días</p> <p style="text-align: right;">4 Días</p> <p style="text-align: right;">3 Días</p>

5. Recursos financieros y materiales

MATERIALES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Hojas	1 Resma	4.00	4,00
Esferos	10 unid.	0.30	3,00
Carpetas	30 unid.	0.30	9,00
Corrector	5 unid.	1.50	7,50
Borradores	5 unid.	0.50	2,50
Copias	600	0.03	18,00
Impresiones	1000	0.05	50,00
Carpetas	3 Unid.	0.30	0,90
Anillados	5	1.50	7,50
Gastos de Celulares	3 unid.	10.00	30,00
Gastos de Internet	4	28.00	112,00
Movilización			100,00
Alimentación			130,00
TOTAL			474,40

6. Enfoque de la auditoría

6.1 Información general de la entidad

Actividad principal:

La empresa Zhiros Cía. Ltda., se dedica a la Fabricación y Comercialización de ropa infantil, accesorios y prendas de vestir para niños entre 1 y 12 años.

Misión:

Somos una Empresa de moda infantil, creamos prendas divertidas e innovadores para nuestros Clientes los niños de 1 a 12 años, fabricadas con materiales de óptima calidad, utilizando una tecnología apropiada, con el concurso de sus COLABORADORES debidamente capacitados, generando recursos adecuados que permita el desarrollo y reconocimiento de nuestra Comunidad.

Visión:

Tener las mejores tiendas de moda de niños con la marca," ZHIROS", comercializando prendas y accesorios innovadores, permitiendo el desarrollo personal y profesional de quienes hacen posible, alcanzando su liderazgo en el Ecuador.

Objetivos:

- Incrementar los ingresos económicos.
- Sobresalir en el mercado nacional.
- Incrementar las ventas.
- Capacitar en forma permanente a todo el personal.
- Conseguir la reducción de costos.

- Alcanzar excelencia y calidad en la fabricación de ropa infantil.
- Contar con un equipo de empleados y empleadas idóneas y un personal especializado en las diferentes áreas.
- Mejorar el servicio que conlleve a una alta competitividad.

Valores institucionales:

Zhiros tiene éxito en el servicio a sus clientes, ya que tiene por escrito una serie de valores claramente definidos, que humanizan el trabajo, marcando una tónica de la manera como el personal de la organización trabaja. En esta empresa, los valores llegan a ser parte valiosa de su organización así como el producto, el servicio o las políticas, entre estos tenemos:

- Calidad y calidez
- Ética
- Innovación
- Respeto al cliente
- Trabajo en Equipo
- Creatividad
- Sentar empatía con el cliente
- Brindar el mejor servicio posible al cliente

Principios corporativos:

- Mantener un desarrollo innovador de productos y servicios.
- Ser líderes en nuestro mercado.
- Responder de manera eficiente y eficaz a los requerimientos de los clientes.
- Excelencia en todas las actividades.
- Optimización de recursos financieros.

Políticas:

- Utilizar materias primas de óptima calidad para garantizar el producto final, nuestros clientes los niños.
- Mantener inventarios basados en los estudios de la demanda del mercado.□
- Los diseños deben reflejar la última tendencia en moda.□
- Los productos deben ser fabricados de acuerdo a estándares de calidad nacional e internacional.
- Administrar los procesos de la organización mediante Sistemas de Gestión de Calidad.
- Correcta administración de recursos para el crecimiento sostenido de la organización.
- El respeto en lo laboral como valor significativo en la organización.
- El servicio al cliente es primordial en las actividades de la organización.

Productos:

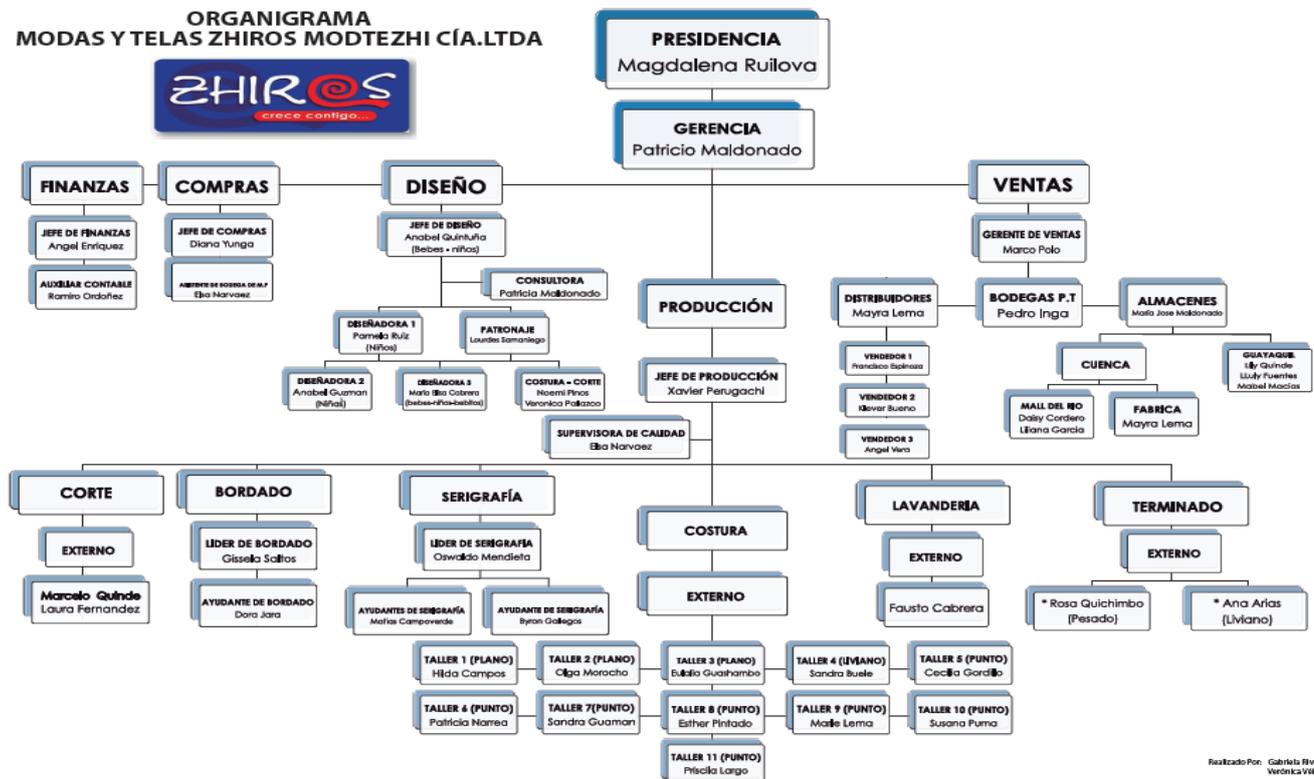
Zhiros es una marca innovadora cuya fortaleza está basada en el diseño y funcionalidad de nuestras prendas.

Los segmentos especializados de la marca son:

- Bebes niños, tallas 6m – 12m – 18m y 24m
- Niños y niñas, tallas 2-4-6-8-10-12 años

Dentro de estos segmentos, desarrollamos divertidas colecciones especializándonos en productos de alta calidad como: camisetas, camisas, pantalones, conjuntos deportivos, blusas, tops, vestidos, etc.

Estructura Orgánica y funcional:



Realizado Por: Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Fuente: Zhiros Cía. Ltda.

Elaborado por: Gabriela Rivera - Verónica Vélez

Análisis FODA:

Factores internos:

Fortalezas:

- Flexibilidad de adaptación de nuevos productos al mercado.
- La calidad de los productos.
- Personal de diseño con amplio conocimiento en su área.
- Constante innovación.
- Capacitación continua al personal, de acuerdo al área en la que trabaja.
- Utilización de tecnología avanzada para programas de diseño.
- Variedad de mercadería.
- Excelente ubicación estratégica de los locales de distribución del producto.
- Marca orientada a la excelencia en la calidad.

Debilidades:

- Área de producción no cuenta con el espacio necesario para la fabricación de la ropa.
- No existe un espacio bien distribuido en el área de bodega.
- Marca poco conocida en el mercado local.
- Escasa publicidad.
- Falta de normas ISO que certifique la calidad de los productos para la exportación.
- Deficiente organización en el área de ventas.
- Desorganización en el área de producción.
- Falta de utilización de las prendas de seguridad industrial.
- Falta de seguridad en las instalaciones de la fábrica, para prevención de robos.
- Fechas de entrega deficientes.

Factores externos:

Oportunidades:

- Abrir nuevos mercados
- Estabilidad de precios en telas internacionales y demás materia prima.
- Gran oferta tecnológica y de equipamiento para la industria textil.
- Crecimiento en las tendencias de ropa infantil.
- Aumento de aranceles en ropa importada.
- Apoyo constante de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA).
- Posibilidad de acceso a un crédito con la Corporación Financiera Nacional (CFN).

Amenazas:

- Preferencia de los clientes por ropa importada.
- Competencia con mayor reconocimiento nacional.
- Factores no controlables como la inflación, aranceles.
- Legislación Laboral Ecuatoriana respecto a sueldos, beneficios, afiliaciones.
- Delincuencia.
- Excesivo tráfico vehicular.
- Oferta limitada de proveedores.
- Crecimiento de la competencia en ropa importada.

6.2 Enfoque de la auditoría

La Auditoría de Gestión a Zhiros Cía. Ltda., se llevará a cabo para cumplir con los requerimientos de la Universidad del Azuay, previo a la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, con el fin de aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en una empresa de nuestro medio y así evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas de la misma.

6.3 Objetivo

Objetivos General

Examinar y evaluar los planes, programas y actividades ejecutadas por la Empresa, con el propósito de establecer el grado de economía y eficiencia en la utilización de recursos humanos, materiales, tecnológicos y de tiempo; y el grado de eficacia en el cumplimiento de los objetivos.

Objetivos Específicos para cada área a auditar

Producción

- Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones.
- Evaluar el cumplimiento del manual de calidad.
- Verificar el cumplimiento de los programas de producción.
- Verificar que los empleados cuenten con las condiciones adecuadas para desarrollar su trabajo.

Finanzas

- Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones.
- Verificar el correcto cálculo y elaboración de los roles de pagos.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales.

Ventas

- Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas del área.
- Medir la satisfacción del cliente.
- Verificar la adecuada distribución de las bodegas de producto terminado.

6.4 Alcance

La auditoría de gestión aplicada a la empresa Zhiros Cía. Ltda., abarca el estudio de la gestión organizacional durante el período del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2011 a las áreas de Producción, Finanzas y Ventas.

6.5 Indicadores de gestión

Indicadores del área de producción

1. Indicador: Unidades entregadas a bodega

Propósito: Determinar las unidades producidas y entregadas a bodega al mes

Fórmula: $(\text{Cantidad de prendas cosidas a la semana} / 1625) * 100$

2. Indicador: Avance de colecciones

Propósito: Determinar el avance de cada colección

Fórmula: $(\text{Avance de colección} / \text{Total de colección}) * 100$

3. Indicador: Porcentaje de imperfectos

Propósito: Determinar unidades con imperfectos

Fórmula: $(\text{Cantidad de imperfectos} / \text{Total de producción}) * 100$

4. Indicador: Cumplimiento de los programas

Propósito: Determinar el cumplimiento de los programas de producción

Fórmula: $(\text{Unidades producidas} / \text{unidades planificadas}) * 100$

5. Indicador: Costo Unitario

Propósito: Obtener el costo por prenda

Fórmula: (Horas hombre * Valor hora hombre)/Cantidad de lote

6. Indicador: Costo de Prototipos / Costo Unitario

Propósito: Monitorear el costo que tiene cada unidad conforme avanza por la línea de producción

Fórmula: (Costo diario*número de días trabajados) / Unidades producidas

Indicadores del área de finanzas

1. Indicador: Razón del circulante

Propósito: Medir la solvencia a corto plazo

Fórmula: Activo Corriente / Pasivo Corriente

2. Indicador: Razón de Deuda

Propósito: Determinar el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores

Fórmula: (Pasivo Total / Activo Total) *100

3. Indicador: Rentabilidad Financiera

Propósito: Determinar la utilidad obtenida por cada dólar de recurso propio invertido.

Fórmula: Utilidad después de intereses e impuestos / Patrimonio

Indicadores del área de ventas

1. Indicador: Cumplimiento de presupuestos

Propósito: Determinar el cumplimiento del presupuesto de ventas

Fórmula: Pedidos(ventas) / Presupuesto

2. Indicador: Antigüedad de cartera

Propósito: Determinar el vencimiento de la cartera a 30, 60 y 90 días plazo

Fórmula: (Cartera vencida a 30, 60, 90)/Total de la cartera vencida

3. Indicador: Inmovilizado de producto terminado

Propósito: Saber que códigos y que porcentajes están en bodega para poder eliminarlos

Fórmula: Inmovilizado / Stock bodega

4. Indicador: Gastos en ventas

Propósito: Porcentaje de cuanto cuesta tomar cierto volumen de pedidos

Fórmula: (Gastos en viáticos + Sueldo vendedor + Comisiones / Ventas

5. Indicador: Efectividad de vendedores

Propósito: Determinar que tan efectivos son los vendedores en sus visitas

Fórmula: Visitas efectivas realizadas / Visitas efectivas presupuestadas

6. Indicador: Cumplimiento por zonas

Propósito: Saber si se cumplen los presupuestos por zona

Fórmula: (Cantidad vendida / Cantidad presupuestada en la zona)*100

7. Indicador: Cartera

Propósito: Que tanto se están cobrando las prendas que se han vendido

Fórmula: (Cobros / Presupuesto de cobros)*100

6.6 Resumen de los resultados de la evaluación del control interno

Área de producción

Aspectos Positivos

- El área de producción cuenta con manuales de procesos los cuales expresan con claridad los objetivos del área y la descripción de cada uno de los puestos de trabajo.
-
- Existe una capacitación constante al personal, ya que si sale una persona se capacita a otra inmediatamente y siempre se está trabajando en capacitaciones continuas al personal.
- Existe buena comunicación entre todo el personal del área.
- El área cuenta con indicadores que permiten evaluar el correcto funcionamiento de sus actividades.
- El área cumple con los programas de producción y cuando estos no se cumplen se analiza la causa del incumplimiento y se corrige.
- Se cuenta con manuales de calidad en donde se especifica la calidad que deberán tener cada uno de los productos.
- El producto cuenta con un empaque, etiquetado y presentación adecuada.
- Existe personal que se encarga de revisar el trabajo realizado por los talleres.
- El área cuenta con la maquinaria suficiente para la producción de las prendas.

Aspectos Negativos

- La comunicación con las demás áreas es deficiente.
- Existe retraso en la entrega del trabajo a los talleres ya sea por falta de material o por alguna otra dificultad.
- Los talleres no cumplen con el tiempo establecido de entrega porque alegan que existe dificultad en el diseño de las prendas.
- En determinadas épocas del año se requiere mayor número de personal.
- La señalización del área de producción es deficiente.
- El área no cuenta con todas las herramientas necesarias para su trabajo, ya que compras no abastece con todos los insumos necesarios como son herramientas y equipos de protección al personal.
- La estructura de la planta no se encuentra en óptimas condiciones.
- No existe modernización de maquinaria.

Área de finanzas

Aspectos Positivos

- El área cuenta con manuales de funciones.
- El personal del área no ha realizado quejas sobre las reglas que se encuentran en los manuales, lo que demuestra que están de acuerdo con todo lo impuesto en el manual.
- El ambiente laboral entre los empleados y los directivos es armonioso, por lo que los empleados podrían presentar cualquier queja en caso de sentirse inconformes.
- El área de finanzas cuenta con un sistema informático llamado Abago, el cual facilita el manejo de la información, sin embargo este sistema solo tiene una confiabilidad del 85% debido a que tiene algunas fallas.
- La comunicación en el área es buena ya que utilizan correos electrónicos para poderse comunicar con las demás área.
- El gerente realiza la revisión periódica de todos los informes financieros, por lo que la información siempre esta actualizada, sin embargo existe presión por parte de la gerencia para la entrega de los informes.
- La documentación del área de finanzas se encuentra bien organizada por lo que es de fácil ubicación.

Aspectos Negativos

- No existe mucho incentivo por parte de la gerencia para el cumplimiento de metas y objetivos.
- No existe una actualización permanente de los sistemas contables ya que la actualización del programa la realiza la empresa proveedora del servicio – Abago.
- El área no cuenta con el personal suficiente, por lo que los empleados del área realizan funciones que no les competen y que no están dentro de sus funciones.

Área de ventas

Aspectos Positivos

- El área de ventas cuenta con manuales de funciones, los cuales incentivan y comprometen a los empleados para que se cumplan con las leyes y políticas establecidas.
- Se tiene una buena relación con los clientes y se encuentran delimitados por Zonas.
- El personal de la empresa se encuentra capacitado aunque esta no es continua, es por ello que se está implementando un plan de capacitación.
- Se dispone de políticas de crédito dependiendo de su monto esta puede ser de 30, 60 y 90 días y también con políticas de comisión por las ventas y cobranzas que es del 2% (0.05% venta, 0.05% cobro, 0.05% fecha de cheque, 0.05% presupuesto).
- Los puestos de trabajo se encuentran bien delimitados y los empleados se encuentran conformes con ellos, lo cual nos permite identificar con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad.
- Se cuenta con un sistema informático Abago, lo cual nos permite registrar los pedidos y nos facilita información para la realización de indicadores.

- La bodega de producto terminado se encuentra bien distribuida sus productos.
- Se aceptan devoluciones de mercadería, pero solo cuando el producto tiene fallas de calidad o la talla es la equivocada.
- Se dispone de un sistema de control de ingreso y salida del personal, esto es mediante huella digital.

Aspectos Negativos

- No se cuenta con un manual de atención al cliente.
- No siempre se cumplen con las ventas requeridas para cada mes, esto depende mucho de la temporada en la que nos encontremos.
- Falta establecer procedimientos para la contratación de personal.
- No se tiene personal encargado para el servicio pos-venta, ya que el mismo vendedor lo realiza.
- Zhiros no cumple con los tiempos de entrega establecidos, dependiendo de la colección y la temporada.
- No se tiene una publicidad suficiente.

6.7 Calificación de los factores de riesgo de auditoría

Área de producción

El Nivel de Confianza del Área de Producción es del 91.54% dando como resultado un riesgo bajo, con una confianza alta; esto debido al alto control de procesos que existe en cada centro del área de producción, evitando de esta manera, que existan productos defectuosos, o de mala calidad. Cada proceso es monitoreado por supervisores y el jefe de producción dando como resultado una confianza alta en el área.

Área de finanzas

El Nivel de Confianza del Área de Finanzas es del 88.92% dando como resultado un riesgo bajo, con una confianza alta; este nivel de confianza se explica ya que existe retraso en algunas de las actividades que se desarrollan en el área como son hojas de costos, vales de consumo, balances, entre otros.

Área de ventas

El Nivel de Confianza del Área de Ventas es del 92.55% dando como resultado un riesgo bajo, con una confianza alta; debido que existen supervisores para los vendedores y controles estrictos para el proceso de ventas. El Jefe de ventas, conjuntamente con el Gerente, realizan controles constantes para conocer el desempeño de cada vendedor, además de tener contacto directo con los distribuidores que comunican al gerente en caso de existir anomalías con el vendedor.

7. Trabajo a realizar en la fase de ejecución

En la tercera fase de la Auditoría de Gestión, se pretende realizar actividades como:

- Aplicar programas propuestos por el equipo de auditoría.
- Elaboración de papeles de trabajo, conforme se avance la auditoría.

- Condensar toda la información que se haya podido obtener en las fases anteriores y de esta manera hacer resúmenes de los hallazgos mas significativos, y que sirvan para la elaboración del informe.
- Por ultimo definir la estructura que tendrá el informe que se elaborará en la siguiente fase.

Firmas de responsabilidad de la planificación

Auditor Operativo

Gabriela Rivera

Auditor Operativo

Verónica Vélez

Aprobación de la planificación

Jefe de Equipo

Ing. Humberto Jaramillo Granda

Formato tomado de: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009 – Anexo 19

Elaborado por: Gabriela Rivera – Verónica Vélez

3.2.7. Elaboración, Preparación y Aprobación de Programas Específicos de Auditoría



3.2.7.1. Producción

PROGRAMAS DE TRABAJO				
ENTIDAD: Zhiros Cía. Ltda.				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
COMPONENTE: Area de Producción				
No.	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
Objetivos: Enfocados al componente				
1.-	Evaluar la calidad de los procesos.			
2.-	Medir el grado de cumplimiento de los objetivos en el área.			
3.-	Evaluar el cumplimiento del manual de calidad.			
4.-	Verificar el cumplimiento del manual de procedimientos y de funciones.			
Procedimientos generales				
1.-	Evaluar el control interno.			
2.-	Aplicar indicadores.			
3.-	Revisar el cumplimiento de manuales.			
Procedimientos específicos				
1.-	Riesgo: Elaboración de los contratos con los talleres. Calificación: Riesgo moderado Procedimiento: Revisión de los contratos, para verificar su cumplimiento.	PT: 010	GR - VV	17-sep-12
2.-	Riesgo: Condición de los talleres Calificación: Riesgo moderado Procedimiento: Visita a los talleres para verificar las condiciones en las cuales desempeñan su trabajo.	PT: 011	GR - VV	18-sep-12

3.-	<p>Riesgo: Entrega de los talleres a producción.</p> <p>Calificación: Riesgo alto</p> <p>Procedimiento: Entrevista al Jefe de Producción para conocer si los talleres han cumplido con las fechas de entrega de las prendas.</p>	PT: 012	GR - VV	25-sep-12
4.-	<p>Riesgo: Calidad de los productos.</p> <p>Calificación: Riesgo alto</p> <p>Procedimiento: Realizar un muestreo de las prendas terminadas y compararlas con los parámetros de calidad.</p>	PT: 013	GR - VV	28-sep-12
5.-	<p>Riesgo: Cálculo de indicadores.</p> <p>Calificación: Riesgo alto</p> <p>Procedimiento: Verificar el cálculo de los indicadores y el cumplimiento de estos de acuerdo a las metas planteadas en cada uno de ellos.</p>	PT: 014	GR - VV	03-oct-12
6.-	<p>Riesgo: Manuales de producción.</p> <p>Calificación: Riesgo moderado</p> <p>Procedimiento: Realizar un seguimiento a las actividades realizadas por el personal del área y compararlas con el manual de funciones.</p>	PT: 015	GR - VV	04-oct-12

Formato tomado de: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009 – Anexo 29

PROGRAMAS DE TRABAJO				
ENTIDAD: Zhiros Cia. Ltda.				
TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión				
COMPONENTE: Area de Finanzas				
No.	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
Objetivos: Enfocados al componente				
1.-	Verificar el correcto cálculo de los roles de pagos.			
2.-	Verificar los contratos de trabajo.			
3.-	Medir el grado de cumplimiento de los objetivos del área.			
4.-	Verificar el cumplimiento del manual de procedimientos y de funciones.			
Procedimientos generales				
1.-	Evaluar el control interno.			
2.-	Exactitud del rol de pagos			
3.-	Aplicar indicadores.			
4.-	Seguimiento al proceso de elaboración de los contratos de trabajo.			
5.-	Revisar el cumplimiento de manuales.			
Procedimientos específicos				
1.-	Riesgos: Elaboración de los roles de pagos. Calificación: Riesgo moderado Procedimiento: Revisión, cálculo y comparación de roles de pagos para establecer su cumplimiento de acuerdo al Código de trabajo y Ley de seguridad Social.	PT: 017	GR - VV	08-oct-12
2.-	Riesgos: Elaboración de contratos de trabajo. Calificación: Riesgo moderado Procedimiento: Revisión de los contratos, para verificar que este acorde con el código de trabajo.	PT: 018	GR - VV	11-oct-12

3.-	Riesgos: Demora en el pago de roles. Calificación: Riesgo bajo Procedimiento: Encuesta a los empleados.	PT: 019	GR - VV	15-oct-12
4.-	Riesgos: Cálculo de los indicadores financieros. Calificación: Riesgo moderado Procedimiento: Verificar el cálculo de indicadores y analizar su impacto en caso de existir errores.	PT: 020	GR - VV	16-oct-12
6.-	Riesgo: Manuales de finanzas. Calificación: Riesgo moderado Procedimiento: Realizar un seguimiento a las actividades realizadas por el personal del área y compararlas con el manual de funciones.	PT: 021	GR - VV	16-oct-12

Formato tomado de: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009 – Anexo 29

PROGRAMAS DE TRABAJO

ENTIDAD: Zhiros Cía. Ltda.

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Area de Ventas

No.	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHAS
Objetivos: Enfocados al componente				
1.-	Verificar el correcto llenado de las facturas.			
3.-	Evaluar el cumplimiento de los objetivos del área.			
4.-	Medir la satisfacción de los clientes.			
5.-	Verificar el cumplimiento del manual de procedimientos y de funciones.			
Procedimientos generales				
1.-	Revisar que las facturas estén llenadas de acuerdo al reglamento que establece el Ley de Régimen Tributario Interno.			
2.-	Revisión de las facturas para verificar su orden cronológico.			
3.-	Evaluar el control interno.			
4.-	Aplicar indicadores.			
5.-	Confirmación a los Clientes para verificar la satisfacción del producto.			
6.-	Revisar el cumplimiento de manuales.			
Procedimientos específicos				
1.-	<p>Riesgo: Llenado de las facturas.</p> <p>Calificación: Riesgo moderado</p> <p>Procedimiento: Revisar que las facturas estén llenadas de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno.</p>	PT: 022	GR - VV	17-oct-12

2.-	<p>Riesgo: Cálculo de los indicadores.</p> <p>Calificación: Riesgo bajo</p> <p>Procedimiento: Verificar el cálculo de indicadores y analizar su impacto en el caso de tener errores.</p>	Hallazgo: 22	GR - VV	19-oct-12
3.-	<p>Riesgo: Atención a los Clientes.</p> <p>Calificación: Riesgo moderado</p> <p>Procedimiento: * Realizar encuestas a los clientes para verificar su satisfacción.</p>	PT: 023	GR - VV	22-oct-12
4.-	<p>Riesgo: Utilización del espacio físico en bodega para almacenamiento de la mercadería.</p> <p>Calificación: Riesgo moderado</p> <p>Procedimiento: Verificar a través de la observación que el producto este almacenado correctamente.</p>	PT: 024	GR - VV	25-oct-12
5.-	<p>Riesgo: Manuales de ventas.</p> <p>Calificación: Riesgo moderado</p> <p>Procedimiento: Realizar un seguimiento a las actividades realizadas por el personal del área y compararlas con el manual de funciones.</p>	PT: 025	GR - VV	25-oct-12

Formato tomado de: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009 – Anexo 29

FASE III

EJECUCIÓN DE LA

AUDITORÍA

3.3.1. PAPELES DE TRABAJO



Papel de trabajo N°	006
Realizado por:	Gabriela Rivera Verónica Vélez
Fecha:	14 – Septiembre – 2012

REGLAMENTO DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Zhiros cuenta con un reglamento de salud y seguridad en el trabajo, que ha sido presentado ante el Ministerio de Relaciones Laborales y tiene una vigencia de dos años, en el cual constan los datos generales de la empresa, las políticas de seguridad y salud en el trabajo, el comité de seguridad y salud en el trabajo, las responsabilidades de los jefes y de los empleados, y demás artículos relacionados a la salud y seguridad en el trabajo.

A través de este reglamento Zhiros Cía. Ltda., se compromete velar por la seguridad y salud del personal brindándole un ambiente de trabajo adecuado, capacitándole para un óptimo desempeño de sus labores, conjuntamente con una dotación de equipos de protección personal acorde a sus actividades, para ello asignará los recursos humanos, materiales y económicos necesarios.

<p style="text-align: center;">REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO MODAS Y TELAS ZHIROS MODTEZHI CIA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">TITULO I DISPOSICIONES REGLAMENTARIAS</p> <p style="text-align: center;">Obligaciones de los empleadores</p> <p>Art. 1.- Serán obligaciones de los empleadores las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Cumplir las disposiciones de este reglamento y demás normas vigentes en materia de prevención de riesgos. b) Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y el bienestar de los trabajadores. c) Mantener en buen estado de servicio las instalaciones, máquinas, herramientas y materiales. d) Entregar gratuitamente a sus trabajadores ropa adecuada para el trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios. e) Capacitar periódicamente y dar formación en prevención de riesgos, al personal de la empresa f) Facilitar, durante las horas de trabajo, la realización de sesiones ordinarias y extraordinarias del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo. g) Adoptar las medidas necesarias y recomendadas por el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo. h) Realizar la inducción en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo a todo nuevo trabajador que ingrese a la institución. i) Facilitar la prestación de servicios médicos y realizar los respectivos exámenes médicos a los empleados. j) Reubicar a los trabajadores que a consecuencia del trabajo sufrieran lesiones o adolezcan de enfermedades profesionales, para lo cual se requerirá el dictamen de la Comisión de evaluaciones de Incapacidades del IESS, sin disminución de sueldo percibido hasta el momento de la lesión o enfermedad laboral. k) Publicar y divulgar a todos los trabajadores y empleados, el presente reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo. l) Ordenar la suspensión o paralización de las actividades u operaciones que impliquen riesgos para los trabajadores. <p style="text-align: center;">Prohibiciones para los empleadores</p> <p>Art. 2.- Serán prohibiciones de los empleadores las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Obligar a sus trabajadores a laborar en ambientes insalubres. <p style="text-align: center;">{ 15 }</p>	<p style="text-align: center;">REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO MODAS Y TELAS ZHIROS MODTEZHI CIA. LTDA.</p> <ul style="list-style-type: none"> b) Permitir que sus trabajadores laboren estado de embriaguez o bajo las acciones de cualquier tóxico. c) Permitir al trabajador el desempeño de sus labores sin el uso de la ropa y equipo de protección personal. d) Transportar a los trabajadores en vehículos inadecuados o en mal funcionamiento. e) Permitir que el trabajador realice actividades de riesgos sin antes haberlo capacitado. <p style="text-align: center;">Obligaciones de los trabajadores</p> <p>Art. 3.- Serán obligaciones de los trabajadores las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Participar en el control de desastres, prevención de riesgos y mantenimiento de la higiene en los locales de trabajo. b) Usar correctamente el equipo de protección personal y colectivo que le sea entregado, siendo su responsabilidad el cuidado y la utilización adecuada del mismo dentro de las labores que realice. c) Cumplir las medidas de prevención de riesgos, determinadas por la Empresa y sus jefes inmediatos, quienes deben dar aviso oportuno a la administración en caso de transgresión u omisión de este reglamento y actos o condiciones inseguras. d) Colaborar en la investigación de los accidentes que hayan presenciado o de los que tengan conocimiento. e) Someterse a los exámenes y controles médicos obligatorios, proporcionando los datos requeridos para su ficha de salud. f) Asistir a los cursos organizados por la Institución en temas de Seguridad y Salud Ocupacional. g) Conocer y respetar las normas sobre Seguridad y Salud en el Trabajo contenidas en el presente reglamento. <p style="text-align: center;">Prohibiciones para los trabajadores</p> <p>Art. 4.- Serán prohibiciones de los trabajadores las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Realizar trabajos sin el debido entrenamiento específico. b) Ingresar al trabajo en estado de embriaguez o habiendo ingerido cualquier otra sustancia tóxica. <p style="text-align: center;">{ 16 }</p>
--	---



Papel de trabajo N°	007
Realizado por:	Gabriela Rivera Verónica Vélez
Fecha:	14 – Septiembre – 2012

PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

A la empresa se le aplicó un plan de manejo ambiental, dispuesto por el Municipio de Cuenca, conjuntamente con los organismos ambientales (EMAC, CGA). En este documento se detallan las actividades que debe realizar la empresa para cuidar del medio ambiente, y aquellas actividades que generan impacto negativo hacia las labores realizadas por la misma, para que la empresa imponga acciones que reduzcan este impacto.

