



## **ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS DE COMPRAS, PRODUCCIÓN Y  
ALMACENAMIENTO DE LA EMPRESA MADERAS  
PRESERVADAS S.A. MAPRESA, DEDICADA A LA  
IMPREGNACIÓN DE MADERA CON PRESERVATIVOS U  
OTRAS SUSTANCIAS CON EL OBJETO DE MEJORAR LA  
SATISFACCION DEL CLIENTE”**

**JENNY ALEXANDRA PILATAXI MOREIRA**

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del  
grado de:**

**INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA  
AUDITORA**

**AÑO 2011**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PUBLICOS  
AUDITOR

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Jenny Alexandra Pilataxi Moreira

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ÁREAS DE COMPRAS, PRODUCCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE LA EMPRESA MADERAS PRESERVADAS S.A. MAPRESA DEDICADA A LA IMPREGNACIÓN DE MADERAS CON PRESERVATIVOS U OTRAS SUSTANCIAS QUIMICAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE CLIENTE”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Febrero del 2011

---

Jenny Pilataxi Moreira

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PUBLICOS  
AUDITOR

**CERTIFICADO**

Dr. Luis Rodríguez  
Ing. Sandra Galarza

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ÁREAS DE COMPRAS, PRODUCCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE LA EMPRESA MADERAS PRESERVADAS S.A. MAPRESA DEDICADA A LA IMPREGNACIÓN DE MADERAS CON PRESERVATIVOS U OTRAS SUSTANCIAS QUIMICAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE CLIENTE”, realizado por la Sra. Jenny Alexandra Pilataxi Moreira, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la Auditoría de los procesos contable sirve como modelo para posibles exámenes de auditoría si se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a la Sra. Jenny Pilataxi Moreira que lo entregue al Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Febrero del 2011

---

Dr. Luis Rodríguez B. MSC  
DIRECTOR

---

Ing. Sandra Galarza MSC  
COORDIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PUBLICOS  
AUDITOR

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Jenny Pilataxi Moreira

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ÁREAS DE COMPRAS, PRODUCCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE LA EMPRESA MADERAS PRESERVADAS S.A. MAPRESA DEDICADA A LA IMPREGNACIÓN DE MADERAS CON PRESERVATIVOS U OTRAS SUSTANCIAS QUIMICAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE CLIENTE”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Febrero del 2011

---

Jenny Pilataxi Moreira



## DEDICATORIA

La presente tesis le dedico en primer lugar a Dios, por haberme dado la vida y una familia maravillosa.

A mi hija Ibeth, que es el regalo más hermoso que me pudo dar Dios, ya que ella ha sido el impulso en mi vida para alcanzar mis metas, esforzándome día con día para cumplir con responsabilidad todos mis objetivos propuestos.

A mis padres José Pilataxi y María Moreira, por estar siempre a mi lado apoyándome en muchos momentos difíciles de mi vida, e impulsándome para salir adelante con sus consejos y amor, y demostrándome que todo se puede en la vida cuando uno se lo propone y realiza las cosas con amor.

A mis hermanos José y Nashira, por su apoyo, amor y comprensión.

A mi esposo Víctor Pulla por creer, confiar en mí y demostrarme que soy capaz de muchas cosas con la ayuda de Dios.

Finalmente a todas las personas, que tuvieron que ver directa e indirectamente en el cumplimiento de una meta más en mi vida.

Jenny Pilataxi Moreira

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la vida, salud, fortaleza, y llenarme de él para cumplir una meta en mi vida y culminar un paso de tantos en mi vida profesional.

A mis padres y mis hermanos quienes me brindaron su apoyo moral y económico durante toda mi formación profesional, a mi esposo y mi hija por sus palabras de aliento y su ayuda también son parte de mi alegría.

Un agradecimiento especial a la Escuela Politécnica del Ejército por haberme permitido adquirir conocimientos mediante sus docentes y ahora llegar a ser una gran profesional.

A mi Director Dr. Luis Rodríguez y Coodirectora Ing. Sandra Galarza, por su apoyo, confianza y paciencia en mi trabajo, su capacidad fue muy importante para guiar mis ideas, gracias.

Finalmente a toda la gente de la empresa MAPRESA quienes con su valiosa información y compromiso ayudaron a realizar la presente tesis.

**GRACIAS, DIOS LOS BENDIGA.**

Jenny Pilataxi Moreira

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
RESUMEN EJECUTIVO.....	3
SUMMARY.....	6
<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES</b>	
1.1. Antecedentes.....	9
1.1.1. Base Legal de la Empresa.....	9
1.1.2. Objetivos del Ente Auditado.....	11
1.1.2.1. Objetivo General.....	11
1.1.2.2. Objetivo Específico.....	12
1.2. La Empresa.....	12
1.2.1. Reseña Histórica.....	12
1.2.2. Organigramas.....	19
1.2.2.1. Estructural.....	20
1.2.2.2. Funcional.....	65
1.2.2.3. Personal.....	48
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	
2.1. Análisis Interno.....	68
2.1.1. Descripción Procesos.....	76
2.1.1.1. Área de Compras.....	76
2.1.1.2. Área de Producción.....	79
2.1.1.3. Área de Almacenamiento.....	82
2.2. Análisis Externo.....	87
2.2.1. Influencias Macroeconómicas.....	87
2.2.1.1. Factor Político.....	88
2.2.1.2. Factor Económico.....	89
2.2.1.3. Factor Social.....	93
2.2.1.4. Factor Tecnológico.....	95
2.2.1.5. Factor Legal.....	96
2.2.2. Influencias Microeconómicas.....	97

2.2.2.1.	Clientes .....	97
2.2.2.2.	Proveedores .....	100
2.2.2.3.	Competencia.....	102
2.2.2.4.	Precios .....	102

### **CAPÍTULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

3.1.	Misión.....	107
3.2.	Visión .....	108
3.3.	Objetivos de las áreas.....	108
3.4.	Políticas .....	109
3.5.	Estrategias .....	111
3.6.	Principios y valores .....	112
3.7.	Credo organizacional .....	113

### **CAPÍTULO IV: DISEÑO DE LA AUDITORÍA**

4.1.	Fase I: Planificación Preliminar .....	115
4.1.1	Publicidad .....	115
4.1.2	Carta de Petición.....	119
4.1.3	Programa para Planificación Preliminar .....	120
4.1.4	Visita Preliminar a las instalaciones para cotizar la Auditoría	121
4.1.5	Memorando de evaluación preliminar al representante legal de la firma .....	123
4.1.6	Oferta Profesional .....	125
4.1.7	Carta de Compromiso .....	133
4.1.8	Contrato de Auditoría.....	134
4.1.9	Carta Informativa de inicio de auditoría.....	142
4.2.	Fase II: Planificación Específica.....	143
4.2.1.	Entrevista a los diferentes funciones de la empresa para determinar el riesgo inherente.....	143
4.2.2.	Evaluación del Control Interno .....	146
4.2.3.	Programa de Auditoría.....	149
4.2.4.	Papeles de Trabajo .....	153

4.3.	Fase III: Ejecución del Trabajo.....	156
4.4.	Fase IV: Comunicación de Resultados .....	157
4.4.1.	Borrador del Informe de Auditoría.....	157
4.4.2.	Acta de conferencia del Informe de Auditoría .....	165
4.4.3.	Informe Final de Auditoría.....	166
4.5.	Fase V: Seguimiento.....	171
4.5.1.	Cronograma de implementación .....	171

## **CAPÍTULO V: APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA**

5.1.	Fase I: Planificación Preliminar .....	173
5.1.1.	Carta de Petición.....	173
5.1.2.	Programa para Planificación Preliminar .....	174
5.1.3.	Narrativa de la Visita Preliminar a las instalaciones para cotizar la Auditoría.....	175
5.1.4.	Memorando de evaluación preliminar al representante legal de la firma .....	184
5.1.5	Oferta Profesional .....	186
5.1.6	Carta de Compromiso .....	194
5.1.7	Contrato de Auditoría.....	195
5.1.8	Carta Informativa de inicio de Auditoría .....	203
5.2.	Fase II: Planificación Específica.....	204
5.2.1.	Entrevista a los diferentes funciones de la empresa para determinar el riesgo inherente.....	204
5.2.2.	Narrativas de los procedimientos de las áreas.....	216
5.2.3.	Evaluación del Control Interno .....	227
5.2.3.1.	Área de Compras.....	227
5.2.3.1.1.	Medición del Riesgo de Control de Área de Compras .....	229
5.2.3.2.	Área de Producción.....	232
5.2.3.2.1.	Medición del Riesgo de Control de Área de Producción .....	234
5.2.3.3.	Área de Almacenamiento.....	237
5.2.3.3.1.	Medición del Riesgo de Control de Área de Almacenamiento	240
5.2.4.	Programa de Auditoría .....	243

5.2.4.1.	Área de Compras .....	244
5.2.4.2.	Área de Producción.....	249
5.2.4.3.	Área de Almacenamiento .....	253
5.3.	Fase III: Ejecución del Trabajo.....	256
5.3.1.	Papeles de Trabajo.....	256
5.3.1.1.	Área de Compras .....	257
5.3.1.2.	Área de Producción.....	277
5.3.1.3.	Área de Almacenamiento .....	286
5.3.2.	Hallazgos de Auditoría.....	290
5.3.2.1.	Área de Compras .....	290
5.3.2.2.	Área de Producción.....	302
5.3.2.3.	Área de Almacenamiento .....	304
5.4.	Fase IV: Comunicación de Resultados .....	310
5.4.1.	Borrador del Informe de Auditoría.....	310
5.4.1.1.	Carta para convocar a la lectura del informe .....	331
5.4.2.	Acta de conferencia del Informe de Auditoría .....	332
5.4.3.	Informe Final de Auditoría.....	333
5.5.	Fase V: Seguimiento.....	354
5.5.1.	Cronograma de implementación .....	354
5.5.1.1.	Área de Compras .....	354
5.5.1.2.	Área de Producción.....	357
5.5.1.3.	Área de Almacenamiento.....	358

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1	Conclusiones.....	359
6.2	Recomendaciones .....	361

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>364</b>
---------------------------	------------

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO Nº 1</b>	
Lista de Accionistas .....	67
<b>CUADRO Nº 2</b>	
Contenido de Arsénico en Alimentos Comunes.....	71
<b>CUADRO Nº 3</b>	
Productos de MAPRESA .....	99
<b>CUADRO Nº 4</b>	
Proveedores de MAPRESA .....	101
<b>CUADRO Nº 5</b>	
Precios de Postes .....	102
<b>CUADRO Nº 6</b>	
Precios de Pingos .....	103
<b>CUADRO Nº 7</b>	
Precios de Crucetas.....	104
<b>CUADRO Nº 8</b>	
Precios de Duela Tronco.....	104
<b>CUADRO Nº 9</b>	
Precios de Duela Casa .....	104
<b>CUADRO Nº 10</b>	
Precios de Listones.....	105
<b>CUADRO Nº 11</b>	
Precios de Juegos Infantiles .....	106
<b>CUADRO Nº 12</b>	
Especialistas INEN .....	110

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO Nº 1</b>	
Organigrama Estructural.....	20
<b>GRÁFICO Nº 2</b>	
Organigrama Funcional .....	22
<b>GRÁFICO Nº 3</b>	
Organigrama Personal .....	65
<b>GRÁFICO Nº 4</b>	
Mapa de Procesos .....	81
<b>GRÁFICO Nº 5</b>	
Árbol de Procesos.....	86
<b>GRÁFICO Nº 6</b>	
PIB por Sectores.....	90
<b>GRÁFICO Nº 7</b>	
Inflación Mensual 2009 y 2010 .....	91
<b>GRÁFICO Nº 8</b>	
Inflación Acumulada.....	92
<b>GRÁFICO Nº 9</b>	
Remesas Anuales.....	94
<b>GRÁFICO Nº 10</b>	
Remesas por Región .....	94



## **PRESENTACIÓN**

El presente trabajo tiene como objetivo realizar una auditoría de gestión a las áreas de compras, producción y almacenamiento de la empresa “Maderas Preservadas S.A. MAPRESA” dedicada a la impregnación de madera con preservativos u otras sustancias químicas con el objeto de mejorar la satisfacción del cliente, la misma que permite realizar un examen objetivo, conocer a la empresa y sus áreas, para evaluar el cumplimiento de sus objetivos con la finalidad de mejorar cada área por medio de conclusiones y recomendaciones que le servirán a la gerencia como herramientas para la toma de decisiones con eficiencia, eficacia, ecología, economía y ética, para la optimización de los procesos.

El trabajo de culminación de la carrera como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, Contadora Pública-Auditora; es reflejar los conocimientos adquiridos durante los 10 niveles de estudio universitario en la Escuela Politécnica del Ejército, plasmándolos en un examen de auditoría de gestión aplicado a una empresa con el fin de generar un informe que les sirva de herramienta para la toma de decisiones.

## **INTRODUCCIÓN**

El propósito de esta tesis es realizar una Auditoría de Gestión a la empresa "Maderas Preservadas S.A. MAPRESA" poniendo énfasis en las áreas de Compras, Producción y Almacenamiento, para poder analizar las posibles áreas críticas y mejorarlas por medio de las recomendaciones.

"Maderas Preservadas S.A. MAPRESA", es una empresa dedicada a la preservación de madera con preservativos u otras sustancias químicas, ofreciendo dos líneas de productos una de postes preservados y otras de productos de madera preservada.

Con la presente auditoría se obtendrá a detalle los problemas que tienen cada una de las áreas auditadas, lo que nos facilitará corregir errores para mejorar los procesos, siendo el caso que la gerencia tome en cuentas dichas recomendaciones como herramientas que le ayuden a la toma de decisiones.

## RESUMEN EJECUTIVO

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA es una empresa dedicada a la impregnación de madera con preservativos u otras sustancias, siendo su especialidad los postes preservados basados en Normas INEN, y productos de madera aserrada certificados por AGROCALIDAD; enmarcados en un Sistema de Gestión Integral que garantiza la sustentabilidad de la empresa y la satisfacción de sus clientes.

En la actualidad el desarrollo de la industria maderera ecuatoriana no ha tenido un gran crecimiento, y por eso MAPRESA en su especialidad que es la preservación de la madera solo tiene un competidor, es por eso que se hace imprescindible el estudio y análisis de los procesos que maneja la Empresa, en este caso siendo uno de los más importantes el proceso de preservación de madera, pues es donde se extrae la materia prima, se transforma en producto terminado (madera preservada) y se envía al almacén para el despacho a los clientes.

En este contexto, la realización de un examen exhaustivo de la administración y funcionamiento de estos procesos, contribuirá a determinar la existencia de falencias o errores en los procesos, de modo que se planteen y desarrollen medidas de prevención y corrección, logrando la optimización de recursos de la empresa y brindando un producto de calidad logrando la satisfacción del cliente.

La presente Auditoría de Gestión a la empresa Maderas Preservadas S.A. MAPRESA se embarcará en tres áreas claves de la empresa: Compra de Materia Prima, Producción y Almacenamiento.

Este trabajo se compone de seis capítulos que permiten un conocimiento de la empresa y el desenvolvimiento de sus procesos en el período 2010.

## **CAPÍTULO I**

Aspectos generales y antecedentes de la empresa, en los que se enmarcará básicamente aspectos legales, historia y organigramas.

## **CAPÍTULO II**

Análisis situacional, logrando tener así un conocimiento de los procesos de la empresa y un análisis macroeconómico y microeconómico.

## **CAPÍTULO III**

Direccionamiento Estratégico de la empresa, en el cual se detalla misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, credo institucional, principios y valores.

## **CAPÍTULO IV**

Este tipo de auditoría está compuesta por las siguientes fases:

### *FASE I: Planificación Preliminar*

Es en donde el auditor conoce la empresa y observa de una manera general los problemas a los que se enfrenta para poder realizar la cotización.

### *FASE II: Planificación Específica*

En esta fase el auditor reconoce más detalladamente su área de trabajo, aquí evalúa el control interno y elabora su programa de trabajo.

### *FASE III: Ejecución de Trabajo*

En esta fase se deben de realizar pruebas, procedimientos y prácticas de auditoría que ayuden a recolectar evidencias suficientes y competentes, las mismas que aportarán hallazgos al auditor que le ayudarán en la realización del informe.

*FASE IV: Comunicación de Resultados*

En esta fase se elaborará el informe de auditoría basándose en los papeles de trabajo, hojas de hallazgos y planificaciones.

*FASE V: Seguimiento y monitoreo de recomendaciones*

En esta fase se evalúa el cumplimiento de las recomendaciones, en las cuales participan tanto las autoridades como el personal de la empresa.

**CAPÍTULO V**

Desarrollo de la Auditoría de Gestión, orientada a las áreas de Compras, Producción y Almacenamiento.

**CAPÍTULO VI**

Abarca las conclusiones y recomendaciones generales, así como de los procesos de compras, producción y almacenamiento, las cuales tienen como objetivo principal coadyuvar a tomar acciones oportunas a la empresa, y que ayuden en la toma de decisiones y mejora continua.

## SUMMARY

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA is a company dedicated to the impregnation of wood with preservatives or other substances, its specialty being preserved poles based on INEN Standards and sawn wood products certified by AGROCALIDAD, framed in an Integrated Management System which ensures the sustainability of the company and customer satisfaction.

Nowadays, the development of Ecuadorian wood industry has had tremendous growth, so MAPRESA in their specialty which is the preservation of wood has only one competitor, which is why it is essential to study and process analysis which manages the Company, in this case being one of the most important the wood preservation process because that is where the raw material is extracted, transformed into finished product (preserved wood) and sent to the warehouse for delivery to the customer.

In this context, conducting a comprehensive review of the administration and operation of these processes will help to determine the existence of errors or failures in the process, so that may arise and develop preventive and corrective measures, achieving value for money company and providing a quality product achieving customer satisfaction.

This Management Audit to Maderas Preservadas S.A. MAPRESA will embark on three key areas of business: Purchase of Raw Materials, Production and Storage.

This work consists of six chapters that allow an understanding of the company and the performance of their processes in the period 2010

## **CHAPTER I**

Overview and history of the company, which will be framed especially: legal, history and organic structure.

## **CHAPTER II**

Situational analysis, managing to have a knowledge of business processes and macroeconomic and microeconomic analysis.

## **CHAPTER III**

Strategic Management of the company, which details mission, vision, objectives, political, strategies, institutional religion, principles and values.

## **CHAPTER IV**

This type of audit is about the following phases:

### *PHASE I: Preliminary Planning*

Is where the auditor knows the company and notes in a general way, the problems faced in order to make the contribution.

### *PHASE II: Specific Planning*

In this phase, the auditor recognizes more detail your work area, here evaluate the internal control and develops its work program.

### *PHASE III: Implementation Working*

This phase should testing, auditing practices and procedures that help to collect sufficient and competent evidence, which will contribute findings to the auditor that will help in implementing the report.

### *PHASE IV: Communicating Results.*

This phase will work about the audit report based on work papers, findings and planning sheets.

*PHASE V: Tracking and monitoring recommendations.*

This phase evaluate compliance with the recommendations, which involved both the authorities and staff of the company.

#### **CHAPTER V**

Development of Management Audit, focused on areas of Purchasing, Production and Storage.

#### **CHAPTER VI**

It covers the conclusions and recommendations, and buying processes, production and storage, which the main objective is, help to take timely actions to the company, help in decision and continuous improvement



# **CAPITULO I**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 Antecedentes**

Desde muchos años atrás las personas vienen utilizando la madera para diferentes usos, desde para construir una cerca hasta para realizar casas, la madera tiene origen vegetal por lo cual va a estar expuesta a ser atacada por insectos, hongos, mohos, bacterias, etc. Es por eso que, si nosotros dejamos un trozo de madera al aire libre, en algunos días quedarían inhabilitadas para ser utilizadas, ya que sería atacada por insectos y demás.

Para evitar todo esto descrito anteriormente, la madera puede ser tratada mediante la impregnación de sustancias químicas, que logran inhibir el desarrollo de todos estos organismos, que vienen a deteriorar la madera. La preservación se la realiza en el Ecuador mediante las sales denominadas CCA constituidas por cobre, cromo y arsénico; y para que sean impregnadas en la madera se las tienen que diluir en agua en los respectivos estanques hechos para tal propósito, con lo que se logra disminuir la concentración de óxidos activos.

Después de impregnada la madera, se puede realizar todo tipo de trabajo que pueden durar muchos años y no va a ser invadida por ningún tipo de organismo, ni a podrirse por la exposición a la humedad.

#### **1.1.1 Base Legal de la Empresa**

“MAPRESA S.A.” es una compañía de Sociedad Anónima, es decir que pueden establecerse con dos o más accionistas, los cuales son responsables hasta por el valor de sus aportes al capital de la compañía y

que emiten acciones libremente negociables, la cual se basa en leyes dictadas por Organismos de Control, entre las cuales tenemos:

- Ley de Compañías

La Ley de Compañías, nos da las pautas de cuáles son las principales características que tiene una Sociedad Anónima, que se debe hacer en caso de quiebra de la Empresa, cuales son las obligaciones básicas que tiene que cumplir la empresa para su funcionamiento.

- Ley de Seguridad Social

En esta ley se despliegan todos los derechos y obligaciones que tienen tanto los trabajadores como el empleador, además que tiene como fin proteger a los habitantes del Ecuador, por las posibles contingencias de accidentes o enfermedades que puedan tener en el trabajo o no.

- Ley de Régimen Tributario Interno

La empresa se rige a esta ley, ya que de ésta manera va a poder llevar de una manera correcta todo lo concerniente a lo tributario; como son facturas de compras, ventas, retenciones en la fuente, retenciones del IVA y demás impuestos, con el objeto de pagar lo justo al Estado en lo que tiene que ver a impuestos.

- Ley de Fomento Industrial

La Ley de Fomento Industrial, ya esta busca ayudar a las empresas nacionales industriales que transformen la materia prima en productos terminado o semi-elaborados, para satisfacer la

demanda interna del país o para aumentar el volumen de exportaciones, ya que de esta manera se estaría contribuyendo al desarrollo económico del país.

MAPRESA nace el 8 de mayo de 1972, ante el señor Notario doctor José Vicente Troya Jaramillo, con conformación jurídica de Sociedad Anónima, sus fundadores fueron: Señores Joaquín Borja Peña, Rafael Borja Peña, Francisco Peña Durini, Roberto Peña Durini, Marcelo Peña Durini.

El Capital inicial fue de s/. 1.000.000,00 sucres y el contrato social tiene legalmente una duración de 30 años.

El objeto de la sociedad, es el de instalar una planta destinada a la producción de madera secada y preservada para construcciones de vivienda y además madera preservada para otros uso; dentro es ésta finalidad, la compañía puede realizar toda clase de actos y contratos relacionados, directa o indirectamente con la industrialización y comercialización de maderas, y con la obtención de equipos y materias primas destinadas para el efecto.

Y cumpliendo lo ordenado por el Señor Superintendente de Compañías Anónimas, en su Resolución N° 2937, de 12 de mayo de 1972, se aprobó la Constitución de "MADERAS PRESERVADAS S.A. (MAPRESA)", e inscrita con el N° 11 del 15 de mayo de 1972 del Registro Mercantil Tomo 4.