MODAS Y TELAS S.R.L.
FICHA AMBIENTAL

CUENCA

IMPACTO IDENTIFICADO	TIPO DE IMPACTO				
	INTENSIDAD	EXTENSIÓN	PERIODICIDAD	PERSISTENCIA	RECUPERABILIDAD
- Accidentes laborales por desorden de los materiales. - Malas condiciones de trabajo por desorden.	Medio	Puntual	Continuo	Permanente	Recuperable

IMPACTO IDENTIFICADO	TIPO DE IMPACTO				
	INTENSIDAD	EXTENSIÓN	PERIODICIDAD	PERSISTENCIA	RECUPERABILIDAD
- Desconocimiento del uso del extintor. - Mala ubicación de los extintores	Alta	Total	Continuo	Permanente	Recuperable

IMPACTO IDENTIFICADO	TIPO DE IMPACTO				
	INTENSIDAD	EXTENSIÓN	PERIODICIDAD	PERSISTENCIA	RECUPERABILIDAD
Mala disposición de los residuos	Medio	Puntual	Continuo	Permanente	Recuperable

IMPACTO IDENTIFICADO	IMPACTO IDENTIFICADO				
	INTENSIDAD	EXTENSIÓN	PERIODICIDAD	PERSISTENCIA	RECUPERABILIDAD
Falta de señalización de seguridad	Alta	Total	Continuo	Permanente	Recuperable

3.2.- Plan de Manejo Ambiental.

Nombre de la medida 1: Correcto orden dentro de las instalaciones

Impacto Identificado
<ul style="list-style-type: none">- Accidentes laborales por desorden de los materiales- Malas condiciones de trabajo
Procedimiento
<ul style="list-style-type: none">- Las materias primas y accesorios se colocarán en lugares adecuados evitando la interferencia en la circulación interna.- Se instalarán repisas o estanterías para colocar los materiales.- Reubicar en la bodega todas las cajas con telas que se encuentran en el área de trabajo, ya que pueden causar accidentes laborales en el traslado de la mercadería- Los cables cruzados que se evidenciaron en el lugar de trabajo deberán ser obligatoriamente retirados para evitar accidentes.
Plazo para su ejecución o implementación: 15 días a partir de la aprobación de la ficha.
Costo de implementación: \$ 100
Responsable de ejecución: Propietario
Entidad reguladora: CGA



Papel de trabajo N°	008
Realizado por:	Gabriela Rivera Verónica Vélez
Fecha:	14 – Septiembre – 2012

SEGUROS

Al revisar la documentación con la que cuenta la empresa se pudo constatar que esta no cuenta con seguros de ninguna índole como: seguro de incendio, robo, equipos y maquinaria.

Al tener un dialogo con el Gerente General se pudo constatar esta información sin embargo nos dio a conocer que estos seguros ya están siendo tramitados y que en los próximos meses entraran en vigencia.



Papel de trabajo N°	009
Realizado por:	Gabriela Rivera Verónica Vélez
Fecha:	14 – Septiembre – 2012

CONTROL DE ASISTENCIA Y TIEMPO DEL PERSONAL

La empresa cuenta con un sistema de control de entrada y salida del personal. Este sistema es aplicable para el personal del área de producción y área administrativa, este se encuentra ubicado en el área de producción y es de fácil acceso.



De acuerdo a revisiones realizadas al reporte emitido por el sistema de ingreso y salida del personal, se puede detectar que el personal en ocasiones se retrasa al momento de ingresar a trabajar a la empresa, por lo que esto son minutos perdidos de trabajo y a continuación realizaremos un cálculo de los minutos perdidos en el mes de junio del 2012.

Fecha	Día de	Tipo de	Horario	Entrada	Fausa	Resumi	Salir	OT	Lesse	Trabajo	T.E.	Corto	Permiso	Comentario
01/07/2012	Domingo	RESTDAY	0											
02/07/2012	Lunes	DIALABORAL	0	08:08	13:04	14:11	17:04			8.52		2.34		
03/07/2012	Martes	DIALABORAL	0	08:02	13:02	14:06	17:05			8.58		2.23		
04/07/2012	Miércoles	DIALABORAL	0	08:01	13:13	14:20	17:10			8.59		2.36		
05/07/2012	Jueves	DIALABORAL	0	08:06	13:22	14:28				8.16		4.29		
06/07/2012	Viernes	DIALABORAL	0	08:07	12:39	13:48	17:15			8.53		2.10		
07/07/2012	Sábado	DIALABORAL	0										ABSENT	
08/07/2012	Domingo	RESTDAY	0											
09/07/2012	Lunes	DIALABORAL	0	08:04	12:31	13:34	16:58			8.54		1.55		
10/07/2012	Martes	DIALABORAL	0	08:01	13:02	14:11	17:06			8.59		2.27		
11/07/2012	Miércoles	DIALABORAL	0	08:03	12:31	13:37	17:11			8.57		1.55		
12/07/2012	Jueves	DIALABORAL	0	08:11	12:32	13:33	17:02			8.49		1.53		
13/07/2012	Viernes	DIALABORAL	0	08:06	12:27	13:33	17:18			8.54		1.54		
14/07/2012	Sábado	DIALABORAL	0										ABSENT	
15/07/2012	Domingo	RESTDAY	0											
16/07/2012	Lunes	DIALABORAL	0	08:17	12:25	13:26	17:16			8.43		1.58		
17/07/2012	Martes	DIALABORAL	0	08:03	13:09	14:08	17:07			8.57		2.26		
18/07/2012	Miércoles	DIALABORAL	0	08:02	12:29	12:55	17:05			8.58		1.12		
19/07/2012	Jueves	DIALABORAL	0	08:04	12:01	12:29	17:05			8.56		0.49		
20/07/2012	Viernes	DIALABORAL	0	08:05	12:32	13:40	17:07			8.55		2.00		
21/07/2012	Sábado	DIALABORAL	0										ABSENT	
22/07/2012	Domingo	RESTDAY	0											
23/07/2012	Lunes	DIALABORAL	0	08:02	12:28	12:59	17:02			8.58		1.16		
24/07/2012	Martes	DIALABORAL	0	08:10	12:03	12:33	17:05			8.50		0.58		
25/07/2012	Miércoles	DIALABORAL	0	08:03	12:27	13:03	17:31			8.57		1.21		
26/07/2012	Jueves	DIALABORAL	0	08:03	12:31	12:59	17:23			8.57		1.17		
27/07/2012	Viernes	DIALABORAL	0	07:59	12:04	12:32				4.05		5.40		
28/07/2012	Sábado	DIALABORAL	0										ABSENT	
29/07/2012	Domingo	RESTDAY	0											
30/07/2012	Lunes	DIALABORAL	0	08:06			17:10			8.54		0.51		
31/07/2012	Martes	DIALABORAL	0	08:05	12:03	12:34	17:09			8.55		0.54		
tipo de día	Días totales	Presentes	Ausentes	Trabajo	T.E.	Corto	ABSENT			4.000				
DIALABORAL	26	22	4	187.36		45.04	ANNUAL							
DIANOLABORAL							SICK							
ESTDAY	5						HOSPITAL							
FFDAY							MATERNITY							
	31	22	4	187.36	0.00	45.04	PATERNITY							
							EMERGENCY							
													MODAS Y TELAS ZHIRUS	4.000

Reporte del Sistema
Julio 2012

Cálculo minutos perdidos del personal mes de julio.

N°	NOMBRE	MINUTOS PERDIDOS MES DE JULIO
1	Diana Yunga	18
2	Pedro Inga	-
3	María Elisa Cabrera	109
4	Mayra Lema	80
5	Ramiro Ordoñez	5
6	Ángel Enríquez	12
7	Xavier Perugachi	10
8	María Paz Navarrete	109
9	Anabel Quintuña	94
10	Giselly Santos	12
11	Elsa Narváez	36
12	Dora Jara	44
13	Laura Fernández	29
14	Noemi Pinos	19

15	Lourdes Samaniego	35
16	Byron Gallegos	106
17	Marcelo Quinde	126
18	Mendieta Oswaldo	28
	TOTAL	872 Minutos

Tomando en consideración a todo el personal que realiza la marcación de la hora, la empresa ha perdido 872 minutos de trabajo, es decir 14 horas 32 minutos aproximadamente al mes; tomando en consideración que existen retrasos de entre 3 a 8 minutos diarios y solo considerando el ingreso que realizan los trabajadores a las 8 de la mañana sin tomar en cuenta el retraso en el ingreso luego del almuerzo.

Para evitar los retrasos el Gerente de la empresa ha impuesto multas de 1 dólar por cada 5 minutos de retraso diarios; por lo que el personal tiene 5 minutos de gracia para poder llegar a la empresa, ya que a partir del minuto 6 se le cobra multa.

A continuación detallamos las multas impuestas a los trabajadores que han ingresado después de los 5 minutos de gracia.

N°	NOMBRE	NÚMERO DE RETRASOS A PARTIR DE 5 MINUTOS	MULTA
1	Diana Yunga	1	1
2	Pedro Inga	-	-
3	María Elisa Cabrera	10	10
4	Mayra Lema	10	10
5	Ramiro Ordoñez	-	-
6	Ángel Enríquez	-	-
7	Xavier Perugachi	-	-
8	María Paz Navarrete	13	13
9	Anabel Quintuña	8	8
10	Giselly Santos	-	-
11	Elsa Narváez	2	2
12	Dora Jara	4	4
13	Laura Fernández	2	2
14	Noemí Pinos	-	-
15	Lourdes Samaniego	2	2

16	Byron Gallegos	8	8
17	Marcelo Quinde	10	10
18	Mendieta Oswaldo	3	3
	TOTAL	73	73

En el mes de julio la empresa ha cobrado multas por atrasos 73 dólares, sin embargo esto no recompensa los minutos que han sido perdidos por atrasos del personal.



Papel de trabajo N°	010
Realizado por:	Gabriela Rivera Verónica Vélez
Fecha:	17 – Septiembre – 2012

CONTRATOS CON LOS TALLERES

RIESGO

Elaboración de los contratos con los talleres.

PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO

Revisión de los contratos, para verificar su cumplimiento.

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

REVISIÓN DE CONTRATOS DE LOS TALLERES

N.	REPRESENTANTE	TALLER	NOMBRES	NÚMERO DE CEDULA	PRECIO POR PRENDA	OBLIGACIONES DEL TALLER	FECHA	PLAZO DE ENTREGA	FIRMAS	MULTAS	FORMA DE ENTREGA DE LAS PRENDAS
1	Marcelo Quinde	Corte	√	√	√	√	√	√	√	X	X
2	Esther Pintado	Vestidos y Camisetas	√	√	√	√	√	√	√	X	X
3	Ana Bueno	Pantalones, Bermudas, Gabardina y Jean	√	√	√	√	√	√	√	X	X
4	Susana Puma	Camisetas y Vestidos	√	√	√	√	√	√	√	X	X
5	Sandra Guamán	Camisetas y Vestidos	√	√	√	√	√	√	√	X	X
6	Patricia Narrea	Camisetas	√	√	√	√	√	√	X	X	X

7	Martha Morocho	Pantalón y Bermuda Gabai	√	√	√	√	√	√	√	X	X
8	Hilda Campos	Pantalón y Short Zoa	√	√	√	√	√	√	√	X	X
9	Sandra Buele	Capry y Blusa	√	√	√	√	√	√	X	X	X
10	Ana belesaca	Camisas y Camisetas	√	√	√	√	√	√	√	X	X
11	Eulalia Guashambo	Overol y Pantalón	√	√	√	√	√	√	√	X	X
12	Cecilia Gordillo	Camisetas y Vestidos	√	√	√	√	√	√	√	X	X
13	Fausto Cabrera	Lavandería	√	√	√	√	√	√	√	X	X
14	Rosa Quichimbo	Pantalón niño, short, bermudas niño, mini y pantalones de bebe	√	√	√	√	√	√	√	X	X
15	Ana Arias	Camisetas, Vestidos, Camisas	√	√	√	√	√	√	√	X	X
TOTAL			15 / 15	13 / 15	0 / 15	0 / 15					

COMENTARIO:

Se realizó una revisión de los contratos de los talleres con los que trabaja Zhiros, se pudo observar que se maneja mucho por la confianza que se tienen las partes. De esta revisión se pudo concluir:

Todos los talleres cuentan con sus respectivos contratos con la empresa, en los cuales se especifica los nombres del dueño del taller, y del Gerente General de la empresa, al igual que los números de cédula.

También se especifica el precio por prenda que va a pagar la empresa a cada uno de los talleres, al igual que las obligaciones que cada uno de estos debe cumplir, como es el plazo de entrega de la mercadería.

En los contratos también constan las fechas en que se suscribió el contrato al igual que las firmas de los suscriptores a excepción de 2 contratos que no tienen firma.

Los contratos no especifican las multas en el caso de retraso de entrega de la mercadería y la forma en que va ha ser entregada y recibida la mercadería.

FOTO DE LOS CONTRATOS





Papel de trabajo N°	011
Realizado por:	Gabriela Rivera Verónica Vélez
Fecha:	18-sep-12

RIESGO

Condición de los talleres.

PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO

Visita a los talleres para verificar las condiciones en las cuales desempeñan su trabajo.

REVISIÓN DE LOS TALLERES

PARAMETROS	Marcelo Quinde	Esther Pintado	Ana Bueno	Susana Puma	Sandra Guamán	Patricia Narrea	Olga Morocho
	Corte	Costura	Costura	Costura	Costura	Costura	Costura
	Ricaurte	Sayausi	Sayausi	Cuenca aire	Ricaurte	Ricaurte	Ricaurte
	OBSERVACIONES						
Facilidad de acceso al taller	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
Infraestructura del taller	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena	Infraestructura de madera
Seguridad del taller	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
Instalaciones eléctricas	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	No son las apropiadas	Buenas
Maquinaria apropiada	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Maquinaria propia o prestada	Zhiros	Propia	Propia	Propia	Propia	2 Zhiros y la demás propia	6 Zhiros y la demás propia
Suficiente personal	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Personal capacitado	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Materia Prima entregada a tiempo	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
Cumple con el tiempo de entrega	Si	95%	98%	95%	98%	98%	98%
Calidad de las prendas	Si	98%	98%	95%	98%	95%	97%
Cumplimiento de pago	No	No	-	No	No	No	No

REVISIÓN DE LOS TALLERES

Hilda Campos	Sandra Buele	Cecilia Gordillo	Ana belesaca	Eulalia Guashambo	Fausto Cabrera	Rosa Quichimbo	Ana Arias
Costura	Costura	Costura - Punto	Costura	Costura	Lavandería	Terminado	Terminado
Ricaurte	Rayoloma	Miraflores	Santa Ana	Oro Verde	Río Amarillo	Ricaurte	Ricaurte
OBSERVACIONES							
Si	No	Si	No	Si	Si	Si	Si
Infraestructura de madera	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena
No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	No son las apropiadas	Buenas
Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
2 Zhiros y la demás propia	2 Zhiros y la demás propia	2 Zhiros y la demás propia	Propia	Propia	Propia	2 Zhiros y la demás propia	Zhiros
Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Si	No	Si	Si	Si	No se le da MP	Si	Si
98%	98%	98%	98%	Si	98%	Si	95%
97%	97%	95%	95%	Si	97%	Si	Si
No	No	No	No	No	No	No	No

COMENTARIO:

Se realizó una visita a las instalaciones de los talleres ubicadas en distintos lugares de la ciudad de Cuenca, dándonos como resultado un total de 15 talleres, lo cual pudimos observar lo siguiente:

Los talleres se encuentran en buenas condiciones, aunque algunos tienen una infraestructura de madera, lo cual no nos permite tener una seguridad en estos talleres ya que se puede ingresar con facilidad provocando robos o daños al personal o maquinaria.



El taller se encuentra dentro de una vivienda.



Taller de madera.

Las instalaciones eléctricas de los talleres se encuentran en buenas condiciones, están acorde a la maquinaria que requiere el taller, sin embargo hay una excepción en dos talleres.



La maquinaria que disponen los talleres es la apropiada para cada una de las actividades que realizan, sin embargo alguna de esta maquinaria es propiedad de Zhiros ya que los propietarios de los talleres no pueden acceder por su costo.

El personal con el que disponen los talleres es suficiente y este depende mucho del tamaño que tenga el taller; las personas no reciben una capacitación ya que ellos tienen muchos años de experiencia en lo que realizan.



Zhiros por lo general entrega la Materia prima a tiempo a los talleres, para que estos puedan realizar su trabajo y las veces que no sucede esto es porque otro taller no ha entregado a tiempo o no disponen de la Materia prima.



En cuanto al tiempo de entrega de los talleres este se tiene un retraso de la fecha prevista por 1 o 2 días, dependiendo el taller y la situación.

La calidad de las prendas elaboradas en los talleres es un promedio del 95%, ya que a veces se tienen equivocaciones en cuanto al diseño de la prenda.

Zhiros no realiza los pagos a tiempo a los talleres, se tiene un retraso alrededor entre 5 a 10 días.



Papel de trabajo N°	012
Realizado por:	Gabriela Rivera Verónica Vélez
Fecha:	25 – Septiembre - 2012

INFORME DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DE PRODUCCIÓN PARA CONOCER EL CUMPLIMIENTO DE LOS TALLERES

Al realizar la entrevista al Jefe de Producción, el Ing. Xavier Perugachi, se pudo recaudar información sobre el cumplimiento en la entrega de los talleres; al respecto de esto el Ingeniero nos dio a conocer que los talleres generalmente entregan a tiempo las prendas y si se llega a dar un retraso este es máximo de uno o dos días.



Papel de trabajo N°	013
Realizado por:	Gabriela Rivera Verónica Vélez
Fecha:	28 – Septiembre -

CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

RIESGO

Calidad de los productos.

PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO

Realizar un muestreo de las prendas terminadas y compararlas con los parámetros de calidad.

MUESTRA

Producción terminada: 550

Revisión del 10% de las prendas terminadas, en base al control de calidad impuesto por la empresa.

Prendas a revisar: 55

REVISIÓN DE LAS PRENDAS:

N°	TIPO DE PRENDA	COSTURA	PUNTADA	HILOS EN LA PRENDA	SIMETRIA	TENSIÓN	SIN MANCHAS	FALLAS DE TELA
1	Camiseta Sweet	√	√	√	√	√	X	X
2	Camiseta Sweet	√	√	√	√	√	√	X
3	Camiseta Sweet	√	√	√	√	√	√	X
4	Camiseta Sweet	√	√	√	√	√	√	X
5	Camiseta Sweet	√	√	√	√	√	√	X
6	Camiseta Sweet	√	√	√	√	√	√	X
7	Camiseta Sweet	√	√	√	√	√	√	X
8	Camiseta Sweet	√	√	√	X	√	√	X
9	Camiseta Sweet	√	√	√	√	√	√	X
10	Camiseta Sweet	√	√	√	√	√	√	X
11	Camiseta Sweet	√	√	√	√	√	√	X
12	Camiseta Sweet	√	√	√	√	√	√	X
13	Camiseta Sweet	√	√	√	√	√	√	X
14	Camiseta Sweet	√	√	√	√	√	√	X
15	Camiseta Sweet	√	√	√	√	√	√	X
16	Falda Sweet	√	√	√	√	√	√	X
17	Falda Sweet	√	√	√	√	√	√	X
18	Falda Sweet	√	√	√	√	√	√	X
19	Falda Sweet	√	√	√	√	√	√	X
20	Falda Sweet	√	√	√	√	√	√	X
21	Falda Sweet	√	√	X	√	√	√	X
22	Falda Sweet	√	√	√	√	√	√	X
23	Falda Sweet	√	√	X	√	√	√	X
24	Falda Sweet	√	√	√	√	√	√	X

25	Falda Sweet	√	√	√	√	√	√	X
26	Camiseta Polo	√	√	√	√	√	√	X
27	Camiseta Polo	√	√	√	√	√	√	X
28	Camiseta Polo	√	√	√	√	√	√	X
29	Camiseta Polo	√	√	√	√	√	√	X
30	Camiseta Polo	√	√	√	√	√	√	X
31	Camiseta Polo	√	√	√	√	√	√	X
32	Camiseta Polo	√	√	√	√	√	√	X
33	Camiseta Polo	√	√	√	√	√	√	X
34	Camiseta Polo	√	√	√	√	√	√	X
35	Camiseta Polo	√	√	√	√	√	√	X
36	Camiseta Rosi	√	√	√	√	√	√	X
37	Camiseta Rosi	√	√	√	√	√	√	X
38	Camiseta Rosi	√	√	√	√	√	√	X
39	Camiseta Rosi	√	√	√	√	√	√	X
40	Camiseta Rosi	√	√	√	√	√	√	X
41	Camiseta Rosi	√	√	√	√	√	√	X
42	Camiseta Rosi	√	√	√	√	√	√	X
43	Camiseta Rosi	√	√	√	√	√	√	X
44	Camiseta Rosi	√	√	√	√	√	√	X
45	Camiseta Rosi	√	√	√	√	√	√	X
46	Pantalón Plo	√	√	√	√	√	√	X
47	Pantalón Plo	√	√	√	√	√	√	X
48	Pantalón Plo	√	√	√	√	√	√	X
49	Pantalón Plo	√	√	√	√	√	√	X
50	Pantalón Plo	√	√	√	√	√	√	X
51	Pantalón Plo	√	√	√	√	√	√	X
52	Pantalón Plo	√	√	√	√	√	√	X
53	Pantalón Plo	√	√	√	√	√	√	X
54	Pantalón Plo	√	√	√	√	√	√	X
55	Pantalón Plo	√	√	√	√	√	√	X
TOTAL		55 / 55	55 / 55	53 / 55	54 / 55	55 / 55	54 / 55	55 / 55

COMENTARIO:

Se realizó una revisión del 10% de las prendas terminadas del día, basandose en el control de calidad impuesto por la empresa, es decir se revisaron 55 prendas, de las cuales se pudo observar lo siguiente:

Todas las prendas cumplen con casi todos los parámetros de calidad, es decir tienen buena costura, la puntada de las prendas es la adecuada, casi todas las prendas no tiene hilos, la simetria es la adecuada al igual que la tensión de la maquina y las prendas no tienen manchas ni fallas de tela.

La calidad de los productos es excelente ya que no se tiene casi ninguna falla en las prendas, ya que siempre existe un control de calidad continuo en cada uno de los centros en donde se elabora el producto.



Camiseta Sweet



Falda Sweet



Camiseta Polo

Camiseta Rosi



Pantalón Plo





Papel de trabajo N°	014
Realizado por:	Gabriela Rivera Verónica Vélez
Fecha:	03 – Octubre – 2012

APLICACIÓN DE INDICADORES – ÁREA DE PRODUCCIÓN

1. AVANCE DE COLECCIONES

Fórmula: (Avance de la colección / total de la colección)*100

Meta: Entregar el 100% de la colección

APLICACIÓN MES DE DICIEMBRE 2011 - ENERO DE 2012
(COLECCIÓN 10 – CARNAVAL)

			DICIEMBRE				ENERO			
ENTREGA DE COLECCIÓN 10	FRECUENCIA	META COLECCIÓN	1	2	3	4	1	2	3	4
Entregas	semanal	14.702	-	492	2525	3810	4607	8146	8607	14702
Avance de la colección			-	3%	17%	26%	31%	55%	73%	100%

FUENTE: Zhiros Cía. Ltda.

Cada semana se entrega un avance de la colección a ventas es decir a bodega en relación a una fecha de entrega y cantidad total, que en el caso de la colección 10 la fecha estaría entre la última semana de Enero y la primera de Febrero; por lo que la meta se está cumpliendo al 100%. La meta siempre debe cumplirse en cada colección, ya que si no se cumple ventas no podría entregar los pedidos completos a los clientes y en las fechas establecidas.

2. PORCENTAJE DE IMPERFECTOS

Fórmula: (Cantidad de imperfectos / total de la producción)*100

Meta: Menor al 1%

APLICACIÓN MES DE ENERO A MARZO DE 2012

	ENERO	FEBRERO	MARZO
Prendas con imperfectos	37	26	8
Total de producción	7802	5112	3263
Imperfectos	0,4742%	0,5086%	0,2452%

FUENTE: Zhiros Cía. Ltda.

El porcentaje de no calidad de las prendas elaboradas por el área de producción están dentro de la meta, ya que todas las prendas que son recibidas de los talleres son revisadas por parte de la supervisora de calidad, que realiza una muestra del 10%, y si la mayor parte de la muestra está con imperfectos ese lote es devuelto al taller para que sea corregido.

La supervisora de calidad se encarga de revisar la calidad en todos los centros del área de producción, en el corte se revisa las telas, colores, tipos de tela, capas, existiendo una tolerancia de 3 milímetros; en la serigrafía se revisa que la prenda este centrada y este de acuerdo a la ficha técnica; en el bordado se revisa los colores de acuerdo a ficha técnica y que la prenda este centrada; y en el terminado se revisa la simetría, fallas de tela, añades, número de puntadas y medidas.

3. CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS

Fórmula: (Unidades producidas / Unidades planificadas)*100

Meta: 80%

APLICACIÓN DEL 28 AL 1 DE JUNIO DE 2012

	CENTRO DE PATRONAJE	CENTRO DE CORTE	CENTRO DE SERIGRAFIA
Unidades producidas	18	15	6
Unidades planificadas	20	18	6
Cumplimiento	90%	83,33%	100%

FUENTE: Zhiros Cía. Ltda.

El cumplimiento de los programas llega a la meta propuesta, ya que sobrepasa el 80% en los tres centros analizados; en cada centro se da un constante seguimiento ya sea por parte de la supervisora de calidad o el Jefe de

Producción para que cumpla con las unidades planificadas y de esta manera se pueda entregar las colecciones a tiempo.

4. COSTO UNITARIO

Fórmula: ((Horas hombre * Valor hora hombre) / Cantidad del lote) *100

Meta: Corte: \$ 0,16 - Serigrafía: \$ 0,20 a \$ 0,30 - Bordado: \$ 0,20 a \$ 0,30 - Terminado: \$ 2,50

APLICACIÓN MES DE DICIEMBRE DE 2011

COSTO POR CENTRO	FRECUENCIA	META	DICIEMBRE				PROMEDIO
			1	2	3	4	
Corte	semanal	\$ 0,16	0,13	0,13	0,15	0,18	0,15
Serigrafía	semanal	\$ 0,20 a \$ 0,30	0,27	0,19	0,26	0,30	0,26
Bordado	Semanal	\$ 0,18 a \$ 0,30	0,10	0,13	0,08	0,18	0,12
Terminado	Semanal	\$ 2,50	-	3,02	4,13	2,77	3,31

FUENTE: Zhiros Cía. Ltda.

Los centros del área de producción llegan a cumplir la meta al determinar el costo de cada uno de ellos, excepto el centro de terminado, esto podría deberse a que en estos centros solo se elaboran los prototipos y estos requieren de un tiempo mayor para su producción; pero se debería tratar de reducir este costo, para que de esta manera no se incremente el costo de la prenda.

5. COSTO DE PROTOTIPOS

Fórmula: (Costo diario * número de días trabajados) / Unidades producidas

Meta: Jean \$3,00 - Camisetas \$1,40 - Camisas \$3,00

APLICACIÓN DEL 28 AL 31 DE MAYO DE 2012

CAMISAS	COSTO DIARIO	NÚMERO DE DÍAS	COSTO	UNIDADES PRODUCIDAS	COSTO UNITARIO
Trabajador 1	19,76	4	79,04	38	2,37
Trabajador 2	21,76	0,50	10,88		
	-	-	89,92		

FUENTE: Zhiros Cía. Ltda.

El costo de la prenda que se está analizando como ejemplo se encuentra dentro de la meta ya que la meta es de \$3,00 y el costo unitarios que se obtiene de la prenda en la semana del 28 al 31 de mayo es de \$2,37.



Papel de trabajo N°	015
Realizado por:	Gabriela Rivera Verónica Vélez
Fecha:	4- Octubre – 2012

FALTA DE ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Mediante un seguimiento a las actividades realizadas por el personal del área de Producción y comparación con los manuales de funciones y competencias, se pudo comprobar que algunas de las actividades realizadas por el personal no se encuentran estipuladas en los mismos, debido a que estos se encuentran desactualizados por parte del Gerente.

Esta desactualización ocasiona que el personal no tenga bien designadas sus funciones y las actividades no se realicen de la manera adecuada.



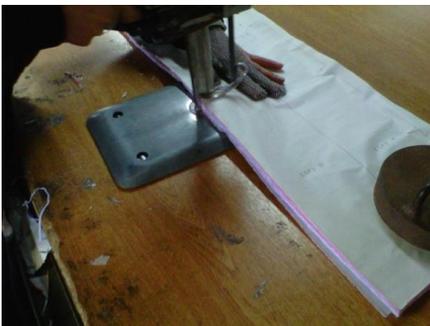
Papel de trabajo N°	016
Realizado por:	Gabriela Rivera Verónica Vélez
Fecha:	5 – Octubre – 2012

EQUIPOS Y PROTECCIONES DEL PERSONAL

De acuerdo al cuestionario de evaluación específica de control interno del área de producción, pregunta 40; el personal del área cuenta con los equipos necesarios para desarrollar su trabajo de la mejor manera.

El personal cuenta con uniformes de trabajo que han sido facilitados por la empresa, cuentan con mascarillas para el centro de serigrafía y cortado; protecciones para los oídos para el centro de bordado y con guantes para el área de cortado.

De acuerdo al reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo, establecido con el Consejo Ecuatoriano de Seguridad industrial CESI, Art. 175 al 180, establece todas las protecciones que deberá tener el personal para desarrollar su trabajo. También de acuerdo al reglamento de seguridad y salud en el trabajo de Zhiros Cía. Ltda., del Art. 36 al 39 que establece los equipos y protección del personal y ropa de trabajo, que estos deberán ser entregados una vez al año y es obligación de los trabajadores utilizar estos equipos. Zhiros da cumplimiento a estos reglamentos.





Papel de trabajo N°	017
Realizado por:	Gabriela Rivera Verónica Vélez
Fecha:	08- Octubre -

ROL DE PAGOS

RIESGO

Elaboración de los roles de pagos.

PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO

Revisión, cálculo y comparación de roles de pagos para verificar su cumplimiento de acuerdo al Código de trabajo y Ley de seguridad Social.

MUESTRA

Se revisara los roles de pagos de los meses más significativos en el periodo de Junio a Diciembre del 2011, en este se revisaran los siguientes meses: Agosto, Septiembre, Noviembre y Diciembre.

ROL DE PAGOS ZHIROS CÍA. LTDA.

N.-	TRABAJADOR	CARGO	SUELDO	BONO DE ALIMENTACIÓN	DÍAS LABORADOS	SUELDO	BONO DE ALIMENTACIÓN	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	VACACIONES	MATERNIDAD	PRESTAMO IESS	ANTICIPOS	MULTAS	FACTURAS CLIENTES	TOTAL EGRESOS	LIQUIDO A PAGAR	FONDOS DE RESERVA	LIQUIDO A PAGAR + FONDO DE RESERVA	FIRMA
AGOSTO																				
1	Cordero Deisy	Bordado	272,58	7,42	30	272,58	7,42	280,00	25,49	-	-	-	-	-	-	25,49	254,51	22,72	277,23	v
2	Santos Gisely	Costura	270,60	-	30	270,60	-	270,60	25,30	202,95	-	-	-	-	30,35	258,60	12,00	22,55	34,55	X
3	Fernandez Laura	Costura	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	-	-	26,90	52,39	220,19	22,72	242,91	v
4	Pinos Noemi	Costura	272,58	7,42	30	272,58	7,42	280,00	25,49	-	-	-	-	-	-	25,49	254,51	22,72	277,23	v
5	Samaniego Lourdes	Costura	272,58	27,42	30	272,58	27,42	300,00	25,49	-	-	-	-	-	-	25,49	274,51	22,72	297,23	v
6	Pallazco Celia	Costura	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	-	-	57,74	83,23	189,35	22,72	212,07	v
7	Jara Dora	Costura	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	81,77	-	-	-	-	40,00	147,26	125,32	-	125,32	v
8	Morocho Sara	Corte	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	-	-	-	25,49	247,09	-	247,09	v
9	Romero Monica	Ayudante	269,94	-	30	269,94	-	269,94	25,24	-	-	-	99,94	-	38,25	163,43	106,51	-	106,51	v
10	Quito Jenny	Ayudante	270,60	-	30	270,60	-	270,60	25,30	-	-	-	100,60	-	-	125,90	144,70	-	144,70	v
11	Narvaez Elsa	Control de calidad	272,58	7,42	30	272,58	7,42	280,00	25,49	-	-	-	-	-	91,91	117,40	162,60	22,72	185,32	v
12	Mendieta Oswaldo	Serigrafia	400,00	80,00	30	400,00	80,00	480,00	37,40	-	-	-	-	-	-	37,40	442,60	-	442,60	v
13	Gallegos Byron	Serigrafia	274,00	6,00	30	274,00	6,00	280,00	25,62	-	-	-	-	-	-	25,62	254,38	-	254,38	v
14	Quintuña Anabel	Diseñadora	292,00	58,00	30	292,00	58,00	350,00	27,30	-	-	-	-	33,00	-	60,30	289,70	-	289,70	v
15	Maldonado Patricio	Gerente	299,20	-	30	299,20	-	299,20	27,98	-	-	-	-	-	-	-	299,20	24,93	296,16	v
16	Ruilova Magdalena	Presidenta	281,47	54,53	30	281,47	54,53	336,00	26,32	-	-	-	-	-	-	26,30	309,70	23,46	333,14	X
17	Lema Mayra	Contabilidad	292,00	58,40	30	292,00	58,40	350,40	27,30	-	-	-	-	-	-	27,30	323,10	-	323,10	v
18	Yunga Diana	Compras	292,00	58,00	30	292,00	58,00	350,00	27,30	-	-	-	-	-	20,88	48,20	301,80	24,33	326,15	v

SEPTIEMBRE																				
1	Cordero Deisy	Bordado	272,58	16,51	30	272,58	16,51	289,09	25,49	-	-	-	-	1,00	-	26,50	262,60	22,72	285,32	v
2	Rocano Johanna	Bordado	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	-	2,00	-	27,50	245,10	-	245,09	v
3	Santos Gisely	Costura	270,60	-	30	270,60	-	270,60	25,30	-	203,00	-	-	-	-	228,30	42,30	22,55	64,90	X
4	Fernandez Laura	Costura	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	5,42	2,00	-	32,90	239,70	22,72	262,39	v
5	Pinos Noemi	Costura	272,58	7,42	30	272,58	7,42	280,00	25,49	-	-	-	5,42	-	-	30,90	249,10	22,72	271,81	X
6	Samaniego Lourdes	Prototipos	272,58	27,42	30	272,58	27,42	300,00	25,49	-	-	-	-	1,00	-	26,50	273,50	22,72	296,23	v
7	Pallazco Celia	Prototipos	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	-	-	-	25,50	247,10	22,72	269,81	v
8	Lucero Elizabeth	Prototipos	272,58	-	28	254,41	-	254,41	25,49	-	-	-	-	-	-	25,49	228,92	-	228,92	v
9	Jara Dora	Terminado	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	58,00	-	5,11	88,60	184,00	-	183,98	v
10	Jara Martha	Terminado	269,94	-	30	269,94	-	269,94	25,24	-	-	-	69,94	-	-	95,20	174,80	-	174,76	v
11	Figueroa Magaly	Terminado	269,94	-	15	134,97	-	134,97	12,69	-	-	-	34,97	-	-	47,60	87,40	-	87,38	v
12	Tenesaca Cecilia	Terminado	269,94	-	30	269,94	-	269,94	25,24	-	-	-	69,94	-	-	95,20	174,80	-	174,76	v
13	Lema Sandra	Costura	269,94	-	30	269,94	-	269,94	25,24	-	-	-	75,36	-	-	100,60	169,30	-	169,34	v
14	Lema Jenny	Costura	269,94	-	30	269,94	-	269,94	25,24	-	-	-	75,36	2,00	-	102,60	167,30	-	167,34	v
15	Morocho Sara	Corte	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	75,36	-	-	100,80	171,70	-	171,73	v
16	Quinde Marcelo	Corte	272,58	27,42	30	272,58	27,42	300,00	25,49	-	-	-	-	1,00	-	26,50	273,50	-	273,51	v
17	Puma Elizabeth	Corte	269,94	-	30	269,94	-	269,94	25,24	-	-	-	75,36	-	-	100,60	169,30	-	169,34	v
18	Romero Monica	Serigrafia	269,95	-	30	269,95	-	269,95	25,24	-	-	-	69,95	-	27,00	122,20	147,80	-	147,76	v
19	Quito Jenny	Bodeguero	270,60	-	30	270,60	-	270,60	25,30	-	-	-	-	-	-	25,30	245,30	-	245,30	v
20	Narvaez Elsa	Control de calidad	272,58	7,42	30	272,58	7,42	280,00	25,49	-	-	-	-	-	-	25,50	254,50	22,72	277,23	v
21	Mendieta Oswaldo	Serigrafia	400,00	80,00	30	400,00	80,00	480,00	37,40	-	-	-	-	-	2,52	39,90	440,10	-	440,10	v
22	Gallegos Byron	Serigrafia	274,00	26,00	30	274,00	26,00	300,00	25,62	-	-	-	-	1,00	16,55	43,20	256,80	-	256,83	v
23	Campoverde Matias	Serigrafia	273,24	27,42	5	45,54	4,57	50,11	4,26	-	-	-	-	-	-	4,30	45,90	-	45,85	v
24	Quintuña Anabel	Diseñadora	292,00	58,00	29	282,97	56,07	338,33	26,39	-	-	-	-	-	-	26,40	311,90	-	311,94	v
25	Maldonado Patricio	Gerente	299,20	-	30	299,20	-	299,20	27,98	-	-	-	-	-	-	-	299,20	24,93	296,16	v
26	Ruilova Magdalena	Presidenta	281,47	54,53	30	281,47	54,53	336,00	26,32	-	-	-	25,00	-	-	51,30	284,70	23,46	308,14	v
27	Lema Mayra	Contabilidad	292,00	58,40	30	292,00	58,40	350,40	27,30	-	-	-	-	-	10,00	37,30	313,10	24,33	337,43	v
28	Yunga Diana	Compras	292,00	58,00	30	292,00	58,00	350,00	27,30	-	-	-	-	-	10,00	37,30	312,70	24,33	337,03	v
29	Cajas Marcia	Diseñadora	292,00	58,00	29	282,97	56,07	338,33	26,39	-	-	-	-	3,00	-	29,40	308,90	-	308,94	v
30	Polo Marco	Jefe de Producción	400,00	80,00	26	346,67	69,33	416,00	32,41	-	-	-	-	-	-	32,41	383,59	-	383,59	v
NOVIEMBRE																				
1	Cordero Deisy	Bordado	272,58	7,42	30	272,58	7,42	280,00	25,49	-	-	-	-	-	-	26,50	254,50	22,72	277,23	v
2	Rocano Johanna	Bordado	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	-	-	21,71	47,20	225,40	-	225,38	v
3	Santos Gisely	Costura	270,60	-	30	270,60	-	270,60	25,30	-	-	-	50,60	-	-	75,90	194,70	22,55	217,25	X
4	Fernandez Laura	Costura	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	72,58	-	18,60	116,70	155,90	22,72	178,63	v
5	Pinos Noemi	Costura	272,58	7,42	30	272,58	7,42	280,00	25,49	-	-	-	60,00	-	18,60	104,10	175,90	22,72	198,63	v
6	Samaniego Lourdes	Prototipos	272,58	27,42	30	272,58	27,42	300,00	25,49	-	-	-	-	-	-	25,50	274,50	22,72	297,23	v
7	Pallazco Celia	Prototipos	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	-	-	-	25,50	247,10	22,72	269,81	X
8	Lucero Elizabeth	Prototipos	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	-	5,00	-	30,50	242,10	-	242,09	v
9	Jara Dora	Terminado	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	-	-	16,37	41,90	230,70	22,72	253,44	v

10	Morocho Sara	Costura	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	72,58	-	14,31	112,40	160,20	-	160,20	v
11	Quinde Marcelo	Corte	272,58	27,42	30	272,58	27,42	300,00	25,49	-	-	-	-	-	-	25,50	274,50	-	274,51	v
12	Puma Elizabeth	Costura	269,94	-	30	269,94	-	269,94	25,24	-	-	-	69,94	-	14,31	109,50	160,50	-	160,45	v
13	Romero Monica	Serigrafía	269,94	-	30	269,94	-	269,94	25,24	-	-	-	69,94	1,00	12,11	108,30	161,70	-	161,65	v
14	Quito Jenny	Corte	270,60	-	30	270,60	-	270,60	25,30	-	-	-	-	-	-	25,30	245,30	-	245,30	v
15	Ordoñez Ramiro	Bodeguero	271,92	28,08	30	271,92	28,08	300,00	25,42	-	-	-	-	-	-	25,40	274,60	-	274,58	v
16	Narvaez Elsa	Control de calidad	272,58	7,42	30	272,58	7,42	280,00	25,49	-	-	-	-	-	9,29	34,80	245,20	22,72	267,94	v
17	Mendieta Oswaldo	Serigrafía	400,00	80,00	30	400,00	80,00	480,00	37,40	-	-	-	-	-	-	37,40	442,60	-	442,60	X
18	Gallegos Byron	Serigrafía	274,00	26,00	30	274,00	26,00	300,00	25,62	-	-	-	-	-	-	25,60	274,40	-	274,38	v
19	Campoverde Matias	Serigrafía	273,24	27,42	30	273,24	27,42	273,24	25,55	-	-	-	-	-	-	25,50	275,10	22,77	297,88	v
20	Quintuña Anabel	Diseñadora	292,00	58,00	30	292,00	58,00	350,00	27,30	-	-	-	-	4,00	-	31,30	318,70	-	318,70	v
21	Maldonado Patricio	Gerente	299,20	-	30	299,20	-	299,20	27,98	-	-	-	-	-	-	28,00	271,20	24,93	296,16	X
22	Ruilova Magdalena	Presidenta	281,47	54,53	30	281,47	54,53	336,00	26,32	-	-	-	-	-	-	26,30	309,70	-	309,68	v
23	Lema Mayra	Contabilidad	292,00	58,40	30	292,00	58,40	350,40	27,30	-	-	-	-	-	-	27,30	323,10	24,33	347,43	v
24	Yunga Diana	Compras	292,00	58,00	30	292,00	58,00	350,00	27,30	-	-	-	-	-	-	27,30	322,70	24,33	347,03	v
25	Cajas Marcia	Diseñadora	292,00	58,00	30	292,00	58,00	350,00	27,30	-	-	-	-	4,00	-	31,30	318,70	-	318,70	v
26	Polo Marco	Jefe de Producción	400,00	80,00	30	400,00	80,00	480,00	37,40	-	-	-	-	-	-	37,40	442,60	-	442,60	v
27	Gallardo Jorge	Mensajero	276,28	-	22	202,61	-	202,61	18,94	-	-	-	20,00	-	-	38,90	163,70	-	163,66	v
28	Navarrete Ma. Paz	Diseñadora	272,58	27,42	24	218,06	21,94	240,00	20,39	-	-	-	-	-	-	20,40	219,60	-	219,60	v

DICIEMBRE

1	Cordero Deisy	Bordado	272,58	7,42	30	272,58	7,42	280,00	25,49	-	-	-	-	-	8,20	33,70	246,30	22,72	269,03	X
2	Rocano Johanna	Bordado	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	-	-	-	25,50	247,10	-	247,09	v
3	Santos Gisely	Costura	270,60	-	30	270,60	-	270,60	25,30	-	-	-	58,58	3,00	60,82	147,70	122,90	22,55	145,45	X
4	Fernandez Laura	Costura	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	52,58	-	22,57	160,00	171,90	22,72	194,66	v
5	Pinos Noemi	Costura	272,58	7,42	30	272,58	7,42	280,00	25,49	-	-	-	72,58	-	-	98,10	181,90	22,72	204,65	v
6	Samaniego Lourdes	Prototipos	272,58	27,42	29	263,49	26,51	290,00	24,64	-	-	-	-	-	-	24,60	265,40	21,96	287,32	v
7	Pallazco Celia	Prototipos	272,58	-	29	263,49	-	263,49	24,64	-	-	-	-	-	-	24,60	238,90	21,96	260,82	v
8	Lucero Elizabeth	Prototipos	272,58	-	25	227,15	-	227,15	21,24	-	-	-	6,00	-	40,13	67,40	159,80	-	159,78	v
9	Jara Dora	Terminado	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	72,58	-	-	98,10	174,50	22,72	197,23	v
10	Morocho Sara	Costura	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	122,58	-	-	148,10	124,50	-	124,51	v
11	Quinde Marcelo	Corte	272,58	77,42	30	272,58	77,42	350,00	25,49	-	-	39,56	-	-	34,75	99,80	250,20	-	250,21	v
12	Puma Elizabeth	Costura	269,94	-	30	269,94	-	269,94	25,24	-	-	-	92,58	-	23,58	141,40	128,50	-	128,54	v
13	Romero Monica	Corte	269,94	-	29	260,94	-	260,94	24,40	-	-	-	69,94	-	-	94,30	166,60	-	166,60	v
14	Quito Jenny	Corte	270,60	-	30	270,60	-	270,60	25,30	-	-	-	-	-	72,23	97,50	173,10	-	173,07	v
15	Ordoñez Ramiro	Bodeguero	271,92	28,08	30	271,92	28,08	300,00	25,42	-	-	-	-	-	-	25,40	274,60	-	274,58	v
16	Narvaez Elsa	Control de calidad	272,58	7,42	29	263,49	7,17	270,67	24,64	-	-	-	-	-	20,53	45,20	225,50	21,96	247,96	X
17	Mendieta Oswaldo	Serigrafía	400,00	80,00	29	386,67	77,33	464,00	36,15	-	-	-	-	-	-	36,15	427,85	-	427,85	v
18	Gallegos Byron	Serigrafía	274,00	26,00	30	274,00	26,00	300,00	25,62	-	-	-	-	-	29,09	54,70	245,30	-	245,29	v
19	Campoverde Matias	Serigrafía	273,24	27,42	30	273,24	27,42	300,66	25,55	-	-	35,09	-	-	19,75	80,40	220,30	-	220,28	v
20	Quintuña Anabel	Diseñadora	292,00	58,00	29	282,97	56,07	338,33	26,39	-	-	-	5,00	-	-	31,40	306,90	-	306,94	v

21	Maldonado Patricio	Gerente	299,20	-	30	299,20	-	299,20	27,98	-	-	-	-	-	-	28,00	271,20	24,93	296,16	X
22	Ruilova Magdalena	Presidenta	281,47	54,53	30	281,47	54,53	336,00	26,32	-	-	-	75,00	-	-	101,30	234,70	23,46	258,14	X
23	Lema Mayra	Contabilidad	292,00	58,40	30	292,00	58,40	350,40	27,30	-	-	-	-	-	-	27,30	323,10	24,33	347,43	v
24	Yunga Diana	Compras	292,00	58,00	30	292,00	58,00	350,00	27,30	-	-	-	-	-	33,15	60,50	289,50	24,33	313,88	v
25	Cajas Marcia	Diseñadora	292,00	58,00	24	233,60	46,40	280,00	21,84	-	-	-	9,00	-	15,99	46,80	233,20	-	233,17	v
26	Polo Marco	Jefe de Producción	500,00	100,00	30	500,00	100,00	600,00	46,75	-	-	-	-	-	-	46,80	553,30	-	553,25	X
28	Navarrete Ma. Paz	Diseñadora	272,58	27,42	29	263,49	26,51	290,00	24,64	-	-	-	1,00	-	-	25,60	264,40	-	264,36	v

ROL DE PAGOS DE ACUERDO AL CÓDIGO DE TRABAJO Y LEY DE SEGURIDAD SOCIAL

N.-	TRABAJADOR	CARGO	SUELDO	BONO DE ALIMENTACIÓN	DÍAS LABORADOS	SUELDO	BONO DE ALIMENTACIÓN	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	VACACIONES	MATERNIDAD	PRESTAMO IESS	ANTICIPOS	MULTAS	FACTURAS CLIENTES	TOTAL EGRESOS	LIQUIDO A PAGAR	FONDOS DE RESERVA	LIQUIDO A PAGAR + FONDO DE RESERVA
AGOSTO																			
1	Cordero Deisy	Bordado	272,58	7,42	30	272,58	7,42	280,00	25,49	-	-	-	-	-	-	25,49	254,51	22,72	277,23
2	Santos Gisely	Costura	270,60	-	30	270,60	-	270,60	25,30	-	202,95	-	-	-	30,35	258,60	12,00	22,55	34,55
3	Fernandez Laura	Costura	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	-	-	26,90	52,39	220,19	22,72	242,91
4	Pinos Noemi	Costura	272,58	7,42	30	272,58	7,42	280,00	25,49	-	-	-	-	-	-	25,49	254,51	22,72	277,23
5	Samaniego Lourdes	Costura	272,58	27,42	30	272,58	27,42	300,00	25,49	-	-	-	-	-	-	25,49	274,51	22,72	297,23
6	Pallazco Celia	Costura	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	-	-	57,74	83,23	189,35	22,72	212,07
7	Jara Dora	Costura	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	81,77	-	-	-	-	40,00	147,26	125,32	-	125,32
8	Morocho Sara	Corte	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	-	-	-	25,49	247,09	-	247,09
9	Romero Monica	Ayudante	269,94	-	30	269,94	-	269,94	25,24	-	-	-	99,94	-	38,25	163,43	106,51	-	106,51
10	Quito Jenny	Ayudante	270,60	-	30	270,60	-	270,60	25,30	-	-	-	100,60	-	-	125,90	144,70	-	144,70
11	Narvaez Elsa	Control de calidad	272,58	7,42	30	272,58	7,42	280,00	25,49	-	-	-	-	-	91,91	117,40	162,60	22,72	185,32
12	Mendieta Oswaldo	Serigrafia	400,00	80,00	30	400,00	80,00	480,00	37,40	-	-	-	-	-	-	37,40	442,60	-	442,60
13	Gallegos Byron	Serigrafia	274,00	6,00	30	274,00	6,00	280,00	25,62	-	-	-	-	-	-	25,62	254,38	-	254,38
14	Quintuña Anabel	Diseñadora	292,00	58,00	30	292,00	58,00	350,00	27,30	-	-	-	-	33,00	-	60,30	289,70	-	289,70
15	Maldonado Patricio	Gerente	299,20	-	30	299,20	-	299,20	27,98	-	-	-	-	-	-	27,98	271,22	24,93	296,16
16	Ruilova Magdalena	Presidenta	281,47	54,53	30	281,47	54,53	336,00	26,32	-	-	-	-	-	-	26,32	309,68	23,46	333,14
17	Lema Mayra	Contabilidad	292,00	58,40	30	292,00	58,40	350,40	27,30	-	-	-	-	-	-	27,30	323,10	-	323,10
18	Yunga Diana	Compras	292,00	58,00	30	292,00	58,00	350,00	27,30	-	-	-	-	-	20,88	48,18	301,82	24,33	326,15
SEPTIEMBRE																			
1	Cordero Deisy	Bordado	272,58	16,51	30	272,58	16,51	289,09	25,49	-	-	-	-	1,00	-	26,49	262,60	22,72	285,32
2	Rocano Johanna	Bordado	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	-	2,00	-	27,49	245,09	-	245,09
3	Santos Gisely	Costura	270,60	-	30	270,60	-	270,60	25,30	-	203,00	-	-	-	-	228,30	42,30	22,55	64,85
4	Fernandez Laura	Costura	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	5,42	2,00	-	32,91	239,67	22,72	262,39
5	Pinos Noemi	Costura	272,58	7,42	30	272,58	7,42	280,00	25,49	-	-	-	5,42	-	-	30,91	249,09	22,72	271,81
6	Samaniego Lourdes	Prototipos	272,58	27,42	30	272,58	27,42	300,00	25,49	-	-	-	-	1,00	-	26,49	273,51	22,72	296,23
7	Pallazco Celia	Prototipos	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	-	-	-	25,49	247,09	22,72	269,81
8	Lucero Elizabeth	Prototipos	272,58	-	28	254,41	-	254,41	25,49	-	-	-	-	-	-	25,49	228,92	-	228,92
9	Jara Dora	Terminado	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	58,00	-	5,11	88,60	183,98	-	183,98
10	Jara Martha	Terminado	269,94	-	30	269,94	-	269,94	25,24	-	-	-	69,94	-	-	95,18	174,76	-	174,76
11	Figuerola Magaly	Terminado	269,94	-	15	134,97	-	134,97	12,62	-	-	-	34,97	-	-	47,59	87,38	-	87,38
12	Tenesaca Cecilia	Terminado	269,94	-	30	269,94	-	269,94	25,24	-	-	-	69,94	-	-	95,18	174,76	-	174,76
13	Lema Sandra	Costura	269,94	-	30	269,94	-	269,94	25,24	-	-	-	75,36	-	-	100,60	169,34	-	169,34
14	Lema Jenny	Costura	269,94	-	30	269,94	-	269,94	25,24	-	-	-	75,36	2,00	-	102,60	167,34	-	167,34
15	Morocho Sara	Corte	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	75,36	-	-	100,85	171,73	-	171,73

16	Quinde Marcelo	Corte	272,58	27,42	30	272,58	27,42	300,00	25,49	-	-	-	-	1,00	-	26,49	273,51	-	273,51
17	Puma Elizabeth	Corte	269,94	-	30	269,94	-	269,94	25,24	-	-	-	75,36	-	-	100,60	169,34	-	169,34
18	Romero Monica	Serigrafía	269,95	-	30	269,95	-	269,95	25,24	-	-	-	69,95	-	27,00	122,19	147,76	-	147,76
19	Quito Jenny	Bodeguero	270,60	-	30	270,60	-	270,60	25,30	-	-	-	-	-	-	25,30	245,30	-	245,30
20	Narvaez Elsa	Control de calidad	272,58	7,42	30	272,58	7,42	280,00	25,49	-	-	-	-	-	-	25,49	254,51	22,72	277,23
21	Mendieta Oswaldo	Serigrafía	400,00	80,00	30	400,00	80,00	480,00	37,40	-	-	-	-	-	2,52	39,92	440,08	-	440,08
22	Gallegos Byron	Serigrafía	274,00	26,00	30	274,00	26,00	300,00	25,62	-	-	-	-	1,00	16,55	43,17	256,83	-	256,83
23	Campoverde Matias	Serigrafía	273,24	27,42	5	45,54	4,57	50,11	4,26	-	-	-	-	-	-	4,26	45,85	-	45,85
24	Quintuña Anabel	Diseñadora	292,00	58,00	29	282,27	56,07	338,33	26,39	-	-	-	-	-	-	26,39	311,94	-	311,94
25	Maldonado Patricio	Gerente	299,20	-	30	299,20	-	299,20	27,98	-	-	-	-	-	-	27,98	271,22	24,93	296,16
26	Ruilova Magdalena	Presidenta	281,47	54,53	30	281,47	54,53	336,00	26,32	-	-	-	25,00	-	-	51,32	284,68	23,46	308,14
27	Lema Mayra	Contabilidad	292,00	58,40	30	292,00	58,40	350,40	27,30	-	-	-	-	-	10,00	37,30	313,10	24,33	337,43
28	Yunga Diana	Compras	292,00	58,00	30	292,00	58,00	350,00	27,30	-	-	-	-	-	10,00	37,30	312,70	24,33	337,03
29	Cajas Marcia	Diseñadora	292,00	58,00	29	282,27	56,07	338,33	26,39	-	-	-	-	3,00	-	29,39	308,94	-	308,94
30	Polo Marco	Jefe de Producción	400,00	80,00	26	346,67	69,33	416,00	32,41	-	-	-	-	-	-	32,41	383,59	-	383,59

NOVIEMBRE

1	Cordero Deisy	Bordado	272,58	7,42	30	272,58	7,42	280,00	25,49	-	-	-	-	-	-	25,49	254,51	22,72	277,23
2	Rocano Johanna	Bordado	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	-	-	21,71	47,20	225,38		225,38
3	Santos Gisely	Costura	270,60	-	30	270,60	-	270,60	25,30	-	-	-	50,60	-	-	75,90	194,70	22,55	217,25
4	Fernandez Laura	Costura	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	72,58	-	18,60	116,67	155,91	22,72	178,63
5	Pinos Noemi	Costura	272,58	7,42	30	272,58	7,42	280,00	25,49	-	-	-	60,00	-	18,60	104,09	175,91	22,72	198,63
6	Samaniego Lourdes	Prototipos	272,58	27,42	30	272,58	27,42	300,00	25,49	-	-	-	-	-	-	25,49	274,51	22,72	297,23
7	Pallazco Celia	Prototipos	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	-	-	-	25,49	247,09	22,72	269,81
8	Lucero Elizabeth	Prototipos	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	-	5,00	-	30,49	242,09		242,09
9	Jara Dora	Terminado	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	-	-	16,37	41,86	230,72	22,72	253,44
10	Morocho Sara	Costura	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	72,58	-	14,31	112,38	160,20	-	160,20
11	Quinde Marcelo	Corte	272,58	27,42	30	272,58	27,42	300,00	25,49	-	-	-	-	-	-	25,49	274,51	-	274,51
12	Puma Elizabeth	Costura	269,94	-	30	269,94	-	269,94	25,24	-	-	-	69,94	-	14,31	109,49	160,45	-	160,45
13	Romero Monica	Serigrafía	269,94	-	30	269,94	-	269,94	25,24	-	-	-	69,94	1,00	12,11	108,29	161,65	-	161,65
14	Quito Jenny	Corte	270,60	-	30	270,60	-	270,60	25,30	-	-	-	-	-	-	25,30	245,30	-	245,30
15	Ordoñez Ramiro	Bodeguero	271,92	28,08	30	271,92	28,08	300,00	25,42	-	-	-	-	-	-	25,42	274,58	-	274,58
16	Narvaez Elsa	Control de calidad	272,58	7,42	30	272,58	7,42	280,00	25,49	-	-	-	-	-	9,29	34,78	245,22	22,72	267,94
17	Mendieta Oswaldo	Serigrafía	400,00	80,00	30	400,00	80,00	480,00	37,40	-	-	-	-	-	-	37,40	442,60		442,60
18	Gallegos Byron	Serigrafía	274,00	26,00	30	274,00	26,00	300,00	25,62	-	-	-	-	-	-	25,62	274,38		274,38
19	Campoverde Matias	Serigrafía	273,24	27,42	30	273,24	27,42	300,66	25,55	-	-	-	-	-	-	25,55	275,11	22,77	297,88
20	Quintuña Anabel	Diseñadora	292,00	58,00	30	292,00	58,00	350,00	27,30	-	-	-	-	4,00	-	31,30	318,70		318,70
21	Maldonado Patricio	Gerente	299,20	-	30	299,20	-	299,20	27,98	-	-	-	-	-	-	27,98	271,22	24,93	296,16
22	Ruilova Magdalena	Presidenta	281,47	54,53	30	281,47	54,53	336,00	26,32	-	-	-	-	-	-	26,32	309,68		309,68
23	Lema Mayra	Contabilidad	292,00	58,40	30	292,00	58,40	350,40	27,30	-	-	-	-	-	-	27,30	323,10	24,33	347,43
24	Yunga Diana	Compras	292,00	58,00	30	292,00	58,00	350,00	27,30	-	-	-	-	-	-	27,30	322,70	24,33	347,03

25	Cajas Marcia	Diseñadora	292,00	58,00	30	292,00	58,00	350,00	27,30	-	-	-	-	4,00	-	31,30	318,70	-	318,70
26	Polo Marco	Jefe de Producción	400,00	80,00	30	400,00	80,00	480,00	37,40	-	-	-	-	-	-	37,40	442,60	-	442,60
27	Gallardo Jorge	Mensajero	276,28	-	22	202,61	-	202,61	18,94	-	-	-	20,00	-	-	38,94	163,66	-	163,66
28	Navarrete Ma. Paz	Diseñadora	272,58	27,42	24	218,06	21,94	240,00	20,39	-	-	-	-	-	-	20,39	219,61	-	219,61
DICIEMBRE																			
1	Cordero Deisy	Bordado	272,58	7,42	30	272,58	7,42	280,00	25,49	-	-	-	-	-	8,20	33,69	246,31	22,72	269,03
2	Rocano Johanna	Bordado	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	-	-	-	25,49	247,09		247,09
3	Santos Gisely	Costura	270,60	-	30	270,60	-	270,60	25,30	-	-	-	58,58	3,00	60,82	147,70	122,90	22,55	145,45
4	Fernandez Laura	Costura	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	52,58	-	22,57	100,64	171,94	22,72	194,66
5	Pinos Noemi	Costura	272,58	7,42	30	272,58	7,42	280,00	25,49	-	-	-	72,58	-	-	98,07	181,93	22,72	204,65
6	Samaniego Lourdes	Prototipos	272,58	27,42	29	263,49	26,51	290,00	24,64	-	-	-	-	-	-	24,64	265,36	21,96	287,32
7	Pallazco Celia	Prototipos	272,58	-	29	263,49	-	263,49	24,64	-	-	-	-	-	-	24,64	238,86	21,96	260,82
8	Lucero Elizabeth	Prototipos	272,58	-	25	227,15	-	227,15	21,24	-	-	-	6,00	-	40,13	67,37	159,78		159,78
9	Jara Dora	Terminado	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	72,58	-	-	98,07	174,51	22,72	197,23
10	Morocho Sara	Costura	272,58	-	30	272,58	-	272,58	25,49	-	-	-	122,58	-	-	148,07	124,51	-	124,51
11	Quinde Marcelo	Corte	272,58	77,42	30	272,58	77,42	350,00	25,49	-	-	39,56	-	-	34,75	99,80	250,20	-	250,20
12	Puma Elizabeth	Costura	269,94	-	30	269,94	-	269,94	25,24	-	-	-	92,58	-	23,58	141,40	128,54	-	128,54
13	Romero Monica	Corte	269,94	-	29	260,94	-	260,94	24,40	-	-	-	69,94	-	-	94,34	166,60	-	166,60
14	Quito Jenny	Corte	270,60	-	30	270,60	-	270,60	25,30	-	-	-	-	-	72,23	97,53	173,07	-	173,07
15	Ordoñez Ramiro	Bodeguero	271,92	28,08	30	271,92	28,08	300,00	25,42	-	-	-	-	-	-	25,42	274,58	-	274,58
16	Narvaez Elsa	Control de calidad	272,58	7,42	29	263,49	7,17	270,67	24,64	-	-	-	-	-	20,53	45,17	225,50	21,96	247,46
17	Mendieta Oswaldo	Serigrafia	400,00	80,00	29	386,67	77,33	464,00	36,15	-	-	-	-	-	-	36,15	427,85	-	427,85
18	Gallegos Byron	Serigrafia	274,00	26,00	30	274,00	26,00	300,00	25,62	-	-	-	-	-	29,09	54,71	245,29	-	245,29
19	Campoverde Matias	Serigrafia	273,24	27,42	30	273,24	27,42	300,66	25,55	-	-	35,09	-	-	19,75	80,39	220,27	-	220,27
20	Quintuña Anabel	Diseñadora	292,00	58,00	29	282,27	56,07	338,33	26,39	-	-	-	5,00	-	-	31,39	306,94	-	306,94
21	Maldonado Patricio	Gerente	299,20	-	30	299,20	-	299,20	27,98	-	-	-	-	-	-	27,98	271,22	24,93	296,16
22	Ruilova Magdalena	Presidenta	281,47	54,53	30	281,47	54,53	336,00	26,32	-	-	-	75,00	-	-	101,32	234,68	23,46	258,14
23	Lema Mayra	Contabilidad	292,00	58,40	30	292,00	58,40	350,40	27,30	-	-	-	-	-	-	27,30	323,10	24,33	347,43
24	Yunga Diana	Compras	292,00	58,00	30	292,00	58,00	350,00	27,30	-	-	-	-	-	33,15	60,45	289,55	24,33	313,88
25	Cajas Marcia	Diseñadora	292,00	58,00	24	233,60	46,40	280,00	21,84	-	-	-	9,00	-	15,99	46,83	233,17	-	233,17
26	Polo Marco	Jefe de Producción	500,00	100,00	30	500,00	100,00	600,00	46,75	-	-	-	-	-	-	46,75	553,25	-	553,25
28	Navarrete Ma. Paz	Diseñadora	272,58	27,42	29	263,49	26,51	290,00	24,64	-	-	-	1,00	-	-	25,64	264,36	-	264,36

COMENTARIO:

Se realizó una revisión de los roles de pagos de los meses de Agosto, Septiembre, Noviembre y Diciembre de Zhiros Cía. Ltda.