## **1.1.2 Objetivos del Ente Auditado**

### **1.1.2.1 Objetivo General**

Procesar y tratar la madera en sus diferentes variedades y tipos, dedicando toda su producción para el consumo interno y otra parte del

mismo para la exportación, generando divisas y las fuentes de trabajo necesarias para la mano de obra nacional.

### **1.1.2.2 Objetivo Específico**

- Seguir produciendo los postes y crucetas para electrificación según las necesidades del país.
- Preparar la madera para terminados de casas tales como: puertas, barrederas, tapa marcos, entre otros; y, duelas y listones para la construcción de viviendas.
- Ofrecer servicios al sector maderero en: preservación, secado y maquinado.

## **1.2 La empresa**

### **1.2.1 Reseña Histórica**

Maderas Preservadas, se crea con el sueño de crear una planta, que se dedique a la producción de madera secada y preservada, para construcciones de vivienda y además madera preservada para otros usos.



- Localización de la Planta



La planta industrial, se halla localizada en el km 11 de la vía Panamericana Sur, en la ciudad de Quito.

El aprovisionamiento de materia prima, en cuanto a postes, se realiza de bosques de la sierra, y la madera aserrada tanto de la sierra como de la costa.

La localización de la planta, garantiza proximidad al mercado principal que es la Provincia de Pichincha; todos los productos se venden a nivel nacional.

La Provincia de Pichincha cuenta con infraestructura para la industria en general.



Las oficinas, son hechas de madera preservada como se puede ver en las fotos, ya que son utilizadas como publicidad, y al momento de ingresar a las oficinas, se puede evidenciar todo el trabajo realizado por la empresa, ya que aquí se encuentran varios de los

productos que realiza la misma.

- Aspectos Generales

Maderas Preservadas S.A., es una empresa que viene laborando y teniendo presencia en el mercado nacional desde hace treinta y ocho años, presentando a los consumidores dos líneas muy definidas, con la fabricación de productos preservados en base de tratamientos químicos, destacándose los postes utilizados en el tendido de cables de energía eléctrica, y por la elaboración de una serie de productos destinado a la construcción y a la fabricación de muebles, tales como: duelas, listones, barrederas, puertas, marcos, etc.



En el año de 1988, se les otorgo un crédito por parte de la Corporación Financiera Nacional, se importó la maquinaria completa para el tratamiento y preservación de la madera, sustituyendo a equipos ya obsoletos. Con esos equipos, se logró incrementar la capacidad instalada, lo que a su vez requirió contar con mayores niveles de liquidez para el aprovisionamiento de materia prima, esto era la adquisición de bosques, que en la mayoría de los casos se compraba con el pago anticipado, situación que hasta la actualidad se sigue manejando el mismo método.



La provisión de madera, que es la principal materia prima para el funcionamiento de Mapresa, presencia características muy especiales, y esto se comprueba observando los índices de aprovisionamiento, los cuales a primera vista, dan

la idea de que se cuenta con la suficiente materia prima para el proceso.



Sin embargo de lo mencionado, la realidad es muy diferente en lo que se respecta al aprovisionamiento de materia prima, que se procesa en la preservación de postes para tendidos de redes eléctricas, ya que la experiencia demuestra que de la adquisición de un bosque, apenas un 15% de los árboles cubren los requerimientos necesarios según las normas INEN, para que estos se conviertan en postes preservados, quedando la diferencia, esto es el 85% del bosque, como materia prima destinada a la fabricación de otros productos.

Algunas especies de madera, (mascarey, sajo, eucalipto) empleadas en la fabricación de elementos de la construcción, requieren de un presecado, que fluctúa entre cinco y seis meses, exigiendo el mantenimiento de altos inventarios.



Entre otros de los productos que realiza la empresa y que en la actualidad, es uno de los de más movimientos son: los pallets y cajas para exportación que deben estar verificadas, ya que se rigen por agrocalidad, y cada producto va con un sello que nos indica que se cumplió con los requerimientos establecidos.

- Productos

<u>Nombres</u>	<u>Usos de los productos</u>
Postes de madera preservados	Para el tendido de cercas, así como para tendido de cables eléctricos, teléfonos.
Duelas	Para la construcción
Listones	Para la construcción y muebles
Crucetas	Para la construcción
Barrederas	Para la construcción
Puertas y marcos	Para la construcción

En el año 2002, la empresa se endeudo en un nuevo secadero, para la adquisición del mismo no se hizo un estudio lo suficientemente adecuado y una vez adquirido se noto que se aumentaron los costos, porque el secadero era eléctrico y se duplico el gasto por este rubro.

Después de eso, la empresa quedo muy endeudada y no alcanzaba a pagar la deuda, pasaron por momentos muy difíciles.

La economía del país durante el año 2003, tuvo un estancamiento en la demanda de los productos que fabrica la empresa; en parte por la incertidumbre política generada por el cambio de gobierno y en parte por el aumento en la oferta de productos alternativos como piso flotante, cerámica, etc. Por otro lado, el país experimentó una inflación en dólares del orden del 6.07%, que afectó la competitividad de las empresas. El crédito bancario a las industrias, estuvo caracterizado por grandes restricciones que generaron iliquidez para capital de operación, con altas tasas de interés que para la empresa no bajaron del 18%. Por otra parte, la Agencia de Garantía de Depósitos AGD, en forma ilegal y arbitraria incautó las instalaciones de la empresa el 16 de junio del 2003, aduciendo



una vinculación con el Banco de Préstamos, ya que un ex accionista minoritario de MAPRESA había sido Director de dicho banco.

En el 2005, el país continuó con un estancamiento en la demanda de productos que fabrica la empresa, en parte por la conflictividad política generada en el país especialmente por el cambio de Gobierno ocurrido el mes de abril y en parte por el aumento en la oferta de productos alternativos a los que la empresa fabrica; como son el piso flotante, cerámica, postes de cemento, etc.; que nos hace una muy fuerte competencia, por los precios más bajos con que se venden esos otros productos. El crédito bancario a las industrias del sector maderero, tuvo grandes restricciones por considerarse este sector como de “alto riesgo” y esto ocasionó una grave iliquidez para capital de operación; la ilegal incautación de la empresa realizada por la AGD en el 2003, llevó a la empresa a finales del 2004 a la situación de paralización total, ya que los proveedores suspendieron el suministro de materia prima e insumos y los clientes suspendieron sus compras por la desconfianza que dicha incautación generó. A estas circunstancias, habría que añadir el hecho de que la Superintendencia de Bancos les cerró todas las cuentas bancarias a nivel nacional, por un cheque protestado girado por una Administración anterior, así como la falta de autorización del SRI, para poder imprimir facturas y por tanto poder vender.

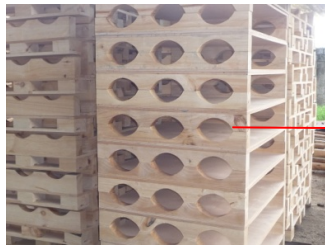
En el 2008, consiguieron contratos para exportación a Canadá, México y EEUU; y por la falta de liquidez de la empresa, motivo por el cual no podía conseguir la materia prima suficiente, para abastecer dichos pedidos ya establecidos en los contratos, perdieron los mismos.

En la actualidad, siguen con todos sus productos pero ya no en el mismo volumen de antes, porque aun se siguen recuperando de las pérdidas, que tuvieron en el tiempo de la ilegal incautación por parte de la AGD,

dedicándose hoy en día también a brindar servicios para la industria maderera.



También en la actualidad, tiene un contrato de elaboración de pallets, para el Ejército Ecuatoriano, destinados al resguardo de bombas.



Pallets hechos especialmente para resguardo de bombas, por eso es la forma ovalada

(Espacio en blanco)

## 1.2.2 Organigramas

**Definición.-** constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componente; además que es un instrumento muy útil ya que nos revelan: la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

**1.2.3 Clasificación.-** los principales organigramas utilizados en una empresa son:

- Organigrama estructural
- Organigrama funcional
- Organigrama de personal.

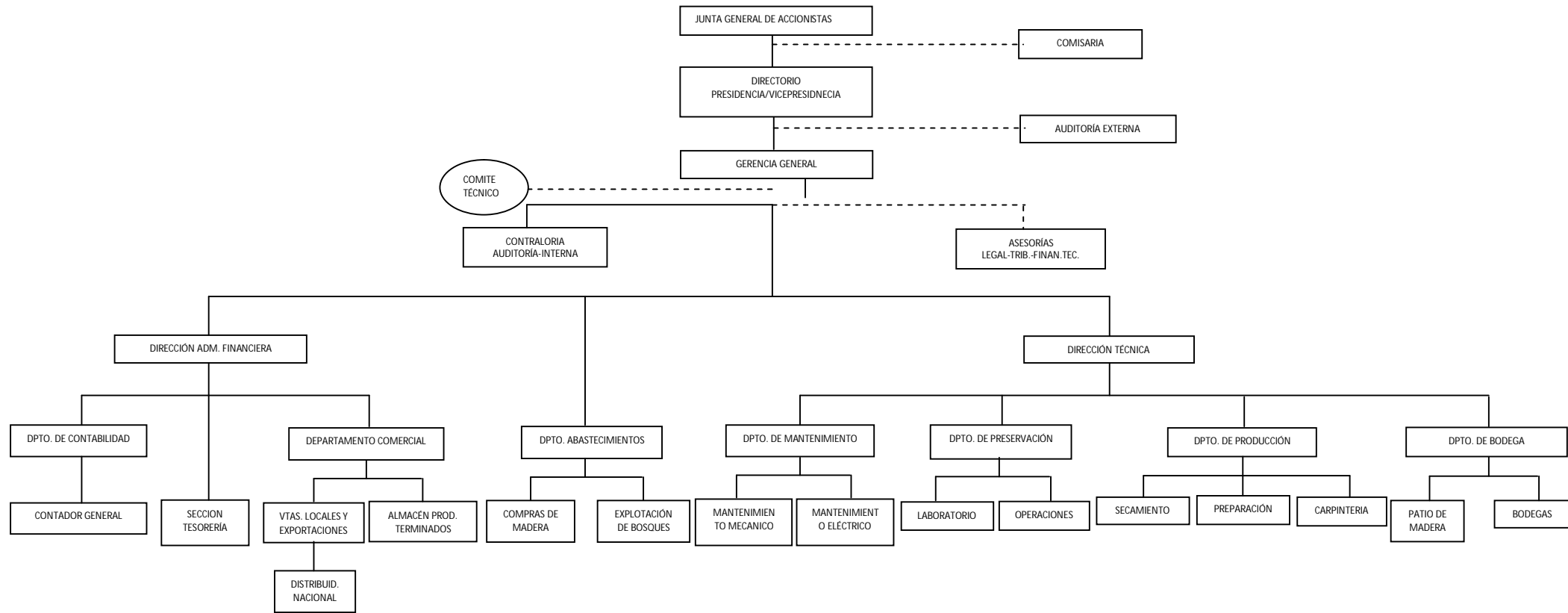
El organigrama estructural, es en sí el que detalla cómo está formada la empresa y cuáles son los diferentes niveles jerárquicos.

El organigrama funcional, es aquel que describe las funciones en el orden jerárquico de responsabilidad.

El organigrama personal, simplemente nos señala el nombre del funcionario de dicho cargo.

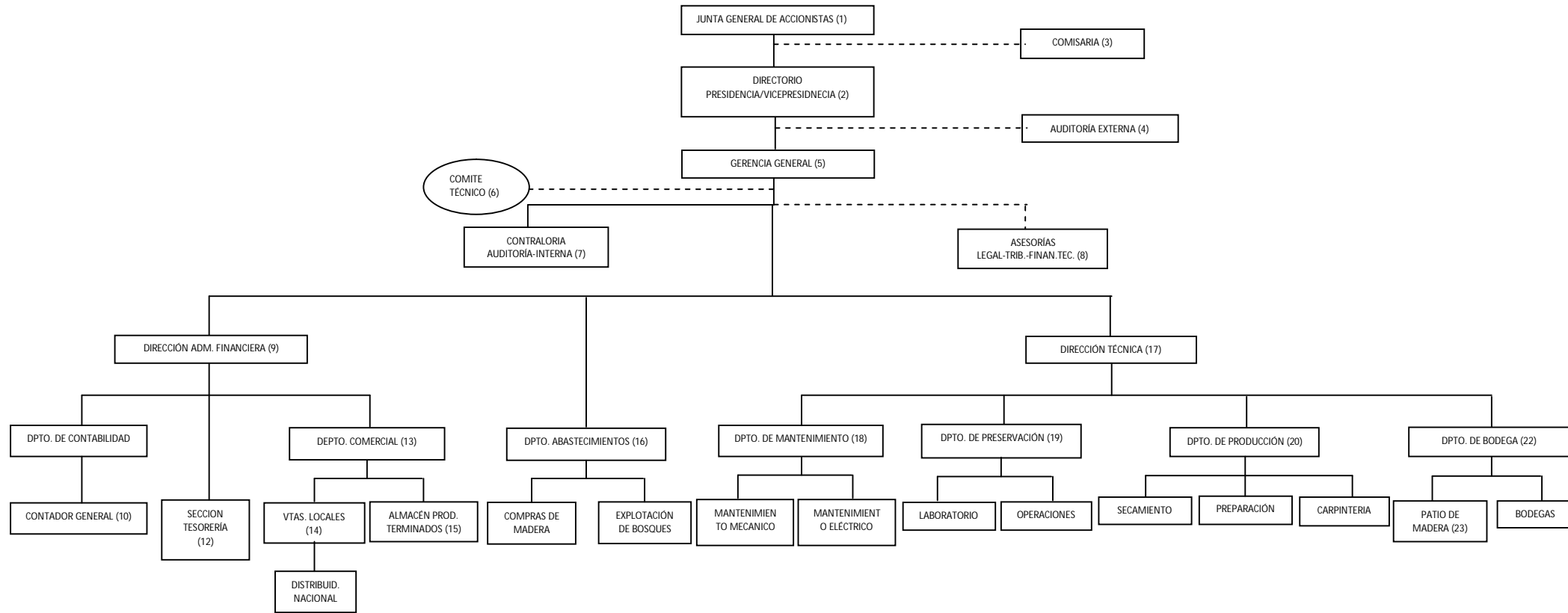
1.2.2.1 Estructural

**GRÁFICO Nº 1**  
**MADERAS PRESERVADAS S.A.**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



1.2.2.2 Funcional

GRÁFICO Nº 2  
MADERAS PRESERVADAS S.A.  
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



## 1. Junta general de accionistas

La Junta General de Accionistas, constituyen el máximo órgano de Gobierno de la Compañía, y está formada por los accionistas de la misma; en términos generales tiene facultad para resolver los asuntos que sean sometidos a su consideración.

### **Atribuciones:**

- 1) Conocer el estado de la Compañía, mediante las cuentas, el balance y los informes de los administradores y de los comisarios y dictar las resoluciones correspondientes.
- 2) Establecer las normas que estime convenientes para el cumplimiento y desarrollo de las finalidades sociales.
- 3) Resolver sobre la distribución de los beneficios sociales.
- 4) Nombrar cinco vocales principales y cinco vocales suplentes del Directorio, un Comisario Principal y un Comisario Suplente; todos estos funcionarios podrán no ser accionistas, ser reelegidos por una a mas veces y durarán en sus funciones dos años, excepto el Comisario Principal y el Comisario Suplente quienes serán elegidos por el período de un año, así como fijar la remuneración que corresponda al Comisario.
- 5) Acordar reformas a los estatutos y al capital social.
- 6) Decidir la disolución y liquidación de la Sociedad y nombrar un liquidador; y
- 7) Resolver todos los actos que, según los presentes estatutos, no correspondan a otros organismos o funcionarios.

## 2. Directorio

Según los estatutos, el Directorio de la Compañía se integra de la siguiente manera:

- Presidente,
- Vicepresidente, y
- Tres vocales

### **Atribuciones:**

- 1) Designar de entre los Vocales Principales al Presidente y Vicepresidente quienes lo serán también de la Sociedad, quienes durarán dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una o más veces.
- 2) Designar al Gerente General de la Sociedad, pudiendo ser reelegido por una o más veces.
- 3) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General.
- 4) Resolver el establecimiento o supresión de sucursales o agencias.
- 5) Absolver las consultas elevadas por la administración.
- 6) Dictar el presupuesto anual en base de la proforma presentada por el Gerente General en el que se fijarán las remuneraciones del Presidente, del Vicepresidente, del Gerente General, de los vocales del Directorio y de los demás funcionarios, empleados y obreros de la compañía; vigilar el normal desenvolvimiento de la Sociedad y adoptar las medidas administrativas o económicas que considere convenientes.
- 7) Proponer a la Junta General los dividendos que deberán repartirse anualmente a los accionistas, así como la constitución de reservas especiales.

Presidente de la compañía

**Funciones:**

- 1) Presidir las Juntas Generales y Extraordinarias de accionistas, y las sesiones del Directorio.
- 2) Dirigir la administración.
- 3) Cuidar de las actividades sociales para el cumplimiento de las finalidades de la Sociedad.
- 4) Informar a la Junta General y al Directorio
- 5) Cumplir y hacer cumplir los estatutos y las resoluciones de la Junta General y del Directorio.
- 6) Reemplazar al Gerente General, cuando la ausencia del Gerente General sea definitiva, convocará al Directorio para que llene la vacante.

Vicepresidente de la compañía

**Funciones:**

- 1) Reemplazar al Presidente.
- 2) Aquellas establecidas por el Directorio.
- 3) Las demás que le sean asignadas por el Directorio.

Directores

**Funciones:**

- 1) Reemplazar en caso de ausencia al Presidente o Vicepresidente, según corresponda al orden de vocalía.



2) Las definidas para el Directorio de la Compañía.

### 3. Comisario

#### **Funciones:**

- 1) Exigir a los administradores y revisar los balances y estados financieros en general.
- 2) Examinar en cualquier momento y sin previo aviso libros, documentos, comprobantes y demás papeles de la Compañía y de manera obligatoria cada tres meses.
- 3) Revisar el balance general cuentas de pérdidas y ganancias e informar a la Administración y Junta General.
- 4) Asistir a las Juntas Generales y en los casos previstos por la ley, convocarlas.
- 5) Supervigilar las actuaciones de la administración e informar al Directorio y a la Junta General sobre cualquier irregularidad o violación de la ley.

### 4. Auditor externo

#### **Funciones:**

Proceder al exhaustivo análisis sobre la idoneidad de los procedimientos: administrativos, operativos, contables y financieros, así como emitir dictamen razonado sobre los estados financieros de la compañía.

## 5. Gerente general

### **Función básica:**

Le corresponde la administración de la Compañía mediante la supervisión de las diversas áreas de actividad, así como la responsabilidad de ejecutar las políticas y decisiones emanadas de los órganos de gobierno de la Empresa, a fin de garantizar: óptimos resultados operativos, solidez y solvencia financiera, instalaciones adecuadas que aseguren un eficiente nivel de producción tanto en calidad como en cantidad, que generen una positiva imagen de la Compañía, que retribuya beneficios a socios, clientes, empleados y trabajadores de la misma.

### **Funciones específicas:**

- 1) Llevar la administración y la gestión económica de la Sociedad.
- 2) Efectuar las operaciones económicas y los actos administrativos conducentes a los fines sociales y, especialmente, cuidar de la contabilidad, correspondencia y archivo.
- 3) Nombrar y remover a los empleados.
- 4) Llevar los libros de actas de la Junta General y del Directorio y el Libro de Acciones y Accionistas.
- 5) Llevar la Secretaría de las Juntas Generales y del Directorio.
- 6) Informar a la Junta General y al Directorio sobre el desenvolvimiento de la Compañía.
- 7) Presentar cada año a la Junta General el balance anual y el estado de pérdidas y ganancias.
- 8) Presentar al Directorio la proforma de presupuesto anual.

- 9) Realizar todas las gestiones necesarias para el éxito de los negocios sociales; y,
- 10) Cumplir y hacer cumplir los estatutos y las resoluciones de la Junta General y del Directorio.

La representación legal de la Sociedad, tanto en lo judicial como en lo extrajudicial y en toda clase de actos y contratos corresponde al Gerente General. Por consiguiente este funcionario puede, sin el concurso de otro, pero con sujeción a los presente estatutos, obligar a la Sociedad suscribiendo a su nombre toda clase de contratos civiles, mercantiles, laborales o de cualquier otra especie, contraer obligaciones, especialmente bancarias, firmar documentos de cualquier clase, constituir prendas, hipotecas u otras cauciones en seguridad de las operaciones de la Sociedad, adquirir bienes muebles e inmuebles, venderlos, negociarlos, llevar cuentas bancarias, girar, aceptar, endosar o avalar letras de cambio, pagarés a la orden u otros documentos de obligación; comparecer en juicio a nombre de la Sociedad, como actor o demandado, con las más amplias facultades, aun con las mencionadas en el artículo cincuenta del Código de Procedimiento Civil; y, en general realizar todos los actos y negocios autorizados por las leyes y convenientes a la Sociedad.

El Gerente General puede ejercer libremente sus atribuciones establecidas en estos estatutos y, además, con la siguiente: para adquirir bienes inmuebles, venderlos, hipotecarlos o constituir sobre ellos otros derechos reales, será requisito indispensable la autorización del Directorio que conste por escrito y estará firmada por los miembros de éste que hubieren concurrido a la respectiva sesión. Dicho instrumento servirá de documento habilitante, sin el cual el acto o contrato no surtirá efecto alguno.

Secretaria de gerencia

**Función básica:**

Proporcionar a la Junta General de Accionistas, al Directorio a las Gerencia y Subgerencia Generales, Comisiones nombradas por el Directorio y demás unidades de la Compañía los servicios inherentes a Secretaría; así mismo, mantener y administrar técnicamente los archivos de la Empresa.

**Funciones específicas:**

- 1) Por delegación del Gerente General deberá transcribir las actas de los organismos señalados en la función básica y llevar los libros correspondientes.
- 2) Recibir, ingresar y distribuir la correspondencia destinada a la compañía, controlar la oportuna atención de la misma.
- 3) Llevar y coordinar el sistema de archivos de la Compañía.
- 4) Informar diaria y selectivamente a la Gerencia, Subgerencia Generales sobre el ingreso y egreso de la correspondencia.
- 5) Atender y controlar los servicios de comunicación de la Compañía.
- 6) Llevar el control de equipos de copiado de la Compañía.
- 7) Las demás funciones y obligaciones que le sean asignadas por el Gerente General, Subgerente General, Directorio y Ejecutivos de la Empresa.

## 6. Comité técnico

Coordinar adecuadamente planes y programas relativos a:

### 1) Abastecimientos.

De madera y explotación de bosques.

De materiales, suministros y repuestos en general, tanto de adquisición local como importados.

### 2) Plantaciones forestales (forestación y reforestación)

1) Cronogramas de producción para: Secamiento, preservación, preparación de madera y carpintería.

2) Seguimiento de órdenes de producción para: preparación de madera y carpintería.

3) Órdenes de producción, suspensas e inconclusas.

4) Análisis de capacidad instalada y tiempos ociosos en las líneas de secamiento y preservación de madera.

5) Análisis de planes y cronogramas de mantenimiento de maquinaria, equipos, instalaciones y edificios.

6) Desarrollo y análisis de planes y programas inherentes a seguridad industrial.

3) Seguimiento de actividades de pos tratamiento requerido por clientes.

4) Desarrollo de nuevos productos.