En esta revisión se realizó una comparación entre el rol de pagos realizado por la empresa, y el rol de pagos realizado por las autoras de este presente trabajo, basandose en el Código de trabajo y la Ley de Seguridad Social.

De esta revisión se pudo concluir:

El rol de pagos de la compañía esta elaborado de acuerdo a los reglamentos de ley, ya que los sueldos están dentro de las comisiones sectoriales, impuestas por el Ministerio de Relaciones Laborales; dentro de la rama de actividad de fabricación de tejidos de punto, confección de prendas de vestir, cortinas, mochilas y otras confecciones en tela.

El bono de alimentación que se les paga a los trabajadores, se encuentra estipulado en el Art. 14 exenciones, de la ley de Seguridad Social, el cual establece que los gastos en alimentación de los trabajadores no constituyen materia gravada y no se incluirán en el establecimiento de la base presuntiva de aportación, y esta no podrá superar el 20% de la retribución monetaria del trabajador; por lo que el cálculo realizado por la empresa es el adecuado.

El cálculo del aporte personal es el adecuado ya que se considera todo lo ganado en el mes y dentro de esto no se incluye el bono de alimentación.

El cálculo de la maternidad esta realizado en base a lo que establece el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en los subsidios por maternidad, en donde se indica que la trabajadora recibirá un subsidio por maternidad equivalente al 75% de su remuneración.

Los fondos de reserva pagados a los trabajadores están calculados de manera adecuada y en base al Art. 196 del código de trabajo, que establece que tendrán derecho a los fondos de reserva todo trabajador que preste servicios por mas de un año y tendrá derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios.

El pago total que se les realiza a los trabajadores es el correcto ya que todo se encuentra calculado de manera adecuada.

N	NOMBRE	DEPARTAMENTO	SUELDO	BONO DE ALIMENTACION	DIAE LABORADOS	SUELDO	BONO DE ALIMENTACION	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	PRESTAMOS ERS	ANTICUOS	MULTAS	FACTURAS CLIENTES	TOTAL EGRESOS	LIQUIDO A PAGAR	FONDOS RESERVA	LIQUIDO A PAGAR + IR	FIRMA
14	Quinde Marcello	Corte	272.58	77.42	30	272.58	77.42	350.00	25.49	39.54			34.75	95.8	250.2		250.2	
15	Romero Monica	Corte	260.94		29	260.94	0.00	260.94	24.40		68.94			94.3	166.6		166.6	
16	Quilo Jenny	Corte	270.60		30	270.60	0.00	270.60	25.30				72.23	97.5	173.1		173.1	
TOTAL			813.12	77.4	89	804.12	77.4	881.5	75.2	39.56	68.9	0.00	106.98	291.66	589.88	0.00	589.88	



Papel de trabajo N°	018
Realizado por:	Gabriela Rivera Verónica Vélez
Fecha:	11 – Octubre –

CONTRATOS DE TRABAJO

RIESGO

Elaboración de contratos de trabajo.

PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO

Revisión de los contratos, para verificar que este acorde con el código de trabajo.

CÁLCULO DE LA MUESTRA

Universo

25 Contratos de Trabajo.

Muestra

Revisión de todos los contratos de trabajo.

REVISIÓN DE CONTRATOS DE TRABAJO

N.	TRABAJADOR	CONTRATO	NOMBRES COMPLETOS	NÚMERO DE CEDULA	CLASE DE TRABAJO OBJETO DEL CONTRATO	TRABAJO ESTIPULADO EN EL CONTRATO = TRABAJO REALIZADO EN LA EMPRESA
1	Bueno Tenesaca Klever Patricio	√	√	√	√	√
2	Cabrera Delgado María Elisa	√	√	√	√	√
3	Campoverde Chaunay Juan Matías	√	√	√	√	√
4	Enriquez Tocto Ángel Rigoberto	√	√	√	√	√

5	Espinoza Calle Francisco Javier	√	√	√	√	√
7	Gallegos Méndez Byron Xavier	√	√	√	√	√
8	García Sigcho Liliana Elizabeth	√	√	√	√	√
9	Inga Quezada Pedro Fermin	√	√	√	√	√
10	Jara Paredes Dora Esperanza	√	√	√	√	√
11	Lema Guachichullca Mayra Isabel	√	√	√	√	√
12	Maldonado Ruilova María Jose	√	√	√	√	√
13	Mendieta Jara Vicente Oswaldo	√	√	√	√	√
14	Narváez Sumba Elsa María	√	√	√	√	Aprendiz de costura - Ayudante de bodega
15	Navarrete Calderón María paz	√	√	√	√	√
16	Ordoñez Sigua Jorge Ramiro	√	√	√	√	√
17	Pallazhco Aucapiña Celia Verónica	√	√	√	√	√
18	Polo Reyes Marco Vinicio	√	√	√	√	√
19	Quinde Quinde Henry Marcelo	√	√	√	√	√
20	Quintuña Mora Vilma Anabel	√	√	√	√	√
21	Quito Collaguazo Jenny Patricia	√	√	√	√	√
22	Perugachi Salamea Xavier Andrés	√	√	√	√	√
23	Samaniego Lazo Lourdes Verónica	√	√	√	√	√
24	Santos Suqui Giselly Leonor	√	√	√	√	√
25	Yunga Patiño Diana Patricia	√	√	√	√	√
TOTAL		25 / 25	25 / 25	25 / 25	25 / 25	-

N.	TRABAJADOR	REMUNERACIÓN DE ACUERDO A LA LEY	HORARIO ESTABLECIDO	INSCRITO EN EL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES HASTA 30 DIAS SIGUIENTES A SU SUSCRIPCIÓN	FECHA DEL CONTRATO = FECHA DEL AVISO DE ENTRADA EN EL SEGURO	FIRMAS
1	Bueno Tenesaca Klever Patricio	√	√	√	√	√
2	Cabrera Delgado María Elisa	√	√	√	√	√
3	Campoverde Chaunay Juan Matías	√	√	√	√	√
4	Enriquez Tocto Ángel Rigoberto	√	√	√	√	√
5	Espinoza Calle Francisco Javier	√	√	√	√	√
7	Gallegos Méndez Byron Xavier	√	√	√	√	√
8	García Sigcho Liliana Elizabeth	√	√	√	√	√
9	Inga Quezada Pedro Fermin	√	√	√	√	√
10	Jara Paredes Dora Esperanza	√	√	√	√	√
11	Lema Guachichulca Mayra Isabel	√	√	√	√	√
12	Maldonado Ruilova María Jose	√	√	√	√	√
13	Mendieta Jara Vicente Oswaldo	√	√	√	√	√
14	Narváez Sumba Elsa María	√	√	√	√	√
15	Navarrete Calderón María paz	√	√	√	√	√
16	Ordoñez Sigua Jorge Ramiro	√	√	√	√	√
17	Pallazhco Aucapiña Celia Verónica	√	√	√	√	√
18	Polo Reyes Marco Vinicio	√	√	√	√	√
19	Quinde Quinde Henry Marcelo	√	√	√	√	√
20	Quintuña Mora Vilma Anabel	√	√	√	√	√
21	Quito Collaguazo Jenny Patricia	√	√	√	√	√
22	Perugachi Salamea Xavier Andrés	√	√	√	√	√
23	Samaniego Lazo Lourdes Verónica	√	√	√	√	√
24	Santos Suqui Giselly Leonor	√	√	√	√	√
25	Yunga Patiño Diana Patricia	√	√	√	√	√
TOTAL		25 / 25	25 / 25	25 / 25	25 / 25	25 / 25

COMENTARIO:

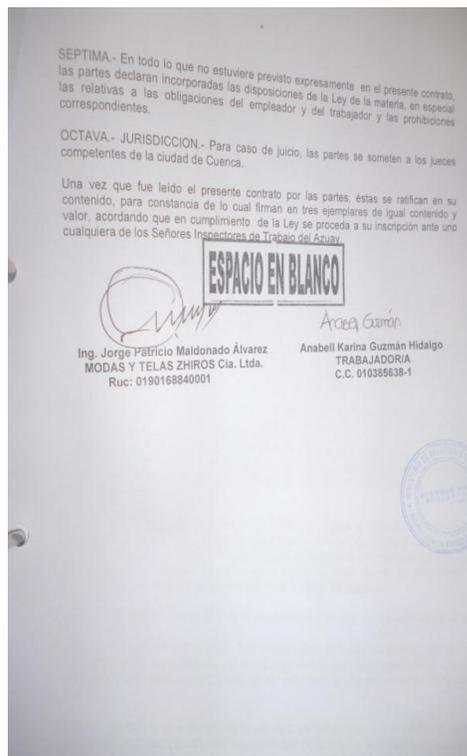
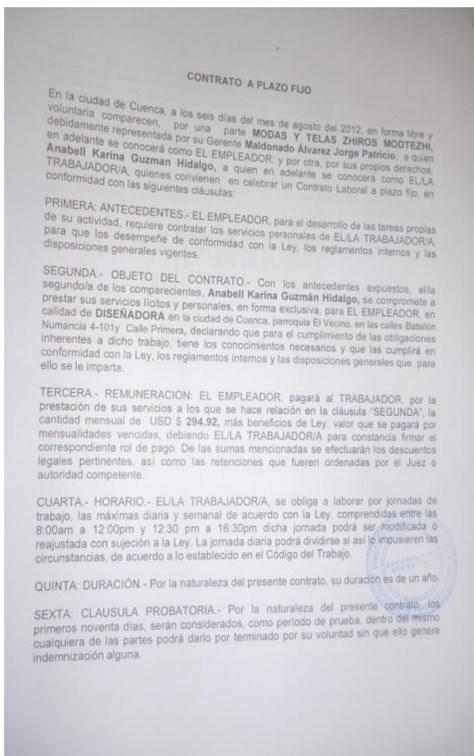
Se realizó una revisión de los contratos de trabajo de todos los empleados de Zhiros Cía. Ltda.

De esta revisión se pudo concluir:

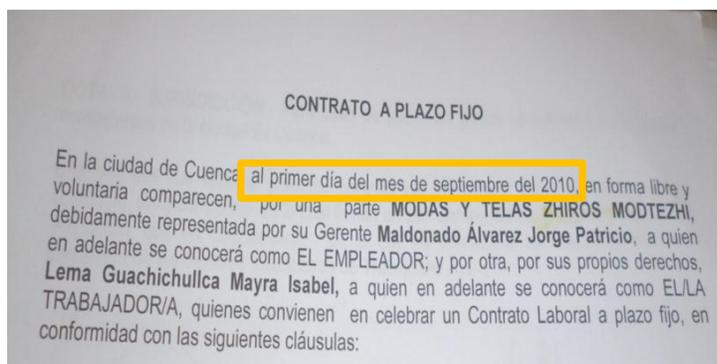
Todos los trabajadores de la empresa cuentan con contratos de trabajo, los cuales han sido elaborados en cumplimiento con el Art. 21 del Código de Trabajo que establece los requisitos que debe tener un contrato como son: La clase o clases de trabajo objeto del contrato; la manera como ha de ejecutarse; la cuantía y forma de pago de la remuneración; tiempo de duración del contrato; lugar en que debe ejecutarse la obra o el trabajo; y la declaración de si se establecen o no sanciones.

Todos los contratos son con una duración de un año, es decir son contratos a plazo fijo.

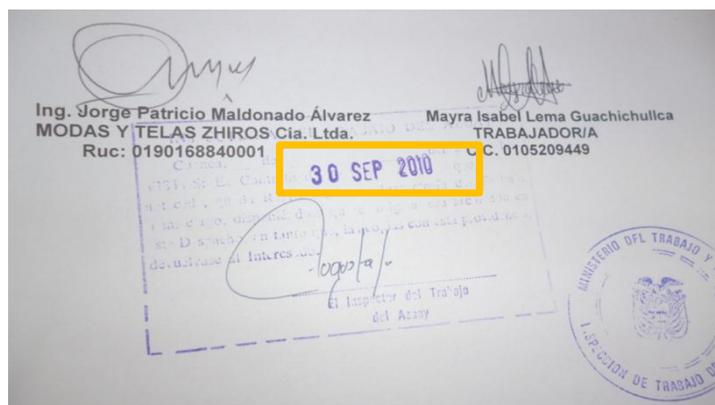
Todos los contratos se encuentran con las respectivas firmas, tanto del empleador como del trabajador.



Todos los contratos se encuentran inscritos ante el inspector de trabajo y dentro de los 30 días siguientes a su suscripción, dando cumplimiento al Art. 20 del Código de Trabajo.



El contrato se ha inscrito dentro de los 30 días siguientes a su suscripción.



Se comparó también el trabajo estipulado en el contrato con el trabajo realizado en la empresa y se pudo constatar que solo una persona realiza un trabajo diferente que para el que fue contratada.

También se realizó una comparación entre la fecha en que se elaboró el contrato y la fecha de aviso de entrada al seguro, y se pudo determinar que todos los trabajadores ingresaron al seguro en la misma fecha en que se elaboró su contrato.



Papel de trabajo N°	019
Realizado por:	Gabriela Rivera Verónica Vélez
Fecha:	15 – Octubre – 2012

INFORME DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE ZHIROS CÍA. LTDA.

En el presente informe se da a conocer los aspectos más relevantes obtenidos a partir del análisis de las encuestas realizada a los empleados de la empresa.

Se realizó un número de 29 encuestas, es decir a todo el personal de la empresa, dicha encuesta surgió a partir de la necesidad de conocer el pago oportuno de los roles de los empleados.

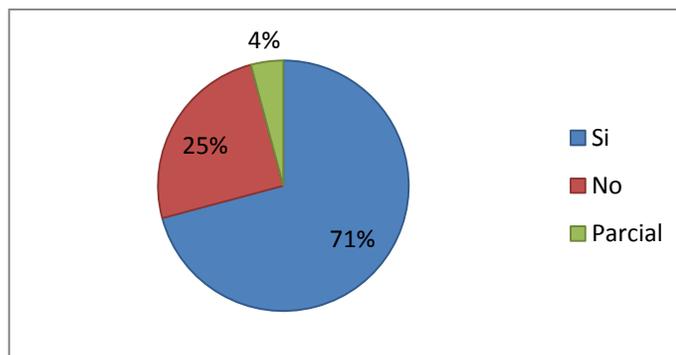
Entre los puntos más importantes que analizaremos son:

- Pago a tiempo de los sueldos
- Copias de roles de pagos
- Afiliaciones al IESS.
- Sueldo apropiado y de acuerdo a la ley.

Se adjunta al presente informe el análisis correspondiente a las preguntas realizadas.

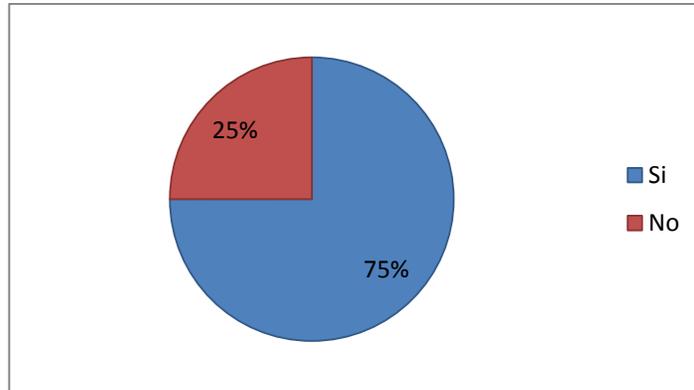
Análisis de las preguntas:

1. ¿La empresa paga a tiempo los sueldos?



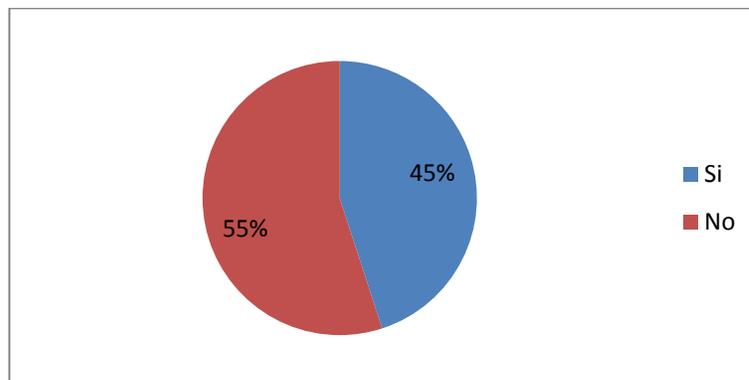
El 71% de los empleados indicó que si se paga a tiempo los sueldos, mientras que un 25% señaló que los sueldos no son pagados en las fechas establecidas, y un 4% de empleados expresaron que los sueldos se pagan a tiempo de vez en cuando, es decir no siempre existe cumplimiento en este sentido.

2. ¿Le entregan mensualmente una copia del rol de pagos?



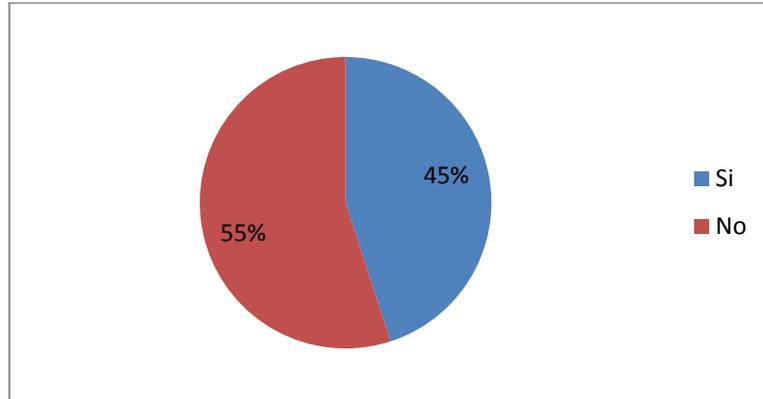
El 75% de los empleados indicó que no les entregan una copia del rol de pagos mensual, mientras que al 21% si se le entrega una copia.

3. ¿Tiene conocimiento sobre su afiliación al IESS?



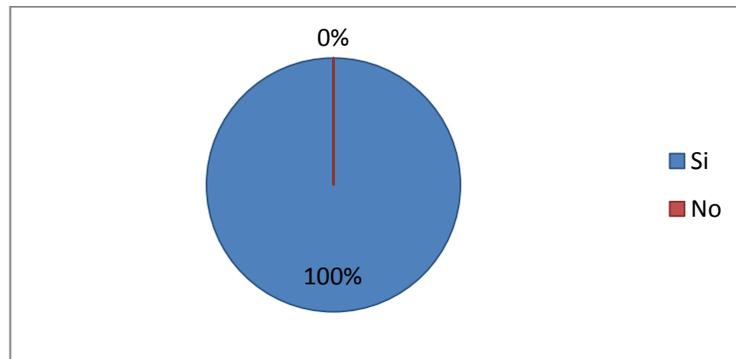
El 79% de los empleados dijeron que tienen conocimiento sobre su afiliación al IESS, mientras que el 21% indica que no conocen sobre su afiliación.

4. ¿Cree Ud. que su sueldo justifica su trabajo realizado?



El 45% de los empleados indican que se sienten conforme con su sueldo y sus actividades dentro de la empresa, por otro lado el 55% de los empleados no se sienten conforme con su sueldo, ya que este no justifica su trabajo realizado.

5. ¿Su sueldo está de acuerdo a la ley?



El 100% de los empleados coincidieron que su sueldo está de acuerdo a la ley.



Papel de trabajo N°	020
Realizado por:	Gabriela Rivera Verónica Vélez
Fecha:	16- Octubre - 2012

APLICACIÓN DE INDICADORES – ÁREA DE FINANZAS

1. RAZÓN DEL CIRCULANTE

Fórmula: Activo Corriente / Pasivo Corriente

Meta: Entre 1 y 2

APLICACIÓN - BALANCE GENERAL AL 31/12/2011

Activo Corriente	517.589,98
Pasivo Corriente	313.719,51
Razón del Circulante	1,64984951

FUENTE: Zhiros Cía. Ltda.

La razón del circulante de Zhiros Cía. Ltda., se encuentra dentro de la meta, lo que significa que la empresa tiene 1,64 dólares por cada dólar de deuda que tiene.

2. RAZÓN DE DEUDA

Fórmula: (Pasivo Total / Activo Total) * 100

Meta: No mayor al 50%

Pasivo Total	313.719,51
Activo Total	650.233,74
Razón de Deuda	48,2471903

FUENTE: Zhiros Cía. Ltda.

La razón de deuda de la empresa está dentro de la meta, ya que la empresa está financiando sus activos con un 48% de los pasivos.

3. RENTABILIDAD FINANCIERA

Fórmula: Utilidad después de intereses e impuestos / Patrimonio

Meta: 0,20 Centavos

Utilidad después de intereses e impuestos	72.244,38
Patrimonio	336.514,23
Rentabilidad Financiera	0,21468447

FUENTE: Zhiros Cía. Ltda.

La rentabilidad financiera de la empresa se encuentra dentro de la meta, ya que la empresa obtiene 0,21 centavos por cada dólar propio que ha invertido y su meta era obtener 0,20 centavos.



Papel de trabajo N°

021

Realizado por:

Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Fecha:

16- Octubre –
2012

FALTA DE ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES DEL ÁREA DE FINANZAS

Mediante un seguimiento a las actividades realizadas por el personal del área de Finanzas y comparación con los manuales de funciones, se pudo comprobar que algunas de las actividades realizadas por el personal no se encuentran estipuladas en los mismos, debido a que estos se encuentran desactualizados por parte del Gerente.

Esta desactualización ocasiona que el personal no tenga bien designadas sus funciones y las actividades no se realicen de la manera adecuada.



Papel de trabajo N°	022
Realizado por:	Gabriela Rivera Verónica Vélez
Fecha:	17-oct-12

REGISTRO DE FACTURAS

RIESGO

Llenado de las facturas.

PROCEDIMIENTO ESPECIFICO

Revisar que las facturas estén llenadas de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno.

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

CÁLCULO DE LA MUESTRA

Universo

Mes	Cantidad	Cantidad de facturas
Julio	50	16
Agosto	238	78
Septiembre	167	25
Octubre	11	5
Noviembre	390	98
Diciembre	247	55
UNIVERSO	1103	277

Muestra estadística

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{(E)^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza (95%)

N = Tamaño del universo

P = Probabilidad de que ocurra el suceso (60%)

Q = Probabilidad de que no ocurra el suceso (40%)

E = Margen de error de la muestra (5%)

$$n = \frac{1,96^2 * 1103 * 0,60 * 0,40}{0,05^2 * (1103 - 1) + 1,96^2 * 0,60 * 0,40}$$

$$n = \frac{1016,95}{3,68}$$

n = 277

La selección de la muestra será de forma aleatoria para cada mes.

REVISIÓN DE FACTURAS FÍSICAS: JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

N.	FACTURAS	DATOS DEL CLIENTE	VALORES	CÁLCULOS DE DESCUENTOS	SECUENCIA DE LAS FACTURAS	REPORTE DEL SISTEMA	FIRMAS	ANULADAS
J U L I O								
1	702	√	√	-	√	√	X	-
2	719	√	√	-	√	√	X	-
3	693	√	√	-	√	√	X	-
4	719	√	√	-	√	√	X	-
5	685	√	√	-	√	√	X	-
6	718	√	√	-	√	√	X	-
7	727	√	√	-	√	√	X	-
8	686	√	√	-	√	√	X	-
9	696	√	√	-	√	√	X	-
10	695	√	√	-	√	√	X	-
11	732	√	√	-	√	√	X	-
12	726	√	√	-	√	√	X	-
13	708	√	√	-	√	√	X	-
14	722	√	√	-	√	√	X	-
15	713	√	√	-	√	√	X	-
16	701	√	√	-	√	√	X	-
A G O S T O								
17	744	√	√	-	√	√	X	-
18	770	√	√	-	√	√	X	-
19	789	√	√	-	√	√	X	-
20	790	√	√	-	√	√	X	-
21	764	√	√	-	√	√	X	-
22	745	√	√	-	√	√	X	-
23	742	√	√	-	√	√	X	-
24	750	√	√	-	√	√	X	-
25	780	√	√	-	√	√	X	-
26	794	√	√	-	√	√	X	-
27	791	√	√	-	√	√	X	-
28	798	√	√	-	√	√	X	-
29	747	√	√	-	√	√	X	-
30	757	√	√	-	√	√	X	-
31	734	√	√	-	√	√	X	-
32	28	√	√	-	√	√	X	-
33	124	√	√	-	√	√	X	-
34	164	√	√	-	√	√	X	-
35	35	√	√	-	√	√	X	-
36	166	√	√	-	√	√	X	-
37	142	√	√	√	√	√	X	-
38	38	√	√	-	√	√	X	-
39	101	√	√	-	√	√	X	-
40	65	√	√	-	√	√	X	-
41	31	√	√	-	√	√	X	-

42	37	√	√	-	√	√	X	-
43	90	√	√	-	√	√	X	-
44	46	√	√	-	√	√	X	-
45	163	√	√	-	√	√	X	-
46	24	√	√	-	√	√	X	-
47	162	√	√	-	√	√	X	-
48	31	√	√	-	√	√	X	-
49	104	√	√	-	√	√	X	-
50	12	√	√	-	√	√	X	-
51	108	√	√	-	√	√	X	-
52	57	√	√	-	√	√	X	-
53	169	√	√	-	√	√	X	-
54	72	√	√	-	√	√	X	-
55	122	√	√	√	√	√	X	-
56	51	√	√	-	√	√	X	-
57	15	√	√	-	√	√	X	-
58	100	√	√	-	√	√	X	-
59	19	√	√	-	√	√	X	-
60	87	√	√	-	√	√	X	-
61	169	√	√	-	√	√	X	-
62	135	√	√	-	√	√	X	-
63	15	√	√	-	√	√	X	-
64	9	√	√	-	√	√	X	-
65	152	√	√	-	√	√	X	-
66	130	√	√	-	√	√	X	-
67	138	√	√	-	√	√	X	-
68	123	-	-	-	-	-	-	√
69	125	√	√	-	√	√	X	-
70	43	√	√	-	√	√	X	-
71	158	√	√	-	√	√	X	-
72	131	-	-	-	-	-	-	√
73	16	√	√	-	√	√	X	-
74	23	√	√	-	√	√	X	-
75	101	√	√	-	√	√	X	-
76	2	√	√	-	√	√	X	-
77	158	√	√	-	√	√	X	-
78	8	√	√	-	√	√	X	-
79	98	√	√	-	√	√	X	-
80	116	√	√	-	√	√	X	-
81	51	√	√	-	√	√	X	-
82	40	√	√	-	√	√	X	-
83	74	√	√	-	√	√	X	-
84	16	√	√	-	√	√	X	-
85	21	√	√	-	√	√	X	-
86	105	√	√	-	√	√	X	-
87	87	√	√	-	√	√	X	-
88	136	√	√	-	√	√	X	-
89	53	√	√	-	√	√	X	-

90	81	-	-	-	-	-	-	√
91	78	√	√	-	√	√	X	-
92	163	√	√	-	√	√	X	-
93	168	-	-	-	-	-	-	√
94	14	√	√	-	√	√	X	-
S E P T I E M B R E								
95	196	√	√	-	√	√	X	-
96	242	√	√	√	√	√	X	-
97	226	√	√	-	√	√	X	-
98	310	X	X	X	X	X	X	-
99	229	√	√	-	√	√	X	-
100	172	√	√	-	√	√	X	-
101	225	√	√	-	√	√	X	-
102	193	√	√	-	√	√	X	-
103	296	X	X	X	X	X	X	-
104	222	√	√	-	√	√	X	-
105	223	√	√	-	√	√	X	-
106	273	√	√	-	√	√	X	-
107	175	X	X	X	X	X	X	-
108	178	√	√	-	√	√	X	-
109	305	√	√	-	√	√	X	-
110	253	√	√	√	√	√	X	-
111	307	√	√	-	√	√	X	-
112	259	X	X	X	X	X	X	-
113	274	X	X	X	X	X	X	-
114	265	X	X	X	X	X	X	-
115	178	√	√	-	√	√	X	-
116	261	X	X	X	X	X	X	-
117	202	-	-	-	-	-	-	√
118	284	X	X	X	X	X	X	-
119	330	X	X	X	X	X	X	-
O C T U B R E								
120	346	√	√	-	√	√	X	-
121	343	√	√	-	√	√	X	-
122	341	-	-	-	-	-	√	-
123	339	√	√	-	√	√	X	-
124	348	√	√	-	√	√	X	-
N O V I E M B R E								
125	574	√	√	-	√	√	X	-
126	672	√	√	-	√	√	X	-
127	352	√	√	-	√	√	X	-
128	660	√	√	-	√	√	X	-
129	728	√	√	-	√	√	X	-
130	565	√	√	-	√	√	X	-
131	408	√	√	-	√	√	X	-
132	402	√	√	-	√	√	X	-
133	451	√	√	-	√	√	X	-
134	550	√	√	-	√	√	X	-