5) Planes y programas de comercialización

1) Sector privado.

2) Sector público.

3) Créditos otorgados y recuperación de cartera.

4) Análisis de mercado local.

Productos, precios y fabricantes de la competencia.

- 6) Aspectos económicos y financieros.
  - 1) Presupuestos operativos y de inversiones, metas y cumplimiento.
  - 2) Presupuestos de caja, metas y cumplimiento.
  - 3) Costos de producción, precios de venta, rendimiento bruto.
  - 4) Definición costos de producción por variaciones de precios de insumos, mano de obra y costos generales de fabricación.
- 7) Análisis de los procedimientos de control en general.
- 8) Planes y programas de adiestramiento al personal tanto administrativo como de planta.
- 9) Planes y programas, tendientes a la automatización de la información.
- 10) Las funciones y gestiones que le sean encomendadas por: el Directorio y la Gerencia General.

## 7. Contralor / auditor interno

### **Funciones básicas:**

- 1) Preparar, actualizar y mejorar programas y procedimientos para la evaluación del control interno que afecten la Contabilidad, así como la eficiencia administrativa de la Compañía.
- 2) Vigilar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y manuales vigentes.
- 3) Proteger a la Compañía contra pérdidas por fraude, errores deliberados o por omisión.
- 4) Controlar los activos fijos de la Compañía, mediante inventarios físicos permanentes.

- 5) Mantener informada a la Gerencia General sobre las anomalías deficiencias o errores detectados.
- 6) Supervisar la realización de los inventarios físicos y materiales, suministros, accesorios y repuestos, producción en proceso y productos terminados; además, informar sobre las discrepancias que se presenten entre los inventarios físicos y los permanentes o contables.

### **Responsabilidades específicas**

- 1) Asesora al Gerente General en el establecimiento de políticas y sistemas específicos para controlar y mejorar la administración financiera de la Compañía.
- 2) Analizar la conveniencia y eficacia de los sistemas de control interno y emitir razonados sobre los mismos.
- 3) Vigilar que el control interno provea medios idóneos para proteger los recursos de la Compañía, velar porque el registro contable de las transacciones sea correcto y adecuado; deberá por tanto, revisar planes y manuales de contabilidad, con el objeto que éstos sean acordes a las necesidades originadas en las operaciones de la Empresa.
- 4) Deberá asesorar a los encargados de contabilidad en la solución de problemas de: codificación contable y registro de transacciones.
- 5) Procederá a la exhaustiva revisión de los registros contable en general, deberá exigir que todas las transacciones se hallen debidamente documentadas, emitir informes escritos para conocimiento de Gerencia General.
- 6) El Contralor y Auditor Interno deberá colaborar con las áreas correspondientes en la preparación de los diversos tipos de

presupuestos sean operativos de inversiones, de caja, de personal, etc., por una parte, y por otra, evaluar las metas presupuestarias efectivamente alcanzadas frente a las estimadas, para definir las discrepancias y recomendar las medidas correctivas.

- 7) Coordinar sus funciones con las del Director Administrativo Financiero, con el propósito de promover y mantener uniformidad en la aplicación de conceptos y normas autorizadas para ejecutar los registros de Contabilidad.
- 8) Será responsable que la información destinada a organismos del Gobierno, Instituciones Financieras y Bancarias, etc., sean compatibles con las disposiciones legales reglamentarias.
- 9) Es de su competencia realizar sorpresivos arquezos de caja a quienes sean responsables del manejo y custodia de recursos financieros de la empresa.
- 10) Deberá intervenir en la realización de inventarios físicos, así mismo, deberá participar en los ingresos de mercaderías y egresos de productos terminados.
- 11) Efectuar visitas a todas las dependencias de la Compañía e informar al Gerente General sobre las anomalías, o manejos incorrectos encontrados, presentar, además, sugerencias razonadas para corregir deficiencias.
- 12) Revisar los informes financiero-contables de costos y presupuestos; emitir criterios sobre los mismos.
- 13) Velar por el cumplimiento de las normas y sistemas contables vigentes en la Compañía.
- 14) Proceder a la revisión de los informes de Auditoría Externa, emitirá sus criterios sobre los mismos.
- 15) Todas las actividades deberán estar respaldadas en papeles de trabajo.



## 8. Asesores

### **Funciones:**

Los asesores requeridos por la Compañía, asumirán las funciones y responsabilidades específicas que les sean asignadas, tanto por el Directorio como por la Gerencia General y en lo concerniente o tocante a asuntos de carácter eminentemente técnicos y específicos debidamente puntualizados en la respectiva contratación.

## 9. Director administrativo financiero

### **Funciones básicas:**

- 1) Desempeñar funciones y asumir responsabilidades administrativas, financieras y organizativas de personal y de procesamiento automatizado de datos, así como las demás que le fueren encomendadas para el adecuado funcionamiento de la compañía.
- 2) Dirigir, controlar y coordinar los aspectos administrativos contables de inventarios, dictando normas acordes a los requerimientos y políticas de la Compañía.
- 3) Optimizar los recursos financieros de la Compañía.

### **Responsabilidades específicas:**

Ante el Gerente General:

- 1) Informar, asesorar y servir de enlace o coordinador en los asuntos por él encomendados en cuanto a transmisión de órdenes, relaciones con particulares, formulación de políticas,

procedimientos o planes, así como en el desarrollo de labores administrativas y financieras.

- 2) Informar a través de los balances la situación financiera de la Compañía, así como los resultados inherentes a un período o ejercicio contable. Hacer conocer mediante anexos e informes la evolución de los costos de: producción, de ventas, de comercialización y financieros.
- 3) Informar y recomendar sobre promociones y ascensos, retiros y el estado general del personal.
- 4) Representar al Gerente General en actos y gestiones por él encomendados e informar sobre el tratado.

### **Responsabilidades de coordinación y organización**

- 1) Conferir a sus subordinados inmediatos, autoridad suficiente para que puedan cumplir con sus responsabilidades y políticas establecidas.
- 2) Analizar y evaluar sistemáticamente la eficiencia de las relaciones comerciales- industriales de las operaciones contables, procedimientos de Caja, pagos y cobranzas, almacenamiento y control de bodegas en general.
- 3) Coordinar las acciones con la Dirección Técnica, así como con los Departamentos: Forestales y de Abastecimientos, con estos últimos en lo tocante a asuntos financieros.
- 4) Promover, desarrollar y mantener permanente interés por los planes de organización de la Compañía, en las tareas de Contabilidad, Finanzas, Tesorería.
- 5) Recomendar la creación o supresión de puestos de trabajo que se hallen bajo su responsabilidad.

- 6) Asegurar o garantizar que los planes de cuentas, manuales de contabilidad, codificación de almacenes y bodegas respondan técnicamente a las necesidades de la Compañía.

### **Administración de personal**

- 1) Asesorar en el establecimiento de técnicas, normas y sistemas modernos en cuanto a la administración de personal, intervenir en la formulación de políticas y programas que persigan el mejoramiento de las relaciones laborales.
- 2) Definir una política que incluya programas o procedimientos técnicos de contratación, entrenamiento, promoción, selección y remoción de personal, programas técnicos para administración de sueldos y salarios, planes para prestaciones sociales como asistencia médica, vacaciones, licencias, etc.
- 3) Administrar diligentemente las prestaciones sociales y patronales a que tiene derecho el personal en general, con el objeto que las relaciones obrero-patronales sean siempre óptimas.
- 4) Supervisar el funcionamiento, así como la calidad de servicios al personal tales como: comedor, comisariatos, y otros que fueran creados, tales como servicios médicos, transporte, etc.
- 5) Mantener actualizado el archivo de personal; realizar avisos de entrada y salida de trabajadores.

### **Responsabilidades financieras**

- 1) Supervisar que los procedimientos tanto de Contabilidad General, de Contabilidad de Costos, de Facturación, de Tesorería y Cobranzas, se efectúen conforme a los procedimientos adoptados por la Compañía.

- 2) Supervisar la elaboración de la información básica para la formulación de presupuestos, realizar el seguimiento de los mismos para detectar desviaciones y sugerir correctivos y modificaciones.
- 3) Propender a que en la formulación de planes y presupuestos las diversas áreas de actividades de la Compañía, se hallen comprometidas.
- 4) Supervisar la realización de informes financieros y operativos; seguir periódicamente la evolución de la estructura financiera de la Compañía, orientar a la Gerencia General en la toma de decisiones en el tema específico de financiamiento tanto de corto como de largo plazo, además del grupo patrimonial.
- 5) Análisis mensual de costos del período en general, explicación detallada cuando se produzcan fluctuaciones de consideración.
- 6) Evaluación de condiciones económico-financieras en general a fin de orientar las operaciones financieras de la Compañía.
- 7) Revisión periódica de informes sobre cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- 8) Análisis técnico sobre las coberturas de diversas pólizas de seguros; revisión periódica sobre riesgos y montos asegurados, a fin de garantizar los activos de la Compañía, así como la recuperación de indemnizaciones cuando se hayan producido siniestros en dichas pólizas.
- 9) Oportuno pago de remuneraciones y prestaciones del personal en general.
- 10) Propender a crear una oportuna imagen financiera de la Compañía con el objeto de garantizar un adecuado uso de fuentes de financiamiento.
- 11) Realización periódica mensual de presupuestos de caja con el objeto de medir ingresos-gastos-pagos, en general.

## 10. Contador general

### **Funciones:**

- 1) Dirigir, coordinar y supervisar las labores del Departamento en cuanto a Contabilidad Financiera o General, de Contabilidad de costos, control de inventarios tanto permanentes como periódicos o físicos, así como las actividades relacionadas con importaciones, exportaciones y procesamiento de datos.
- 2) Observar y exigir que cumplan los principios, prácticas y procedimientos de contabilidad financiera, de costos y de control de inventarios.
- 3) Analizar los estados financieros tanto mensuales como de fin de año, facilitando a la dirección Administrativa-Financiera la información más relevante con el objeto de contribuir a una mejor y adecuada toma de decisiones sobre la materia.
- 4) Realizar estudios financieros y de costos, así como recomendar políticas que tiendan a mejorar la situación de la Compañía.
- 5) Comentar e interpretar conjuntamente con la Dirección Administrativa-Financiera, el efecto estimado cuando se produzcan cambios en los factores económicos internos y externos, que afecten la consecución de los objetivos de la Compañía.
- 6) Verificar que el sistema de contabilidad sea adecuado en cuanto a las necesidades de la Empresa por una parte, por otra, que sus registros contengan los costos de producción, costos de administrar, costos de vender o comercializar, así como los costos financieros.
- 7) Controlará que los diversos registros contables sean actualizados en forma ágil y oportuna a fin de que los mismos constituyan fuentes de información para la dirección de la Empresa.

- 8) Coordinará con las diversas áreas de la Compañía, tales como: Comercialización, Dirección Técnica, Departamentos: Forestal y de Abastecimientos en la estructuración de datos básicos que orienten estimaciones para la elaboración de presupuestos operativos por parte de la Dirección Administrativa y Financiera.
- 9) Producirá mensualmente información financiera- administrativa que permita a la Dirección Administrativa-Financiera analizar el grado de desarrollo o cumplimiento de los objetivos incorporados en los presupuestos, suministrando, a su vez, elementos de control para la Gerencia General, así como para el Directorio de la Compañía.
- 10) Mantener adecuado control sobre efectos a cobrar, cuentas y documentos, lo mismo que en cuanto a documentos por pagar. Exigirá que los bancos emitan oportunamente estados de cuenta corriente, notas de débito y crédito.
- 11) Verificará la conformidad en cuanto a: anticipos, notas de venta o facturación, recuperación de cartera y depósitos en caja o bancos, en cuanto a cliente y distribuidores en general.
- 12) Controlar en forma eficiente y oportuna la generación y pago de impuestos en general.
- 13) Verificará que se cumplan las disposiciones constantes en las leyes de Fomento, especialmente en lo tocante a impuestos y exoneraciones.
- 14) Verificará las vigencias de las diversas pólizas de seguro.
- 15) Anualmente someterá a consideración de la Dirección Administrativa-Financiera, un plan de actividades que asegure una adecuada y razonable toma de inventarios físicos; una vez realizados los mismos, informará sobre la conformidad o discrepancia que se presentare con los inventarios permanentes o contables.

- 16) Supervisará la realización, conformidad y despacho de la información a presentarse tanto a: la Superintendencia de Compañías, Ministerio de Finanzas y otros organismos públicos.
- 17) Cumplir con normas y procedimientos establecidos en los manuales de contabilidad financiera y de costos industriales, así como sugerir cambios en la codificación de almacenes y bodegas, según las necesidades de la Compañía.
- 18) Verificar la correcta aplicación de la codificación en general, antes que se proceda al registro de transacciones, y firmar los diversos comprobantes contables, verificando, además, la secuencia numérica de los mismos.
- 19) Exigir y verificar que los diversos registros de contabilidad se hallen debidamente actualizados.
- 20) Verificar mensualmente la correspondencia entre el Libro Mayor General y Libro Mayor Auxiliar.
- 21) Realizar en forma mensual la correspondiente conciliación de cuentas corrientes bancarias.
- 22) Preparar mensualmente los estados, informes financieros y correspondientes anexos para someterlos a consideración y aprobación de los Directivos.
- 23) Mantener actualizado el calendario de vencimientos de obligaciones contraídas.
- 24) Elaborar información contable requerida por instituciones oficiales, particulares, crediticias.
- 25) Participar en la definición de objeto, procedimientos, registros, archivos e informes del área de contabilidad a ser establecidos y ejecutados con la participación de equipos de procesamiento electrónico de datos.
- 26) Verificar la correcta imputación de costos de producción y servicios. Además actualizará periódicamente los estándares

relacionados con autoridades y valores de los insumos de producción.

27) Ejecutar a través del personal a su cargo:

- Contabilidad y registro de compras
- Registro de notas de débitos y crédito de bancos
- Conciliaciones bancarias.
- Amortización de seguros, depreciaciones y costos financieros.
- Establecimientos de provisiones para pagos futuros.
- Revalorización de activos fijos.
- Capitalizaciones
- Actualizaciones y revisiones periódicas de cuentas y documentos tanto por pagar como por cobrar.
- Mantenimiento de registros auxiliares de: clientes, empleados, inventarios y proveedores en general.
- Registro contable de la nómina.
- Diario General o diario de movimientos.
- Movimiento de cuentas durante el mes.
- Balance de comprobación mensual.
- Balance de Resultados y situación financiera mensual.
- Información requerida para la elaboración del estado de origen y aplicación de fondos.

28) Informarse y documentarse en cuanto a nuevas disposiciones que afecten tributariamente a la Compañía.

29) Suministrar adecuada información a funcionarios de entidades oficiales y aclarar oportunamente cualquier asunto relacionado con el registro contable, especialmente en lo referente a aspectos tributarios.

30) En los casos pertinentes le corresponde preparar la documentación e información que sea requerida por asesores legales y tributarios en general.



- 31) Semestralmente y en coordinación con la Dirección Administrativa y Financiera preparará un plan de actividades para la constatación física de inventarios; de tal modo que la verificación de los mismos se realice durante todo el año por áreas de materiales, productos, o secciones de la planta.
- 32) Coordinará y revisará la información y documentación relacionada con importaciones y exportaciones de la Compañía.
- 33) Las demás que sean inherentes a la función y que fueren recomendadas por los Directivos de la Compañía.

## 11. Asistente contador general

### **Funciones:**

Desempeñar las labores y actividades contables que le sean encomendadas o delegadas por el Jefe del Departamento de Contabilidad o Contador General, las mismas que podrán circunscribirse a los siguientes aspectos básicos:

- 1) Verificar la autenticidad y exactitud de los diversos documentos de soporte de las transacciones tales como: ingresos y egresos de caja, depósitos y cheque girados, registro de asistencia y roles de pago del y al personal de la Empresa, facturas de compras y ventas, notas de débito y crédito y demás transacciones en general.
- 2) Realizar declaración mensual del impuesto a las transacciones mercantiles, verificando en forma previa la documentación pertinente (facturas de compras y ventas, incluyendo declaraciones de importaciones).
- 3) Realizar declaración mensual de impuestos a la renta y adicionales de profesionales y empleados, retenidos en la fuente.

- 4) Solicitar a Tesorería con conocimiento del Contador General emisión de cheques para cobertura de los impuestos mencionados.
- 5) Preparar información tanto quincenal como mensual relacionada con la nómina del personal con el objeto que a través de computación sean emitidos los listados de anticipos quincenales, así como el rol de pagos, y aporte al IESS.
- 6) Codificará los documentos o pólizas de diario que permitan realizar en computación el listado de movimientos; las pólizas de diario deberán ser sometidas al victo bueno a conformidad del Jefe Departamental.
- 7) Realizará la digitación de los movimientos contables en la Compañía que otorga el servicio de procesamiento de datos, y luego procederá a la validación de la información.
- 8) Estará bajo su responsabilidad la verificación contable de las cuentas auxiliares del Balance General, así como el estado de resultados debiendo someter a consideración del Jefe Departamental las novedades que se presentare.
- 9) Conjuntamente con el Jefe Departamental, participará en los inventarios físicos mensuales, según las áreas que le sean asignadas.
- 10) Verificará la documentación relacionada con ingresos de materias primas y materiales que sea sustentadora de las correspondientes liquidaciones.
- 11) Le corresponde exigir tanto a bodegas como al Almacén que la documentación relacionada con el movimiento de dichas secciones sea realizada en forma adecuada y oportuna.
- 12) Las demás que le fueren asignadas por el Contador General, Directos Administrativo Financiero o el Gerente General.

## 12. Tesorero

### **Funciones:**

- 1) Es responsable del cuidado físico tanto de valores como de documentos de la compañía que le sean entregados así como el egreso autorizado de los mismos.
- 2) Cumplir y hacer cumplir los procedimientos determinados por la Compañía, relacionados con: ingresos y cuidado de los valores recibidos y depositados (cuentas corrientes bancarias) y con el egreso de los mismos, tanto en efectivo como a través de cheques.
- 3) Proceder a la recepción y cuidado de documentos y títulos emitidos a favor de la Compañía en general, y proceder a su ingreso y entrega previa autorización del Director Administrativo Financiero, así como en los casos requeridos del Gerente General.
- 4) Revisar la documentación que origine ingreso y egreso de valores.
- 5) Consignar diariamente todos los valores correspondientes a los ingresos del día laborable anterior, en las cuentas corrientes bancarias de la compañía.
- 6) Elaboración diaria del parte de fondos disponibles.
- 7) Informe mensual relacionado con la recuperación de cartera y el pago de obligaciones en general.
- 8) Proceder a las emisiones de cheques y una vez cumplidas las formalidades exigidas, y previa autorización del Director Administrativo Financiero, y Gerente General.
- 9) Proceder a la entrega de cheques a los beneficiarios de los mismo en forma directa, o a través de la persona (empleado de la compañía) designada al efecto y exigiéndose en ambos casos la firma de conformidad y recepción en el correspondiente comprobante de que cheque girado.

- 10) Administrar el fondo rotativo y proceder a emitir el cheque de reposición una vez documentados, justificados y autorizados los gastos efectuados.
- 11) Al momento de recibir o entregar valores y documentos, procederá a la codificación o jornalización de las transacciones, en los comprobantes correspondientes.
- 12) Mantener el archivo de los documentos inherentes al movimiento de fondos en general.
- 13) Mantener registros sobre vencimiento tanto de obligaciones de proveedores así como bancarias en general, con el objeto de asegurar el cumplimiento oportuno de las mismas.
- 14) Deberá verificar el informe de cartera emitido por el Departamento Comercial en relación con: valores recaudados, valores depositados en caja o bancos, y aquellos que se hallen pendientes de cobro.

### 13. Jefe del departamento comercial

#### **Función básica:**

Le corresponde: planificar, administrar y controlar el plan de ventas, ajustarse a las normas, políticas y procedimientos de comercialización emanados de la Gerencia General y Dirección Administrativa y Financiera en cuanto a clientes, precios, descuentos, garantías. Desarrollar y ejecutar programas y campañas publicitarias, propaganda y métodos de promoción de ventas. Mantener excelentes relaciones con clientes nacionales y del exterior.

### **Responsabilidades específicas:**

- 1) Formular planes y programas de comercialización, recomendando acciones pertinentes para lograr su ejecución.
- 2) Analizar y evaluar métodos de administración de ventas, la relación de los gastos de ventas con los volúmenes e ingresos de ventas, así como el desarrollo de productos, procedimientos y controles para el Departamento de Ventas.
- 3) Recomendar y definir incentivos de ventas.
- 4) Análisis sobre las condiciones económicas y financieras del mercado, así como de las políticas gubernamentales que generen efectos en los productos de la Compañía, tanto para el mercado local como del exterior.
- 5) Verificar y aprobar pedidos tanto del distribuidor como de clientes y coordinar los mismos con los planes y cronogramas de la producción, así como con los saldos de productos terminados. Someterá a consideración y aprobación del Gerente General y Director Administrativo Financiero las órdenes de producción que sean necesarias y factibles con el objeto de atender los pedidos tanto para el mercado local como para exportaciones.  
  
En los casos pertinentes y con el objeto de mantener stocks mínimos y necesarios, podrá formular órdenes de producción que aseguren futuras ventas, aún cuando no respondan a pedidos específicos.
- 6) Realizará el seguimiento necesario de las actividades comerciales y de servicios que se relacionen con el denominado pos-tratamiento que sea requerido por los clientes de la Compañía.
- 7) Supervisar los límites de crédito concedidos al distribuidor nacional, en concordancia con las políticas del Directorio, así como a los clientes, debiendo sugerir los cambios pertinentes.

- 8) Evaluar las actividades comerciales de la competencia y recomendar las acciones pertinentes.
- 9) Presentar ofertas que sean requeridas por concursos de precios o licitaciones, especialmente en líneas de productos que son requeridos por el sector público y Empresas eléctricas, en general.
- 10) Desarrollar actividades tendientes a promover ventas de productos relacionados con la construcción y de productos intermedios o de consumo de otras industrias.
- 11) Constatar que los pedidos del distribuidor nacional y de clientes sean atendidos en forma oportuna.
- 12) Asegurar que distribuidores, sub-distribuidores, tengan un adecuado conocimiento en relación a los productos de la Compañía que se hallen enterados en cuanto a los nuevos productos que serán lanzados al mercado, que conozcan las actividades promocionales, así como de los cambios de precios y de calidad.
- 13) Elaborar el presupuesto operativo de ventas en lo referente a costos de la gestión, fletes, publicidad, promociones, ferias, etc.

**Estudios de mercado:**

- 1) Formular y recomendar políticas, planes y procedimientos concernientes a la investigación de mercados.
- 2) Disponer de un conocimiento amplio en cuanto a los precios vigentes en el mercado a fin de determinar que los precios al consumidor fijados por la Compañía aseguren la permanencia en el mercado.
- 3) Formular pronósticos detallados de ventas para el mercado, suministrar tales pronósticos a fin de garantizar la elaboración de presupuestos.

- 4) Determinar métodos para evaluar e interpretar información de mercados.
- 5) Presentar estudios concretos como resultado de la investigación de mercados.

**Publicidad y propaganda:**

- 1) Recomendar políticas, planes y programas publicitarios.
- 2) Supervisar el desarrollo de planes publicitarios y contratar su ejecución con los medios de comunicación social, debiendo mantener adecuadas relaciones con los mismos.
- 3) Promocionar en forma oportuna y adecuada los nuevos productos que sean lanzados al mercado.
- 4) Preparar pronósticos y presupuestos concernientes a la promoción y publicidad.
- 5) Asegurar que la participación de la Compañía en los diversos eventos promocionales como ferias, exposiciones, sea realizada en forma adecuada, que garantice el prestigio de la firma.
- 6) Desarrollar catálogos, instructivos, que hagan tanto a los productos como a la Compañía en los mercados.

14. Vendedor local

**Funciones:**

- 1) Ejecutar las ventas que hayan sido planificadas y que correspondan a los productos y zona geográfica asignados.
- 2) Verificar los pedidos y despachos al distribuidor nacional y clientes en general, que correspondan tanto en especificaciones, calidad y cantidad.

- 3) Coordinar el despacho de mercaderías tanto con producción como con el almacén.
- 4) Recomendar y someter a consideración de la Empresa, probables nuevos clientes.
- 5) Recomendar a la Empresa condiciones de venta para determinados clientes y mercaderías.
- 6) Supervisar la recuperación de créditos concedidos a clientes en general.
- 7) Verificar la elaboración oportuna tanto de notas de entrega del almacén así como de las facturas correspondientes, constatando la relación entre lo despachado y lo facturado además de la concordancia de precios.
- 8) Conocer y difundir los planes promocionales, precios, descuentos de los diferentes productos, además de la disponibilidad de mercaderías, así como de las probables fechas de entrega.
- 9) Conocer adecuadamente los productos existentes y nuevos que produce la Compañía, en cuanto a especificaciones técnicas, calidades, etc.

#### 15. Encargado del almacén de productos terminados

##### **Funciones:**

- 1) Organización física y documentada del almacén de productos terminados.
- 2) Custodia física de los productos terminados, asegurando un adecuado estado de conservación.
- 3) Controlar y documentar el ingreso de productos terminados.



- 4) Controlar la salida de productos terminados destinados a clientes locales y del exterior, así como documentar dichas entregas. Efectuará las notas de entrega.
- 5) Confrontar periódicamente el inventario permanente con las existencias físicas del almacén.
- 6) Informar periódicamente sobre la antigüedad o tiempo de permanencia de las mercaderías en el almacén.
- 7) Preparar informes de existencias para clientes y distribuidores.
- 8) Participar y colaborar en la toma de inventarios físicos.

#### 16. Jefe de departamento de abastecimientos de materia prima

##### **Funciones:**

- 1) Coordinar con la Gerencia General, Direcciones Administrativa Financiera y de Producción, el abastecimiento de materia prima con el fin de garantizar un adecuado inventario de la misma y el cumplimiento de los planes y programas tanto de producción como de ventas de la Compañía.
- 2) Elaboración de presupuestos de abastecimientos tanto de postes como de madera aserrada, fijando volúmenes, precios de adquisición, costo de explotación y transporte hasta la planta.
- 3) Fijación de condiciones mínimas, y redacción de contratos de compras o explotación de madera para someterlos a consideración y aprobación de la Gerencia General.
- 4) Planificación de desembolsos de recursos para someter a conocimiento de la Gerencia General y de la Dirección administrativa Financiera con el fin de garantizar el oportuno pago de las adquisiciones.

- 5) Redacción de bases exigidas por organismos públicos cuando se trate de concursos de precios para explotar bosques de propiedad del Estado.
- 6) Planificar en coordinación con la Dirección Administrativa Financiera y con el conocimiento de la Gerencia General los valores que serán entregados en forma de anticipo a los proveedores de madera, o en el caso de explotación directa de bosques, a los propietarios de los bosques; y garantías que serán exigidas.
- 7) Planificar en coordinación con la Dirección Administrativa Financiera, y con el visto bueno de la Gerencia General, la recuperación de los créditos otorgados a los proveedores de madera en general, así como de los transportistas.
- 8) Mantener una permanente coordinación del abastecimiento de madera con las demás áreas de la Compañía tales como: Direcciones Administrativa Financiera de Producción, y Departamento Comercial.
- 9) Informar documentadamente a la Gerencia General sobre el cumplimiento de las metas de las actividades de abastecimiento de madera, con fines de control presupuestarios y estadísticos de las mismas.
- 10) Contratar personal ocasional para la explotación de bosques y someter a consideración de la Gerencia General los presupuestos del mismo, así como informar de estos hechos a la Dirección Administrativa Financiera.
- 11) Supervisar que las liquidaciones de las compras de madera correspondan a los proveedores, a las características de calidad o tipo de madera así como a los precios convenidos.
- 12) Supervisar que las liquidaciones por el transporte de madera cumplan las condiciones que debieron ser acordadas.

- 13) Deberá garantizar un adecuado archivo con información básica inherente a: zonas de abastecimiento, proveedores de madera, tipos o clases de madera, costos o precios, transportistas, etc.
- 14) Procederá a realizar una revisión periódica de los anexos del Balance General en lo referente a cuentas corrientes tanto de proveedores como de transportistas de madera.
- 15) Una vez realizadas las actividades de explotación directa de bosques, preparará para conocimiento de la Gerencia General e información de la Dirección Administrativa Financiera, las liquidaciones pertinentes que permitan definir los siguientes hechos: tipos o clases de madera, volúmenes explotados, costos de explotación, relación de pago a los propietarios, etc.

## 17. Director técnico

### **Función básica:**

Es responsable de dirigir la planeación de actividades de abastecimiento, mantenimiento y producción. Establecer y mantener métodos adecuados para lograr el máximo de productividad y eficiencia. Aplicar y mantener los controles de producción para determinar los costos y lograr la calidad esperada del producto. Presentar proyectos de factibilidad sobre incrementos de la producción, elaboración de planos y presupuestos de producción estimados.

### **Responsabilidades generales:**

- 1) Conferir a los subordinados inmediatos autoridad suficiente para que cumplan sus responsabilidades, y aseguren el desarrollo de las políticas establecidas por la Compañía.
- 2) Dirigir las actividades de producción y control, de la manera que las operaciones se cumplan según los programas establecidos a un costo mínimo.
- 3) Demandar el cumplimiento de las normas de seguridad industrial establecidas.
- 4) Solicitar la contratación de personal de planta a pedido de los jefes departamentales, así como los cambios sugeridos.
- 5) Supervisar la ejecución de estudios, planes y programa para mejorar métodos, procedimientos de fabricación y reducir el consumo de materiales.
- 6) Dirigir la aplicación de sistemas de costos, control de gastos y eficiencia en las operaciones productivas.
- 7) Supervisar la ejecución de programas sobre manejo de materiales, distribución de planta y adiestramiento de personal.
- 8) Desarrollar normas y procedimientos técnicos de trabajo, procurar su uniformidad y asegurar su cumplimiento.
- 9) Desarrollar estudios de factibilidad para la elaboración de nuevos productos, que contemplen; procesos, normas, requerimientos de maquinaria, equipos e instalaciones.
- 10) Evaluar periódicamente la efectividad de los procesos y métodos aplicados, recomendados para mejorar los productos y reducir los costos.

### **Responsabilidades específicas:**

- 1) Formular y recomendar políticas, planes y programas de producción, costos y control de calidad de los productos en general.
- 2) Informar y recomendar los nombramientos, promociones, sanciones y estado del personal de la Dirección técnica.
- 3) Representar al Gerente General en los actos que le sean encomendados y que se relacionen con la función e informarlos sobre lo tratado.

### **Responsabilidades técnicas:**

- 1) Controlar la ejecución de políticas y programas de producción, mantenimiento de maquinaria y equipos y control de calidad.
- 2) Supervisar la ejecución de los programas de mantenimiento preventivo de maquinaria, equipo e instalaciones industriales en general, vehículos y equipo pesado.
- 3) Dirigir la instalación de maquinaria y equipos nuevos, de acuerdo a los planes y proyectos autorizados por la Gerencia General.
- 4) Impartir las órdenes que conduzcan a la protección adecuada de los recursos, derechos, propiedades, maquinaria y equipo de la Empresa.
- 5) Verificar que se efectúen las pruebas de control de calidad de los materiales, partes y piezas de los productos en general, de acuerdo a las normas establecidas.
- 6) Recomendar las mejoras o modificaciones de los edificios, talleres e instalaciones de la Planta.
- 7) Aprobar las especificaciones en cuanto a calidad, cantidad y servicio requerido para la compra de maquinaria y equipos.

- 8) Aprobar y supervisar los abastecimientos tanto locales como importados.
- 9) Las demás que le sean encomendadas por la Gerencia General, para el logro de los objetivos de la Compañía.

## 18. Jefe de mantenimiento

### **Funciones:**

- 1) Dirigir, coordinar y supervisar las labores de las unidades de mantenimiento mecánico y eléctrico.
- 2) Programar, elaborar y cumplir con las normas y políticas sobre mantenimiento preventivo, entre las principales:
  - Fecha y clase de mantenimiento.
  - Registros individuales de maquinaria y equipo.
  - Registros sobre operaciones realizadas; inspección, lubricación, etc.
  - Calendarios sobre nuevas inspecciones o mantenimiento.
- 3) Presupuestar y programar los trabajos de mantenimiento preventivo, considerando los subprogramas de inspección de edificios e instalaciones, maquinaria y equipos de producción, equipos y herramental de servicio, equipo de transporte y mobiliario de la Empresa.
- 4) Elaborar y cumplir con el programa de mantenimiento e informar al Director Técnico sobre los trabajos realizados, estado de los edificios y estructuras, de la maquinaria y equipos en general, así como de los transportes.
- 5) Supervisar la ejecución del plan de mantenimiento preventivo, de los vehículos, equipos pesados, montacargas, etc. Controlar la

revisión periódica de los vehículos, asegurándose que éstos se hallen en condiciones óptimas de funcionamiento.

- 6) Ordenar la ejecución de los trabajos de mantenimiento correctivo solicitados por los demás departamentos o secciones de la Compañía.
- 7) Controlar y mantener los servicios de energía eléctrica y agua; adoptar y recomendar soluciones cuando estos servicios se interrumpan por causas internas y externas a la compañía.
- 8) Organizar, dirigir, cumplir y hacer cumplir con las tareas específicas de aseo, limpieza, conservación de la planta industrial, edificios, etc.
- 9) Controlar que el equipo contra incendios se encuentre en óptimas condiciones para su uso en casos de emergencia, ordenar que los extintores sean recargados oportunamente.
- 10) Vigilar el uso adecuado de materiales y suministros así como también el uso de herramientas y equipos utilizados en el mantenimiento.
- 11) Solicitar y asesorar a la Dirección Técnica, sobre cambio o adquisición de maquinaria y equipo destinados al mantenimiento.
- 12) Realizar estudios y someter a consideración de la Dirección Técnica, mejoras, ampliaciones y lay-out de la planta.
- 13) Preparar informes requeridos por Directivos de la Compañía sobre asuntos específicos del mantenimiento en general, necesarios para la optimización de sus funciones.
- 14) Determinar en forma exacta los centros de consumos de materiales, suministros, partes y piezas en general, combustibles y lubricantes, requeridos por el mantenimiento, sea éste correctivo o preventivo.
- 15) Informar oportunamente y llevar el control respectivo sobre aquellos trabajos o servicios de reparaciones en general que

deben ser realizados fuera de la Empresa, debiendo poner en consideración de los directivos sobre los costos y demás pormenores de los trabajos o servicios a contratarse.

16) Las demás funciones que con relación al mantenimiento en general le sean encomendadas.

#### 19. Jefe departamento de preservación de madera

##### **Funciones:**

- 1) Ejecutar los planes de producción inherentes a la preservación de madera (postes y otros productos).
- 2) Dirigir y controlar las actividades del laboratorio de preservación en lo referente a los siguiente aspectos:
  - Volúmenes preservados.
  - Consumo de materiales de preservación.
  - Información técnica en general.
- 3) Verificar el funcionamiento de los equipos e instalaciones que corresponden al proceso de preservación.
- 4) Coordinar con el Departamento de Mantenimiento los programas y actividades relacionadas con esa actividad.
- 5) Realizar controles de calidad según los sistemas recomendados por los fabricantes del equipo e implantadas por la Empresa.
- 6) Controlar, analizar y proponer cambios o soluciones dentro del proceso de preservación, cuando se hayan detectados problemas de calidad en cuanto al proceso o los productos.



## 20. Jefe de producción

### **Funciones:**

- 1) Planificar, programar, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de producción de la Compañía, tendiendo al óptimo de uso de recursos, garantizando además calidad de los productos.
- 2) Desarrollar y hacer cumplir los programas de producción por secciones, que fueren previamente analizados y autorizadas tanto por la Dirección técnica como por la Gerencia.
- 3) Supervisar la recepción y distribución oportuna de la información y documentación. Es responsable con los supervisores de líneas principales, sobre la custodia y archivo de la información y documentación indicadas.
- 4) Verificar el cumplimiento de las diferentes órdenes de producción y reportar su avance en los formularios correspondientes en los casos requeridos.
- 5) Preparar con la debida oportunidad los pedidos de materiales, suministros y servicios requeridos por la producción y coordinar tanto adquisiciones como entrega, oportunas.
- 6) Controlar la aplicación de los sistemas, métodos y procedimientos establecidos para el desarrollo de las actividades productivas.
- 7) Recomendar al Director de Producción mejoras en los sistemas de producción tendientes a incrementar la productividad en las secciones de secamiento de madera, preparación de madera y carpintería.
- 8) Coordinar con abastecimientos la adquisición y entrega oportunas de los materiales, servicios, requeridos para el cumplimiento de los programas de producción, asistiendo en la redacción de especificaciones técnicas.

- 9) Dirigir estudios sobre manejo de materiales, distribución de planta, adiestramiento a trabajadores.
- 10) Organizar la distribución de personal en cada una de las unidades de producción.
- 11) Estimar las necesidades de mano de obra requerida para la producción, y solicitar la dotación de la misma, previa autorización de la Dirección Técnica y con el conocimiento de la Dirección Administrativa Financiera, además de autorización de la Gerencia.
- 12) Participar activamente en la selección-contratación del personal de producción, así como en el adecuado entrenamiento y capacitación del mismo.
- 13) Identificar los problemas básicos que requieran atención y solución en los procesos productivos, y abastecimiento en general.
- 14) Elaborar planes para la óptima operación de las unidades de producción; aumento o disminución de la producción flujo del proceso y determinación de capacidades de equipos, maquinaria y personal.
- 15) Supervisar y dirigir la instalación de equipos nuevos, o el cambio de ubicación de los existentes e informar de los resultados obtenidos.
- 16) Es responsable de la adecuada y oportuna información sobre la producción elaborada, para conocimiento de las diversas unidades tanto administrativas como técnicas de la Empresa.
- 17) Controlar eficazmente el cumplimiento de las responsabilidades de supervisión, por secciones.
- 18) Supervisar la disciplina, asistencia, puntualidad y rendimiento de operarios, supervisores y el personal a su cargo en general.
- 19) Recomendar a la Dirección Técnica cambios y mejoras del personal a su cargo en conocimiento de los demás Directivos de la

Compañía, poniendo en ejecución planes y programas de motivación del personal.

## 21. Jefe de sección o supervisores

### **Funciones:**

- 1) Planear las actividades productivas de las secciones Técnica en función de planes y cronogramas establecidos por la Dirección Técnica.
- 2) Organizar las actividades de la sección bajo su responsabilidad.
- 3) Interpretar especificaciones y pedidos de fabricación.
- 4) Controlar que las labores encomendadas al personal a su cargo y en su correspondiente sección sean realizadas eficazmente, con el objeto de garantizar óptimo aprovechamiento de recursos y calidad de productos.
- 5) Organizar la producción en función del personal a su cargo, maquinaria y equipos correspondientes.
- 6) Determinar las necesidades de mano de obra, los requerimientos de materia prima, y materiales y solicitar por intermedio del jefe de producción al Director Técnico.
- 7) Distribuir el trabajo en forma ordenada y equitativa a los operarios.
- 8) Analizar y resolver los problemas de trabajo en consulta con el Jefe de Producción.
- 9) Coordinar las actividades con las otras secciones o Departamentos.
- 10) Explicar a los operarios y trabajadores la política de la Empresa y hacer cumplir el reglamento y disposiciones internas.
- 11) Realizar recomendaciones sobre cuestiones de personal como: ascensos, traslados, despidos y medidas disciplinarias.

- 12) Determinar o adoptar los métodos de trabajo con el objeto de que cumplan adecuadamente y en el tiempo previsto los planes y programas de producción.
- 13) Recomendar las medidas que deban ser adoptadas, para mejorar los métodos de producción, el rendimiento de la maquinaria y equipo y calidad de los productos; aconsejar los cambios que deban realizarse en las condiciones de trabajo y en la utilización de equipos e instalaciones con el fin de aumentar la eficiencia productiva.
- 14) Vigilar y coordinar las actividades de los encargados de grupos de trabajo que se hallen bajo sus órdenes.
- 15) Preparar el material por posiciones, según órdenes de producción y controlar durante el proceso productivo.
- 16) Preparar órdenes de servicios y mantenimiento de equipos e instalaciones de su respectiva sección.
- 17) Elaborar bosquejos, planos y fichas técnicas inherentes al proceso de su correspondiente sección.
- 18) Llevar cuadros de control de trabajo del personal de su grupo.
- 19) Redactar informes técnicos sobre las actividades realizadas en la sección.
- 20) Controlar el personal a su cargo y participar activamente en la selección, reclutamiento y capacitación del mismo.
- 21) Procurar la integración del nuevo personal a su sección y dar las instrucciones sobre las tareas que debe cumplir.
- 22) Supervisar los equipos, maquinaria e instalaciones y herramientas de su sección.
- 23) Supervisar la prevención de accidentes de trabajo y exigir el cumplimiento por parte de sus subordinados, del reglamento de seguridad e higiene industrial.

- 24) Revisar la calidad de materiales de producción y controlar la calidad del producto en proceso.
- 25) Identificar el comportamiento de los diversos materiales, durante el proceso de producción o ensamblaje.
- 26) Diagnosticar las causas del mal funcionamiento de máquinas e instalaciones y orientar al personal de mantenimiento sobre su reparación.
- 27) Prevenir sobre las necesidades de materiales y suministros requeridos en la producción.
- 28) Informar los resultados de producción de su sección, y elaborar informes sobre el avance de la producción.
- 29) Verificar que el comprobante de consumos o salidas de bodegas se defina en forma clara y concisa, sobre el uso de los mismos, particularizando tanto el proceso como la orden de producción correspondientes, a los que fueron incorporados: materias primas, partes, piezas, materiales y suministros en general.
- 30) Le corresponde estar presente en cada una de las estaciones de trabajo, tanto al inicio como al término de la jornada de trabajo con el objeto de verificar las actividades realizadas y probables problemas existentes.
- 31) Constituye el responsable directo en cuanto a la calidad del producto elaborado o realizado.

(Espacio en blanco)

## 22. Jefe de patio o bodegas

### **Funciones:**

- 1) Organizar las bodegas y el patio para un efectivo control y custodia de materias primas, materiales, accesorios y repuestos, herramental y suministros en general, requeridos para las operaciones de la Compañía.
- 2) Preparar y tramitar solicitudes de materiales y suministros locales, así como el reporte correspondiente de faltantes, para su adquisición y reposición, respectivamente.
- 3) Cooperar con el departamento de Abastecimientos sobre las existencias en bodegas con el objeto:
  - Elaborar el presupuesto de compras en forma oportuna; y
  - Efectuar las adquisiciones con la debida oportunidad.
- 4) Recibir, verificar, almacenar y despachar los artículos que le sean requeridos por la producción.
- 5) Ordenar anaqueles, facilitar espacios físicos adecuados que permitan, entre otras, las siguientes actividades:
  - La identificación adecuada del artículo.
  - Un adecuado manipuleo de las mercaderías.
  - La verificación física en la toma de inventarios.
- 6) Procederá a la verificación del auxiliar de materia prima (madera) y bodegas de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la Compañía, comprobando que dicho auxiliar se halle debidamente sustentado en comprobantes de ingresos y egresos.
- 7) Dirigir la aplicación y el establecimiento de los diversos procedimientos de recepción, almacenamiento y despacho de materiales, suministros, herramientas, repuestos, etc.

- 8) Controlar la devolución de todo el material que haya sido definido como defectuoso o fuera de especificaciones.
- 9) Controlar la aplicación de normas, procedimientos y medidas de seguridad y resguardo, de los bienes que se hallen en bodegas de la Empresa.
- 10) Determinar el consumo de materiales, suministros, herramientas, repuestos, con el objeto de establecer existencias tanto máximas como mínimas, con el objeto de asegurar el máximo y oportuno servicio, evitando la excesiva inversión económica.
- 11) Participar en la toma de inventarios físicos con el fin de garantizar una adecuada identificación del material en general.
- 12) Supervisar la correcta clasificación, codificación y ubicación de materiales, suministros, herramientas, repuestos, etc., y verificar que los documentos que evidencian movimientos de los mismos sean debidamente legalizados.
- 13) Informar sobre la antigüedad de determinados objetos y bienes con el objeto que sean dados de baja o destruidos, según convenga la no tendencia o resguardo de elementos inservibles.
- 14) Conservar las áreas destinadas a bodegas en forma limpia y ordenada.
- 15) Cumplir con las demás labores y actividades referentes a bodegas que le sean encomendadas por los Directivos de la Compañía.

### 23. Encargado del patio de materia prima

#### **Funciones:**

- 1) Verificación y valoración de las recepciones de materia prima (madera) en general.
- 2) Elaboración de reportes de recepción de madera.