135	703	√	√	-	√	√	X	-
136	739	√	√	-	√	√	X	-
137	570	√	√	-	√	√	X	-
138	659	√	√	-	√	√	X	-
139	394	√	√	-	√	√	X	-
140	633	√	√	-	√	√	X	-
141	465	√	√	-	√	√	X	-
142	627	√	√	-	√	√	X	-
143	653	√	√	-	√	√	X	-
144	598	√	√	-	√	√	X	-
145	356	√	√	-	√	√	X	-
146	635	√	√	-	√	√	X	-
147	719	√	√	-	√	√	X	-
148	533	√	√	-	√	√	X	-
149	379	√	√	-	√	√	X	-
150	677	√	√	-	√	√	X	-
151	563	√	√	-	√	√	X	-
152	444	√	√	-	√	√	X	-
153	692	√	√	-	√	√	X	-
154	433	√	√	-	√	√	X	-
155	424	√	√	-	√	√	X	-
156	523	√	√	-	√	√	X	-
157	653	√	√	-	√	√	X	-
158	608	√	√	-	√	√	X	-
159	457	√	√	-	√	√	X	-
160	690	√	√	-	√	√	X	-
161	701	√	√	-	√	√	X	-
162	611	√	√	-	√	√	X	-
163	683	√	√	-	√	√	X	-
164	572	√	√	-	√	√	X	-
165	692	-	-	-	-	-	-	√
166	687	X	X	X	X	X	X	-
167	550	√	√	-	√	√	X	-
168	649	√	√	-	√	√	X	-
169	417	√	√	-	√	√	X	-
170	680	√	√	-	√	√	X	-
171	615	√	√	-	√	√	X	-
172	473	√	√	-	√	√	X	-
173	653	√	√	-	√	√	X	-
174	587	-	-	-	-	-	-	√
175	615	√	√	-	√	√	X	-
176	500	√	√	-	√	√	X	-
177	710	√	√	-	√	√	X	-
178	563	√	√	-	√	√	X	-
179	730	√	√	-	√	√	X	-
180	353	-	-	-	-	-	-	√
181	617	√	√	-	√	√	X	-
182	693	-	-	-	-	-	-	√

183	541	-	-	-	-	-	-	-	√
184	653	√	√	-	√	√	X	-	-
185	442	√	√	-	√	√	X	-	-
186	703	√	√	-	√	√	X	-	-
187	449	-	-	-	-	-	-	-	√
188	384	√	√	-	√	√	X	-	-
189	681	-	-	-	-	-	-	-	√
190	657	√	√	-	√	√	X	-	-
191	399	√	√	-	√	√	X	-	-
192	673	-	-	-	-	-	-	-	√
193	662	√	√	-	√	√	X	-	-
194	460	-	-	-	-	-	-	-	√
195	542	√	√	-	√	√	X	-	-
196	355	√	√	-	√	√	X	-	-
197	462	√	√	-	√	√	√	-	-
198	511	√	√	-	√	√	X	-	-
199	659	√	√	-	√	√	X	-	-
200	549	-	-	-	-	-	-	-	√
201	463	√	√	-	√	√	√	-	-
202	407	√	√	-	√	√	X	-	-
203	633	√	√	-	√	√	X	-	-
204	376	-	-	-	-	-	-	-	√
205	627	√	√	-	√	√	X	-	-
206	446	-	-	-	-	-	-	-	√
207	728	√	√	-	√	√	X	-	-
208	565	√	√	-	√	√	X	-	-
209	608	√	√	-	√	√	X	-	-
210	578	-	-	-	-	-	-	-	√
211	671	√	√	-	√	√	X	-	-
212	695	√	√	-	√	√	X	-	-
213	617	√	√	-	√	√	X	-	-
214	724	-	-	-	-	-	-	-	-
215	518	√	√	-	√	√	X	-	-
216	386	√	√	-	√	√	X	-	-
217	602	√	√	-	√	√	X	-	-
218	673	-	-	-	-	-	-	-	√
219	506	√	√	-	√	√	X	-	-
220	516	√	√	-	√	√	X	-	-
221	685	-	-	-	-	-	-	-	-
222	523	√	√	-	√	√	X	-	-
D I C I E M B R E									
223	763	√	√	-	√	√	X	-	-
224	871	√	√	√	√	√	X	-	-
225	945	√	√	-	√	√	√	-	-
226	777	√	√	-	√	√	√	-	-
227	937	√	√	-	√	√	√	-	-
228	963	-	-	-	-	-	-	-	√
229	751	-	-	-	-	-	-	-	√

230	799	√	√	-	√	√	√	-
231	830	√	√	-	√	√	√	-
232	772	√	√	-	√	√	X	-
233	952	√	√	-	√	√	√	-
234	939	√	√	-	√	√	X	-
235	777	√	√	-	√	√	√	-
236	807	√	√	-	√	√	X	-
237	805	√	√	-	√	√	X	-
238	919	√	√	-	√	√	√	-
239	923	√	√	-	√	√	√	-
240	878	√	√	-	√	√	√	-
241	836	√	√	-	√	√	√	-
242	893	√	√	-	√	√	X	-
243	865	√	√	-	√	√	√	-
244	792	-	-	-	-	-	-	√
245	970	√	√	-	√	√	√	-
246	808	√	√	-	√	√	X	-
247	830	√	√	-	√	√	√	-
248	812	√	√	-	√	√	X	-
249	877	√	√	-	√	√	√	-
250	804	√	√	-	√	√	X	-
251	984	√	√	-	√	√	X	-
252	859	√	√	-	√	√	√	-
253	819	√	√	-	√	√	X	-
254	892	√	√	-	√	√	√	-
255	981	-	-	-	-	-	-	√
256	969	√	√	-	√	√	√	-
257	781	√	√	-	√	√	X	-
258	946	-	-	-	-	-	-	√
259	865	√	√	-	√	√	√	-
260	825	√	√	-	√	√	X	-
261	831	√	√	-	√	√	√	-
262	754	√	√	-	√	√	X	-
263	746	√	√	-	√	√	X	-
264	797	√	√	-	√	√	X	-
265	900	-	-	-	-	-	-	√
266	943	√	√	-	√	√	√	-
267	919	√	√	-	√	√	√	-
268	908	√	√	-	√	√	√	-
269	929	-	-	-	-	-	-	√
270	763	√	√	-	√	√	X	-
271	909	√	√	-	√	√	√	-
272	938	√	√	-	√	√	√	-
273	940	-	-	-	-	-	-	√
274	963	-	-	-	-	-	-	√
275	766	√	√	-	√	√	X	-
276	943	√	√	-	√	√	√	-
277	893	√	√	-	√	√	X	-
TOTAL		267	267	5	267	267	29	27

OBSERVACIONES:

- * La factura 131 se encuentra anulada, pero no tiene la original.
- * La factura 168 se encuentra anulada, pero no tiene la original.
- * Las facturas 835 hasta 981, con excepción de 20 facturas, se encuentran registradas como consumidor final en el reporte de ventas del sistema, pero en las facturas físicas si se encuentran con el nombre de los clientes, estos pagos fueron realizados en efectivo.
- * Las facturas 310 - 296 - 175 - 259- 274- 265- 261- 284- 330- 687- 685 no se encuentran archivadas .

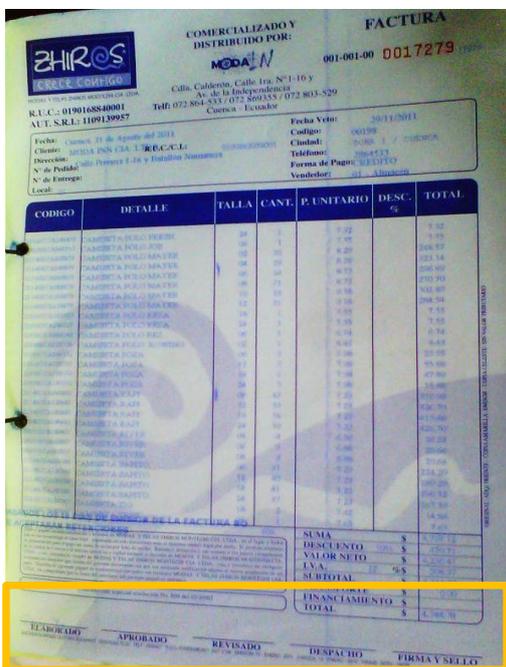
COMENTARIO:

Se realizó una revisión de las facturas de la empresa Zhiros Cía. Ltda. con el cual se obtuvo un universo de 1103 facturas, se realizó una muestra estadística en la cual tenemos 277 facturas por revisar, luego se revisó de acuerdo al criterio del auditor, en el cual se revisaría todos los meses pero de acuerdo al número de facturas que tenga el mes.

Los productos elaborados por Zhiros son Comercializados y Distribuidos por MODAINN, por lo que este nombre podemos observar en las facturas que hemos revisado. Zhiros realiza ventas solo a Distribuidores, mientras que Modainn realiza ventas a consumidores finales.

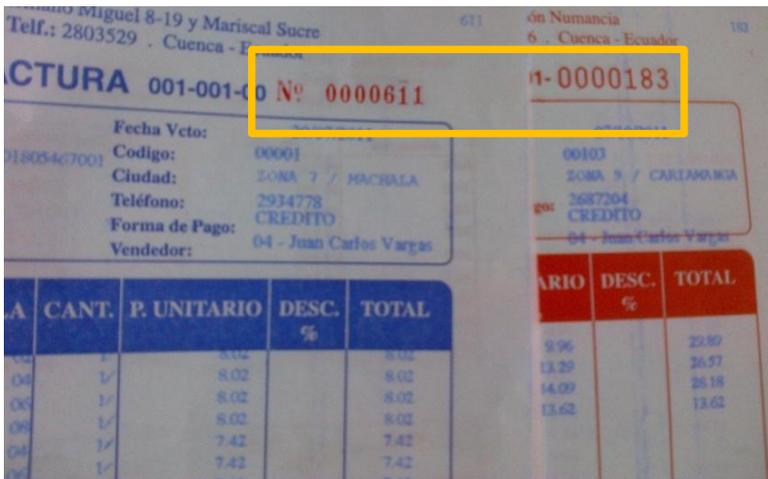
Se pudo observar que las facturas no cuentan con las firmas de los clientes, esto se da porque la mayoría de las ventas son a la costa y se mandó solo la factura original, es decir no nos permite tener un respaldo de que el cliente recibió la mercadería, ni tampoco en caso que se presente problemas legales. Se está incumpliendo con el Reglamento de Comprobantes de venta, retención y documentos complementario, el artículo 19, numeral 14 Requisitos de llenados para las facturas: "Firma del adquirente del bien o servicio, como constancia de la entrega del comprobante de venta"; el Instructivo para la Aplicación de Sanciones Pecuniarias (Anexo 1) numeral 2.14, que establece la falta reglamentaria Tipo "A" y que de acuerdo al Instructivo de Sanciones Pecuniarias, numeral 5.3.1. establece que las sociedades con fines de lucro tendra un multa de 41.62 dólares ya que no se podra sancionar dos veces en el mismo acto, pero esto siempre dependera del analista encargado del caso.

También es responsabilidad del personal firmar las facturas que realizan para que quede constancia del responsable.



La factura se encuentra sin las firmas correspondientes.

Las facturas no se encuentran archivadas correctamente, como es el caso del mes de Agosto del 2011, las facturas están en desorden y otras están ingresadas en el reporte de ventas de otro mes; en el mes de Septiembre del 2011 no se encuentran algunas facturas físicas, ni tampoco se encuentran ingresadas en el sistema.



Desorden en la secuencia del numero de las facturas del mes de Agosto.

Se dio un cambio de serie en la facturación, debido a la actualización del cambio de domicilio de la empresa, hasta el mes de Agosto del 2011 se tenía la secuencia N° 800, el personal en espera de las facturas sin saber que se iba a cambiar la secuencia continuó facturando e ingresando al sistema las facturas N° 801 hasta la 857, es por esto que no se tienen físicamente. No se puede esperar a que la imprenta mande las nuevas facturas debido a que se encontraba en una época de entrega de colecciones.

Fecha de Impresión: 12 Sep 2011 Hora: 08:41:49 Pág. 4
 Usuario: Monica Liliana Fajon Padua Reporte: Repventa

LISTADO DE REPORTE DE VENTAS
 DESDE: 01/08/2011 HASTA: 31/08/2011

Sec Vent: 8.1.2.3.4.5.6.7.8.9 / L: 41
 Crédito / Contado Proc: -FVP- Distrib- PAGINA: 4

#. Fact.	Cliente	Subtotal	Desc.	Total	IVA	Sev.	Total General	Cuentas Inicial	Deuda Pendiente	E
852	Franco Balcazar Zaida	35.64	0.00	35.64	4.28	0.00	39.92	0.00	39.92	
854	Florez Ruiz Diana	483.36	0.00	483.36	58.00	4.00	545.36	0.00	545.36	
855	Iglesias Echa	415.95	0.00	415.95	49.91	5.00	470.86	0.00	470.86	
856	Chavama Chano Sebastian	86.23	0.00	86.23	10.59	2.00	100.82	0.00	100.82	
857	Iraman Batay	37.54	0.00	37.54	4.50	0.00	42.04	0.00	42.04	
858	Martinez Magdalena	8.83	0.00	8.83	1.06	0.00	9.89	0.00	9.89	
859	Zambano Coronado Matuzi	727.09	0.00	727.09	87.25	2.00	816.34	0.00	816.34	
860	Zambano Coronado Matuzi	105.30	0.00	105.30	12.64	0.00	117.94	0.00	117.94	
861	Franco Balcazar Zaida	35.64	0.00	35.64	4.28	0.00	39.92	0.00	39.92	
862	Florez Ruiz Diana	483.36	0.00	483.36	58.00	4.00	545.36	0.00	545.36	
863	Villamar Omasa Narcisca Esperanza	696.96	0.00	696.96	83.64	2.00	782.60	0.00	782.60	
864	Gordillo Rita	556.44	0.00	556.44	66.77	4.00	627.21	0.00	627.21	
865	Gordillo Rita	1,047.45	0.00	1,047.45	125.69	4.00	1,177.14	0.00	1,177.14	
866	Gordillo Rita	250.00	0.00	250.00	34.80	0.00	324.80	0.00	324.80	
867	Ruiz Castro Edison Vicente	13.91	0.00	13.91	1.66	0.00	15.47	0.00	15.47	
868	Alarcón Montero Segundo	600.83	0.00	600.83	72.10	4.00	676.93	0.00	676.93	
869	Alarcón Montero Segundo	359.50	0.00	359.50	43.14	4.00	406.64	0.00	406.64	
870	Iglesias Echa	433.77	0.00	433.77	52.05	0.00	485.82	0.00	485.82	
871	Iglesias Echa	433.77	0.00	433.77	52.05	5.00	490.82	0.00	490.82	
872	Alarcón Montero Segundo	53.46	0.00	53.46	6.42	0.00	59.88	0.00	59.88	
873	Alarcón Montero Segundo	53.43	0.00	53.43	6.41	0.00	59.84	0.00	59.84	
874	Ruiz Castro Edison Vicente	1,356.11	0.00	1,356.11	162.73	0.00	1,518.84	0.00	1,518.84	
875	Ruiz Castro Edison Vicente	1,356.11	0.00	1,356.11	162.73	6.00	1,524.84	0.00	1,524.84	
876	Iglesias Echa	415.95	0.00	415.95	49.91	5.00	470.86	0.00	470.86	
877	Ruiz Castro Edison Vicente	93.47	0.00	93.47	11.22	0.00	104.69	0.00	104.69	
1	Melisa Santander Jessica Margoth	409.53	0.00	409.53	49.14	2.00	460.67	0.00	460.67	
2	Melisa Santander Jessica Margoth	345.14	0.00	345.14	41.42	2.00	388.56	0.00	388.56	
3	Villamar Omasa Narcisca Esperanza	654.32	0.00	654.32	78.52	4.00	736.84	0.00	736.84	
4	Villamar Omasa Narcisca Esperanza	685.27	0.00	685.27	82.23	4.00	771.50	0.00	771.50	
5	Villamar Omasa Narcisca Esperanza	696.96	0.00	696.96	83.64	2.00	782.60	0.00	782.60	
6	Izabela Palomino Olga Maria	482.15	0.00	482.15	57.86	4.00	544.01	0.00	544.01	
7	Izabela Palomino Olga Maria	171.11	0.00	171.11	20.53	4.00	195.64	0.00	195.64	
8	Ruiz Castro Edison Vicente	1,356.11	0.00	1,356.11	162.73	6.00	1,524.84	0.00	1,524.84	
9	Ruiz Castro Edison Vicente	93.47	0.00	93.47	11.22	0.00	104.69	0.00	104.69	
10	Chuangndo Gladys	1,001.87	0.00	1,001.87	120.22	3.00	1,125.09	0.00	1,125.09	
11	Chuangndo Gladys	1,565.19	0.00	1,565.19	187.82	4.00	1,757.01	0.00	1,757.01	
12	Chuangndo Gladys	1,040.87	0.00	1,040.87	124.90	4.00	1,169.77	0.00	1,169.77	
13	Chuangndo Gladys	1,582.67	0.00	1,582.67	189.92	4.00	1,776.59	0.00	1,776.59	
14	Chuangndo Gladys	785.30	0.00	785.30	94.24	4.00	883.54	0.00	883.54	
15	Alarcón Montero Segundo	600.83	0.00	600.83	72.10	4.00	676.93	0.00	676.93	
16	Alarcón Montero Segundo	412.94	0.00	412.94	49.55	4.00	466.49	0.00	466.49	
17	Iglesias Echa	446.18	0.00	446.18	53.54	5.00	504.72	0.00	504.72	
18	Cedeño Zambano Hugo Heracio	934.05	0.00	934.05	112.09	3.00	1,049.14	0.00	1,049.14	
19	Cedeño Zambano Hugo Heracio	807.01	0.00	807.01	96.84	2.00	903.85	0.00	903.85	
20	Cedeño Zambano Hugo Heracio	31.74	0.00	31.74	3.81	2.00	37.55	0.00	37.55	

Las facturas que se encuentran ingresadas en el sistema pero están anuladas con la letra E.

Por último se pudo observar también en las facturas que los datos de los clientes, valores, cálculos de los descuentos y la secuencia de las facturas que revisamos se encuentran correctamente.



Papel de trabajo N°	023
Realizado por:	Gabriela Rivera Verónica Vélez
Fecha:	22- Octubre – 2012

INFORME DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE ZHIROS CÍA. LTDA.

En el presente informe se da a conocer los aspectos más relevantes obtenidos a partir del análisis de las encuestas realizada a los clientes de la empresa.

Se realizó un número de 50 encuestas a los clientes de Zhiros, entre estos distribuidores y consumidores finales, dicha encuesta surgió a partir de la necesidad de conocer y medir la Atención al Cliente.

Entre los puntos más importantes que analizaremos son:

- Conocimiento de la empresa
- Calidad del producto
- La preferencia del cliente
- La atención que recibió
- Publicidad

La encuesta se ejecutó a 40 consumidores finales y 10 Distribuidores principales de Zhiros, esto se realizó vía telefónica ya que estos son de diferentes partes del país.

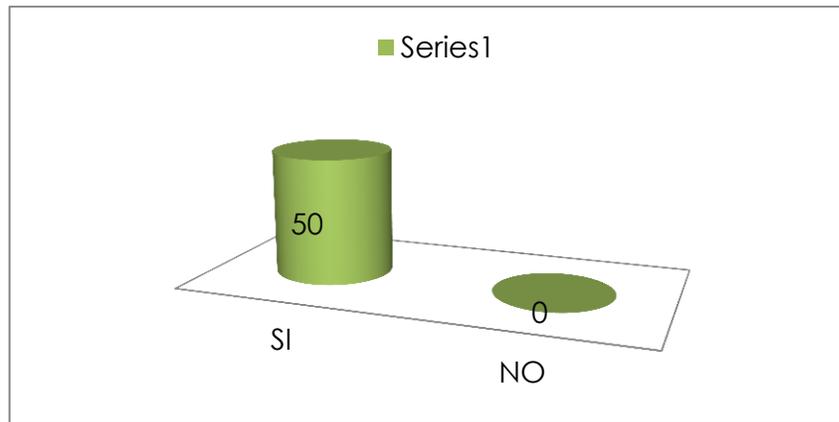
Distribuidores:

- Maldonado Ernesto, El Oro
- Sarango Guillermo, Tena
- Chungandro Gladys, Santo Domingo
- Maldonado Alfredo, El Oro
- Cabrera torres Lenin, El Oro
- Villamar Ormaza Narcisa esperanza, Esmeraldas
- Camacho Castillo Margarita, Santo Domingo
- Ortiz Jorge, Guayas
- Ferreroza Zuñiga Victoria, Guayas
- Espinoza Espinoza Cosme, Loja

Se adjunta al presente informe el análisis correspondiente a las preguntas realizadas.

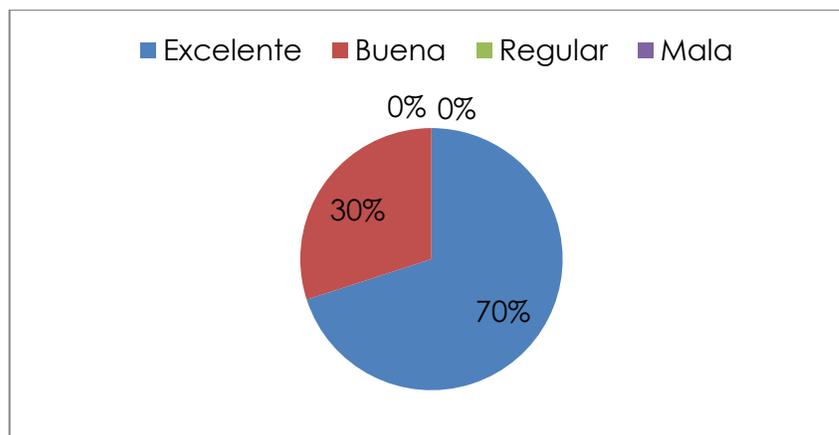
Análisis de las preguntas:

1. **¿Conoce usted la empresa Zhiros, y los productos ofertados y estos cumplen con sus expectativas?**



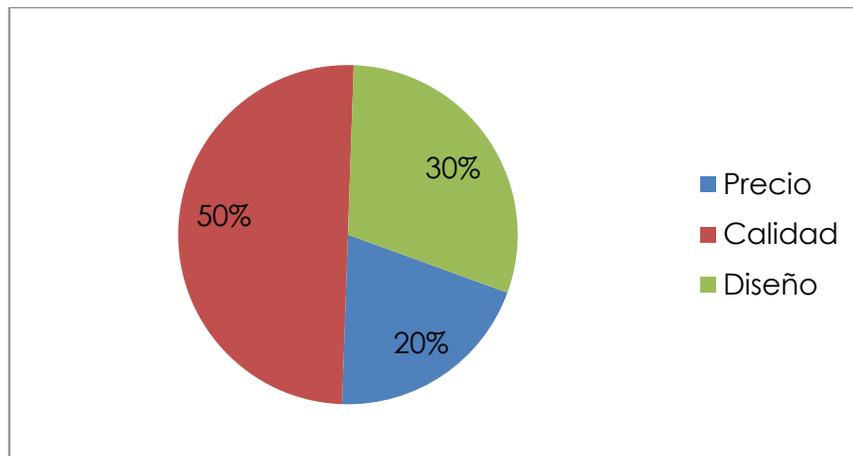
Podemos decir que el 100% de los encuestados conocen la empresa y los productos ofertados cumplen con sus expectativas.

2. **Califique la calidad de nuestros productos:**



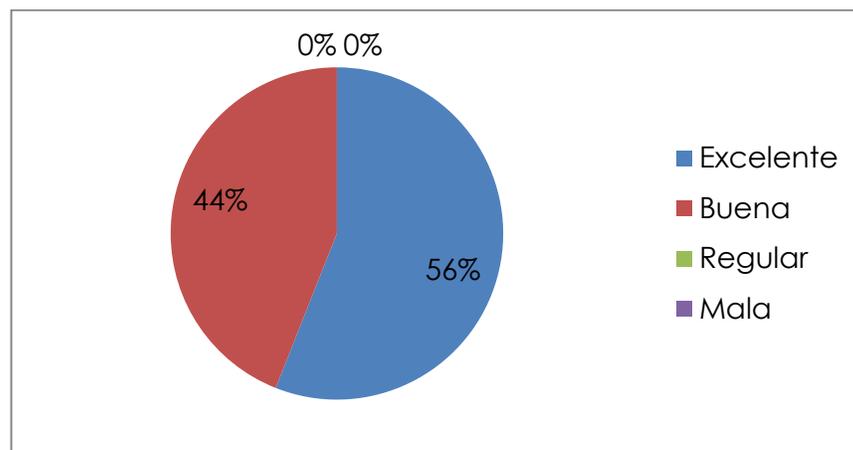
El 70% de los encuestados califica la calidad del producto como excelente ya que cubre todas las expectativas que estos tienen y el 30% Buena.

3. Al realizar su compra usted prefiere:



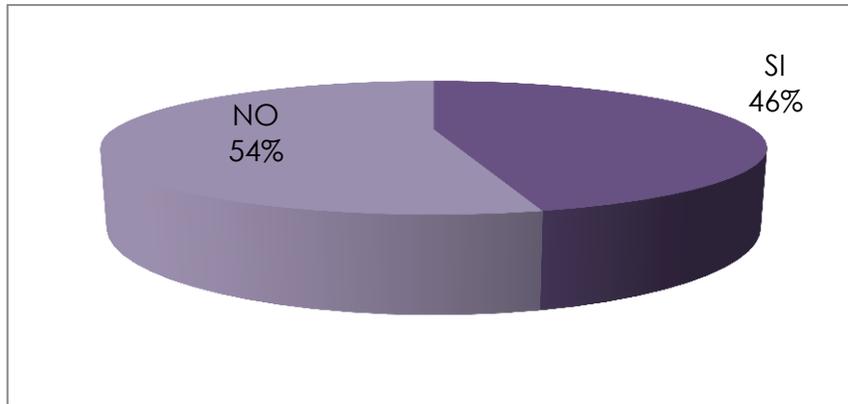
Los clientes prefieren en el momento de su compra: 50% Calidad ya que los productos son duraderos y van a satisfacer sus necesidades, el 30% prefiere Diseño que estos estén acorde a las tendencias actuales y por ultimo un 20% prefiere el precio que este sea accesible a su situación económica o para poder revender en el caso de los distribuidores.

4. ¿La Atención que usted recibió por parte del vendedor fue?



La atención que brindan los vendedores a los clientes el 56% es excelente y el 44% buena, esto se da ya que los vendedores constantemente se encuentran en capacitaciones para poder satisfacer las necesidades de los usuarios.

5. ¿Cree Ud. que Zhiros necesita hacerse conocer más a la gente (Público Objetivo) en el medio?



El 54% de los encuestados dice que Zhiros no necesita hacerse conocer más ya que tiene muy buena acogida por parte de los clientes, sin embargo el 46% piensa que hace falta mayor publicidad para dar a conocer la marca.



Papel de trabajo N°	024
Realizado por:	Gabriela Rivera Verónica Vélez
Fecha:	25- Octubre – 2012

ALMACENAMIENTO DE LA BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO

El almacenamiento de los productos terminados en bodega se encuentra muy bien delimitado por: talla, color, modelo, entre otros esto permite que sea de fácil acceso a las prendas que se requieran para el despacho a los clientes o distribuidores, en esta bodega se encuentra un encargado que es el responsable de almacenar y cuidar la mercadería. A continuación se presentan fotos obtenidas:





Papel de trabajo N°	025
Realizado por:	Gabriela Rivera Verónica Vélez
Fecha:	25- Octubre – 2012

FALTA DE ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES DEL ÁREA DE VENTAS

Mediante un seguimiento a las actividades realizadas por el personal del área de Ventas y comparación en los manuales de funciones, se pudo comprobar que algunas de las actividades realizadas por el personal no se encuentran estipuladas en los mismo, debido a que estos se encuentran desactualizadas por parte del Gerente.

Esta desactualización ocasiona que el personal no tenga bien designadas sus funciones y las actividades no se realicen de la manera adecuada.

3.3.2. HOJAS DE HALLAZGOS



HOJA DE HALLAZGO N° 001

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 006

Componente: Información General

Título del Comentario: Reglamento de salud y seguridad en el trabajo

CONDICIÓN: De acuerdo a revisión de la documentación, se pudo constatar que Zhiros cuenta con un reglamento de salud y seguridad en el trabajo, presentado en el Ministerio de Relaciones Laborales.

CRITERIO: Para dar cumplimiento a los requerimientos del Ministerio de Trabajo, en relación al sistema de gestión de prevención de riesgos laborales.

CAUSA: Cumplimiento de la ley, y seguridad y bienestar del trabajador.

EFFECTO: Adecuado desempeño del trabajo y mejora continua de la Administración.

CONCLUSIÓN: De acuerdo a revisión de la documentación, se pudo constatar que Zhiros cuenta con un reglamento de salud y seguridad en el trabajo, presentado en el Ministerio de Relaciones Laborales, el cual ha sido realizado en cumplimiento de la ley, y seguridad y bienestar del trabajador y obedeciendo a los requerimientos del Ministerio de trabajo en relación al sistema de gestión de prevención de riesgos laborales, lo que le conlleva a tener un adecuado desempeño del trabajo y mejora continua de la administración.

RECOMENDACIÓN: Al Gerente General se le recomienda, continuar con la aplicación de este reglamento, para así dar cumplimiento a la ley y buscar la seguridad y bienestar del trabajador.

Realizado por:

Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

14 – Septiembre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 002

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 007

Componente: Información General

Título del Comentario: Plan de Manejo Ambiental

CONDICIÓN: Al recaudar la documentación que disponía Zhiros como información general, nos facilitaron un documento en donde se detalla un plan ambiental, con sus respectivas actividades y su grado de impacto al medio ambiente.

CRITERIO: De acuerdo con el plan de manejo ambiental, que dispone la empresa, entregado por el Consejo de Gestión Ambiental (CGA), conjuntamente con la EMAC y el Cuerpo de Bomberos se establecen reglas que la empresa debe cumplir respecto a: uso del extintor, aseo de instalaciones, recolección de residuos y ubicación de señalización de seguridad.

CAUSA: La preocupación por Gerencia y los empleados de la empresa, por el cuidado ambiental.

EFFECTO: Con esto se pretende tener reciclaje, limpieza de las áreas internas y externas de la empresa, cuidado ambiental y evitar accidentes laborales y malas condiciones de trabajo.

CONCLUSIÓN: Al hacer las recaudaciones de información general se pudo obtener, un plan de maneja ambiental, aplicado por la empresa, este es entregado por el CGA, conjuntamente con la EMAC y el Cuerpo de Bomberos se establecen reglas que la empresa debe cumplir respecto a: uso del extintor, aseo de instalaciones, recolección de residuos y ubicación de señalización de seguridad. Gerencia conjuntamente con los empleados se preocuparon por la aplicación de esta ley que generan grandes beneficios colectivos. Teniendo como efectos, el reciclaje adecuado, limpieza de las instalaciones, evitar accidentes laborales y malas condiciones de trabajo.

RECOMENDACIÓN: Al Gerente General se recomienda realizar la implementación de las recomendaciones para corregir los impactos que han sido identificados de acuerdo a la ficha ambiental del CGA Y EMAC.

Realizado por:

Gabriela Rivera

Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

14 – Septiembre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 003

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.
Componente: Información General
Título del Comentario: Seguros

P/T N° 008

CONDICIÓN: Al revisar la documentación con la que cuenta la empresa se pudo constatar que esta no cuenta con seguros de ninguna índole.

CRITERIO: Es una práctica sana que los activos fijos de la empresa cuenten con seguros contra riesgos, para así cuidar la seguridad de sus instalaciones, equipos y maquinaria.

CAUSA: Falta de interés por parte del Gerente General, respecto a la seguridad de la misma.

EFFECTO: Riesgo y falta de seguridad de los activos que dispone Zhiros.

CONCLUSIÓN: Al revisar la documentación con la que cuenta la empresa se pudo constatar que esta no cuenta con seguros, esto es por falta de intereses por parte del Gerente General, lo cual tendríamos un riesgo y falta de seguridad de los activos que dispone Zhiros. Es una práctica sana que los activos cuenten con seguros contra riesgos.