- 3) Ordenamiento del patio de materia prima con el objeto de garantizar la identificación de la misma, y la verificación física del inventario.
- 4) Proceder al despacho de materia prima a los diversos centros de producción, con el debido soporte de documentos e información.
- 5) Verificar que el auxiliar de materia prima sea correcto y se halle sustentado en documentos de ingreso y egreso.

i

(Espacio en blanco)

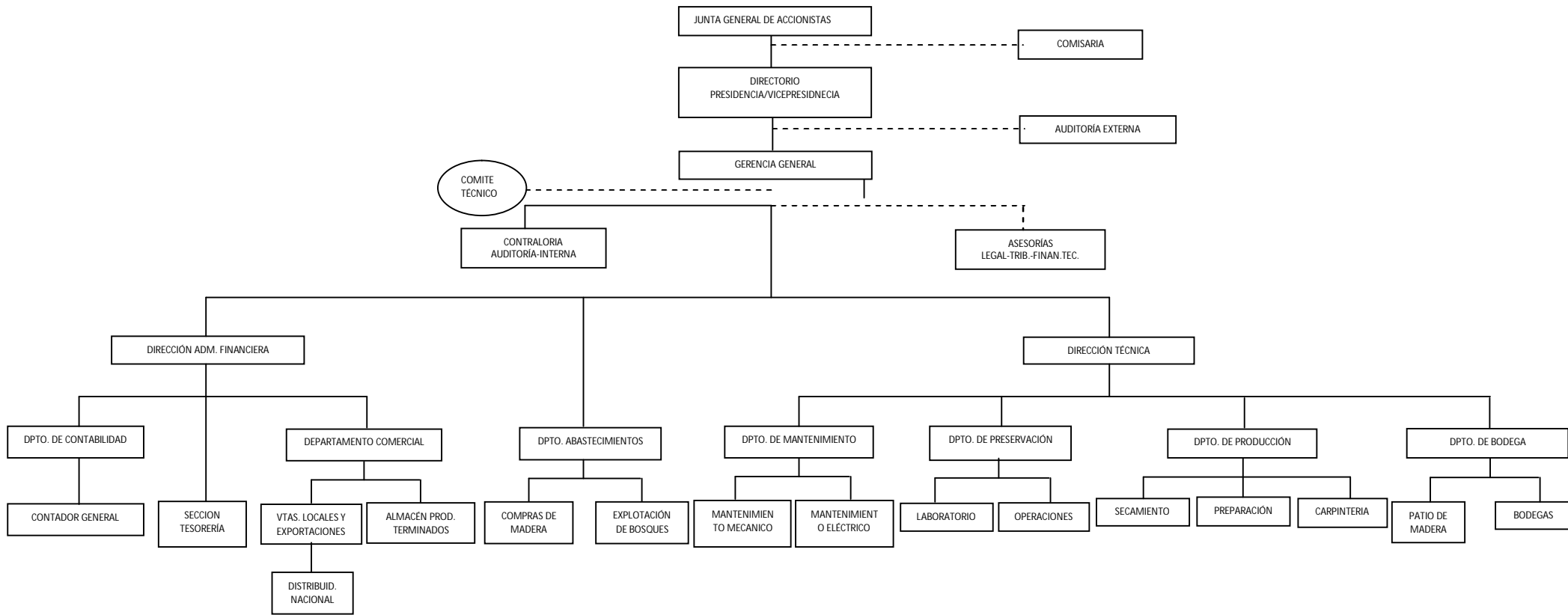
---

<sup>i</sup> Fuente: Manual de Organización de la Empresa



1.2.2.3 Personal

**GRÁFICO Nº 3**  
**MADERAS PRESERVADAS S.A.**  
**ORGANIGRAMA PERSONAL**



1. Junta general de accionistas	Ver detalle abajo
2. Directorio	
a. Presidente de la compañía	Marcelo Peña Durini
b. Vicepresidente de la compañía	Joaquín Borja
3. Comisario	Ing. Marcía Martínez
4. Auditor externo	CONAUDIN Cía. Ltda.
5. Gerente general	Fernando Peña Durini
6. Comité técnico	Julio Arboleda
7. Contralor / auditor interno	Consuelo Vinuesa
8. Asesores	Julio Arboleda
9. Director administrativo financiero	Aníbal Villagómez
10. Contador general	Jenny Pilataxi
11. Asistente contador general	Germán Cáceres
12. Tesorero	Lucía Melo
13. Jefe del departamento comercial	Lucía Melo
14. Vendedor local	Lucía Melo
15. Encargado del almacén de productos terminados	Fausto Godoy
16. Jefe de departamento de abastecimientos de materia prima	Francisco Burneo
17. Director técnico	Francisco Burneo
18. Jefe de mantenimiento	Marco Gutiérrez
19. Jefe de departamento de preservación de madera	Ramiro Tualombo
20. Jefe de producción	Ramiro Tualombo
21. Jefe de sección o supervisores	Luis Gutiérrez
22. Jefe de patio o bodegas	Ramiro Tualombo
23. Encargado del patio de materia prima	Gregorio Morales

**CUADRO N°1**  
**MADERAS PRESERVADAS S.A. "MAPRESA"**  
**LISTA DE ACCIONISTAS**

<b>Nº</b>	<b>NOMBRE DEL ACCIONISTA</b>	<b>CAPITAL ACTUAL</b>	<b>Nº ACCIONES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Andrade María Dolores	201,60	5.040	0.107234
2	Borja Peña José Joaquín	52.053,08	1.301.327	27.687809
3	Borja Peña Rafael	251,04	6.276	0.133532
4	Borja Peña Rodrigo	7.122,00	178.050	3.788298
5	Burneo Burneo Francisco	522,40	13.060	0.277872
6	Durini Terán Manuel	1.527,60	38.190	0.812553
7	Fideicomiso San José	20.936,24	523.406	11.136298
8	Fundación FAPEMU	29.115,20	727.880	15.486809
9	INTUR CIA. LTDA.	9.708,40	242.710	5.164043
10	Maldonado Samaniego Patricio	548,00	13.700	0.291489
11	Maldonado Vásconez Patricio	65,60	1.640	0.034894
12	Mera Espinoza Fernando	6,40	160	0.003404
13	Peña Durini Fernando	219,60	5.490	0.116809
14	Peña Durini Roberto	25.379,20	634.480	13.499574
15	Peña Mena Consuelo	25.735,76	643.394	13.689234
16	Peña Mena María Yolanda	9.930,28	248.257	5.282064
17	Peña Pérez César	558,40	13.690	0.297021
18	Sandoval Pérez Bayardo	84,80	2.120	0.045106
19	Serrano Puig Rafael	1.148,80	28.720	0.611064
20	Velasco Pérez Diego	196,00	4.900	0.102550
21	Velasco Ponce Alberto	2.689,60	67.240	1.430638
	<b>TOTAL</b>	<b>188.000,00</b>	<b>4.700.000</b>	<b>100.0000</b>

## CAPITULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.1 Análisis Interno



Siempre en una empresa, es importante realizar un análisis interno, ya que en el entorno que se desarrolla la misma, se pueden encontrar, tanto aspectos negativos como positivos que afecten a la empresa directamente.

MAPRESA, es una de las pocas empresas dedicadas a la preservación de madera y por eso posee una gran responsabilidad con sus clientes y el país, ya que entre sus principales clientes se encuentran las empresas eléctricas de Cuenca, Machala y Riobamba.

En los últimos años MAPRESA, ha sido la única empresa que ha proveído a la Empresa de Ferrocarriles Ecuatorianos los durmientes preservados, cumpliendo con esa gran responsabilidad, hasta la actualidad para cumplir el sueño de muchos ecuatorianos de ver funcionar otra vez el ferrocarril en el Ecuador.

Trabajó, exhaustivamente con el Municipio de Quito, para fabricar los juegos infantiles de madera preservada, para dotar de éstos a todos los parques de los barrios de Quito, en la alcaldía del señor Paco Moncayo.

En la actualidad, brinda servicios de secado a Aglomerados Cotopaxi y a otros clientes, también dan servicios de maquinado.

Un aspecto muy importante de mencionar y que se analizó al inicio de este estudio, es el referente al comportamiento del stock de la materia prima (madera).

Esta última afirmación, y tal cual se explico en la parte de la reseña histórica, se debe a que de un bosque de madera, apenas en 15% es utilizable en la producción de postes, por lo que para lograr contar con esta materia prima, dadas las singulares condiciones en la comercialización de los bosques, MAPRESA se ve en la necesidad de financiar con sus recursos hasta el 100% de los mismos.

Por otra parte, conviene señalar que para la producción de los elementos a usar en la construcción y en la fabricación de muebles, se requiere contar con varias especies de madera (laurel, chanul, sajo, colorado, caobilla, pino, eucalipto) y en distintas medidas, las que deben cumplir el siguiente proceso, para ser adecuada y técnicamente trabajadas:

Presecado.- Dependiendo de la especie entre 50 y 180 días y en determinados casos en tiempos mayores.

Secado.- Mínimo 75 m<sup>3</sup> de la misma especie, en períodos de entre 3 a 18 días.

Maquinado en taller.- por lo menos 13 m<sup>3</sup> de la misma especie y medida, para cubrir un día de trabajo.

Por esta razón, la empresa está obligada a contar con una liquidez permanente, a fin de poder adquirir bosques cuando son ofertados. Esto último explica, el porqué en el activo corriente se observa una cuenta de inversiones de corto plazo, que son recursos que en su momento se

destinarán a la adquisición de bosques, los mismo que considerando todos los aspectos de bosques, los mismo que considerando todos los aspectos de la comercialización de bosques, son escasos.

El índice de stocks de productos terminados, es bajo en consideración a que los postes preservados en la mayoría de los casos son contra entrega a los principales clientes que son las Empresas Eléctricas de Cuenca, Machala y Riobamba.

La otra línea, igualmente ha presentado históricamente una rotación muy acelerada de sus productos.

### **2.1.01. Productos**

Las principales características técnicas de los productos son las siguientes:

- a. Los postes y la madera aserrada (esta última en determinados casos), son sometidos a un proceso de pre-secamiento, secamiento, moldurado y preservación, utilizando sales hidrosolubles CCA para este último proceso.
- b. La madera utilizada para la preservación de los postes es el eucalipto, mientras que para madera aserrada se usa entre otras chanul, laurel, pino, sajo, caobilla, colorado y el mismo eucalipto.

El químico, CCA tipo C, es un inmunizante de madera, hidrosoluble, a base de Cobre, Cromo y Arsénico, es totalmente inocuo al medio ambiente, a la vida animal, a la vida vegetal y al hombre. Es el único inmunizante conocido hoy en día, que no se lixivia o sea que con el tiempo y las aguas no desaparece. Este inmunizante lleva todos los requerimientos de la American

Wood Preservers Association of America (AWPA) Standard P5 y las Especificaciones Federales de la U.S.A. TT-W-571.

La madera inmunizada tiene una retención mínima garantizada de 9.6 kilogramos de óxido de sales CCA tipo C, por cada metro cúbico de madera de la albura. Retención que permite garantizar por más de diez años la duración de la madera inmunizada.

El arsénico utilizado en este inmunizante, es el pentavalente, un elemento natural presente en el suelo, agua, plantas y en los tejidos de la mayoría de los seres vivos, incluido el hombre. La cantidad de arsénico en la formulación del inmunizante es mínima pero de gran eficacia. El arsénico está presente en muchos de los alimentos, según se puede ver en la siguiente tabla:

**CUADRO Nº 2**

<b>Contenido de Arsénico en Alimentos Comunes</b>	
	Partes por millón
<b>Langostinos</b>	19.90
<b>Ostra</b>	2.00
<b>Tomates</b>	1.49
<b>Hongos</b>	0.66
<b>Papas</b>	0.63
<b>Arroz</b>	0.40
<b>Almejas</b>	0.36
<b>Madera MAPRESA</b>	0.001

Fuente: Comité de Efectos Biológicos y Médicos de los Contaminantes Ambientales, 2003, Academia Nacional de Ciencias, Washington D.C.

## **2.1.02. Proceso de Producción**

El proceso de producción tanto para la preservación de postes como para la fabricación de diferentes artículos, partiendo esta última de madera aserrada, es el siguiente:



### **2.1.02.1. Postes de Madera Preservada**

2.1.02.1.1. Adquisición de bosques de eucalipto y selección de aquellos árboles, que cubren con los requerimientos técnicos para las normas INEN.



2.1.02.1.2. Los postes de madera eucalipto seleccionados, son sometidos a un proceso de secamiento en cámaras de secado.



2.1.02.1.3. Perforación de los postes en la parte superior, mediante el uso de taladros.

2.1.02.1.4. Proceso de impregnación en la cámara o cilindro (preservación).



2.1.02.1.5. Patios de producto terminado (postes preservados).



### 2.1.02.2. Productos de Madera

- La madera en bruto adquirida en los bosques, es aserrada en diferentes dimensiones, de acuerdo al producto que se vaya a elaborar.
- Pre-secamiento en patios.
- Secamiento de la madera aserrada en las cámaras de secado.
- Preparación de la madera en el aserradero.
- Maquinado de partes y piezas en varios equipos de carpintería.
- En esta instancia, los productos que no van a ser preservados se almacenan en la respectiva bodega de productos terminados, caso contrario se someten al proceso de preservación similar al que se realizar para los postes.



### 2.1.03. Capacidad instalada

#### 2.1.03.1. Productos preservados

La empresa tiene una línea completa para la preservación de madera, principalmente de postes, pero el problema es que es un equipo muy antiguo.



Máquina de preservación

En estas condiciones la capacidad actual con estos equipos, en una jornada de trabajo de ocho horas, en 250 días de producción al año, es la siguiente:

Postes de madera preservadas: 22.500 postes o su equivalente de 5.265 m<sup>3</sup>.

Cada carga o parada alcanza un promedio de 45 postes o 10.53 m<sup>3</sup>.

Cabe indicar que en 8 horas de trabajo, es posible realizar dos cargadas o paradas, en el equipo de impregnación.

#### **2.1.03.2. Productos de madera aserrada.**

Medir la capacidad instalada para la fabricación del resto de productos, tales como molduras, duelas, listones, puertas, marcos, etc., resulta imposible de cuantificar por la gran gama de productos y que básicamente corresponden a trabajos de carpintería en los cuales es muy importante el elemento humano y la habilidad de cada uno de los obreros.

Sin embargo y de la experiencia de los ejecutivos, se ha indicado que en esta línea se labora a un promedio de un 60%, del potencial que habría que producir.

En estas condiciones, considerando que los parámetros adoptados para proyectar en volumen los diferentes artículos, han sido muy conservadores, bien podríamos afirmar que se laboraría en un rango de fluctúe entre 60% y 75% del potencial de producción, igualmente expresado a un turno de trabajo de ocho horas, en 250, días al año.

#### **2.1.04. Costos de materias primas directas**

En razón de que los productos que se fabrican en el taller y la carpintería, sobrepasan más de los cien artículos debido a la diversidad de modelos, maderas utilizadas, tamaños, etc. Sería imposible proyectar uno por uno, motivo por el que se ha considerado como unidad de medida m<sup>3</sup>, cuyas estadísticas mantiene la empresa, de ventas y costos alcanzados.

Con este antecedente y de acuerdo a parámetros de control que se dispone, la relación del costo de madera respecto a los precios de venta, está alrededor del 35% promedio, para esta línea de producción. Este parámetro fue considerado para la fijación de costos promedios de materia prima.

En lo referente a los costos de los postes preservados, de igual manera y debido a que los volúmenes de cada poste son diferentes y por ende implica mayor costo de madera y de químicos para la preservación, se ha considerado el parámetro indicado por los ejecutivos de la empresa, en el sentido de que aproximadamente el mismo 35% del caso anterior, medido frente a los precios de venta del producto terminado. Para este caso del 35% mencionado, aproximadamente un 40% corresponde al costo de madera y el 60% restante al costo de los químicos necesarios para la preservación.

ii

---

<sup>ii</sup> Fuente: Entrevista Ing. Burneo y Estudios de Factibilidad de la compañía.

## **2.1.1 Descripción Procesos**

### **2.1.1.1 Área de Compras**

Dada la naturaleza del giro del negocio, las compras de materia prima o la gestión de abastecimiento, observan procedimientos particulares que tienden a garantizar un adecuado registro de las mismas así como los correspondientes controles relativos al movimiento de inventarios. En el caso del abastecimiento de materia prima, sin excepción, la madera deberá ser ingresada al correspondiente inventario.

#### **Compra de madera aserrada**

Objeto:

1. Informar en forma oportuna y exacta sobre los ingresos de la materia prima MADERA ASERRADA que es ingresada al PATIO DE MADERA ASERRADA de la Empresa.
2. Determinar las características de la materia prima recibida en el patio, en cuanto a tipo de madera, dimensiones, cantidad, el proveedor, transportista, la fecha de recepción, el lugar de explotación, etc., con el fin de otorgar elementos de juicio sobre las actividades, tanto a la Gerencia General como al Departamento de Abastecimientos de Materia Prima.
3. Inscribir en el formulario los costos o precios que han sido acordados por la Gerencia General en cuanto a los diversos conceptos tales como: precio al proveedor, precio al transportista, precio al explotador de la madera o del bosque. Definir el costo total.
4. Que las personas o secciones involucradas en el abastecimiento de madera participen en la elaboración del documento, por una parte, por

otra que se responsabilicen por la recepción así como por la correspondiente liquidación.

5. Que el departamento de Contabilidad disponga de elementos de juicio para proceder a emitir el denominado comprobante a pagar, el mismo que recoge gran parte de la información.
6. Permitir la actualización de inventarios de materia prima, que emite procesamiento de Datos.
7. Que la sección de tesorería, disponiendo tanto del reporte de Recepción de Materia Prima, así como del Comprobante a Pagar, disponga de elementos de juicio para proceder a la emisión de cheques por concepto de Compras de Materia Prima.
8. Que tanto la Gerencia General, como la Dirección Administrativa Financiera dispongan de información adecuada que les permita programar los fondos o recursos para cumplir con las obligaciones contraídas por concepto de abastecimientos de madera aserrada en general.

### **Compra de madera postes.**

Objeto:

1. Informar en forma oportuna y exacta sobre los ingresos de la materia prima POSTES DE MADERA que son entregados al Patrio de Postes de la Empresa.
2. Determinar las características de la materia prima recibida en el patio, en cuanto a tipos de madera, dimensiones, cantidad, proveedor, transportista, la fecha de recepción, el lugar o bosque del cual proviene la materia prima, etc., con el fin de otorgar elementos de juicio sobre las actividades, tanto a la Gerencia General como al Departamentos de Abastecimientos.

3. Inscribir o determinar los costos o precios que han sido acordados por la Gerencia General en cuanto a los diversos conceptos, tales como: precio al proveedor, precio o flete al transportista, precio al encargado de la explotación de los bosques. Definir el costo total de los postes en el Patio de la Empresa.
4. Que las personas o secciones involucradas en el abastecimiento participen en la elaboración de documentos, por una parte, por otra que se responsabilicen tanto de la recepción así como de las liquidaciones.
5. Que el Departamento de Contabilidad disponga de elementos de juicio para proceder a emitir denominado Comprobante a Pagar, el mismo que se basa en los reportes de recepción de postes.
6. Permitir la actualización de inventarios de materia prima, que se halla bajo la responsabilidad de Procesamiento de Datos.
7. Que la sección de Tesorería, con el soporte tanto del reporte de recepción de postes, así como del comprobante a pagar, proceda a la emisión de los valores correspondientes por concepto de las Compras de Postes,
8. Que tanto la Gerencia General, como la Dirección Administrativa Financiera dispongan de información adecuada que les permita programar los fondos o recursos para cumplir con las obligaciones contraídas por concepto de abastecimientos de postes.

### **2.1.1.2 Área de Producción**

En atención a lo establecido en el Manual de Organización y de funciones por la Compañía, la producción se halla organizada del modo siguiente:

- a. Departamento de producción
  1. Sección de Secamiento de Madera
  2. Sección de preparación de madera o taller.
  3. Sección de Carpintería

Dados los procesos productivos que pueden dividirse en: continuos como en el caso de la preservación de postes (secamiento, perforado y preservación), y por lotes como en el caso de preparación de madera y artículos de carpintería, es menester para los dos casos establecer la iniciación de las actividades mediante órdenes permanentes y específicas de producción, con el objeto de que tanto la Dirección técnica de la Planta como los Departamento Administrativos conozcan con cierto detalle las órdenes que se hallan en circulación en los diversos Departamentos y Secciones; así mismo que les sea posible liquidar los costos de los diversos procesos.

Objeto:

1. Planificar las actividades productivas de los diversos centros de costos.
2. Satisfacer oportunamente los requerimientos de productos, tanto a los clientes mayoristas como al distribuidor principal.
3. Permitir introducir controles relacionados con la eficiencia de Producción: Productividad de mano de obra, de equipos e instalaciones, de materia prima.

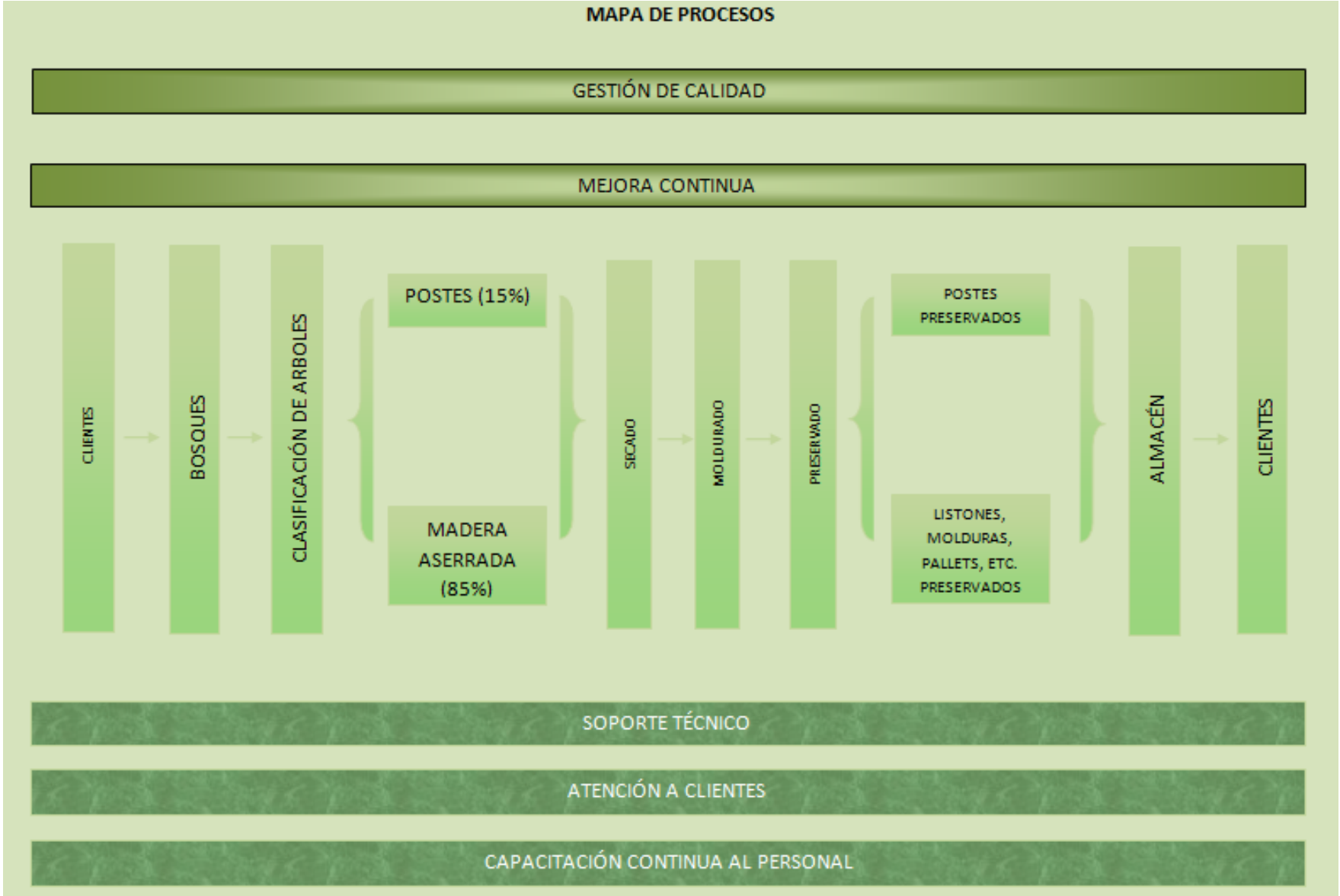
4. Permitir que el Departamento de Contabilidad, proceda en los casos pertinentes a determinar costos reales de producción, en función tanto de los insumos, como de los tiempos de mano de obra y de maquinaria e instalaciones, utilizados en lotes específicos de productos.
  