RECOMENDACIÓN: Al Gerente General se le recomienda realizar contratos de seguros anualmente, para tener la tranquilidad de una maquinaria resguardada y segura y así evitar posibles conflictos en un futuro.

Realizado por:
Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:
Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:
14 – Septiembre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 004

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 009

Componente: Información General

Título del Comentario: Control de Asistencia y Tiempo del Personal

CONDICIÓN: Al revisar el reporte que emite el sistema de ingreso y salida del personal, pudimos constatar que en el mes de julio se ha dejado de trabajar 872 minutos, ya que el personal ingresa a la empresa entre 3 a 8 minutos de retraso.

CRITERIO: De acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo de Zhiros Cía. Ltda. Artículo 22, literal C, que establece que se debe asistir cumplidamente a su trabajo y encontrarse puntualmente en el lugar que se hubiese asignado para el desempeño de sus labores, caso contrario se tendrá una multa de un dólar a partir de los 6 minutos de retraso.

CAUSA: Falta de interés por parte del personal para ingresar puntualmente a la empresa, ya que tiene 5 minutos de gracia para el ingreso a su puesto de trabajo.

EFFECTO: Pérdida de tiempo, multa a los trabajadores e incumplimiento de reglamento interno de trabajo.

CONCLUSIÓN: Al revisar el reporte que emite el sistema de ingreso y salida del personal, pudimos constatar que en el mes de julio se ha dejado de trabajar 872 minutos, ya que el personal ingresa a la empresa entre 3 a 8 minutos de retraso, esto se da por falta de interés del personal para ingresar puntualmente a la empresa, ya que tiene 5 minutos de gracia para el ingreso a su puesto de trabajo y de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo de Zhiros Cía. Ltda. Artículo 22, literal C, que establece que se debe asistir cumplidamente a su trabajo y encontrarse puntualmente en el lugar que se hubiese asignado para el desempeño de sus labores, caso contrario se tendrá una multa de un dólar a partir de los 6 minutos de retraso.

RECOMENDACIÓN: Al Gerente General se recomienda, controlar de mejor manera el ingreso al personal, para que no se de tanta perdida de minutos de trabajo; y también que todo el personal marque al momento de su ingreso y salida ya que existe personal que no realice este.

Realizado por:
Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:
Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:
14 – Septiembre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 005

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 010

Componente: Área de Producción

Título del Comentario: Contratos con los talleres

CONDICIÓN: Al realizar una revisión de los contratos de los talleres con los que trabaja Zhiros, se pudo verificar que estos contratos no están elaborados de manera adecuada ya que no tienen todas las especificaciones necesarias.

CRITERIO: De acuerdo a conversaciones con un profesional en el área, los contratos deben ser realizados con todas las especificaciones necesarias, para no tener ningún inconveniente con los talleres.

CAUSA: Desconocimiento y falta de personal capacitado para la realización de los contratos.

EFFECTO: Incumplimiento de las obligaciones por parte de los talleres.

CONCLUSIÓN: Los contratos de los talleres con los que trabaja Zhiros, no están elaborados de manera adecuada, ya que no se cuenta con personal capacitado que se encargue de la realización de estos, y de acuerdo a conversaciones con un profesional en el área los contratos se deben realizar con todas las especificaciones necesarias, para no tener ningún inconveniente con los talleres y estos den cumplimiento a sus obligaciones.

RECOMENDACIÓN: Se recomienda al Gerente General, acudir a un profesional para que le ayude en la elaboración de los contratos con los talleres.

Realizado por:

Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

17 – Septiembre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 006

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 011

Componente: Área de Producción

Título del Comentario: Infraestructura del Taller

CONDICIÓN: Al visitar las instalaciones de los talleres se pudo observar que se encuentran en buenas condiciones, sin embargo 2 talleres tienen una construcción de madera, y las instalaciones eléctricas no son las adecuadas, lo cual no nos permite tener seguridad en dichos talleres.

CRITERIO: De acuerdo a nuestro criterio como auditores los talleres se deben encontrar en buen estado, como seguridad tanto para el personal, maquinaria y producción.

CAUSA: Esto se da debido a la falta de preocupación del Jefe de Producción y los dueños de los talleres.

EFFECTO: Nos da como resultado una falta de seguridad para el personal y los materiales.

CONCLUSIÓN: La infraestructura de los talleres se encuentra en buenas condiciones, sin embargo 2 talleres tienen una construcción de madera y las instalaciones eléctricas no son las adecuadas, lo cual no nos permite tener seguridad en dichos talleres. Según nuestro criterio como auditor se debe encontrar en buen estado, como seguridad tanto para el personal, maquinaria y producción; esto se dio por la falta de preocupación del Jefe de Producción y los dueños de los talleres, dando como resultado inseguridad para el personal y los materiales.

RECOMENDACIÓN: Al Jefe de Producción se recomienda, inspeccionar los talleres y verificar que estos cumplan con los parámetros que deberán ser establecidos por la empresa.

Realizado por:

Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

21 – Septiembre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 007

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 011

Componente: Área de Producción

Título del Comentario: Retraso en el pago a talleres

CONDICIÓN: Al visitar las instalaciones de los talleres y conversar con los propietarios, pudimos darnos cuenta de que Zhiros no realiza sus pagos en el tiempo establecido, por lo general se tiene un retraso de entre 5 a 10 días.

CRITERIO: De acuerdo a nuestro criterio como auditores, es importante que los pagos se realicen a tiempo, para que así se pueda realizar un trabajo adecuado.

CAUSA: No se cuenta con la suficiente liquidez.

EFFECTO: Esto provoca en una desmotivación del personal.

CONCLUSIÓN: Zhiros no realiza sus pagos en el tiempo establecido, por lo general se tiene un retraso de entre 5 a 10 días; de acuerdo a nuestro criterio, es importante que los pagos se realicen a tiempo, para que así se pueda realizar un trabajo adecuado. Esto se da ya que no se cuenta con la suficiente liquidez, provocando una desmotivación del personal.

RECOMENDACIÓN: Al Jefe de Finanzas se recomienda, tratar de buscar los recursos necesarios para poder pagar a tiempo a los talleres.

Realizado por:

Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

24 – Septiembre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 008

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 011 - 012

Componente: Área de Producción

Título del Comentario: Tiempo de entrega de los talleres

CONDICIÓN: Los talleres generalmente entregan a tiempo sus prendas, pero si se llega a dar un retraso este es máximo de 1 a 2 días.

CRITERIO: De acuerdo a parámetros establecidos por la empresa, indican que se deben inspeccionar a los talleres, para que estos cumplan con su tiempo de entrega.

CAUSA: Esto se da ya que se tiene un retraso en la entrega de la materia prima a los talleres y esto retrasa el trabajo de los mismos.

EFFECTO: Se tiene un retraso en la entrega en fecha máxima de la entrega de la colección.

CONCLUSIÓN: Los talleres generalmente entregan a tiempo sus prendas, pero si se llega a dar un retraso este es máximo de 1 a 2 días. De acuerdo a parámetros establecidos por la empresa, indican que se deben inspeccionar a los talleres, para que estos cumplan con su tiempo de entrega; esto se da ya que se tiene un incumplimiento en la entrega de la materia prima a los talleres y este retrasa el trabajo de los mismo, dándonos como resultado un demora en la fecha máxima de entrega de la colección.

RECOMENDACIÓN: Al Gerente General se le recomienda establecer multas en el caso de incumplimiento de la fecha de entrega de las prendas de los talleres.

Al Jefe de Producción se recomienda, entregar a tiempo la materia prima en base a un establecimiento de un cronograma definido.

Realizado por:

Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

26 – Septiembre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 009

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 013

Componente: Área de Producción

Título del Comentario: Calidad de los productos

CONDICIÓN: Al realizar una revisión del 10% de las prendas terminadas del día, se pudo observar que las prendas son de excelente calidad.

CRITERIO: La revisión de las prendas se realizó en base a los parámetros del manual de calidad de la empresa Zhiros.

CAUSA: Contar con personal capacitado para la realización de las prendas.

EFFECTO: Contar con productos de excelente calidad.

CONCLUSIÓN: Al realizar una revisión del 10% de las prendas terminadas del día, se pudo observar que las prendas son de excelente calidad ya que se cuenta con personal capacitado para la realización de estas prendas; esta revisión se realizó en base a los parámetros del manual de calidad de la empresa, lo que lleva a la empresa a contar con productos de excelente calidad.

RECOMENDACIÓN: A la Supervisora de calidad se recomienda, continuar con las revisiones de calidad en cada uno de los centros para mantener los productos con la calidad actual.

Realizado por:
Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:
Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:
01 – Octubre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 010

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 014

Componente: Área de Producción

Título del Comentario: Aplicación de indicadores

CONDICIÓN: De verificaciones realizadas con datos obtenidos de la empresa, se comprobó que los indicadores del Área de Producción han sido aplicados de manera adecuada y dando cumplimiento en su mayoría a las metas de cada uno de ellos.

CRITERIO: De acuerdo al manual de procedimientos de la empresa, que establecen los indicadores del área y la fecha de evaluación, para así medir el desempeño de las actividades realizadas por la empresa.

CAUSA: Personal capacitado.

EFFECTO: Conocimiento del desempeño actual del Área de Producción.

CONCLUSIÓN: Los indicadores del Área de Producción han sido aplicados de manera adecuada y dando cumplimiento en su mayoría a las metas de cada uno de ellos, esto debido a que el área cuenta con personal capacitado; de acuerdo al manual de procedimientos de la empresa, que establecen los indicadores del área y la fecha de evaluación, para así medir el desempeño de las actividades realizadas por la empresa y conocer cómo se encuentran en la actualidad.

RECOMENDACIÓN: Al Jefe de Producción se recomienda, continuar con la aplicación de estos indicadores, para así evaluar constantemente el desempeño del Área de producción.

Realizado por:

Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

04 – Octubre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 011

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 015

Componente: Área de Producción

Título del Comentario: Falta de actualización de los manuales de funciones y competencias del Área de Producción

CONDICIÓN: Al dar seguimiento a las actividades que realiza el personal del área, se pudo comprobar que algunas de las actividades que realizan no se encuentran establecidas en los manuales de funciones.

CRITERIO: De acuerdo a prácticas empresariales, el área de Producción debería actualizar los manuales de funciones, para de esta manera cumplir con todas las actividades y que estas tengan sus respectivos responsables.

CAUSA: Falta de preocupación del Gerente.

EFFECTO: Inefectividad en el trabajo.

CONCLUSIÓN: Algunas de las actividades realizadas por el área de Producción no se encuentran establecidas en los manuales de funciones y esto se da por la falta de preocupación del Gerente por mantener actualizado los manuales; de acuerdo a prácticas empresariales se deberían mantener actualizados los mismos para de esta manera cumplir con todas las actividades y que cada una de estas tengan sus respectivos responsables, ya que esto ocasiona inefectividad en el trabajo.

RECOMENDACIÓN: Al Gerente General se recomienda, actualizar los manuales de funciones, para así establecer responsables para cada una de las actividades realizadas en el área.

Realizado por:

Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

04 – Octubre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 012

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 016

Componente: Área de Producción

Título del Comentario: Equipos y protecciones del personal

CONDICIÓN: En base a visitas realizadas al área y entrevista al Jefe de producción, se determinó que el personal del área cuenta con el equipo necesario y protecciones para el desarrollo adecuado de sus labores.

CRITERIO: De acuerdo al reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo, Art. 175 al 180, establece todas las protecciones que deberá tener el personal para desarrollar su trabajo. También de acuerdo al reglamento de seguridad y salud en el trabajo de Zhiros Cía. Ltda., del Art. 36 al 39 que establece los equipos y protección del personal y ropa de trabajo, que estos deberán ser entregados una vez al año y es obligación de los trabajadores utilizar estos equipos.

CAUSA: Preocupación del Gerente por realizar inversión en estos equipos.

EFFECTO: Seguridad del personal.

CONCLUSIÓN: En base a visitas realizadas al área y entrevista al Jefe de producción, se determinó que el personal del área cuenta con el equipo necesario y protecciones para el desarrollo adecuado de sus labores, esto se debe a la preocupación del Gerente por realizar inversión en estos equipos y dar cumplimiento al al reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo, Art. 175 al 180, que establece todas las protecciones que deberá tener el personal para desarrollar su trabajo. También de acuerdo al reglamento de seguridad y salud en el trabajo de Zhiros Cía. Ltda., del Art. 36 al 39 que establece los equipos y protección del personal y ropa de trabajo.

RECOMENDACIÓN: Al Gerente General se recomienda, continuar con la inversión en estos equipos y protecciones para el personal, para así cuidar el bienestar de todo el personal del área de producción.

Realizado por:

Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

05 – Octubre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 013

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 017

Componente: Área de Finanzas

Título del Comentario: Cálculo correcto del rol de pagos

CONDICIÓN: Al realizar una comparación entre el rol de pagos de la empresa y el rol de pagos realizado por las autoras de este trabajo, se pudo constatar el correcto cálculo y pago de los roles de los empleados de la empresa.

CRITERIO: El sueldo de los empleados está de acuerdo a las comisiones sectoriales del Ministerio de Relaciones Laborales, el bono de alimentación se encuentra calculado de acuerdo al Art. 14 de la ley de seguridad social, al igual que el subsidio de maternidad está calculado en base a lo que establece el Instituto de Seguridad Social y los fondos de reserva están calculados dando cumplimiento al Art. 196 del Código de Trabajo.

CAUSA: Conocimiento de las leyes de trabajo y seguridad social y contar con personal capacitado.

EFFECTO: Pago adecuado a los empleados y el cumplimiento de la ley.

CONCLUSIÓN: La empresa realiza el correcto cálculo y pago de los roles de los empleados, esto se da por el conocimiento que se tiene sobre las leyes de trabajo y seguridad social y por contar con personal capacitado ya que este considera las comisiones sectoriales del Ministerio de Relaciones Laborales para establecer los sueldos, también da cumplimiento al Art. 14 de la ley de seguridad social para el correcto cálculo del bono de alimentación, de igual manera considera lo que establece el Instituto de Seguridad Social para el cálculo del subsidio de maternidad y el Art. 196 del Código de Trabajo para los fondos de reserva.

RECOMENDACIÓN: Al Jefe de Finanzas se recomienda, continuar con su labor y estar actualizándose constantemente sobre las reformas en las leyes.

Realizado por:

Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

10 – Octubre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 014

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 018

Componente: Área de Finanzas

Título del Comentario: Contratos de trabajo

CONDICIÓN: Al revisar la documentación de los contratos de trabajo, se pudo observar que todos los trabajadores de la empresa cuentan con contratos de trabajo.

CRITERIO: Los contratos de trabajo han sido elaborados en cumplimiento del Art. 21 del código de trabajo, el cual establece todos los requisitos que debe tener un contrato.

CAUSA: Conocimiento del Código de Trabajo y personal capacitado.

EFFECTO: Cumplimiento de la ley.

CONCLUSIÓN: Todos los trabajadores de la empresa cuentan con contratos de trabajo, ya que se cuenta con personal capacitado que tiene conocimiento del Código de trabajo y ha elaborado los contratos dando cumplimiento al Art. 21 del Código.

RECOMENDACIÓN: Al Jefe de Finanzas se recomienda, continuar con su labor y estar actualizándose constantemente sobre las reformas en las leyes.

Realizado por:

Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

11 – Octubre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 015

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 018

Componente: Área de Finanzas

Título del Comentario: Inscripción de los contratos en la inspectoría de trabajo

CONDICIÓN: Al revisar la documentación de los contratos de trabajo, se pudo observar que todos los contratos se encuentran inscritos ante el inspector de trabajo.

CRITERIO: Los contratos se encuentran inscritos dentro de los 30 días siguientes a su suscripción, dando cumplimiento al Art. 20 del Código de Trabajo.

CAUSA: Conocimiento del Código de Trabajo y personal capacitado.

EFFECTO: Cumplimiento de la ley.

CONCLUSIÓN: Todos los contratos se encuentran inscritos ante el inspector de trabajo ya que se cuenta con personal capacitado que tiene conocimiento del Código de Trabajo y realiza la inscripción dentro de los 30 días siguientes a su suscripción, dando cumplimiento al Art. 20 del Código.

RECOMENDACIÓN: Al Jefe de Finanzas se recomienda, continuar con su labor y estar actualizándose constantemente sobre las reformas en las leyes.

Realizado por:

Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

11 – Octubre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 016

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 019

Componente: Área de Finanzas

Título del Comentario: Pago de roles a los empleados

CONDICIÓN: Según encuestas a los trabajadores de la empresa, se pudo constatar que el 71% de los empleados expresó que si se paga a tiempo los sueldos, mientras que el 25% expresó que esto no es así, mientras que el 4% restante indicó que en ocasiones se paga a tiempo en otras ocasiones no.

CRITERIO: A nuestro criterio como auditores, la empresa debe pagar puntualmente a los empleados para que así estos deseen continuar laborando en la empresa.

CAUSA: Falta de recursos financieros.

EFFECTO: Desmotivación del personal.

CONCLUSIÓN: Según encuestas a los trabajadores de la empresa, se pudo constatar que el 71% de los empleados expresó que si se paga a tiempo los sueldos, mientras que el 25% expresó que esto no es así, mientras que el 4% restante indicó que en ocasiones se paga a tiempo y en otras ocasiones no, esto se debe a la falta de recursos financieros, y a nuestro criterio como auditores la empresa debe pagar puntualmente a los empleados para que no exista desmotivación del personal.

RECOMENDACIÓN: Al Jefe de Finanzas se recomienda, tratar de buscar los recursos necesarios para poder pagar a tiempo los sueldos.

Realizado por:

Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

15 – Octubre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 017

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 020

Componente: Área de Finanzas

Título del Comentario: Aplicación de Indicadores Financieros

CONDICIÓN: De verificaciones realizadas con datos obtenidos de la empresa, se comprobó que los indicadores financieros de la empresa han sido aplicados de manera adecuada y dando cumplimiento a las metas de cada uno de ellos.

CRITERIO: De acuerdo a manuales de procedimientos de la empresa, los indicadores son un factor clave que ayuda a medir el desempeño de las actividades realizadas por la empresa.

CAUSA: Personal capacitado.

EFFECTO: Conocimiento del desempeño actual de la empresa.

CONCLUSIÓN: Los indicadores financieros de la empresa han sido aplicados de manera adecuada y dando cumplimiento a las metas de cada uno de ellos, esto debido a que el área cuenta con personal capacitado, y de acuerdo a los manuales de procedimientos, los indicadores son un factor clave que ayuda a medir el desempeño de las actividades realizadas por la empresa.

RECOMENDACIÓN: Al Jefe de Finanzas se recomienda, continuar con la aplicación de estos indicadores, para así evaluar constantemente el desempeño de la empresa.

Realizado por:

Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

16 – Octubre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 018

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 021

Componente: Área de Finanzas

Título del Comentario: Falta de actualización de los Manuales de Funciones del Área de Finanzas

CONDICIÓN: Al dar seguimiento a las actividades que realiza el personal del área, se pudo comprobar que algunas de las actividades que realizan no se encuentran establecidas en los manuales de funciones.

CRITERIO: De acuerdo a prácticas empresariales, el área de Finanzas debería actualizar los manuales de funciones, para de esta manera cumplir con todas las actividades y que estas tengan sus respectivos responsables.

CAUSA: Falta de preocupación del Gerente.

EFFECTO: Inefectividad en el trabajo.

CONCLUSIÓN: Algunas de las actividades realizadas por el área de Finanzas no se encuentran establecidas en los manuales de funciones y esto se da por la falta de preocupación del Gerente por mantener actualizado los manuales, ya de acuerdo a prácticas empresariales, se deberían mantener actualizados los manuales para de esta manera cumplir con todas las actividades y que cada una de estas tengan sus respectivos responsables, ya que esto ocasiona inefectividad en el trabajo.

RECOMENDACIÓN: Al Gerente General se recomienda, actualizar los manuales de funciones, para así establecer responsables para cada una de las actividades realizadas en el área.

Realizado por:

Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

16 – Octubre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 019

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 022

Componente: Área de Ventas

Título del Comentario: Falta de firmas en las facturas

CONDICIÓN: En base a la revisión de las facturas de Zhiros del periodo de Julio a Diciembre del 2011, se observó que estas no se encuentran firmadas por parte del cliente.

CRITERIO: Se está incumpliendo con el Reglamento de Comprobantes de venta, retención y documentos complementario, el artículo 19, numeral 14 Requisitos de llenados para las facturas: "Firma del adquirente del bien o servicio, como constancia de la entrega del comprobante de venta"; el Instructivo para la Aplicación de Sanciones Pecuniarias (Anexo 1) numeral 2.14, que establece la falta reglamentaria Tipo "A" y que de acuerdo al Instructivo de Sanciones Pecuniarias, numeral 5.3.1. establece que las sociedades con fines de lucro tendrá un multa de 41.62 dólares ya que no se podrá sancionar dos veces en el mismo acto, pero esto siempre dependerá del analista encargado del caso.

CAUSA: Desconocimiento de las leyes.

EFECTO: Esto traerá como consecuencia un incumplimiento de la ley.

CONCLUSIÓN: La empresa Zhiros emite facturas a sus clientes pero estas no se encuentran firmadas, para poder tener una constancia de entrega, tampoco está firmado por el personal, con esto se está incumpliendo el reglamento de Comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, el artículo 19, literal 14, el Instructivo para la Aplicación de Sanciones Pecuniarias (Anexo 1) numeral 2.14, que establece la falta reglamentaria Tipo "A" y que de acuerdo al Instructivo de Sanciones Pecuniarias, numeral 5.3.1. establece que las sociedades con fines de lucro tendrá un multa de 41.62 dólares; debido a un desconocimiento de la ley, lo que provoca su incumplimiento.

RECOMENDACIÓN: Al encargado de facturación se le recomienda, tener conocimiento sobre los reglamentos establecidos.

Realizado por:

Gabriela Rivera

Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

18 – Octubre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 020

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 022

Componente: Área de Ventas

Título del Comentario: Archivo de facturas

CONDICIÓN: Durante la revisión de las facturas se pudo observar que existían varios documentos que no se encuentran archivados correctamente ya que están ubicados en otros meses, lo que dificulta la búsqueda de los documentos.

CRITERIO: De acuerdo a prácticas empresariales es importante que la documentación se encuentre archivada de manera ordenada, y en estantes archivadores propios.

CAUSA: Esta situación se da debido a que las personas quienes archivan los documentos, no tienen el suficiente conocimiento del proceso que se debe cumplir para archivar.

EFFECTO: La falta de conocimiento de las personas sobre el archivado provoca que no se identifique correctamente, que se tenga confusión en la ubicación o pérdida de los documentos.

CONCLUSIÓN: La empresa no cuenta con un correcto archivado de las facturas, esto se da por falta de parámetros de identificación, lo cual provoca confusión y pérdidas de documento; de acuerdo a prácticas empresariales es importante que la documentación se encuentre archivada de manera ordenada.

RECOMENDACIÓN: Al Jefe de Ventas se recomienda, establecer parámetros que identifiquen la forma de archivar y comunicar al personal sobre la manera correcta y adecuada de identificar tanto las cajas de archivo como los documentos.

Realizado por:

Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

18 – Octubre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 021

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 022

Componente: Área de Ventas

Título del Comentario: Cambio de serie en las facturas

CONDICIÓN: En base a la revisión de los archivos y a las fotos obtenidas, nos pudimos dar cuenta que las facturas hasta Agosto del 2011 tenían una misma secuencia hasta la factura N.- 800, y luego de esta se comenzó con una nueva serie y esto se dio debido a un cambio de domicilio de la fábrica, sin embargo se encuentran ingresadas en el sistema las facturas N.- 801 hasta la 857, ya que continuaron con la facturación ya que se encontraban en una época de entrega de colecciones.

CRITERIO: De acuerdo a nuestro criterio como auditores se debe haber tenido anticipado este hecho antes de que ocurra para no tener inconvenientes en la facturación.

CAUSA: Esto se dio por descuido de parte del Jefe del Área y del personal encargado.

EFFECTO: Esto puede traer como consecuencia pérdidas económicas y desorden en el archivado.

CONCLUSIÓN: Las facturas hasta Agosto del 2011 tenían una misma secuencia hasta la factura N.- 800, y luego de esta se comenzó con una nueva serie y esto se dio debido a un cambio de domicilio de la fábrica, sin embargo se encuentran ingresadas en el sistema las facturas N.- 801 hasta la 857, ya que continuaron con la facturación ya que se encontraban en una época de entrega de colecciones. De acuerdo a nuestro criterio como auditores este hecho se debió haber anticipado para no tener ningún inconveniente, esto se dio por descuido del Jefe de Ventas y el personal encargado, pudiendo provocar pérdidas económicas y desorden en el archivado.

RECOMENDACIÓN: Al Jefe de Ventas se recomienda, tener un mayor cuidado y actuar con rapidez ante los inconvenientes presentados.

Realizado por:

Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

19 – Octubre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 022

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

Componente: Área de Ventas

Título del Comentario: Indicadores

CONDICIÓN: La empresa tiene establecidos los indicadores para el área, pero estos no son aplicados en los últimos meses.

CRITERIO: De acuerdo a manuales de procedimientos de la empresa que establece los indicadores que ayudan a medir el desempeño de las actividades realizadas por la empresa y evaluar el rendimiento que están teniendo en el cumplimiento de las metas.

CAUSA: Esto se originó debido al descuido y falta de supervisión por parte del Jefe de Ventas, falta de un procedimiento que establezca una designación de tareas y responsables.

EFFECTO: No se evalúa el cumplimiento de las metas del área.

CONCLUSIÓN: Por falta de supervisión y descuido, la empresa no utiliza los indicadores para evaluar la gestión, ya que de acuerdo a los manuales de procedimientos se establecen los indicadores que ayudan a medir el desempeño de las actividades realizadas por la empresa. Esto se dio por descuido y falta de supervisión por parte del Jefe de Ventas, falta de un procedimiento que establezca una designación de tareas y responsables; lo cual no nos permite evaluar el cumplimiento de las metas planteadas.

RECOMENDACIÓN: Al Gerente se recomienda, establecer indicadores por escrito, que les permita evaluar la situación de la empresa o detectar posibles desviaciones que puedan presentarse para corregirlas a tiempo y establecer responsables.

Realizado por:

Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

19 – Octubre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 023

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 023

Componente: Área de Ventas

Título del Comentario: Atención al cliente

CONDICIÓN: Según encuesta realizada a los clientes de Zhiros, se pudo constatar que se tiene una muy buena atención a los clientes.

CRITERIO: De acuerdo al Reglamento interno de trabajo de Zhiros Cía. Ltda. Art. 28 obligaciones al vendedor, literal A, que establece que hay que atender a los clientes de la empresa de forma amable y cordial.

CAUSA: Esto se da ya que se tiene personal capacitado en el área de ventas.

EFFECTO: Nos permite tener la fidelidad de los clientes hacia la empresa.

CONCLUSIÓN: De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes de Zhiros, se pudo constatar que se tiene una muy buena atención a los clientes, y De acuerdo al Reglamento interno de trabajo de Zhiros Cía. Ltda. Art. 28 obligaciones al vendedor, literal A, que establece que hay que atender a los clientes de la empresa de forma amable y cordial; esto se da ya que el personal de ventas se encuentra capacitado, dándonos como resultado la fidelidad de los clientes hacia la empresa.

RECOMENDACIÓN: Al Jefe de Ventas se recomienda, efectuar de manera periódica encuestas que le permita conocer como conservar a los clientes y la atención que les estamos brindando.

Realizado por:

Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

23 – Octubre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 024

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 024

Componente: Área de Ventas

Título del Comentario: Almacenamiento de la bodega de producto terminado

CONDICIÓN: En base a las visitas realizadas a las instalaciones y a las fotos obtenidas pudimos observar el correcto almacenamiento de los productos terminados en bodega, se encuentra muy bien delimitado por: talla, color, modelo, entre otros.

CRITERIO: De acuerdo al manual de funciones del bodeguero, la empresa debe tener un correcto almacenamiento de los productos terminados, esto permite que sea de fácil acceso a las prendas que se requieran para el despacho a los clientes o distribuidores.

CAUSA: Esto se da por la supervisión y control del Jefe de Ventas y por el responsable de la bodega.

EFFECTO: Nos permite tener un despacho inmediato de la mercadería a los distribuidores y almacenes y un fácil acceso a la mercadería.

CONCLUSIÓN: El Área de Ventas cuenta con un correcto almacenamiento de los productos terminados en bodega, estos se encuentra muy bien delimitado por: talla, color, modelo, entre otros, esto permite que sea de fácil acceso a las prendas que se requieran para el despacho a los distribuidores o almacenes, esto se ha dado por la supervisión y control del Jefe de Ventas y sobre todo porque se tiene un responsable de la bodega y que tiene definida sus funciones de acuerdo al manual, con esto se tiene un despacho inmediato de la mercadería a los distribuidores y un fácil acceso a la mercadería.

RECOMENDACIÓN: Al Jefe de Bodega se recomienda, continuar con el excelente almacenamiento de bodega de los productos terminados ya que se encuentran delimitados correctamente los mismos y nos permiten ubicarlos de una manera instantánea.

Realizado por:

Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

25 – Octubre - 2012



HOJA DE HALLAZGO N° 025

Auditoría de Gestión: Zhiros Cía. Ltda.

P/T N° 025

Componente: Área de Ventas

Título del Comentario: Falta de Actualización de los Manuales de Funciones del Área de Ventas.

CONDICIÓN: El Área de Ventas no tiene actualizado el manual de funciones, ni tampoco cumple con lo establecido.

CRITERIO: De acuerdo a prácticas empresariales, la empresa debería actualizar los manuales para definir las actividades que realizan los empleados.

CAUSA: Esto se da por falta de preocupación del Gerente.

EFFECTO: No se tiene establecido las funciones y responsabilidades de cada persona.

CONCLUSIÓN: El Área de Ventas no cuenta con un manual de funciones actualizado, ni tampoco se cumple con el mismo, por lo que realizan actividades los empleados que no se encuentran establecidas en el manual de funciones; y de acuerdo a prácticas empresariales la empresa debería actualizar los manuales para definir las actividades que realizan los empleados. Esto se da debido a que a una falta de preocupación por parte de Gerencia, dando como consecuencia una mala asignación de actividades y responsabilidad al personal.

RECOMENDACIÓN: Al Gerente General se recomienda, actualizar el manual de funciones, para así poder establecer responsables para la ejecución de cada actividad y la fecha en la que deben ser presentados.

Realizado por:

Gabriela Rivera
Verónica Vélez

Supervisado por:

Ing. Humberto Jaramillo

Fecha:

25 – Octubre - 2012



3.3.3. ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORÍA

Componente: Área de Producción

Período Examinado: Del 01 de Julio al 31 de Diciembre del 2011.

Componente: Área de Finanzas

Período Examinado: Del 01 de Julio al 31 de Diciembre del 2011.

Componente: Área de Ventas

Período Examinado: Del 01 de Julio al 31 de Diciembre del 2011.

INTRODUCCIÓN

- Carátula
- Índice
- Abreviaturas Utilizadas
- Carta de Presentación del Informe

Capítulo I: Enfoque de la auditoría

- Motivo
- Objetivo General
- Objetivos específicos por componente
- Alcance
- Componentes y subcomponentes
- Indicadores de gestión

Capítulo II: Información de la entidad

- Actividad de la empresa
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Valores institucionales
- Productos
- Áreas a auditar
- Estructura Orgánica
- FODA
- Información Financiera

Capítulo III: Resultados Generales

- Hallazgos Generales

Capítulo IV: Resultados Específicos

- Área de Producción
- Área de Finanzas
- Área de Ventas

FASE IV

COMUNICACIÓN DE

RESULTADOS

3.4.1. INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN



INFORME DEFINITIVO

“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN,
FINANZAS Y VENTAS DE LA EMPRESA “ZHIROS” CÍA. LTDA.