5. Que la Empresa optimice sus recursos en cuanto a la producción de aquellos productos de mayor demanda en el mercado.

(Espacio en blanco)



# GRÁFICO Nº 4

## MAPA DE PROCESOS



### **2.1.1.3 Área de Almacenamiento**

#### **Transferencia de productos terminados preservados de planta, al almacén.**

Objeto:

1. Registrar y documentar las entregas de productos terminados preservados de la planta de preservado a los almacenes, ya sean elaborados por el taller que han sido preservados, o postes preservados.
2. Que las personas encargadas de la producción y manipuleo de los diversos productos preservados, se responsabilicen de los mismos.
3. Que el departamento de preservado, documente adecuadamente las entregas de productos realizados a los almacenes.
4. Que los almacenes, reciban documentadamente los productos provenientes de preservado o planta.
5. Que en los casos pertinentes los productos que son transferidos de Planta a los almacenes identifiquen adecuadamente las órdenes de producción respectivas a fin de que la Empresa cumpla los compromisos adquiridos con clientes y distribuidores en general.
6. Que la dirección Técnica disponga de un control adecuado sobre el cumplimiento de las órdenes de producción emitidas y terminadas.
7. Que procesamiento de Datos disponga de documentos fuente que garanticen los movimientos de inventarios a saberse: egreso o salida

de productos en proceso preservado o en planta, ingreso de productos terminados a los almacenes.

8. Que el departamento de Contabilidad conozca sobre tales ingresos a los Almacenes y que además en base a los documentos proceda a la correspondiente actualización contable.

### **Transferencia de productos terminados taller-almacén**

Objeto:

1. Que la entrega de productos que realiza el Taller al Almacén de productos terminados sea debidamente documentada.
2. Que la Dirección técnica de la Empresa, controle el avance de las órdenes o lotes de producción.
3. Que el almacén de productos terminados, y mejor quien esté a cargo se responsabilice de los productos que le son entregados.
4. Que la actualización de los inventarios que debe realizar procesamiento de Datos, disponga de los documentos fuente, pues deben actualizarse los siguientes inventarios:  
Ingresos: Inventario de Productos Terminados del Almacén  
Salidas: Productos en proceso taller (Actualización de cuentas)
5. Que el Departamento de Contabilidad, proceda a la actualización contable pertinente.

## **Transferencia de productos terminados carpintería-almacén**

Objeto:

1. Que la entrega de productos terminados que realiza la Carpintería al Almacén, se halle debidamente documentada.
2. Que la Dirección Técnica de la Empresa, controle el avance y realización de las diversas órdenes de producción.
3. Que el almacén de productos terminado, o quien se halle a cargo de él, se responsabilice por los productos terminados que le son entregados por la Carpintería.
4. Que la actualización de los inventarios que debe realizar Procesamiento de Datos, disponga de los documentos fuente, pues deben actualizarse los siguientes inventarios:  
Ingresos o entrada: Inventario de Productos terminados almacén.  
Egresos o salidas: Inventario de Productos en Proceso, Carpintería.
5. Que el departamento de contabilidad, proceda a la actualización de los registros contable relacionados con el movimientos de estos productos.

## **Almacén de productos terminados**

Objeto:

1. Que las entregas físicas de los diversos productos, efectuadas por el Almacén de Productos Terminados se hallen debidamente documentadas.

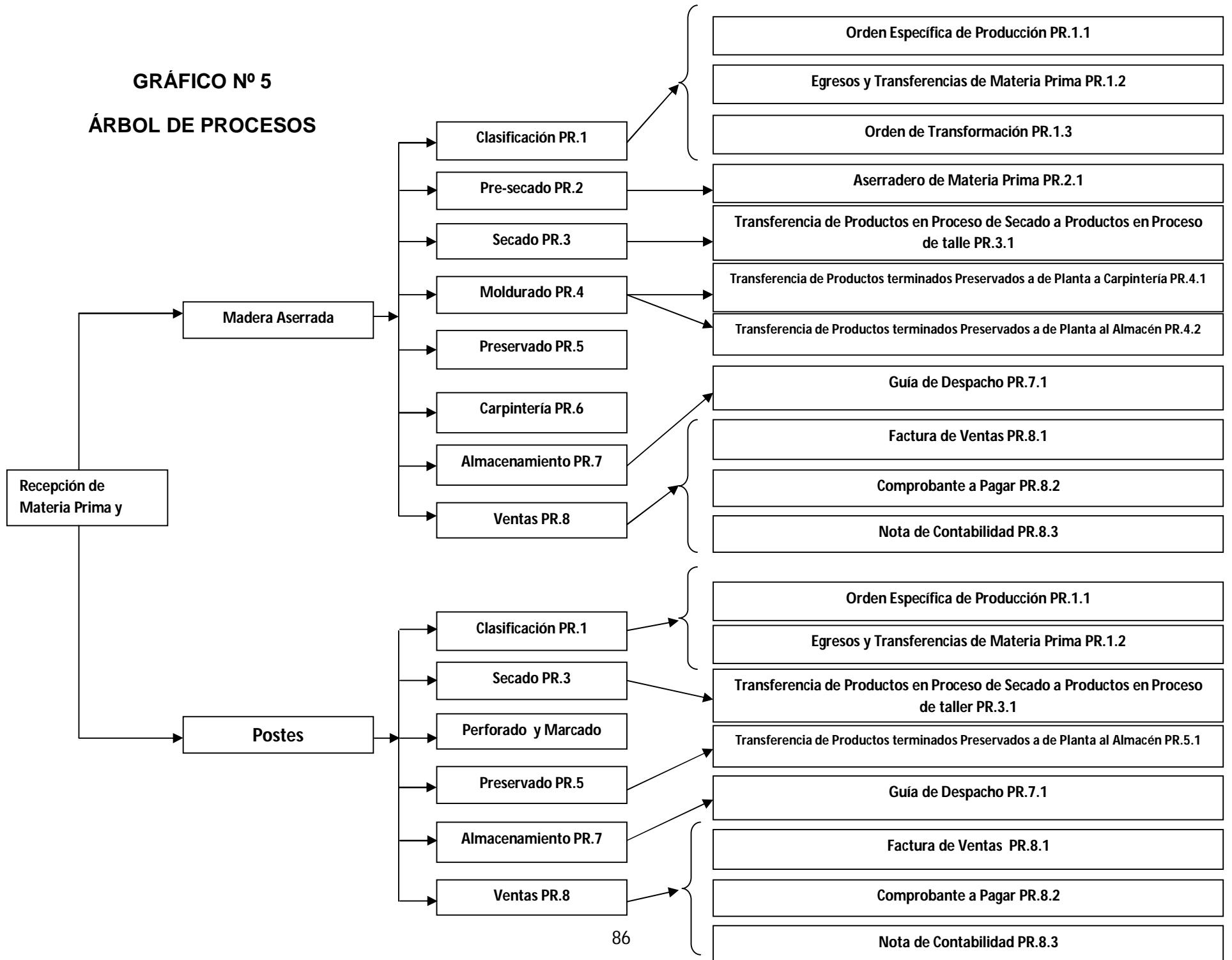
2. Que la salida de los productos terminados de fábrica, únicamente se autorice previa la presentación de la Guía de Despacho, que debe ser emitida por el almacén de productos terminados.
3. Que en la portería de la Empresa, quien lleva productos terminados deposite una copia de la guía de despacho, a fin de garantizar que la entrega fue hecha por el almacén.
4. Que la persona que transporta los diversos productos, emita su conformidad en cuanto a haberlos recibido en buenas condiciones.
5. Que el departamento de Ventas, conozca sobre los despachos que diariamente se realizan, y de ese modo pueda controlar el cumplimiento de los compromisos contraídos con los diversos clientes.
6. Que el departamento de ventas, disponga de documentos fuente para proceder a la facturación correspondiente.
7. Que procesamiento de datos disponga de documentos fuente que le permitan la actualización de los inventarios correspondientes.
8. Que el departamento de contabilidad conozca sobre el despacho de productos a fin de que actualice sus registros contables.

iii

---

<sup>iii</sup> Fuente: Manual de Procesos de la compañía

**GRÁFICO Nº 5**  
**ÁRBOL DE PROCESOS**



## **2.2 Análisis Externo**

El análisis externo se integra por dos influencias que son: macroeconómicas y microeconómicas.

Dentro de las influencias macroeconómicas tenemos las siguientes:

- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico
- Legal

Fundamentan a éstas las influencias microeconómicas que son:

- Proveedores
- Clientes
- Competidores
- Precios

### **2.2.1 Influencia Macroeconómicas**

Mediante el análisis de las influencias macroeconómicas, vamos a poder conocer, cuál es el contexto en el que se desarrolla la empresa, puesto que se evalúan factores que afectan directamente a la economía de un país, y mediante éstos podemos verificar cual ha sido el crecimiento de la producción, nivel de desempleo, índices al consumidor final, precios, entre otros.

### **2.2.1.1 Factor Político**

Siempre en nuestro país, la política ha venido a ser un campo de gran polémica, en los últimos años ha habido varios cambios de presidentes, derrocamientos y demás situaciones; que ha llevado al Ecuador a tener una situación política inestable.

En el período presidencial actual, hemos ido observando todos los ecuatorianos, como la imagen del país hacia otros, se ha deteriorado; el motivo es que entre los mismos ciudadanos se han enfrentado, por defender sus ideas, unas a favor del Presidente y otras en contra.

Además, el Presidente ha tenido conflictos con algunas autoridades del país, un ejemplo claro son los enfrentamientos con el alcalde de Guayaquil, visto fue que el pueblo ecuatoriano se dividió y hacían protestas continuas unos a favor del Alcalde y otros a favor del Presidente, los conflictos llegaron a tal punto que el Abogado Jaime Nebot quería autonomía para Guayaquil y el tomar sus propias decisiones ya que no estaba de acuerdo con las del Presidente Correa.

Unos de los cambios que el actual gobierno ha realizado, es el aumento de impuestos a las importaciones, lo cual afectó directamente a la empresa, ya que las sales hidrosolubles CCA, que utiliza la empresa en la preservación son importadas, por tanto esto aumentó los costos de producción.

### **2.2.1.2 Factor Económico**

La Recesión Mundial, que impacto en el mercado inmobiliario de Canadá, EEUU y México, lo que ha imposibilitado a la empresa realizar las



exportaciones que habitualmente se realizaba a esos mercados y hasta la presente fecha no regresan a su curso normal.

La economía nacional se ha presentado muy irregular desde el año 2009 y eso impacto a las ventas normales y esto sumado a la disminución de la demanda de la Construcción, en especial a lo que representa madera inmunizada y seca, ha dado como resultado que la empresa no pueda cumplir con los presupuestos previamente establecidos.

A pesar de estos inconvenientes, durante el año 2009 y 2010 se ha logrado unir, todos los esfuerzos posibles para seguir con la recuperación de la Compañía y en especial tratar de mantener los mercados tanto nacionales como extranjeros.

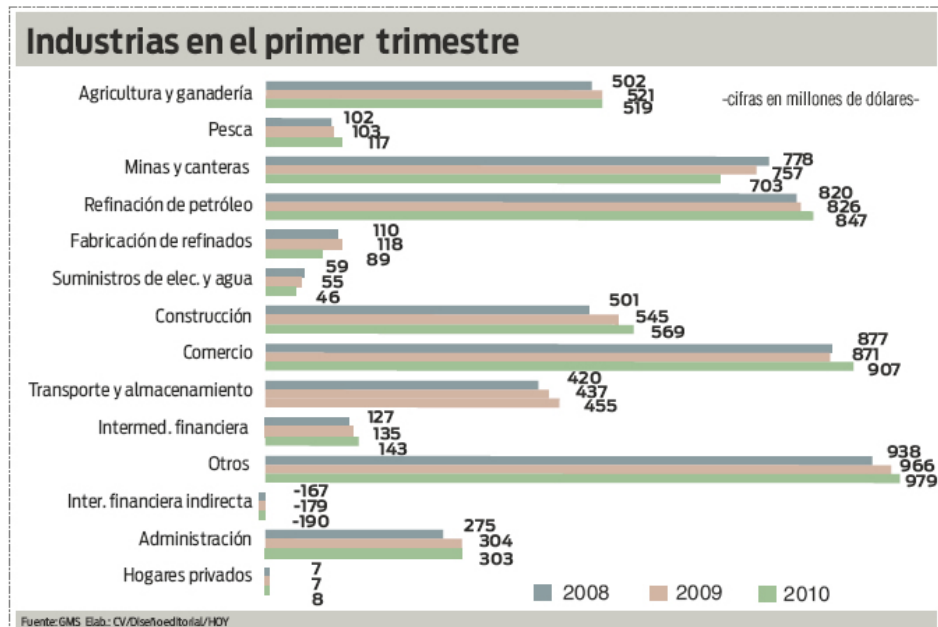
**a) Producto Interno Bruto**

Para el primer trimestre del año 2010, el PIB ha cambiado de acuerdo a los diferentes sectores productivos del país, ya que algunos aportan más a diferencia de otros.

(Espacio en blanco)

## GRÁFICO Nº 6

### PIB POR SECTORES



Son 14 los sectores que integran el monto del PIB, en el primer trimestre del 2010, hubo un crecimiento del 0.33% en relación al último semestre del 2009.

Los sectores como la agricultura, el comercio y la construcción, tienen crecimientos bajos que no alcanzan ni el 1.5%.

De ahí se puede notar un crecimiento en este primer trimestre del 2010, en el sector de pesca un 2.20%; la intermediación financiera 5.56%; la industria manufacturera donde se incluye la refinación del petróleo creció en un 2.91%; hogares privados con servicio doméstico 6.14%; comercio 1.27%; hotelería, arriendo y bares 0.80%; construcción 0.86% y agricultura 0.09%.

Comparándolos con el último semestre del año anterior, los suministros de electricidad y agua crecieron en un 16.56%.

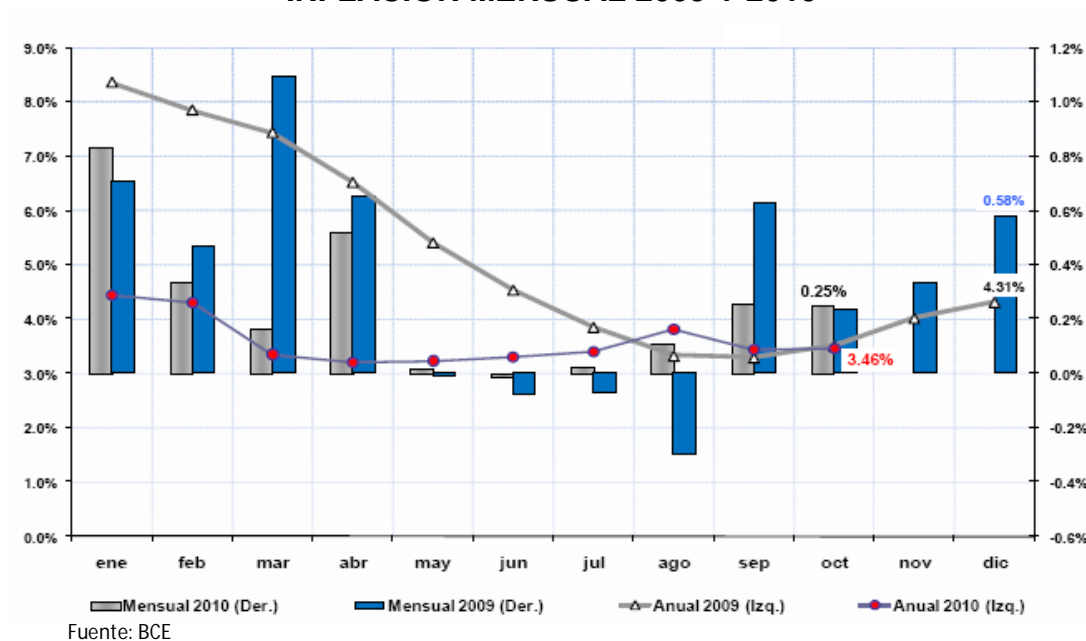
En cambio todo lo contrario, el sector de explotación y minas tuvo un decrecimiento de (-2.15%); transporte y almacenamiento (-0.61%); servicios de administración financiera (-5.65%); y administración pública y defensa (-2.67%).

***b) Inflación***

La inflación no es más que un índice estadístico, en el cual podemos evidenciar cual es el crecimiento de los precios al consumidor, de un producto o bien a lo largo del tiempo.

La inflación actualmente en el país, se ha mantenido en un dígito, pese a que la demanda ha aumentado.

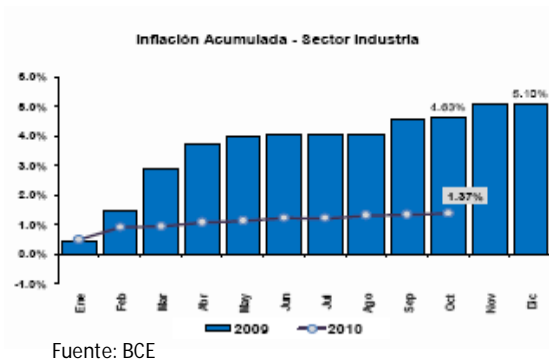
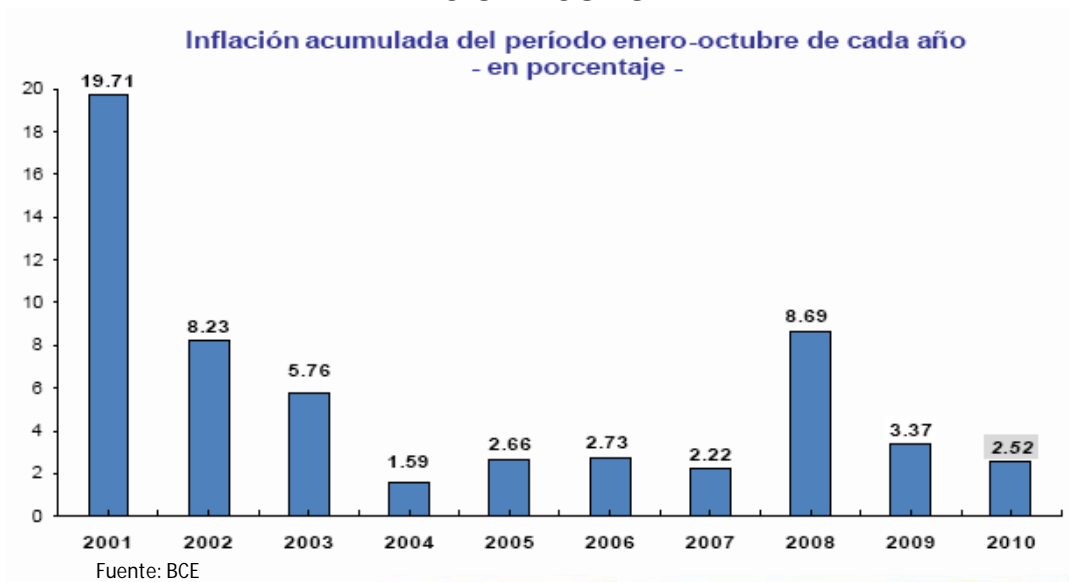
**GRÁFICO Nº 7  
INFLACIÓN MENSUAL 2009 Y 2010**



Como se puede evidenciar en el cuadro de abajo, tenemos una inflación acumulada al octubre del 2010 de 2.52%, que resulta inferior a la de los dos

últimos años. El incremento acumulado se debió a la variación que hubo en el sector de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes (6.98%).

## GRÁFICO Nº 8 INFLACIÓN ACUMULADA



En el sector de la industria, donde viene a ubicarse MAPRESA, muestra una tasa de inflación menor comparado con el año 2009; a diferencia de otras industrias, como son: agroindustria y agropecuario y pesca, que registran crecimientos

superiores comparados del 2009.

### **2.2.1.3 Factor Social**

En lo que tiene que ver al factor social, se analizará la migración aunque no es un factor que afecte directamente a MAPRESA, ya que sus principales clientes vienen a ser empresas formadas y entidades públicas.

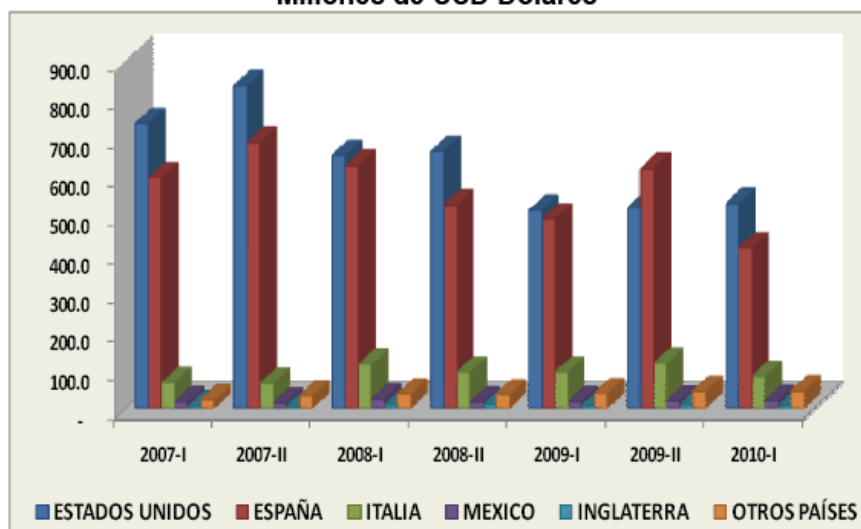
#### **a) Emigración:**

En vista de malas políticas, para colaborar en el impulso en negocios familiares o microempresas, los ecuatorianos han migrado a otros países, también con falta de conocimiento para hacerlo, pero para de esa manera garantizar una vida digna a sus familias; aunque a partir del último año, ha decaído un poco y es por la gran crisis mundial que se dio, y muchos ecuatorianos tuvieron que regresar por falta de trabajo.

Es por eso, que se nota en el cuadro de abajo, claramente un decrecimiento, aunque no significativo, pero se puede ver claramente que poco a poco esto va a ir descendiendo; sin embargo, podemos ver que la mayoría de remesas son directamente de EEUU, y en segundo lugar se encuentra España, estos son los dos países en donde tenemos más ecuatorianos migrantes.

A MAPRESA, le afecta en forma directa, ya que a pesar de que en el Oriente el índice de emigración no es alto, ya no hay mano obra suficiente para la explotación de bosques, por lo tanto, la extracción de la madera cada vez es más lenta, y MAPRESA se retrasa en sus pedidos.

**GRÁFICO Nº 9**  
**REMESAS ANUALES**  
**2007 IS – 2010 IS**  
**Millones de USD Dólares**



Fuente: BCE

**GRÁFICO Nº 10**  
**REMESAS POR REGIÓN**

**ESTADÍSTICAS DE REMESAS**  
**Montos de Remesas Recibidas en miles de USD por REGION**

MontoS	TRIMESTRE													
	2007- I	2007- II	2007- III	2007- IV	2008- I	2008- II	2008- III	2008- IV	2009- I	2009- II	2009- III	2009- IV	2010- I	2010- II
COSTA	204,9	240,1	235,5	236,7	326,4	289,0	308,1	243,7	225,1	223,3	260,4	271,0	213,8	208,9
AUSTRO	97,7	98,3	28,1	59,1	77,5	15,0	56,9	49,2	86,0	55,2	65,3	67,7	77,4	47,0
SIERRA	275,0	313,5	357,7	363,7	241,1	237,9	217,5	202,9	164,3	199,2	197,1	184,2	161,4	187,8
ORIENT	98,1	09,1	49,8	30,4	86,9	92,9	36,9	42,4	07,6	25,2	63,1	59,1	46,1	72,2
E	175,3	186,0	189,5	189,0	172,9	166,1	163,0	184,2	154,7	174,5	187,5	209,6	172,3	142,9
GALAPA	29,9	59,3	23,4	43,7	58,8	11,3	23,8	37,8	46,8	87,9	01,9	12,6	18,2	23,2
GOS	21,01	31,58	31,60	35,99	18,91	18,29	17,71	12,86	10,19	12,35	10,53	10,13	8,874	9,985
	1,5	0,4	1,2	3,7	9,5	5,7	3,4	7,9	2,6	1,8	4,7	7,6	1	6
<b>Total general</b>	<b>676,4</b>	<b>771,3</b>	<b>814,4</b>	<b>825,6</b>	<b>759,6</b>	<b>711,5</b>	<b>706,5</b>	<b>643,8</b>	<b>554,5</b>	<b>609,6</b>	<b>655,7</b>	<b>675,1</b>	<b>556,6</b>	<b>549,8</b>
	<b>37,1</b>	<b>47,0</b>	<b>92,4</b>	<b>17,8</b>	<b>43,7</b>	<b>62,2</b>	<b>58,1</b>	<b>77,6</b>	<b>36,8</b>	<b>51,1</b>	<b>81,4</b>	<b>61,4</b>	<b>23,2</b>	<b>38,9</b>

Fuente: BCE

#### **2.2.1.4 Factor Tecnológico**

El factor tecnológico es muy importante en todas las empresas, es por eso que debemos saber si MAPRESA S.A., hace uso de las tecnologías y mecanismos que permitan automatizar las actividades que desarrollan dentro de la compañía.

En el caso de MAPRESA, el factor tecnológico, no ha fluido de una manera positiva, ya que no han adquirido maquinaria actual, las que tienen ya están depreciadas en su totalidad, pero de todas maneras eso no ha sido impedimento para satisfacer la producción, ya que se les dan el respectivo mantenimiento mensualmente, y las maquinarias aún trabajan en su capacidad máxima.

MAPRESA, se endeudo en el año 87, para adquirir toda esta maquinaria que utilizan actualmente, es una maquinaria que se maneja de forma manual, no es automatizada; es maquinaria importada y con precios muy altos, es por eso que es muy difícil adquirir nuevas.

A toda la maquinaria, se le hace un mantenimiento riguroso mensualmente, así se logra mantenerla en excelentes condiciones, por tal motivo es que uno de los rubros de gastos más importantes de MAPRESA, es precisamente el mantenimiento de maquinaria, la empresa para eso tiene contratado los servicios técnicos de una empresa dedicada para tal hecho y además un técnico electricista.

### **2.2.1.5 Factor Legal**

Desde la creación de MAPRESA, esta se ha sujetado a todas las normas y leyes dictadas por los Organismos de control, para el desarrollo de sus actividades:

- **Ley de Compañías**

La Ley de Compañías, nos da las pautas de cuáles son las principales características que tiene una Sociedad Anónima, que se debe hacer en caso de quiebra de la Empresa, cuales son las obligaciones básicas que tiene que cumplir la empresa para su funcionamiento.

- **Ley de Seguridad Social**

En esta ley se despliegan todos los derechos y obligaciones que tienen tanto los trabajadores como el empleador, además que tiene como fin proteger a los habitantes del Ecuador, por las posibles contingencias de accidentes o enfermedades que puedan tener en el trabajo o no.

- **Ley de Régimen Tributario Interno**

La empresa se rige a esta ley, ya que de ésta manera va a poder llevar de una manera correcta todo lo concerniente a lo tributario; como son facturas de compras, ventas, retenciones en la fuente, retenciones del IVA y demás impuestos, con el objeto de pagar lo justo al Estado en lo que tiene que ver a impuestos.



- **Ley de Fomento Industrial**

La Ley de Fomento Industrial, ya esta busca ayudar a las empresas nacionales industriales que transformen la materia prima en productos terminado o semi-elaborados, para satisfacer la demanda interna del país o para aumentar el volumen de exportaciones, ya que de esta manera se estaría contribuyendo al desarrollo económico del país.

## **2.2.2 Influencias Microeconómicas**

Al realizar el análisis de las influencias microeconómicas, se va hacer referencia a los factores que afectan directamente a la empresa, ya que éstos pueden afectar directamente al desarrollo de las actividades de la compañía como: clientes, proveedores, competencia y precios.

### **2.2.2.1 Clientes**

MADERAS PRESERVADAS .S.A ha tenido el privilegio de poder servir a un amplio portafolio de clientes en las cuatro regiones del país.

La relación que MAPRESA S.A. tiene con sus clientes es directa ya que brinda sus servicios y productos de manera personal, a través de su punto de venta que son las oficinas de la Empresa ubicada en la ciudad de Quito, panamericana sur km 11, en el cual se comercializa cada uno de los productos, además se brinda asesoría técnica para ayudar a la decisión del cliente en el productos que se ajuste más a la necesidad del mismo.

Los clientes de MAPRESA S.A. se pueden dividir en dos categorías que son:

- 1 Público en general.
- 2 Corporativos: empresas privadas y públicas, municipios, ministerios, entre otros.

Dentro de los muchos clientes se puede hacer mención a los siguientes:

(Espacio en blanco)

**CUADRO Nº 3  
PRODUCTOS MAPRESA**

<b>DURMIENTES PRESERVADOS</b>	
<p>Ministerio de Transporte y Obras Públicas</p> <p>Empresa Ecuatoriana de Ferrocarriles</p>	
<b>POSTES PRESERVADOS</b>	
<p>Corporación Eléctrica del Ecuador Empresa Eléctrica Regional Centro Sur CELEC EP Empresa Eléctrica Azogues S.A.</p>	
<b>JUEGOS INFANTILES</b>	
<p>Empresa de Desarrollo Urbano de Quito</p>	
<b>SERVICIOS</b>	
<p>Aglomerados Cotopaxi S.A. Agroforestal FRAPESA S.A.</p>	

### **2.1.1.1 Proveedores**

Los proveedores de MAPRESA son tanto personas naturales como empresas que se encargan de suministrar las materias primas y materiales necesarios.

A continuación se detallan los principales proveedores de MAPRESA.

(Espacio en blanco)

**CUADRO Nº 4****PROVEEDORES DE MAPRESA**

<b>Nº</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>PRODUCTO QUE PROVEE</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
1	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL ABRACOL S.A.	Suministros en General	Panamericana norte km 5 1/2
2	PROVEEDORA DE REPUESTOS "BATRA" CIA. LTDA.	Suministros en General	Av. 10 de agosto n32-72 y mariana de Jesús
3	AGROFORESTAL FRAPESA S.A.	Bosques	Principal s/n Pedro Moncayo
4	HINOJOSA NARVAEZ JOAQUIN LEOPOLDO	Suministros en General	Maldonado s28152 PB y Borbón
5	JACOME ARCE EDWIN PATRICIO	Transporte Madera	Capulí 436 y los cerezos
6	MAGRAP S.C.C.	Suministros en General	De las anonas e8-52 y av. 6 de diciembre
7	MAQUINARIAS HENRIQUES C.A.	Mantenimiento maquinaria	Av. P. Maldonado 11085
8	METALURGICA ECUATORIANA CIA. LTDA.	Suministros en General	Teodoro Gómez de la torre 720
9	MODUMADERA S.A.	Madera	Nicolás de rocha s34-262 y Río Cade
10	MILTON SOSA	Madera	
11	BUSTILLOS JIMENEZ RENÉ WILFRIDO	Transporte Madera	Pastocalle calle 24 de junio y 24 mayo
12	ROYALCHEM CIA. LTDA.	Mantenimientos Caldero	Manrique Lara n40-381 y Miguel Albornoz
13	SEGUROS COLON S.A.	Seguros	Orellana solar 2 y miguel Hilario
14	BECKMANN BORJA FRANCISCO JOSE	Clavos Múltiples para Postes	La Coruña 1379 y Orellana
15	TYDCO	Combustible	Km 53 vía Conocoto

### 2.1.1.2 Competencia

En cuanto a competidores de MAPRESA S.A., podemos mencionar un único competidor, que presta el servicio de preservado y realizar productos de madera tratada por ellos mismos, y es la Inmunizadora Técnica de Maderas I.T.M. que se ha dedicado a la inmunización o preservación de madera, al igual que lo hace MAPRESA usa el sistema de “Vacío Presión”. Este sistema es conocido mundialmente por la eficacia que tiene, ITM trabaja bajo las normas y requerimientos de ARCH WOOD PROTECTION INC, siendo el representante exclusivo en el Ecuador.

ITM es la única competencia que tiene MAPRESA además de que usan el mismo modo de producción.

### 2.1.1.3 Precios

**CUADRO Nº 5  
PRECIOS DE POSTES**

<b>POSTES PRESERVADOS DE EUCALIPTO</b>		
<b>Largo</b>	<b>Diámetro</b>	<b>Precio</b>
11 metros	22-14 cm	127.12
10,5 metros	22-14 cm	107.11
10 metros	22-14 cm	105.05
9 metros	22-13 cm	81.21
8,5 metros	22-13 cm	69.44
8 metros	22-13 cm	57.68

Fuente: Departamento de Ventas

Elaborado por: Jenny Pilataxi

**CUADRO Nº 6**  
**PRECIOS DE PINGOS**

<b>PINGOS PRESERVADOS DE EUCALIPTO</b>	
<b>Diámetro (cm)</b>	<b>Precio por metro lineal</b>
0-5	0.94
5-6	1.13
6-7	1.58
7-8	2.11
8-9	2.70
9-10	3.36
10-11	4.11
11-12	4.94
12-13	5.84
13-14	6.82
14-15	7.85
15-16	8.99
16-17	10.18
17-18	11.45

Fuente: Departamento de Ventas Elaborado por: Jenny Pilataxi

(Espacio en blanco)

**CUADRO Nº 7**  
**PRECIOS DE CRUCETAS**

<b>CRUCETAS PRESERVADAS DE COLORADO</b>	
<b>Medidas</b>	<b>Precio</b>
9*12*230	20.80

Fuente: Departamento de Ventas      Elaborado por: Jenny Pilataxi

**CUADRO Nº 8**  
**PRECIOS DE DUELA TRONCO**

<b>DUELA TRONCO PRESERVADA DE COLORADO</b>	
<b>Medidas</b>	<b>Precio</b>
1.8*10*240	4.17

Fuente: Departamento de Ventas      Elaborado por: Jenny Pilataxi

**CUADRO Nº 9**  
**PRECIOS DE DUELA CASA**

<b>DUELA CASA PRESERVADA DE COLORADO</b>	
<b>Medidas</b>	<b>Precio</b>
1.8*10*240	4.38

Fuente: Departamento de Ventas      Elaborado por: Jenny Pilataxi



**CUADRO N° 10**  
**PRECIOS DE LISTONES**

<b>LISTONES PRESERVADOS DE COLORADO</b>	
<b>Medidas</b>	<b>Precio</b>
2*2*240	1.39
2*3*240	1.55
2*4*240	1.93
3*4*240	2.32
4*4*240	2.89
4*5*240	3.61
4*5.7*240	4.13
4*6*240	4.34
4*7*240	4.85
4*8*240	5.52
4*10*240	6.91
4*12*240	8.36
4*17*240	11.30
4*22*240	14.19
8*8*240	11.19

Fuente: Departamento de Ventas

Elaborado por: Jenny Pilataxi

(Espacio en blanco)

**CUADRO N° 11**  
**PRECIOS DE JUEGOS INFANTILES**

<b>JUEGOS INFANTILES PRESERVADOS</b>	
<b>Producto</b>	<b>Precio</b>
Sube y baja de 4 metros	205.70
Resbaladera pequeña de 2.40 metros	314.60
Resbaladera grande de 4.60 metros	339.90
Árbol giratorio (pirámides)	574.99
Escalera china de 3 metros	196.77
Columpio de 3 asientos	219.92
Tarabita de 25 metros	1078.11
Mesa de Picnic de 2.30 metros	218.89

Fuente: Departamento de Ventas

Elaborado por: Jenny Pilataxi

(Espacio en blanco)

## CAPITULO III

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1. Misión

La empresa no dispone de una misión definida, por lo que es necesaria su elaboración para lo cual se sugiere la siguiente misión:

Somos una empresa autorizada por la Superintendencia de Compañías para preservar madera para diferentes usos, proveer de materia prima a empresas de construcción, postes para la electrificación de algunos lugares del país, que fortalecido con personal calificado, tecnología suficiente, sistemas administrativos eficaces y respeto al medio ambiente, contribuye con el desarrollo nacional.

Esta misión contesta a las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué tipo de organización es?: Empresa autorizada por la Superintendencia de Compañías.
- b. ¿Por qué existen?: Para preservar madera para diferentes usos
- c. ¿A través de qué productos o servicios?: Materia prima a empresas de construcción, postes para la electrificación de algunos lugares del país
- d. ¿Cuál es el factor diferenciador?: Personal calificado y unos sistemas administrativos eficaces y respeto al medio ambiente.
- e. ¿Para qué?: Contribuye con el desarrollo nacional.

(Espacio en blanco)

### **3.2. Visión**

La empresa no dispone de una visión definida, por lo que es necesaria su elaboración para lo cual se sugiere la siguiente visión:

Ser una empresa líder, en la impregnación de madera con sustancias químicas para clientes a nivel nacional con proyección a recuperar mercado internacional, mediante la oferta de productos y servicios de excelencia, basada en una cultura de calidad y respaldada en la investigación técnica y científica.

Esta visión contesta las siguientes preguntas:

- a. ¿Lo que pretende ser?: Una empresa Líder
- b. ¿En qué mercado se va a desarrollar?: a nivel nacional con proyección a recuperar mercado internacional
- c. ¿A través de qué?: impregnación de madera con sustancias químicas
- d. ¿En qué principios se basa?: una cultura de calidad y respaldada en la investigación técnica y científica.

### **3.3. Objetivos de las Áreas**

#### **3.3.1 Compras**

Determinar las características de la materia prima recibida en el patio, en cuanto a tipo de madera, dimensiones, cantidad, el proveedor, transportista, la fecha de recepción, el lugar de explotación, etc., con el fin de otorgar elementos de juicio sobre las actividades, tanto a la Gerencia General como al Departamento de Abastecimientos de Materia Prima.

### **3.3.2 Producción**

Satisfacer oportunamente los requerimientos de productos, tanto a los clientes mayoristas como al distribuidor principal.

Permitir introducir controles relacionados con la eficiencia de Producción: Productividad de mano de obra, de equipos e instalaciones, de materia prima.

Optimizar los recursos en cuanto a la producción de aquellos productos de mayor demanda en el mercado.

### **3.3.3 Almacenamiento**

Registrar y documentar las entregas de productos terminados preservados de la planta de preservado a los almacenes, ya sean elaborados por el taller que han sido preservados, o postes preservados.

## **3.4. Políticas**

### **1. Normas INEN**

Cabe recalcar que el Ing. Francisco Burneo, Accionista de MAPRESA y actual Gerente de Planta fue el que implementó cuales deben ser los requerimientos de calidad INEN para los postes, él y un grupo de especialistas armaron las normas INEN para esta rama, que a continuación se detalla:

(Espacio en blanco)

**CUADRO N° 12**  
**ESPECIALISTAS INEN**

NOMBRES:	INSTITUCIÓN REPRESENTADA:
<b>Ing. Francisco Burneo</b> <b>(Presidente)</b>	MAPRESA
<b>Ing. Hugo Bravo</b>	FACULTAD DE ING. CIVIL UNIVERSIDAD CENTRAL Y C.I.C.E.
<b>Ing. Jorge Moreno</b>	EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.
<b>Ing. Rafael Guamán</b>	EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.
<b>Ing. Germán Rivadeneira</b>	INECEL
<b>Ing. Tito Torres</b>	EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR CUENCA
<b>Ing. Rafael Moya Sanz</b>	CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA
<b>Ing. Jorge Orbe</b>	INEFAN
<b>Arq. Luis Fernando Moreno</b> <b>(Secretario Técnico)</b>	INEN

MAPRESA aplica las siguientes normas INEN:

1. NTE INEN 2 121:98.- Postes de Madera para Líneas Aéreas de Energía Eléctrica y Telecomunicaciones, Terminología y Definiciones
2. NTE INEN 2 122:98.- Postes de Madera para Líneas Aéreas de Energía Eléctrica y Telecomunicaciones, Requisitos
3. NTE INEN 2 144:98.- Postes de Madera para Líneas Aéreas de Energía Eléctrica y Telecomunicaciones, Ensayo de Flexión
4. NTE INEN 2 177:98.- Postes de Madera para Líneas Aéreas de Energía Eléctrica y Telecomunicaciones, Crucetas, Requisitos

## **2. AGROCALIDAD**

En cumplimiento a la Resolución 012 publicada en el Registro Oficial 248, del 9 de enero del 2004, mediante la cual se expide la norma que establece los procedimientos técnicos de las medidas fitosanitarias y el uso de la marca que aprueba su aplicación, para el embalaje de madera que se utiliza en el comercio internacional.

### **3.5. Estrategias**

Las estrategias de MAPRESA, básicamente se basan en el fortalecimiento y mantenimiento de comunicación y buenas relaciones con todas las partes interesadas, dándole así un valor agregado a la gestión realizada por MAPRESA.

Así podemos identificar las siguientes estrategias:

#### **Con el medio ambiente:**

1. Preservación del medio ambiente, ya que la maquinaria con la que cuenta MAPRESA es amable con el ambiente, y no causa daños porque no expulsa ningún tipo de gas ni desecho. Además aporta con la reforestación de bosques.

#### **Con los clientes:**

2. A clientes nuevos, siempre se le realiza un tour por la planta, para que vean como se hace el producto.
3. Las instalaciones de MAPRESA son hechas de madera preservada, para que las personas que entren vean el trabajo realizado por la

empresa, esa es una manera de atraer al cliente y de que el cliente se sienta seguro de que se lleva un producto de calidad.

**Con proveedores:**

4. Fortalecimiento de las relaciones con los proveedores, por medio de visitas permanentes para entablar diálogos encaminados a mantener relaciones comerciales más estrechas.

**Con los empleados:**

5. Buen trato a los empleados y preocupación constante por la mejora de la calidad de vida de todos los miembros de la empresa.

**Con accionistas:**

6. Se garantiza una buena rentabilidad, información oportuna y se les mantiene informados sobre posibles proyectos.

**3.6. Principios y Valores**

**3.6.1. Principios**

- 3.6.1.1. Una empresa orientada a la satisfacción del cliente y sustentada en resultados.
- 3.6.1.2. Brindar productos y servicios de calidad.
- 3.6.1.3. Lealtad y compromiso con la Empresa, clientes y proveedores en la maximización de nuestro beneficio.
- 3.6.1.4. Responsabilidad y eficiencia en todos los niveles.
- 3.6.1.5. Descentralización y equidad en las actividades internas.
- 3.6.1.6. Liderazgo para todos y en todos los niveles.



### 3.6.2. Valores

- 3.6.2.1. **Honestidad** en todos los actos que realiza; así de esta manera se gana la confianza de los demás.
- 3.6.2.2. **Compromiso** con la organización; es decir trabajar con retos diarios, para lograr la satisfacción del cliente.
- 3.6.2.3. **Respeto** a cada una de las personas que forman parte de la organización.
- 3.6.2.4. **Igualdad** de oportunidades.
- 3.6.2.5. **Iniciativa**, se refiere a hacer bien las cosas como se deben de hacer, sin necesidad de que esté otra persona mandándolas.
- 3.6.2.6. **Perseverancia**, es decir sostener una voluntad firme e indestructible.
- 3.6.2.7. **Disciplina**, en cuanto a la instrucción de cada persona, en lo que tiene que ver a la doctrina y la forma precisa en que lo lleva a la práctica., ya que se van a exigir un orden y lineamientos para realizar todas sus actividades, logrando así cumplir con los objetivos con eficiencia.

### 3.7. Credo Organizacional

DAMOS MÁS VIDA A LA MADERA

Va direccionado, a que al momento de preservar una madera, esta puede durar mucho más tiempo del que duraría normalmente, por el motivo de que no se le van a entrar terminas ni insectos que la dañen, además si va a estar expuesta a lluvias no va a llegar a podrirse.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO DE LA AUDITORÍA**

Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

(Espacio en blanco)

## 4.1 Fase I: Planificación Preliminar

### 4.1.1 Publicidad



Quito, 15 de Diciembre del 2010

Señor.

Fernando Peña Durini

Gerente General

MAPRESA

Presente.

De nuestras consideraciones.

Nuestra firma nace desde una unidad familiar, con un fin y una filosofía única: Ofrecer el mejor servicio posible a nuestros clientes.

Tengo el agrado de dirigirme a usted con el objeto de presentar y ofrecer mis servicios de Consultoría y Auditoría, los cuales responden a las necesidades del contexto y la demanda actual. Como profesional, cuento con los conocimientos, aptitudes y experiencia necesarios para asumir nuevos desafíos, así como también el desarrollo y cumplimiento de objetivos y metas.

Los desafíos, las imprevisibles contingencias del mundo actual, así como la vigente competitividad profesional, demandan soluciones precisas y oportunas, en aquellos que, efectivamente, posean aptitudes para la concreción de las mismas. Estas cualidades posibilitan la flexibilidad, característica de todo profesional, cuyo propósito se basa en asumir la responsabilidad de actuar en ámbitos diversos, en forma independiente.

El conocimiento y estudio de sus planteos e incertidumbres, responden a mi principal objetivo. La profundización y aplicación, en forma eficiente, de soluciones concretas a los mismos, demuestran idoneidad y capacidad propia para la resolución de este tipo de complejidades.

Agradezco, especialmente, la atención atribuida a la presente. Asimismo, aprovecho la oportunidad para saludarlo con mi mayor consideración.

Atentamente,

Ing. Jenny Pilataxi M.

Gerente General

*VJI Consultoría y Auditoría*

## **¿QUIENES SOMOS?**

“**VJI, CONSULTORÍA Y AUDITORÍA**” es una sociedad de profesionales, con domicilio social en Quito, que desde el año 2001 es continuadora de la amplia labor que, realiza como firma auditora y de consultoría.

Nuestra firma desarrolla sus actividades básicas en los campos de la consultoría y el asesoramiento de empresas, la auditoría de gestión, financiera, operativa y la consultoría.

Nuestros clientes se extienden por numerosos puntos de la ciudad y diversas ciudades del resto del Ecuador, estando en expansión de nuestras actividades a otros lugares.

## **MISIÓN Y PRINCIPIOS**

Nuestra razón de ser está en el desarrollo de actividades de ayuda, apoyo y asesoramiento a empresas y profesionales o empresarios individuales, que puedan serles de utilidad.

Esta es nuestra misión. Realizarnos día a día, progresando personalmente como profesionales que somos, al tiempo que prestamos un servicio útil y eficaz a nuestros clientes.

Ponemos nuestros activos fundamentales que son nuestros conocimientos y experiencia al servicio de esa misión. Un profesional no tiene otro activo mayor que éste ni puede apoyarse en otros medios que los sustituyan.