Por el período comprendido entre 01 de junio del 2011 al 31 de
diciembre del 2011.

ÍNDICE

Abreviaturas utilizadas.....248

Carta de presentación.....249

CAPÍTULO I: ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

1.1. Motivo.....250

1.2. Objetivos.....250

General

Específicos

1.3. Alcance.....251

1.4. Componentes y subcomponentes.....251

1.5. Indicadores.....252

CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Actividad de la empresa.....254

2.2. Misión.....254

2.3. Visión.....254

2.4. Objetivos.....254

2.5. Base legal.....255

2.6. Valores institucionales.....255

2.7. Principios Corporativos.....255

2.8. Políticas.....256

2.9. Productos.....256

2.10. Estructura organizacional.....256

2.11. F.O.D.A.....258

2.12. Financiamiento.....259

CAPÍTULO III: RESULTADOS GENERALES

3.1. Seguros.....260

3.2. Control de asistencia y tiempo del personal.....260

CAPÍTULO IV: RESULTADOS ESPECÍFICOS

Componente Área de Producción

- 4.1. Contrato con los talleres.....262
- 4.2. Infraestructura del taller.....262
- 4.3. Retraso en el pago a talleres.....263
- 4.4. Tiempo de entrega de los talleres.....263
- 4.5. Falta de actualización de los manuales de funciones y competencias del Área de Producción.....264

Componente Área de Finanzas

- 4.6. Pago de roles a los empleados.....265
- 4.7. Falta de actualización de los manuales de funciones del área de finanzas.....265

Componente Área de Ventas

- 4.8. Falta de firma en las facturas.....266
- 4.9. Archivo de facturas.....266
- 4.10. Cambio de serie de las facturas.....267
- 4.11. Indicadores.....267
- 4.12. Falta de actualización de los manuales de funciones del área de ventas.....268

ABREVIATURAS UTILIZADAS

PT	Papel de Trabajo
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
SRI	Servicio de Rentas Internas
CGA	Consejo de Gestión Ambiental
EMAC	Empresa Municipal de Aseo de Cuenca

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

OFICIO: 007

FECHA: Cuenca, 30 de Octubre del 2012

Ingeniero
Patricio Maldonado
Gerente General de Zhiros Cía. Ltda.
Presente

De mi consideración:

Hemos efectuado la "Auditoria de Gestión a Zhiros Cía. Ltda." por el período comprendido entre el 01 de Julio al 31 de Diciembre de 2011 en el Área de Producción, Finanzas y Ventas.

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

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

Atentamente,

AUDITOR OPERATIVO
Gabriela Rivera R.

AUDITOR OPERATIVO
Verónica Vélez A.

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORIA

1.1. Motivo

La Auditoria de Gestión a Zhiros Cía. Ltda., se llevará a cabo para cumplir con los requerimientos de la Universidad del Azuay, previo a la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, con el fin de aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en una empresa de nuestro medio y así evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas de la misma.

1.2. Objetivo

Objetivo General

Examinar y evaluar los planes, programas y actividades ejecutadas por la Empresa, con el propósito de establecer el grado de economía y eficiencia en la utilización de recursos humanos, materiales, tecnológicos y de tiempo; y el grado de eficacia en el cumplimiento de los objetivos.

Objetivos específicos por cada área a auditar

Producción

- Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones.
- Evaluar el cumplimiento del manual de calidad.
- Verificar el cumplimiento de los programas de producción.
- Verificar que los empleados cuenten con las condiciones adecuadas para desarrollar su trabajo.

Finanzas

- Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones.
- Verificar el correcto cálculo y elaboración de los roles de pagos.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales.

Ventas

- Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas del área.
- Medir la satisfacción del cliente.

- Verificar la adecuada distribución de las bodegas de producto terminado.

1.3. Alcance

La auditoría de gestión aplicada a la empresa Zhiros Cía. Ltda., abarca el estudio de la gestión organizacional durante el período del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2011 a las áreas de Producción, Finanzas y Ventas.

1.4. Componentes y subcomponentes

La empresa Zhiros Cía. Ltda., está integrada por distintas áreas como son; Producción, Finanzas, Ventas, Diseño y Compras, sin embargo para el estudio de la Auditoría de Gestión se determinaron tres áreas que requieren este análisis:

- Área de Producción, dentro de esta podemos encontrar los siguientes centros:
 - Corte
 - Bordado
 - Serigrafía
 - Costura
 - Lavandería
 - Terminado
- Área de Finanzas, que realiza las siguientes actividades:
 - Recepción de facturas
 - Conciliación bancaria
 - Costos
 - Manejo de personal
- Área de Ventas, se encarga de:
 - Almacenes
 - Distribuidores
 - Revisión de documentos de los clientes
 - Recepción del pedido
 - Despacho y envío de la mercadería
 - Bodega producto terminado
 - Cobranza

Al tratarse de una empresa mediana, no tiene subcomponentes y por ende se realizará una auditoría a estas áreas poniendo mayor énfasis en aquellos aspectos deficientes de cada una de ellas.

1.5. Indicadores

Área de Producción

No.	INDICADOR	PROPÓSITO	FÓRMULA
1.	Unidades entregadas a bodega	Determinar las unidades producidas y entregadas a bodega al mes	$(\text{Cantidad de prendas cosidas a la semana} / 1625) * 100$
2.	Avance de colecciones	Determinar el avance de cada colección	$(\text{Avance de colección} / \text{Total de colección}) * 100$
3.	Porcentaje de imperfectos	Determinar unidades con imperfectos	$(\text{Cantidad de imperfectos} / \text{Total de producción}) * 100$
4.	Cumplimiento de los programas	Determinar el cumplimiento de los programas de producción	$(\text{Unidades producidas} / \text{unidades planificadas}) * 100$
5.	Costo unitario	Obtener el costo por prenda	$(\text{Horas hombre} * \text{Valor hora hombre}) / \text{Cantidad de lote}$
6.	Costo de Prototipos / Costo Unitario	Monitorear el costo que tiene cada unidad conforme avanza por la línea de producción	$(\text{Costo diario} * \text{número de días trabajados}) / \text{Unidades producidas}$

Área de Finanzas

No	INDICADOR	PROPÓSITO	FÓRMULA
1.	Razón del circulante	Medir la solvencia a corto plazo	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
2.	Razón de Deuda	Determinar el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores	$(\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}) * 100$
3.	Rentabilidad Financiera	Determinar la utilidad obtenida por cada dólar de recurso propio invertido.	$\text{Utilidad después de intereses e impuestos} / \text{Patrimonio}$

Área de Ventas

No	INDICADOR	PROPÓSITO	FÓRMULA
1.	Cumplimiento de presupuestos	Determinar el cumplimiento del presupuesto de ventas	$\text{Pedidos(ventas) / Presupuesto}$
2.	Antigüedad de cartera	Determinar el vencimiento de la cartera a 30, 60 y 90 días plazo	$(\text{Cartera vencida a 30, 60, 90}) / \text{Total de la cartera vencida}$
3.	Inmovilizado de producto terminado	Saber que códigos y que porcentajes están en bodega para poder eliminarlos	$\text{Inmovilizado / Stock bodega}$
4.	Gastos en ventas	Porcentaje de cuánto cuesta tomar cierto volumen de pedidos	$(\text{Gastos en viáticos + Sueldo vendedor + Comisiones}) / \text{Ventas}$
5.	Efectividad de vendedores	Determinar qué tan efectivos son los vendedores en sus visitas	$\text{Visitas efectivas realizadas} / \text{Visitas efectivas presupuestadas}$
6.	Cumplimiento por zonas	Saber si se cumplen los presupuestos por zona	$(\text{Cantidad vendida} / \text{Cantidad presupuestada en la zona}) * 100$
7.	Cartera	Que tanto se están cobran las prendas que se han vendido	$(\text{Cobros} / \text{Presupuesto de cobros}) * 100$

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Actividad de la empresa

La empresa Zhiros Cía. Ltda., se dedica a la Fabricación y comercialización de ropa infantil, accesorios y prendas de vestir para niños entre 0 y 12 años.

2.2. Misión

Somos una Empresa de moda infantil, creamos prendas divertidas e innovadores para nuestros Clientes los niños de 1 a 12 años, fabricadas con materiales de óptima calidad, utilizando una tecnología apropiada, con el concurso de sus COLABORADORES debidamente capacitados, generando recursos adecuados que permita el desarrollo y reconocimiento de nuestra Comunidad.

2.3. Visión

Tener las mejores tiendas de moda de niños con la marca," ZHIROS", comercializando prendas y accesorios innovadores, permitiendo el desarrollo personal y profesional de quienes hacen posible, alcanzando su liderazgo en el Ecuador.

2.4. Objetivos

- Incrementar los ingresos económicos.
- Sobresalir en el mercado nacional.
- Incrementar las ventas.
- Capacitar en forma permanente a todo el personal.
- Conseguir la reducción de costos.
- Alcanzar excelencia y calidad en la fabricación de ropa infantil.
- Contar con un equipo de empleados y empleadas idóneas y un personal especializado en las diferentes áreas.
- Mejorar el servicio que conlleve a una alta competitividad.

2.5. Base Legal

- Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía (Ver Anexo N.- 001)
- Manual de Funciones y Competencias área de Producción (Ver Anexo N.- 002)
- Manual de Funciones del Área de Finanzas - Contador (Ver Anexo N.- 003)
- Manual de Funciones del Área de Ventas (Ver Anexo N.- 004)
- Plan de Manejo Ambiental (Ver Anexo N.- 005)

2.6. Valores Institucionales

Zhiros tiene éxito en el servicio a sus clientes, ya que tiene por escrito una serie de valores claramente definidos, que humanizan el trabajo, marcando una tónica de la manera como el personal de la organización trabaja. En esta empresa, los valores llegan a ser parte valiosa de su organización así como el producto, el servicio o las políticas, entre estos tenemos:

1. Calidad y Calidez
2. Ética
3. Innovación
4. Respeto al Cliente
5. Trabajo en Equipo
6. Creatividad
7. Sentar empatía con el Cliente
8. Brindar el mejor Servicio posible al Cliente

2.7. Principios Corporativos

- Mantener un desarrollo innovador de productos y servicios.
- Ser líderes en nuestro mercado.
- Responder de manera eficiente y eficaz a los requerimientos de los clientes.
- Excelencia en todas las actividades.
- Optimización de recursos financieros.

“Las relaciones con las clientes son reflejos de las relaciones entre administración y los empleados”

Heil / Tate

2.8. Políticas

- Utilizar materias primas de óptima calidad para garantizar el producto final, nuestros clientes los niños.
- Mantener inventarios basados en los estudios de la demanda del mercado.
- Los diseños deben reflejar la última tendencia en moda.
- Los productos deben ser fabricados de acuerdo a estándares de calidad nacional e internacional.
- Administrar los procesos de la organización mediante Sistemas de Gestión de Calidad.
- Correcta administración de recursos para el crecimiento sostenido de la organización.
- El respeto en lo laboral como valor significativo en la organización.
- El servicio al cliente es primordial en las actividades de la organización.

La información obtenida sobre la Misión, Visión, Objetivos, Valores Institucionales, Principios Corporativos y Políticas, se obtuvo del Plan Estratégico que dispone la empresa Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.

Lo que se pudo observar es que el Plan Estratégico está delimitado de acuerdo a la actividad que realiza la empresa y siempre se está tomando en cuenta para el correcto desempeño de sus actividades.

2.9. Productos

Zhiros es una marca innovadora cuya fortaleza está basada en el diseño y funcionalidad de nuestras prendas.

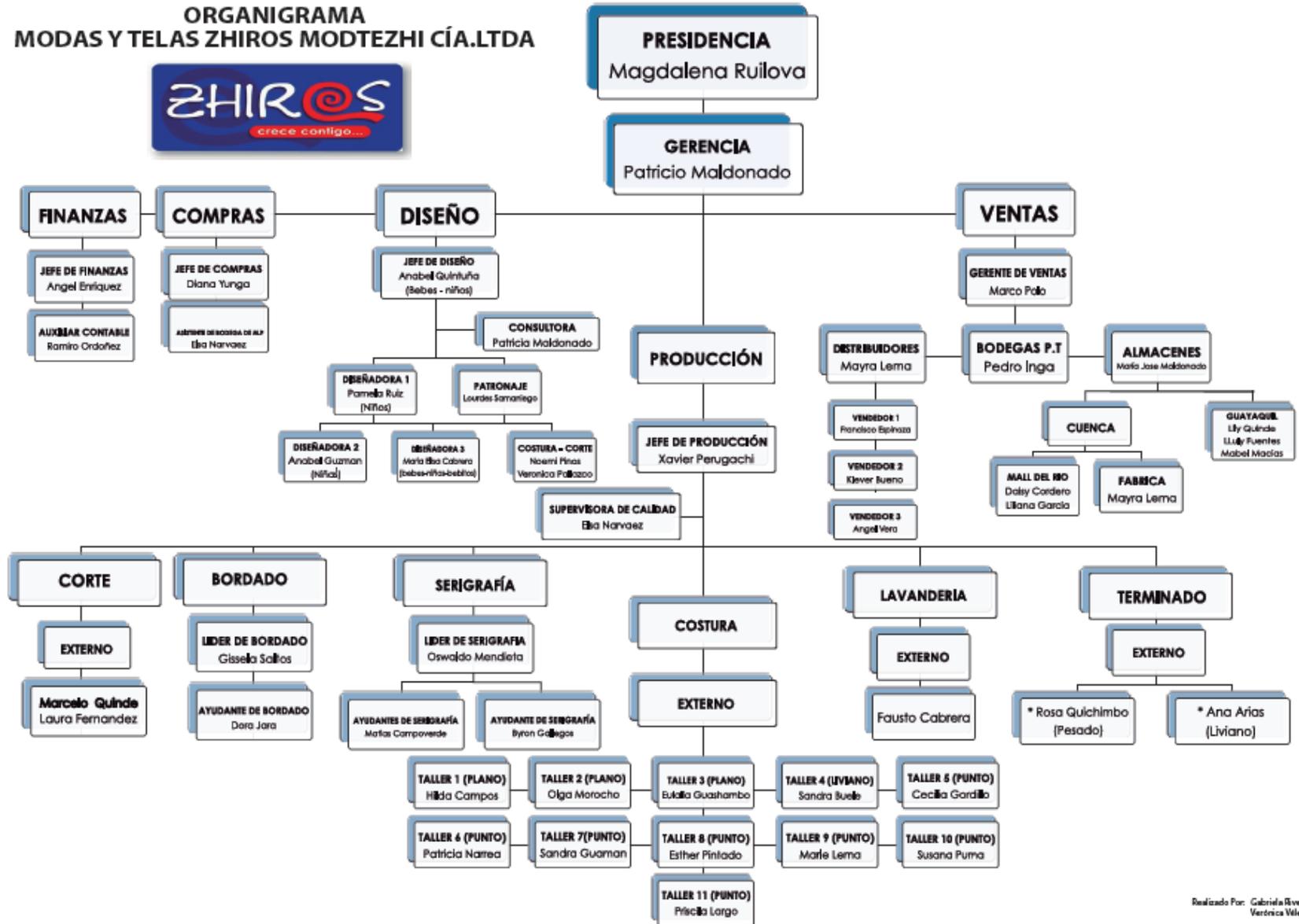
Los segmentos especializados de la marca son:

- Bebes niños, tallas 6m – 12m – 18m y 24m
- Niños y niñas, tallas 2-4-6-8-10-12 años

Dentro de estos segmentos, desarrollamos divertidas colecciones especializándonos en productos de alta calidad como: camisetas, camisas, pantalones, conjuntos deportivos, blusas, tops, vestidos, etc.

2.10. Estructura Orgánica y Funcional

**ORGANIGRAMA
MODAS Y TELAS ZHIROS MODTEZHI CÍA.LTDA**



2.11. F.O.D.A

Factores Internos

Fortalezas

- Flexibilidad de adaptación de nuevos productos al mercado.
- La calidad de los productos.
- Personal de diseño con amplio conocimiento en su área.
- Constante innovación.
- Capacitación continua al personal, de acuerdo al área en la que trabaja.
- Utilización de tecnología avanzada para programas de diseño.
- Variedad de mercadería.
- Excelente ubicación estratégica de los locales de distribución del producto.
- Marca orientada a la excelencia en la calidad.

Debilidades

- Área de producción no cuenta con el espacio necesario para la fabricación de la ropa.
- No existe un espacio bien distribuido en el área de bodega.
- Marca poco conocida en el mercado local.
- Escasa publicidad.
- Falta de normas ISO que certifique la calidad de los productos para la exportación.
- Deficiente organización en el área de ventas.
- Desorganización en el área de producción.
- Falta de utilización de las prendas de seguridad industrial.
- Falta de seguridad en las instalaciones de la fábrica, para prevención de robos.
- Fechas de entrega deficientes.

Factores Externos

Oportunidades

- Abrir nuevos mercados
- Estabilidad de precios en telas internacionales y demás materia prima.
- Gran oferta tecnológica y de equipamiento para la industria textil.
- Crecimiento en las tendencias de ropa infantil.
- Aumento de aranceles en ropa importada.

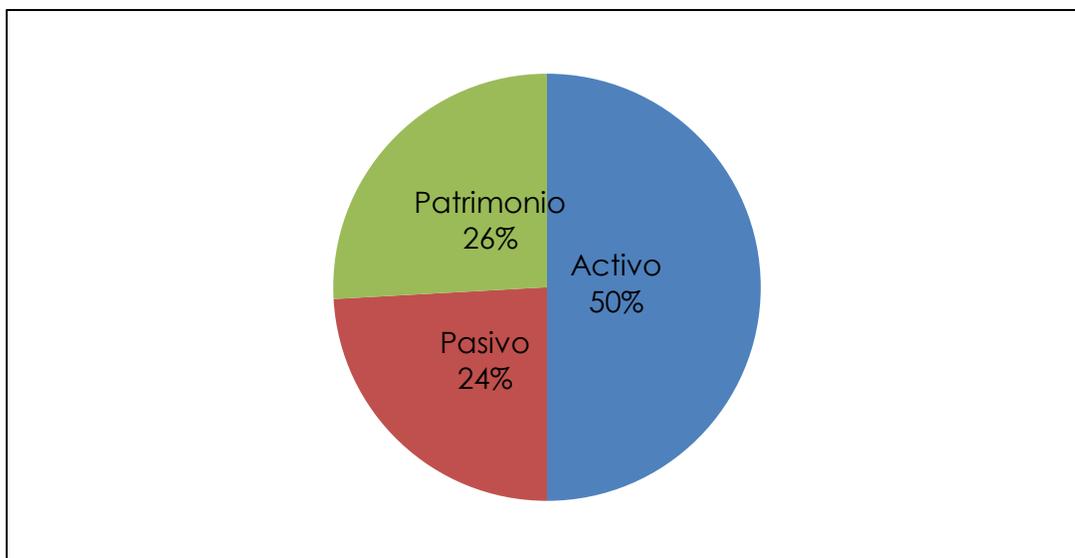
- Apoyo constante de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA).
- Posibilidad de acceso a un crédito con la Corporación Financiera Nacional (CFN).

Amenazas

- Preferencia de los clientes por ropa importada.
- Competencia con mayor reconocimiento nacional.
- Factores no controlables como la inflación, aranceles.
- Legislación Laboral Ecuatoriana respecto a sueldos, beneficios, afiliaciones.
- Delincuencia.
- Excesivo tráfico vehicular.
- Oferta limitada de proveedores.
- Crecimiento de la competencia en ropa importada.

2.12. FINANCIAMIENTO

CUENTA	VALORES	%
Activo	650.233,74	50%
Pasivo	313.719,51	24%
Patrimonio	336.514,23	26%



CAPÍTULO III

RESULTADOS GENERALES

3.1. Seguros

Al revisar la documentación con la que cuenta la empresa se pudo constatar que esta no cuenta con seguros, esto es por falta de intereses por parte del Gerente General, lo cual tendríamos un riesgo y falta de seguridad de los activos que dispone Zhiros. Es una práctica sana que los activos cuenten con seguros contra riesgos.

3.1.1. Conclusión 1

Zhiros no dispone de seguros para sus activos fijos lo cual le puede producir un riesgo para el desempeño de sus actividades, esto se da debido a la falta de interés por parte del Gerente General.

3.1.2. Recomendación 1

Al Gerente General se le recomienda realizar un contrato de seguros anualmente, para tener la tranquilidad de una maquinaria resguardada y segura y así evitar posibles conflictos en un futuro.

3.2. Control de asistencia y tiempo del personal

Al revisar el reporte que emite el sistema de ingreso y salida del personal, pudimos constatar que en el mes de julio se ha dejado de trabajar 872 minutos, ya que el personal ingresa a la empresa entre 3 a 8 minutos de retraso, esto se da por falta de interés del personal para ingresar puntualmente a la empresa, ya que tiene 5 minutos de gracia para el ingreso a su puesto de trabajo y de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo de Zhiros Cía. Ltda. Artículo 22, literal C, que establece que se debe asistir cumplidamente a su trabajo y encontrarse puntualmente en el lugar que se hubiese asignado para el desempeño de sus labores, caso contrario se tendrá una multa de un dólar a partir de los 6 minutos de retraso.

3.2.1. Conclusión 2

En el mes de julio se ha dejado de trabajar 872 minutos, ya que el personal ingresa a la empresa entre 3 a 8 minutos de retraso, ya que existe una falta de interés del personal para ingresar puntualmente a la empresa, ya que tiene 5 minutos de gracia para el ingreso a su puesto de trabajo y de acuerdo al Reglamento Interno

de Trabajo de Zhiros Cía. Ltda., se debe asistir cumplidamente a su trabajo; y se debería controlar el ingreso del personal, ya que cada minuto perdido afecta al desempeño de la empresa.

3.2.2. Recomendación 2

Al Gerente General se recomienda, controlar de mejor manera el ingreso al personal, para que no se de tanta perdida de minutos de trabajo; y también que todo el personal marque al momento de su ingreso y salida ya que existe personal que no realice este.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS ESPECÍFICOS

Componente Área de Producción

4.1. Contrato con los talleres

Los contratos de los talleres con los que trabaja Zhiros, no están elaborados de manera adecuada, ya que no se cuenta con personal capacitado que se encargue de la realización de estos, y de acuerdo a conversaciones con un profesional en el área los contratos se deben realizar con todas las especificaciones necesarias, para no tener ningún inconveniente con los talleres y estos den cumplimiento a sus obligaciones.

4.1.1. Conclusión 3

Zhiros no realiza los contratos con los talleres de manera adecuada, ya que no se cuenta con personal capacitado que se encargue de la realización de estos y deben ser elaborados con todas las especificaciones necesarias.

4.1.2. Recomendación 3

Se recomienda al Gerente General, acudir a un profesional para que le ayude en la elaboración de los contratos con los talleres.

4.2. Infraestructura del taller

La infraestructura de los talleres se encuentra en buenas condiciones, sin embargo 2 talleres tienen una construcción de madera y las instalaciones eléctricas no son las adecuadas, lo cual no nos permite tener seguridad en dichos talleres. Según nuestro criterio como auditor se debe encontrar en buen estado, como seguridad tanto para el personal, maquinaria y producción; esto se dio por la falta de preocupación del Jefe de Producción y los dueños de los talleres, dando como resultado inseguridad para el personal y los materiales.

4.2.1. Conclusión 4

Dos talleres tienen una construcción de madera y las instalaciones eléctricas no son las adecuadas, según nuestro criterio como auditor se debe encontrar en buen estado, como seguridad tanto para el personal, maquinaria y producción;

esto se dio por la falta de preocupación del Jefe de Producción y los dueños de los talleres, dando como resultado inseguridad para el personal y los materiales.

4.2.2. Recomendación 4

Al Jefe de Producción se recomienda, inspeccionar los talleres y verificar que estos cumplan con los parámetros que deberán ser establecidos por la empresa.

4.3. Retraso en el pago a talleres

Zhiros no realiza sus pagos en el tiempo establecido, por lo general se tiene un retraso de entre 5 a 10 días; de acuerdo a nuestro criterio, es importante que los pagos se realicen a tiempo, para que así se pueda realizar un trabajo adecuado. Esto se da ya que no se cuenta con la suficiente liquidez, provocando una desmotivación del personal.

4.3.1. Conclusión 5

Los pagos a los talleres no se realizan en el tiempo establecido, por lo general se tiene un retraso de entre 5 a 10 días, lo que podría ocasionar una desmotivación del personal al realizar su trabajo.

4.3.2. Recomendación 5

Al Jefe de Finanzas se recomienda, tratar de buscar los recursos necesarios para poder pagar a tiempo a los talleres.

4.4. Tiempo de entrega de los talleres

Los talleres generalmente entregan a tiempo sus prendas, pero si se llega a dar un retraso este es máximo de 1 a 2 días. De acuerdo a parámetros establecidos por la empresa, indican que se deben inspeccionar a los talleres, para que estos cumplan con su tiempo de entrega; esto se da ya que se tiene un incumplimiento en la entrega de la materia prima a los talleres y este retrasa el trabajo de los mismo, dándonos como resultado un demora en la fecha máxima de entrega de la colección.

4.4.1. Conclusión 6

Existe un retraso de las prendas entre 1 a 2 días y de acuerdo a parámetros establecidos se debe inspeccionar a los talleres para que estos cumplan con su tiempo de entrega; esto se da ya que se tiene un retraso en la entrega de la

materia prima a los talleres y este retrasa el trabajo de los mismo y por ende la entrega de la colección.

4.4.2. Recomendación 6

Al Gerente General se le recomienda establecer multas en el caso de incumplimiento de la fecha de entrega de las prendas de los talleres.

4.4.3. Recomendación 7

Al Jefe de Producción se recomienda, entregar a tiempo la materia prima en base a un establecimiento de un cronograma definido.

4.5. Falta de actualización de los manuales de funciones y competencias del Área de Producción

Algunas de las actividades realizadas por el área de Producción no se encuentran establecidas en los manuales de funciones y esto se da por la falta de preocupación del Gerente por mantener actualizado los manuales; de acuerdo a prácticas empresariales se deberían mantener actualizados los mismos para de esta manera cumplir con todas las actividades y que cada una de estas tengan sus respectivos responsables, ya que esto ocasiona ineffectividad en el trabajo.

4.5.1. Conclusión 7

No se encuentran actualizados los manuales de funciones y esto se da por la falta de preocupación del Gerente, y de acuerdo a prácticas empresariales, se deberían mantener actualizados los manuales para de esta manera cumplir con todas las actividades y que cada una de estas tengan sus respectivos responsables.

4.5.2. Recomendación 8

Al Gerente General se recomienda, actualizar los manuales de funciones, para así establecer responsables para cada una de las actividades realizadas en el área.

Componente Área de Finanzas

4.6. Pago de roles a los empleados

Según encuestas a los trabajadores de la empresa, se pudo constatar que el 71% de los empleados expresó que si se paga a tiempo los sueldos, mientras que el 25% expresó que esto no es así, mientras que el 4% restante indicó que en ocasiones se paga a tiempo y en otras ocasiones no, esto se debe a la falta de recursos financieros, y a nuestro criterio como auditores la empresa debe pagar puntualmente a los empleados para que no exista desmotivación del personal.

4.6.1. Conclusión 8

De acuerdo a encuestas realizadas al personal se pudo constatar que los sueldos no son pagados a tiempo, esto se debe a la falta de recursos financieros, y a nuestro criterio como auditores, la empresa debe pagar puntualmente a los empleados para que no exista desmotivación del personal.

4.6.2. Recomendación 9

Al Jefe de Finanzas se recomienda, tratar de buscar los recursos necesarios para poder pagar a tiempo los sueldos.

4.7. Falta de actualización de los manuales de funciones del área de finanzas

Algunas de las actividades realizadas por el área de Finanzas no se encuentran establecidas en los manuales de funciones y esto se da por la falta de preocupación del Gerente por mantener actualizado los manuales, ya de acuerdo a prácticas empresariales, se deberían mantener actualizados los manuales para de esta manera cumplir con todas las actividades y que cada una de estas tengan sus respectivos responsables, ya que esto ocasiona ineffectividad en el trabajo.

4.7.1. Conclusión 9

No se encuentran actualizados los manuales de funciones y esto se da por la falta de preocupación del Gerente, y de acuerdo a prácticas empresariales estos se deberían mantener actualizados para de esta manera cumplir con todas las actividades y que cada una de estas tengan sus respectivos responsables.

4.7.2. Recomendación 10

Al Gerente General se recomienda, actualizar los manuales de funciones, para así establecer responsables para cada una de las actividades realizadas en el área.

Componente Área de Ventas

4.8. Falta de firma en las facturas

Se está incumpliendo con el Reglamento de Comprobantes de venta, retención y documentos complementario, el artículo 19, numeral 14 Requisitos de llenados para las facturas: "Firma del adquirente del bien o servicio, como constancia de la entrega del comprobante de venta"; el Instructivo para la Aplicación de Sanciones Pecuniarias (Anexo 1) numeral 2.14, que establece la falta reglamentaria Tipo "A" y que de acuerdo al Instructivo de Sanciones Pecuniarias, numeral 5.3.1. establece que las sociedades con fines de lucro tendrá un multa de 41.62 dólares ya que no se podrá sancionar dos veces en el mismo acto, pero esto siempre dependerá del analista encargado del caso.

4.8.1. Conclusión 10

Zhiros emite facturas a sus clientes pero estas no se encuentran firmadas, con esto se está incumpliendo el reglamento de Comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, el artículo 19, literal 14, el Instructivo para la Aplicación de Sanciones Pecuniarias (Anexo 1) numeral 2.14, que establece la falta reglamentaria Tipo "A" y que de acuerdo al Instructivo de Sanciones Pecuniarias, numeral 5.3.1 establece que las sociedades con fines de lucro tendrá un multa de 41.62 dólares; debido a un desconocimiento de la ley, lo que provoca su incumplimiento.

4.8.2 Recomendación 11

Al encargado de facturación se le recomienda, tener conocimiento sobre los reglamentos establecidos.

4.9. Archivo de facturas

La empresa no cuenta con un correcto archivado de las facturas, esto se da por falta de parámetros de identificación, lo cual provoca confusión y pérdidas de documento; de acuerdo a prácticas empresariales es importante que la documentación se encuentre archivada de manera ordenada.

4.9.1. Conclusión 11

La empresa no cuenta con un correcto archivado de las facturas, esto se da por falta de parámetros de identificación, lo cual provoca confusión y pérdidas de documentos.

4.9.2. Recomendación 12

Al Jefe de Ventas se recomienda, establecer parámetros que identifiquen la forma de archivar y comunicar al personal sobre la manera correcta y adecuada de identificar tanto las cajas de archivo como los documentos.

4.10. Cambio de serie de las facturas

Las facturas hasta Agosto del 2011 tenían una misma secuencia hasta la factura N.- 800, y luego de esta se comenzó con una nueva serie y esto se dio debido a un cambio de domicilio de la fábrica, sin embargo se encuentran ingresadas en el sistema las facturas N.- 801 hasta la 857, ya que continuaron con la facturación ya que se encontraban en una época de entrega de colecciones. De acuerdo a nuestro criterio como auditores este hecho se debió haber anticipado para no tener ningún inconveniente, esto se dio por descuido del Jefe de Ventas y el personal encargado, pudiendo provocar pérdidas económicas y desorden en el archivado.

4.10.1. Conclusión 12

La serie de las facturas hasta Agosto del 2011 tenían una misma secuencia hasta la factura N.- 800, y luego de esta se comenzó con una nueva serie y esto se dio debido a un cambio de domicilio de la fábrica, de acuerdo a nuestro criterio como auditores este hecho se debió haber anticipado para no tener ningún inconveniente, esto se dio por descuido del Jefe de Ventas y el personal encargado, pudiendo provocar pérdidas económicas, y desorden en el archivado.

4.10.2. Recomendación 13

Al Jefe de Ventas se recomienda, tener un mayor cuidado y actuar con rapidez ante los inconvenientes presentados.

4.11. Indicadores

Por falta de supervisión y descuido, la empresa no utiliza los indicadores para evaluar la gestión, ya que de acuerdo a los manuales de procedimientos se establecen los indicadores que ayudan a medir el desempeño de las actividades realizadas por la empresa. Esto se dio por descuido y falta de supervisión por parte del Jefe de Ventas, falta de un procedimiento que establezca una designación de tareas y responsables; lo cual no nos permite evaluar el cumplimiento de las metas planteadas.

4.11.1. Conclusión 13

Por falta de supervisión y descuido, la empresa no utiliza los indicadores para evaluar la gestión y no aplica el manual de procedimientos que establece estos indicadores; lo cual no nos permiten medir y evaluar el rendimiento que están teniendo en el cumplimiento de las metas.

4.11.2. Recomendación 14

Al Gerente se recomienda, establecer indicadores por escrito, que les permita evaluar la situación de la empresa o detectar posibles desviaciones que puedan presentarse para corregirlas a tiempo y establecer responsables.

4.12. Falta de actualización de los manuales de funciones del área de ventas

El Área de Ventas no cuenta con un manual de funciones actualizado, ni tampoco se cumple con el mismo, por lo que realizan actividades los empleados que no se encuentran establecidas en el manual de funciones; y de acuerdo a prácticas empresariales la empresa debería actualizar los manuales para definir las actividades que realizan los empleados. Esto se da debido a que a una falta de preocupación por parte de Gerencia, dando como consecuencia una mala asignación de actividades y responsabilidad al personal.

4.12.1. Conclusión 14

No cuenta con un manual de funciones actualizado, ni tampoco se cumple con el mismo, por lo que realizan actividades los empleados que no se encuentran establecidas en el manual de funciones. Esto se da debido a que a una falta de preocupación por parte de Gerencia, dando como consecuencia una mala asignación de actividades y responsabilidad al personal.

4.12.2. Recomendación 15

Al Gerente General se recomienda, actualizar el manual de funciones, para así poder establecer responsables para la ejecución de cada actividad y la fecha en la que deben ser presentados.

3.4.2. CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES

N°	RECOMENDACIÓN	AÑO 2012																				RESPONSABLE				
		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE					DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		1	2	3	4
GENERALES																										
1	Continuar con la aplicación del reglamento.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente
2	Implementar las recomendaciones de la ficha ambiental.	X	X	X	X	X	X	X	X																	Gerente
3	Realizar el contrato con la aseguradora.														X											Gerente
4	Controlar el ingreso del personal.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente
PRODUCCIÓN																										
5	Consultar un profesional para la realización de los contratos con los talleres.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Jefe de Finanzas
6	Supervisar y controlar los talleres en base a los parametros establecidos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Jefe de Producción
7	Buscar los recursos para pagar a tiempo a los talleres.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Jefe de Finanzas
8	Establecer multas en caso de incumplimiento de los talleres en la entrega de las prendas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente
9	Entregar a tiempo la materia prima a los talleres.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Jefe de Producción
10	Continuar con las revisiones de calidad en cada uno de los centros para mantener los productos con la calidad actual.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Supervisora de Calidad

VENTAS																								
20	Tener conocimiento sobre los reglamentos de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Facturación
21	Establecer parámetros que identifiquen la forma de archivar.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Jefe de Ventas
22	Establecer indicadores de gestión para el área de ventas y que permitan evaluar la situación de la empresa.										X	X	X	X										Gerente
23	Efectuar de manera periodica que permitan conocer la atención que se esta brindando al cliente.														X	X	X	X						Jefe de Ventas
24	Continuar con el excelente almacenamiento de bodega de productos terminados.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Jefe de Bodega
25	Actualizar los manuales de funciones del Área de Ventas, para así establecer responsables.										X	X	X	X										Gerente

específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009 - Anexo 41
 Gabriela Rivera - Verónica Vélez

FASE V

SEGUIMIENTO

3.5.1. ENCUESTA POST AUDITORÍA DE GESTIÓN

La presente encuesta tiene por objeto conocer el grado de satisfacción de las autoridades de la empresa Zhiros Cía. Ltda., vinculadas en el examen de Auditoría de Gestión realizado.

ENTIDAD AUDITAR:	Zhiros Cía. Ltda.
TIPO DE AUDITORÍA:	Auditoría de Gestión
PERÍODO EXAMINADO:	01 de Julio del 2011 al 31 de Diciembre del 2011.
COMPONENTES ANALIZADOS:	Área de Producción, Finanzas y Ventas.

Por favor marque con una X su respuesta.

1. ¿Conoce usted que a la Auditoría de Gestión interesa conocer que la empresa haya definido su visión, misión, objetivos, metas, planes estratégicos y operativos?

Si......

No.....

2. ¿Esta actividad de control fue ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales requeridos?

Si......

No.....

3. ¿Conoce usted que la Auditoría de gestión requiere que Zhiros Cía. Ltda., cuente con indicadores y parámetros emitidos por el Gerente y demás ejecutivos, para rendición de cuentas a los clientes sobre su gestión y resultados?

Si......

No.....

4. ¿Conoce usted que esta Auditoría se interesa en saber si la administración está consciente de los factores del entorno (oportunidades y amenazas) y del ambiente organizacional es decir sus factores internos (fortalezas y debilidades) que tiene Zhiros Cía. Ltda.?

Si......

No.....

5. Indique si el equipo de auditores internos notificó el inicio de la auditoría.

Si......

No.....

6. ¿Existió comunicación verbal y escrita de resultados parciales?

Si......

No.....

7.¿Si al inicio de la ejecución de la Auditoría, miembros del equipo de auditores internos le expusieron con claridad los motivos, objetivos y alcance de la Auditoría de Gestión, para distinguir de otro tipo de actividades de control?

Si... No.....

8.¿Indique si durante la ejecución del examen, los auditores internos coadyuvaron con la administración en el desarrollo de indicadores de Zhiros Cía. Ltda.?

Si... No.....

9.¿Indique si las recomendaciones efectuadas en la Auditoría de Gestión, durante su ejecución y en el informe, fueron prácticas posibles de aplicación y han servido para lograr la eficacia en la consecución de los objetivos de Zhiros Cía. Ltda.?

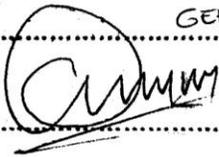
Si... No.....

10.¿Conoce usted si al finalizar la Auditoría de Gestión, miembros del equipo de trabajo y auditados suscribieron el cronograma de cumplimiento de recomendaciones?

Si... No.....

11.¿Conoce usted si en la Auditoría de Gestión, se realizó el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas en Zhiros Cía. Ltda.?

Si... No.....

DATOS DEL ENCUESTADO	
ENTIDAD: ZHIROS CÍA. LTDA.	
NOMBRES:	PATRICIO MALDONADO
CARGO:	GERENTE GENERAL
FIRMA:	

Formato tomado de: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Especifico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009 - Anexo 43.

Elaborado por: Gabriela Rivera - Verónica Vélez

3.5.1. ENCUESTA POST AUDITORÍA DE GESTIÓN

La presente encuesta tiene por objeto conocer el grado de satisfacción de las autoridades de la empresa Zhiros Cía. Ltda., vinculadas en el examen de Auditoría de Gestión realizado.

ENTIDAD AUDITAR:	Zhiros Cía. Ltda.
TIPO DE AUDITORÍA:	Auditoría de Gestión
PERÍODO EXAMINADO:	01 de Julio del 2011 al 31 de Diciembre del 2011.
COMPONENTES ANALIZADOS:	Área de Producción, Finanzas y Ventas.

Por favor marque con una X su respuesta.

1. ¿Conoce usted que a la Auditoría de Gestión interesa conocer que la empresa haya definido su visión, misión, objetivos, metas, planes estratégicos y operativos?

Si........

No.....

2. ¿Esta actividad de control fue ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales requeridos?

Si........

No.....

3. ¿Conoce usted que la Auditoría de gestión requiere que Zhiros Cía. Ltda., cuente con indicadores y parámetros emitidos por el Gerente y demás ejecutivos, para rendición de cuentas a los clientes sobre su gestión y resultados?

Si........

No.....

4. ¿Conoce usted que esta Auditoría se interesa en saber si la administración está consciente de los factores del entorno (oportunidades y amenazas) y del ambiente organizacional es decir sus factores internos (fortalezas y debilidades) que tiene Zhiros Cía. Ltda.?

Si........

No.....

5. Indique si el equipo de auditores internos notificó el inicio de la auditoría.

Si........

No.....

6. ¿Existió comunicación verbal y escrita de resultados parciales?

Si........

No.....

7.¿Si al inicio de la ejecución de la Auditoría, miembros del equipo de auditores internos le expusieron con claridad los motivos, objetivos y alcance de la Auditoría de Gestión, para distinguir de otro tipo de actividades de control?

Si........ No.....

8.¿Indique si durante la ejecución del examen, los auditores internos coadyuvaron con la administración en el desarrollo de indicadores de Zhiros Cía. Ltda.?

Si........ No.....

9.¿Indique si las recomendaciones efectuadas en la Auditoría de Gestión, durante su ejecución y en el informe, fueron prácticas posibles de aplicación y han servido para lograr la eficacia en la consecución de los objetivos de Zhiros Cía. Ltda.?

Si........ No.....

10.¿Conoce usted si al finalizar la Auditoría de Gestión, miembros del equipo de trabajo y auditados suscribieron el cronograma de cumplimiento de recomendaciones?

Si........ No.....

11.¿Conoce usted si en la Auditoría de Gestión, se realizó el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas en Zhiros Cía. Ltda.?

Si........ No.....

<p>DATOS DEL ENCUESTADO</p> <p>ENTIDAD: ZHIROS CÍA. LTDA.</p> <p>NOMBRES: <i>Xavier Andrés Perugachi Salamea</i></p> <p>CARGO: <i>Jefe de Producción</i></p> <p>FIRMA: </p>
--

Formato tomado de: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009 - Anexo 43.

Elaborado por: Gabriela Rivera - Verónica Vélez

3.5.1. ENCUESTA POST AUDITORÍA DE GESTIÓN

La presente encuesta tiene por objeto conocer el grado de satisfacción de las autoridades de la empresa Zhiros Cía. Ltda., vinculadas en el examen de Auditoría de Gestión realizado.

ENTIDAD AUDITAR:	Zhiros Cía. Ltda.
TIPO DE AUDITORÍA:	Auditoría de Gestión
PERÍODO EXAMINADO:	01 de Julio del 2011 al 31 de Diciembre del 2011.
COMPONENTES ANALIZADOS:	Área de Producción, Finanzas y Ventas.

Por favor marque con una X su respuesta.

1. ¿Conoce usted que a la Auditoría de Gestión interesa conocer que la empresa haya definido su visión, misión, objetivos, metas, planes estratégicos y operativos?

Si...X... No.....

2. ¿Esta actividad de control fue ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales requeridos?

Si...X... No.....

3. ¿Conoce usted que la Auditoría de gestión requiere que Zhiros Cía. Ltda., cuente con indicadores y parámetros emitidos por el Gerente y demás ejecutivos, para rendición de cuentas a los clientes sobre su gestión y resultados?

Si...X... No.....

4. ¿Conoce usted que esta Auditoría se interesa en saber si la administración está consciente de los factores del entorno (oportunidades y amenazas) y del ambiente organizacional es decir sus factores internos (fortalezas y debilidades) que tiene Zhiros Cía. Ltda.?

Si...X... No.....

5. Indique si el equipo de auditores internos notificó el inicio de la auditoría.

Si...X... No.....

6. ¿Existió comunicación verbal y escrita de resultados parciales?

Si...X... No.....

7. ¿Si al inicio de la ejecución de la Auditoría, miembros del equipo de auditores internos le expusieron con claridad los motivos, objetivos y alcance de la Auditoría de Gestión, para distinguir de otro tipo de actividades de control?

Si..X... No.....

8. ¿Indique si durante la ejecución del examen, los auditores internos coadyuvaron con la administración en el desarrollo de indicadores de Zhiros Cía. Ltda.?

Si..X... No.....

9. ¿Indique si las recomendaciones efectuadas en la Auditoría de Gestión, durante su ejecución y en el informe, fueron prácticas posibles de aplicación y han servido para lograr la eficacia en la consecución de los objetivos de Zhiros Cía. Ltda.?

Si..X... No.....

10. ¿Conoce usted si al finalizar la Auditoría de Gestión, miembros del equipo de trabajo y auditados suscribieron el cronograma de cumplimiento de recomendaciones?

Si..X... No.....

11. ¿Conoce usted si en la Auditoría de Gestión, se realizó el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas en Zhiros Cía. Ltda.?

Si..X... No.....

DATOS DEL ENCUESTADO

ENTIDAD: ZHIROS CÍA. LTDA.

NOMBRES: Angel Enriquez

CARGO: Jefe de Finanzas

FIRMA: 

Formato tomado de: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009 - Anexo 43.

Elaborado por: Gabriela Rivera - Verónica Vélez

3.5.1. ENCUESTA POST AUDITORÍA DE GESTIÓN

La presente encuesta tiene por objeto conocer el grado de satisfacción de las autoridades de la empresa Zhiros Cía. Ltda., vinculadas en el examen de Auditoría de Gestión realizado.

ENTIDAD AUDITAR:	Zhiros Cía. Ltda.
TIPO DE AUDITORÍA:	Auditoría de Gestión
PERÍODO EXAMINADO:	01 de Julio del 2011 al 31 de Diciembre del 2011.
COMPONENTES ANALIZADOS:	Área de Producción, Finanzas y Ventas.

Por favor marque con una X su respuesta.

1. ¿Conoce usted que a la Auditoría de Gestión interesa conocer que la empresa haya definido su visión, misión, objetivos, metas, planes estratégicos y operativos?

Si...... No.....

2. ¿Esta actividad de control fue ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales requeridos?

Si...... No.....

3. ¿Conoce usted que la Auditoría de gestión requiere que Zhiros Cía. Ltda., cuente con indicadores y parámetros emitidos por el Gerente y demás ejecutivos, para rendición de cuentas a los clientes sobre su gestión y resultados?

Si...... No.....

4. ¿Conoce usted que esta Auditoría se interesa en saber si la administración está consciente de los factores del entorno (oportunidades y amenazas) y del ambiente organizacional es decir sus factores internos (fortalezas y debilidades) que tiene Zhiros Cía. Ltda.?

Si...... No.....

5. Indique si el equipo de auditores internos notificó el inicio de la auditoría.

Si...... No.....

6. ¿Existió comunicación verbal y escrita de resultados parciales?

Si...... No.....

7. ¿Si al inicio de la ejecución de la Auditoría, miembros del equipo de auditores internos le expusieron con claridad los motivos, objetivos y alcance de la Auditoría de Gestión, para distinguir de otro tipo de actividades de control?

Si... No.....

8. ¿Indique si durante la ejecución del examen, los auditores internos coadyuvaron con la administración en el desarrollo de indicadores de Zhiros Cía. Ltda.?

Si... No.....

9. ¿Indique si las recomendaciones efectuadas en la Auditoría de Gestión, durante su ejecución y en el informe, fueron prácticas posibles de aplicación y han servido para lograr la eficacia en la consecución de los objetivos de Zhiros Cía. Ltda.?

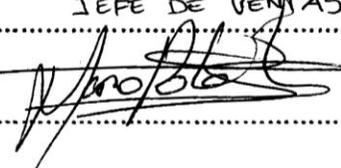
Si... No.....

10. ¿Conoce usted si al finalizar la Auditoría de Gestión, miembros del equipo de trabajo y auditados suscribieron el cronograma de cumplimiento de recomendaciones?

Si... No.....

11. ¿Conoce usted si en la Auditoría de Gestión, se realizó el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas en Zhiros Cía. Ltda.?

Si... No.....

DATOS DEL ENCUESTADO	
ENTIDAD:	ZHIROS CÍA. LTDA.
NOMBRES:	MARCO POLO
CARGO:	JEFE DE VENTAS
FIRMA:	

Formato tomado de: CUBERO ABRIL, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión; Cuenca, 2009 - Anexo 43.

Elaborado por: Gabriela Rivera - Verónica Vélez

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo llegamos a las siguientes conclusiones, que para realizar un examen de este tipo es necesario obtener los conocimientos básicos sobre la Auditoría de Gestión y la adecuada conformación de un equipo multidisciplinario, el cual ayudara a obtener variedad de opiniones que contribuirán a la obtención de la calidad del trabajo realizado.

De los objetivos propuestos en la auditoria aplicada a Zhiros Cía. Ltda., hemos logrado cumplir tanto con el objetivo general como los objetivos específicos; con el objetivo general ya que se ha logrado medir la eficiencia de las operaciones de la empresa a través de la aplicación de los indicadores de cada uno de los departamentos auditados; y con los objetivos específicos ya que estos se han ido desarrollando en cada uno de los capítulos expuestos en esta tesis.

La Auditoría de Gestión es de mucha importancia para las organizaciones, ya que ayudan a tener un mayor control para el correcto desenvolvimiento de sus actividades, a conocer si la empresa está aplicando todos los reglamentos y procedimientos establecidos por la misma y de esta manera determinar la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

Sin embargo es importante señalar que los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias son imprescindibles y de gran importancia para el desarrollo de un trabajo de este tipo, pero pese a esto existe mucho por aprender durante el transcurso de la vida laboral de cada una de nosotras.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Universidad del Azuay realizar convenios con empresas públicas y privadas, para que así los estudiantes puedan poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida universitaria, y sea una ayuda para la inserción laboral.

Realizar ejercicios prácticos en empresas del medio, para así obtener mayor conocimientos académicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador, 2002.
- CUBERO, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión, Cuenca-Ecuador, 2009.
- MALDONADO, Milton, Auditoria de gestión, Quito-Ecuador, 2006, 3ra edición.
- RAY Whittington, Kart Panywin, Auditoría un enfoque integral, 2007, 12va edición.
- Marco integrado, Control de los recursos y los riesgos (CORRE), Ecuador – 2006.
- Material de estudio de Auditoría de Gestión I del Ing. Humberto Jaramillo Granda.
- MALDONADO, Milton, Auditoria de gestión, Quito-Ecuador, 2011, 4ta edición.
- AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso, Auditoría Administrativa, Proceso y aplicación; México 2008.

1.1 INTERNET

- http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html
- http://www.postgrado.unesr.edu.ve/acontece/es/todosnumeros/n um15/02_03/estrategiasmetytecnicas.pdf
- http://www.iaiecuador.org/downloads/ev_01/Coso%20ERM2.pdf
- www.olacefs.org.pa. Taller de auditoria de gestión BID-GAO-IDI-OLACEFS, Edición mayo 2003.

ANEXOS

CONTENIDO DE LOS ANEXOS

Anexo 1: Certificado de la elaboración de los manuales de funciones.....	286
Anexo 2: Manual de Funciones del Área de Producción.....	287
Anexo 3: Manual de Funciones del Área de Finanzas.....	291
Anexo 4: Manual de Funciones del Área de Ventas.....	293



Cuenca, 05 de Noviembre de 2012.

Ing. Com. Humberto Jaramillo

Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas

De la Universidad del Azuay

Ciudad

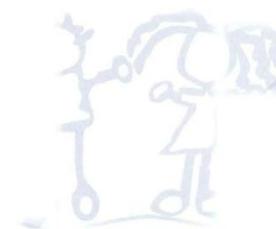
De mis consideraciones.

Yo, **Jorge Patricio Maldonado Álvarez** con C.I. 010143632-7 en calidad de **GERENTE GENERAL** de la empresa **Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.**, **CERTIFICO** que las Srtas. **María Gabriela Rivera Rivera** con C.I. 010582780-2 y **Andrea Verónica Vélez Astudillo** con C.I. 010377641-5, elaboraron un **Manual de Funciones y Procedimientos** para los departamentos que conforman la empresa **Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.** durante el mes de **septiembre**.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente

Ing. Patricio Maldonado
ZHIROS
Gerente Modas y Telas Zhiros



Distribuido y Comercializado por MODA INN CIA LTDA, Calle 1era 1-16 y Batallón Numancia
Telefax: (593) (07) 2869355 / 2864533 / 2803529 • www.zhiros.com.ec
MALL DEL RÍO: Planta Alta, Local a32 **Teléfono:** (07) 2816412



I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Descripción del puesto:	Jefe de Producción
Área:	Producción
Dependencia Directa:	Gerente General
Supervisa a:	Supervisora de Calidad Talleres

II. OBJETIVO GENERAL

Coordinar y planificar la producción optimizando recursos.

III. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Entregar las colecciones de acuerdo a las fechas establecidas en el cronograma de ventas.
- Fabricar las prendas de acuerdo a la calidad requerida por nuestros clientes.
- Establecer un control de costos que verifique de acuerdo a lo presupuestado por la empresa.

IV. FUNCIONES

1. PLAN MAESTRO DE PRODUCCIÓN

- Hacer y revisar el plan maestro de producción en función de la capacidad de centros y talleres, buscando capacidad extra cuando fuere necesario.
- Hacer el plan semanal para centros y talleres en base a su capacidad.
- Hacer análisis de capacidad y cumplimiento de talleres.
- Coordinar con compras sobre los insumos necesarios y disponibles para la producción.
- Pedir fichas técnicas semanalmente a diseño para producción.
- ESTABLECER METODOS DE PRODUCCION OPTIMOS, optimizando los recursos.



2. LOGISTICA

- Llevar las códigos a terminado.
- Llevar prendas a lavandería y traer.
- Hacer los traslados de los prototipos.
- Ver que los movimientos entre procesos sean los adecuados.

3. PLANIFICACIÓN DE PROTOTIPOS

- Planificar prototipos.
- Hacer planes para los centros de prototipos.
- Establecer sistema de producción de prototipos.

4. SEGUIMIENTO Y CONTROL

- Monitoreo del trabajo de los talleres, tanto en cumplimiento de fechas de entrega, como en calidad.
- Coordinar la disponibilidad de materiales o falta de estos ver soluciones.
- Controlar el avance de los prototipos.
- Revisar cumplimientos de programas.

5. REPORTES E INDICADORES

- Revisar indicadores de producción.
- Hacer indicadores de prototipos.
- Sacar el estado de productos en proceso, costura y terminado al final del mes.
- Costo minuto.
- Contribución marginal.

6. PROYECTOS DE MEJORA

- Lidera estratégicamente proyectos de mejora o implementación.
- Proyecto de seguridad.



7. OPTIMIZAR RECURSOS

- Organizar, distribuir y documentar los procesos claves en base a resultados.

8. CUMPLIR CON EL SISEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

- Organizar, documentar y hacer cumplir las normas de calidad aprobadas por la empresa incluyendo talleres externos.
- Establecer indicadores que nos permitan verificar cumplimientos productivos.
- Instruir al personal en cuanto a la seguridad e higiene industrial mediante capacitaciones trimestrales.

9. REALIZAR Y ENTREGAR REPORTES A FINANZAS MENSUALMENTE

- En cuanto a horas extras y faltas.
- Reportes de costo minuto.
- Entregar inventarios de productos terminados de fábrica y productos en proceso.
- Elaborar hoja de costos y determinar los productos más rentables.

10. PERSONAL DE PLANTA

- Otorgar permisos y justificación de faltas únicamente por motivos permitidos como enfermedad con certificados del IESS, estudios y calamidad domesticas previa justificación.

V. REQUISITOS

Formación Académica:

Ingeniería Industrial
Ingeniería en producción y operaciones

Experiencia:

2 años en cargos afines



VI. COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Gestión de la producción	√	
Microsoft Excel avanzado	√	
Administración de empresas	√	
Contabilidad de Costos	√	√
Administración de personal	√	
Organización	√	
Liderazgo	√	
Gestión de la calidad	√	√
Planificación	√	
Toma de decisiones	√	
Honorabilidad	√	√
Responsabilidad	√	√

APROBADO POR:

crece contigo...

Ing. Patricio Maldonado
Gerente General



I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Descripción del puesto:	Jefe de Finanzas
Área:	Finanzas
Dependencia Directa:	Gerente General
Supervisa a:	Auxiliar Contable

I. OBJETIVO GENERAL

Contar con información veraz y oportuna que le permita a Gerencia tomar decisiones.

OBJETIVO ESPECIFICO

Presentar estados financieros mensuales, balance general, estado de pérdidas y ganancias, flujo de caja, hasta el 25 de cada mes.

II. FUNCIONES

- Inspeccionar las actividades financieras y contables de la empresa.
- Programar y examinar el trabajo del personal a su cargo.
- Disponer las correcciones y ajustes en la contabilidad general, verificar su cumplimiento.
- Revisar los documentos de soporte, comprobantes, diarios y mayores en general.
- Realizar un análisis preliminar de los estados financieros de la empresa.
- Realizar costos reales y presentar un resumen mensual
- Realización de costos estimados por colección según el cronograma de ventas y presentar un resumen.
- Declaración oportuna de impuestos dentro de los plazos establecidos por el SRI.
 - IVA
 - Retención en la fuente
 - Impuesto a la Renta
 - Anexos Transaccionales.



- Administrar e inspeccionar la implementación de la contabilidad de costos de la empresa.
- Dar asistencia financiera-contable a la gerencia y directivos de la empresa.
- Supervisar la toma de inventarios físicos de las bodegas de materias primas, productos en proceso, productos terminados y activos fijos.
- Realizar otras actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato.

III. REQUISITOS

Formación Académica:

Ingeniería en Contabilidad
Contador Público

Experiencia:

5 años en contabilidad

IV. COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Conocimiento Contable	√	
Tributación	√	
Computación	√	
Legislación Laboral	√	
Manejo de Recursos Financieros	√	
Pensamiento Analítico	√	√
Matemática	√	
Honorabilidad	√	
Responsabilidad	√	
Agilidad Mental	√	

APROBADO POR:

Ing. Patricio Maldonado
Gerente General



I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Descripción del puesto:	Gerente de Ventas
Área:	Ventas
Dependencia Directa:	Gerente General
Supervisa a:	Jefe de almacenes Asistente de Ventas Bodega de Producto Terminado Vendedores

II. OBJETIVO GENERAL

Cumplir el presupuesto de ventas establecido por la empresa.

III. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Incrementar el nivel de ventas en por lo menos 10% más respecto al año anterior.
- Cumplir el nivel de ventas exigible en cada almacén (Punto de equilibrio).
- Incrementar la cobertura en zonas existentes y en zonas que al momento se encuentran olvidadas con la marca Zhiros u otras marcas, con por lo menos 2 clientes nuevos mensuales.

IV. FUNCIONES

DISTRIBUIDORES

1. ANALISIS DE MERCADO

- El ambiente es todo lo que le rodea a la zona, número de habitantes, festividades, a que se dedican sus habitantes, demografía, capacidad adquisitiva, a quien le pertenece el mercado de ropa, dentro de esto se debe analizar:
 - La competencia: Su precio, productos, créditos, como distribuye sus estrategias de venta, sus fortalezas y debilidades.



- Los clientes: Quienes son, como son los almacenes, como está exhibida la mercadería, las marcas que vende, fotos del almacén, fuerza de ventas, fechas de las fiestas cívicas.
- Los productos: Atributos por segmento, color, estilo, precios de venta al público, margen de ganancia.
- Clientes potenciales: Cuantos almacenes de niño existen en la zona, tipo de clientes y centros comerciales.

2. PRESUPUESTOS

- Realiza el presupuesto de ventas del año dividido por 5 colecciones al año, tanto para distribuidores y almacenes (10, 30, 40, 50 y 60).
- Este presupuesto debe estar en base a unidades y dólares, con 6 meses de anticipación a la fecha de diseño.
- Coordinar y aprobar el presupuesto con Gerencia y Jefes de Venta de cada zona.
- Responsable de cumplir con su equipo el presupuesto asignado por la empresa.
- Liquidar y realizar promociones de descuento para eliminar los inmovilizados de la bodega (Los precios deberán ser aprobados por Gerencia).

3. PORTAFOLIO DE CLIENTES

- Realizar un banco de datos de todos los clientes con: información precisa, tipo de cliente, mercado que atiende, fuerza de ventas, nombres del propietario.
- Crear y mantener actualizada la base de datos con información importante de los clientes.
- Tabular las quejas y sugerencias de los clientes.

4. SEGUIMIENTO Y CONTROL A VENDEDORES

- Hacer el seguimiento diario del cumplimiento del presupuesto asignado a cada zona, por cada vendedor.
- Realizar los ruterios de los vendedores con sus respectivos gastos y fechas a visitar según el cronograma ya establecido (Ver cronograma de visitas).
- Entregar a los vendedores la hoja de ruta con sus respectivos viáticos.



- Entregar a los vendedores la lista de clientes con direcciones y teléfonos, según la zona a visitar.
- Enviar vía mail, los inventarios a los vendedores a la fecha para su respectivo registro de ventas semanales.
- Verificar que los vendedores hayan bajado su inventario e ingresado los datos correspondientes a la gestión de ventas de la semana mediante mail y documento impreso.
- Actualizar inventario digital dos veces por semana, para poder visualizar que productos tenemos disponible para la venta.
- Entregar documento al bodeguero del stock disponible para la actualización de muestrarios, cada semana.
- Seguimiento continuo vía telefónica al vendedor para verificar su gestión de ventas y cobros.
- Establecer los indicadores de cumplimiento de vendedores y por zonas.

5. CLIENTES PARETO

- Tener una atención personalizada para aquellos clientes tipo A (Ejemplo cadenas).

6. CARTERA DE CLIENTES

- Administrar los clientes clasificados en forma A, B, C.
- Desarrollar Nuevos clientes.

7. SONDEO DE COLECCIONES

- Sondear o hacer una preventa de todas las colecciones con su equipo de ventas.

8. MERCHADASING

- Es el marketing en el punto de venta del los distribuidores tipo A.
- Es espacio, la decoración, el convenio, la alianza con los vendedores de los clientes, desarrollar una estrategia para lograr el posicionamiento de la Marca.
- Con su equipo realiza el seguimiento y control de los clientes A.



9. INDICADORES SEMANALES/MENSUALES DE DESEMPEÑO

- Realizar los indicadores y colocarlos en el tablero de indicadores.

10. POLITICAS DE LA EMPRESA

- *Responsable que todas las políticas aprobadas por la empresa se cumplan.*
- *Realizar nuevas políticas para el correcto funcionamiento de la empresa y presenta a gerencia para su aprobación.*
- *Verificar la utilización de todos los manuales, políticas y procedimientos.*

V. REQUISITOS

Formación Académica:

Ingeniería en Marketing
Ingeniería Comercial

Experiencia:

4 años en cargos afines

VI. COMPETENCIAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Manejo de sistema informático	√	
Formulación de estrategias		√
Comunicación oral y escrita	√	
Capacidad de análisis	√	
Planeación		√
Organización	√	√
Liderazgo	√	
Iniciativa	√	
Honorabilidad	√	
Responsabilidad	√	
Habilidad para dirigir y capacitar al personal	√	√
Servicio al cliente	√	√
Pensamiento estratégico	√	

APROBADO POR:

Ing. Patricio Maldonado
Gerente General