Los principios rectores de nuestra actuación son, permanentemente, los siguientes:

1. **Nuestros clientes**, pasados, actuales y futuros, son la base de nuestras actividades. A ellos nos debemos con **seriedad, profesionalidad, ética y estricta confidencialidad**.
2. Nuestro **prestigio profesional**, que debe acrecentarse día a día, ha de incrementarse tras cada servicio o trabajo prestado a nuestros clientes. Lo contrario es caer en la rutina o fracasar como profesionales y eso no entra en nuestra mentalidad.
3. Cada una de las **personas que trabaja** en “VJI, CONSULTORÍA Y AUDITORÍA” o que colabora en sus actividades, permanente o puntualmente, ha de contribuir con el acrecentamiento de **su propio prestigio profesional** al de la firma.
4. Nuestro **reciclaje formativo** ha de ser permanente como garantía frente a la realización de nuestras actividades.
5. Somos un **equipo de trabajo**. Constituimos un equipo de trabajo. Nos complementamos unos a otros, con nuestra formación y experiencia, para mejorar nuestros niveles de trabajo y para lograr la satisfacción de nuestros clientes.
6. Como expertos en Calidad sabemos la importancia y valoración de dar servicios y trabajos de **alto nivel de calidad**. Nos esforzamos, cada día, en mantener los mejores estándares de calidad en lo que hacemos.
7. Nuestra filosofía básica es la de dar **servicios integrales a nuestros clientes**. Les ofrecemos apoyo y ayuda en todo aquello que quieran confiarnos dentro del amplio campo de la gestión de la empresa.

#### 4.1.2. Carta de petición



Quito, ..... de ..... del 2010

Señores:

VJI Auditores

Presente,

De mi consideración

A petición presentada por la Junta de Socios de Maderas Preservadas S.A. MAPRESA, solicitamos la prestación de los servicios profesionales de su prestigiosa firma, para la realización de una Auditoría de Gestión a las áreas de compras, producción y almacenamiento.

La empresa proveerá todo lo necesario para llevar a cabo el examen, para lo cual requerimos prontitud en su respuesta y de una cotización.

Atentamente,

Fernando Peña

Gerente General

#### 4.1.3. Programa para Planificación Preliminar

**VJI**  
**CONSULTORÍA Y AUDITORÍA**

P/T	
Auditor	

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Programa de Auditoría Fase I**  
**Planificación preliminar**  
**Auditoría de Gestión al .... de ..... del 2010**


**OBJETIVOS:**

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF.P/T</b>	<b>ELAB</b>	<b>OBS.</b>
1				
2				
3				

(Espacio en blanco)



#### 4.1.4. Visita preliminar a las instalaciones para cotizar la Auditoría

	P/T	
	Auditor	

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**Compras, Producción y Almacenamiento**  
**Tema: Visita preliminar para cotizar la Auditoría**

Nombre: Francisco Burneo  
Cargo: Gerente de Producción  
Dirección: Panamericana Sur Km 11  
Fecha: ..... de..... 2010  
Hora: 10 a.m.

Objetivo: Conocer las instalaciones de la empresa y las actividades que se realizan en el área a ser auditada.

1. ¿Quién es el gerente de la Empresa?
2. ¿Cuándo fue fundada la Empresa?
3. ¿Cuál es el objeto social de la empresa?
4. ¿Cuántas sucursales tiene la empresa?
5. ¿Cuál es el número de accionistas de la Empresa?
6. ¿Cuál es el capital social de la Empresa?
7. ¿Cuál es la capacidad de producción?
8. ¿Cuántos postes produce al mes la empresa?
9. ¿Cuántas compras de materia prima realiza al mes?
10. ¿Cuántas líneas de productos tiene?

P/T	
Auditor	

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**Compras, Producción y Almacenamiento**  
**Tema: Visita preliminar para cotizar la Auditoría**

---

11. ¿Cuál es la actividad principal y a quienes presta servicios?
12. ¿Qué tipos de productos y servicios ofrece?
13. ¿Existe un manual de Políticas y Procedimientos que regule el proceso de compras, producción y almacenamiento?
14. ¿Quiénes intervienen en los procesos de compras, producción y almacenamiento?

(Espacio en blanco)

**4.1.5. Memorando de evaluación preliminar al representante legal de la firma**



Quito,.....de.....del 2010

**MEMORANDO**

**12-JG-2010**

**PARA:** JUNTA GENERAL VJI CONSULTORIA Y AUDITORÍA  
**DE:** UNIDAD DE VISITAS PREVIAS  
**FECHA:** Diciembre 15, 2010  
**ASUNTO:** VISITA PRELIMINAR A MAPRESA

De nuestras consideraciones:

Después de haber realizado una visita previa a la empresa, y de habernos puesto al tanto de las diferentes actividades operacionales de la empresa, hemos analizado en proporción a la empresa los recursos financieros, materiales y humanos que necesitamos para realizar la auditoría, y de igual manera el tiempo que vamos a necesitar.

Recursos financieros:

<b>Recurso Material</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Suministros de Oficina	200,00
Suministros de Computación	500,00
Movilización	200,00
Alimentación	400,00
Internet	150,00
<b>Total</b>	<b>1.450,00</b>

<b>RECURSO HUMANO</b>		
<b>PUESTO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>REMUNERACIÓN</b>
Auditor Jefe del Equipo	Jenny Pilataxi Moreira	1.600,00
Auditor Operativo	Víctor Pulla	600,00
Asesor Técnico	Johanna Escobar	350,00
<b>TOTAL</b>		<b>2.550,00</b>

Recursos Materiales:

Cant.	Material
3	COMPUTADORA
1	ESCRITORIO
1	IMPRESORA
2	RESMA DE PAPEL BOND 75 GR
3	ESFEROGRÁFICOS COLOR NEGRO Y AZUL
3	CORRECTORES Y BORRADORES

Recursos Humanos:

Auditor Jefe del Equipo	Jenny Pilataxi Moreira
Auditor Operativo	Víctor Pulla
Asesor Técnico	Johanna Escobar

Presupuesto del tiempo:

<b>Fases</b>	<b>Días</b>
Planificación Preliminar	2
Planificación Específica	4
Ejecución del trabajo	21
Comunicación de Resultados	3
<b>Total</b>	<b>30</b>

#### 4.1.6. Oferta Profesional

**VJI**  
CONSULTORÍA Y AUDITORÍA

Quito,..... de ..... del 2010

Sres.

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

---

#### **OFERTA PROFESIONAL**

Carta de Presentación

1. Diagnóstico de la Empresa
2. Técnicas y procedimientos a aplicarse en el transcurso de la auditoría
3. Productos finales
4. Equipo de auditores
5. Experiencia de la firma
6. Presupuesto de tiempo y cronograma de trabajo
7. Honorarios

Quito,..... de..... del 2010

Sres.

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

De nuestras consideraciones:

Agradecemos que nos hayan tomado en cuenta para realizar la Auditoría de Gestión en su Empresa, nuestra firma cuenta con experiencia suficiente lo cual avala nuestro trabajo, hemos realizado todo tipo de auditoría en grandes empresas, y dedicadas a sin número de actividades empresariales.

Luego de visitar sus instalaciones y teniendo un conocimiento global de la empresa, hemos formulado nuestra oferta profesional la cual la detallaremos a continuación.

Esperamos que la misma cumpla sus expectativas.

Atentamente,

Jenny Pilataxi

Auditor Jefe

Sres.

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

---

## **OFERTA PROFESIONAL**

### **1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

La Auditoría de Gestión a las áreas de compras, producción y almacenamiento de la empresa Maderas Preservadas S.A. MAPRESA, se la realiza debido a que se necesita conocer si se están entregando los productos requeridos por los clientes a tiempo para saber si existe una satisfacción por parte de los mismos. Es por todo esto, que el Auditor General de VJI Consultoría y Auditoría dispone revisar los procesos que se siguen para identificar los fallos existentes, según memorando N° 2010-001-AG, de fecha octubre del 2010.

Sres.

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

---

## 2. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS A APLICARSE EN EL TRANSCURSO DE LA AUDITORÍA

### a) Técnica de Verificación Ocular

- **Comparación:** entre dos o más cosas que tengan relación, con la finalidad de determinar las similitudes o diferencias entre los aspectos comparados.
- **Observación:** mirar cómo se desarrollan las operaciones.
- **Rastreo:** es revisar unas actividades desde el principio hasta el final de su proceso normal.

### b) Técnicas de Verificación Escrita

- **Análisis:** descomponer un proceso con el fin de determinar las actividades con fallas, así como verificar todas las actividades que tengan relación con el proceso sujeto a examen durante el período que se está estudiando.
- **Confirmación con terceros:** asegurarse de la autenticidad de la información, a través de la afirmación o negación escrita por una persona que conozca la existencia y veracidad de la operación consultada.



Sres.

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

---

c) **Técnicas de verificación verbal**

- **Indagación:** se realiza una serie de preguntas sobre un aspecto motivo del examen.

d) **Técnicas de Verificación Documental**

- **Comprobación:** verificación de los documentos que sustentan una actividad con el fin de comprobar la legalidad de los mismos.
- **Computación:** comprobar la exactitud matemática de las operaciones a través de cálculos, contar, sumar, multiplicar, entre otros.

e) **Técnicas de Verificación Física**

- **Inspección:** examen ocular de los bienes de la entidad sean estos: activos, documentos, valores, entre otros, con el fin de conocer la existencia y autenticidad de los mismos.

Sres.

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

---

### **3. PRODUCTOS FINALES**

El producto final a presentar luego de la Auditoría es el Informe Final, el cuál constara de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

### **4. EQUIPOS DE AUDITORES**

La auditoría de Gestión a la empresa MAPRESA, se realizará con el siguiente equipo de trabajo:

Auditor Jefe del Equipo	Jenny Pilataxi Moreira Experiencia: 5 años realizando Auditorías Financieras y de Gestión, de los cuales 2 trabaja en la firma.
Auditor Operativo	Víctor Pulla Experiencia: 3 años realizando todo tipo de Auditorías.
Asesor Técnico	Johanna Escobar Experiencia: 4 años de los cuales, 1 trabaja en la firma, tiene especialidad en Auditoría Ambiental.

Sres.

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

---

## 5. EXPERIENCIA DE LA FIRMA

La firma ha realizado Auditorías similares a otros entes industriales como son:

- Durallanta
- LIGNA S.A.
- CAFRES Cía. Ltda.
- Entre otras

## 6. PRESUPUESTO DE TIEMPO Y CRONOGRAMA DE TRABAJO

El tiempo para cumplir con la auditoría de gestión se ha estimado en 30 días laborables, distribuidos de la siguiente manera:

<b>Fases</b>	<b>Días</b>
Planificación Preliminar	2
Planificación Específica	4
Ejecución del trabajo	21
Comunicación de Resultados	3
<b>Total</b>	<b>30</b>

Sres.

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

### **Cronograma de trabajo**

<b>FASES</b>	<b>HORAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Planificación</b>	8	JP
<b>Programa</b>	8	JP
<b>Evaluación del Control Interno</b>	16	
<b>Medición de riesgo</b>	8	EQUIPO DE AUDITORIA
<b>Aplicación de procedimientos</b>	108	
<b>Informe final</b>	12	JP VP JE
<b>Seguimiento</b>	0	
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	

## **7. HONORARIOS**

Nuestros honorarios han sido calculados hora consultor. Relacionando las horas de trabajo presupuestadas para esta auditoría lo cual estimamos en \$ 8.000,00 más impuestos.

Estos honorarios serán facturados de la siguiente forma:

- 50% al inicio del trabajo, y;
- 50% contra entrega del informe

#### 4.1.7. Carta de compromiso



Quito, ..... de ..... del 2010

Señores:

VJI Auditores

Presente,

De mis consideraciones:

Mediante la presente, la empresa Maderas Preservadas S.A. MAPRESA, una vez revisada la oferta profesional y teniendo conocimiento de la experiencia de su prestigiosa firma, aceptamos las condiciones y honorarios fijados en la oferta profesional y por lo tanto, sírvanse realizar la Auditoría de Gestión a las áreas de compras, producción y almacenamiento lo antes posible.

Atentamente,

Fernando Peña

Gerente General

#### **4.1.8. Contrato de Auditoría**

### **CONTRATO DEL SERVICIO DE AUDITORÍA**

#### **APLICACIÓN**

Las siguientes Condiciones Generales de Contratación son de aplicación obligatoria en toda la ejecución de este contrato convenida entre la Firma Auditora *VJI Consultoría y Auditoría* y el Oferente.

#### **COMPARECENCIA**

Este Contrato se celebra el día 20 del mes de Diciembre del año 2010 en la ciudad de San Francisco de Quito D.M., Republica de Ecuador, entre MAPRESA S.A., (en adelante el “Contratante”), cuyo Apoderado General es señor Fernando Peña, conforme consta de la escritura pública que se agrega como habilitante; y, *VJI Consultoría y Auditoría*, domiciliada en Ecuador, con oficinas en la ciudad de Quito (en adelante el “Contratista”), debidamente representada por el la señorita JENNY PILATAXI MOREIRA, en su calidad de Gerente General, conforme consta del instrumento que se agrega como habilitante. Individualmente llamados la “Parte”, y conjuntamente las “Partes”, según corresponda a las obligaciones y derechos adquiridos por ellas de conformidad con este Contrato.

#### **CLAUSULA 1: TÉRMINOS Y DEFINICIONES**

- 1.1. Las Partes convienen que este Contrato se someta y sujete expresamente al imperio de las leyes de la República de Ecuador.
- 1.2. Salvo que expresamente se indique lo contrario, las palabras escritas con mayúsculas o cuya primera letra esté escrita con mayúscula, serán y se entenderán como términos definidos en este Contrato, y tendrán el significado que se les asigna a continuación:

**Definiciones:**

**Acta de Terminación y Finiquito:** significa el documento escrito debidamente suscrito por los representantes de las Partes mediante el cual se dan por concluidas las obligaciones de las Partes de acuerdo con el Contrato, y a satisfacción de ambas.

**Contratante:** significa *MAPRESA S.A.*

**Contratista:** significa *VJI, CONSULTORES Y AUDITORES.*

**Contrato:** significa el contrato para la ejecución de Servicios de Auditoría Externa que la empresa Contratante suscribirá con el Contratante, el cual contemplará, en lo pertinente, los términos y condiciones establecidos en las Bases de Oferta, la propuesta técnica y económica del Contratista, el Modelo de Contrato aplicable.

**Coordinación del Contratante:** significa(n) el(los) representante(s) autorizado(s) por el Contratante para efectos de este Contrato quienes vigilará(n) y controlará(n) la ejecución de una parte o de todo del Objeto del Contrato

**Coordinación del Contratista** significa(n) el(los) representantes(s) autorizado(s) por el Contratista para ser interlocutor de la Coordinación del Contratante.

**Día:** significa un día natural.

**Día Hábil:** significa, para efectos de este Contrato, un

día que no es sábado, domingo o festivo en el que los bancos no están abiertos, si aplicare, para llevar a cabo operaciones comerciales o financieras en Ecuador o en otro país, si así lo convinieren las Partes, de acuerdo al lugar en donde habrán de llevarse a cabo las transacciones.

Dólares ó US\$:

significa la moneda de los Estados Unidos de América de curso legal en Ecuador.

Factura(s):

significa(n) la(s) factura(s) que el Contratista presentará para cobro por concepto de la ejecución del objeto parcial o total del Contrato y reembolso de gastos de ser aplicable.

Impuestos:

significa(n) todos y cualquiera de los impuestos, tasas y contribuciones actuales y futuros, incluyendo, sin limitarse a: impuestos sobre ingresos brutos, ventas, valor agregado, utilización, consumo, propiedad, franquicias, capital, impuestos por la mano de obra u ocupacionales, licencias, y sellos para documentos, retenidos, gravados o cobrados por el país en donde se ejecute el Contrato y/u operación comercial, o una subdivisión gubernamental del mismo, o por cualquier otra autoridad tributaria en Ecuador.

IVA:

significa el impuesto al valor agregado.



1.3. Los términos utilizados en el presente Contrato serán interpretados de acuerdo a las reglas que se detallan a continuación:

- El singular incluye el plural y el plural incluye el singular
- Una referencia a un género incluye al otro género.
- Las palabras “incluye” e “incluyendo” no son limitativas.

Este Contrato deberá ser interpretado de acuerdo a la intención de las Partes, los términos y condiciones acordadas bajo el presente Contrato, y las leyes y demás regulaciones aplicables en Ecuador, específicamente las normas contenidas en el Título XIII del Libro IV del Código Civil Ecuatoriano, “De la Interpretación de los Contratos”.

## **CLAUSULA 2: OBJETO DEL CONTRATO**

2.1. El Contratista, debidamente calificada e inscrita en el Registro de Auditores Externos de la Superintendencia de Compañías, con el No. 069, se compromete a ejecutar la Auditoría Externa de "La Contratante" por el año 2010, sujetándose a todas las disposiciones emanadas de la Entidad Controladora.

## **CLAUSULA 3: COMPROMISOS DE LA CONTRATISTA**

3.1 El Contratista se compromete a realizar el trabajo de Auditoría Externa, de acuerdo al Plan de Auditoría presentado en la Oferta de Servicios y que forman parte integrante de este Contrato.

En caso de que durante el transcurso del trabajo se presenten circunstancias que pueda afectar su ejecución de acuerdo con los términos previstos, el Contratista se compromete a informar por escrito a la Gerencia con la mayor anticipación posible para que el Contratante pueda adoptar las medidas necesarias, afín de evitar que ocurran los siguientes casos:

- Falta de información de respaldo de los Estados Financieros o demora en su elaboración.
- Falta de respuesta a pedidos de confirmación remitidos a clientes,

acreedores o asesores legales de la entidad, o demoras en la reconciliación de las respuestas recibidas.

- El Contratista se compromete a dar los servicios de Auditoría Externa con personal calificado, de acuerdo al Plan de Auditoría establecido en la oferta de servicios.

#### **CLAUSULA 4: COMPROMISOS DE LA CONTRATANTE**

4.1 Por su parte el Contratante se compromete a poner a disposición del Contratista toda la documentación requerida y a dar las facilidades de oficina y personal, a fin de que se pueda cumplir con el trabajo planeado.

Entregará la siguiente información: Flujo gramas, Manual de Procesos, Manual de Procedimientos y Indicadores de eficiencia, y demás información que sea requerida para la correcta evaluación.

En caso de que no se reciba la documentación solicitada, de considerarlo necesario, "La Contratista" podrá dar por terminado el presente Contrato, manifestando por escrito las circunstancias por las cuales se lo hace, y tendrá derecho a cobrar sus honorarios proporcionalmente al trabajo ejecutado hasta entonces.

#### **CLAUSULA 5: ALCANCE DEL EXAMEN DE AUDITORÍA**

5.1. El Contratante comprende en términos generales lo siguiente:

##### **a. Aspectos Personales**

El trabajo se desarrollará bajo la responsabilidad directa del representante del Contratista, asistido por un Gerente o Supervisor de Auditoría.

##### **b. Planificación**

La planificación del trabajo, de acuerdo a las necesidades del Contratante, comprenderá básicamente lo siguiente:

- Levantamiento de procesos de la empresa y evaluación del control interno

de la misma con su alcance.

**a. Evaluación del sistema de control interno**

El diseño, implantación y operación del sistema de control interno del Contratante será responsabilidad de la Gerencia. "La Contratista" realizará un estudio y evaluación de dicho sistema solo en los aspectos que se refieren a aquellos controles claves en los que aquella pretende confiar a efectos de determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de sus pruebas. Este trabajo proveerá a la Firma Auditora la ocasión de informar al Contratante cualquier deficiencia en los controles internos que pueda detectar como consecuencia de dicho estudio y evaluación cuyo único objetivo es aquel expresado en el párrafo anterior. Tal informe, en consecuencia, puede no contener todos los comentarios relativos a deficiencias que una revisión más específica podría llegar a revelar.

**b. Programa de Trabajo**

El Contratista tomará en cuenta las circunstancias particulares del Contratante entre ellas, la naturaleza y envergadura de la Compañía, las políticas establecidas por la administración de la misma, el control vigente y la finalidad del examen.

Para los componentes de auditoría donde los riesgos son relativamente bajos y existe una alta probabilidad de que el sistema de control sea confiable, reducimos el nivel de esfuerzos de auditoría probando los componentes (segmentos del balance) en forma rotativa.

La obtención de los elementos de prueba se ejecuta mediante la aplicación en forma selectiva, es decir en base a muestras, de procedimientos de auditoría, que comprenden en términos generales lo siguiente:

- Comprobación de la valuación de las inversiones, si es el caso;

- Pruebas sobre documentos y otras evidencias de respaldo de los desembolsos (emisión de los cheques propios del Contratante.
- Análisis de los Pasivos, inclusive aquellos correspondientes a los beneficios sociales prescritos por las disposiciones legales y los de orden tributario e indagación sobre posibles contingencias;
- Revisión de los aspectos impositivos que tengan efecto en la presentación de los estados financieros;
- Indagación y análisis a ser efectuados en contacto con directivos, funcionarios y empleados del Contratante sobre diversos problemas que surjan durante la auditoría; Obtención de confirmación escrita de la Administración del Contratante de las explicaciones e informaciones suministradas

## **CLAUSULA 6: INFORMES DE AUDITORÍA**

### **6.1. Carta de Recomendaciones a la Administración**

Este informe incluirá una descripción de las debilidades significativas encontradas al efectuar el estudio y evaluación del control interno contable y administrativo y de otros aspectos observados, nuestras recomendaciones y los comentarios de la gerencia del Contratista respecto de cada una de ellas.

## **CLAUSULA 7: HONORARIOS Y FORMA DE PAGO**

7.1. El honorario pactado por los servicios de auditoría externa, para el año 2010 del Contratista será de US \$ 8.000 (Ocho Mil dólares), más el impuesto al valor agregado.

Este honorario no incluye los gastos de administrativos del equipo de auditoría, gastos que correrán a cargo de MAPRESA la remuneración será pagada el 50% A la Firma del Contrato, y la parte restante será en la entrega del Informe Final de auditoría.

7.2. Serán de cuenta de EL AUDITOR cuantos gastos e impuestos se generen y resulten aplicables como consecuencia de la ejecución del

objeto de este contrato, con la única excepción del IVA o impuesto que le sustituya.

#### **CLAUSULA 8: INDEPENDENCIA LABORAL**

8.1. Las partes contratantes convienen expresamente en que el presente Contrato no los vincula en relación de dependencia con respecto al personal que se asigne para la realización del trabajo antes mencionado.

#### **CLAUSULA 9: JURISDICCIÓN**

9.1. En caso de controversias, las partes señalan sus domicilios en la ciudad de Quito, declarando expresamente someterse a la jurisdicción y competencia del Tribunal de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito. Para constancia de lo actuado, las partes contratantes firman el presente documento por duplicado y de un mismo tenor, en el lugar y fecha indicados al comienzo de este Contrato.

**Por el Contratante:**

**MAPRESA S.A.**

**Nombre:** Fernando Peña

**Cargo:** Gerente General

**Por el Contratista:**

**VJI Consultoría y Auditoría**

**Nombre:** Ing. Jenny Pilataxi M.

**Cargo:** Gerente General

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_

#### 4.1.9. Carta informativa de inicio de Auditoría

## VJI CONSULTORÍA Y AUDITORÍA

Quito,.....del.....2010

Sr.

Fernando Peña

Gerente General, MAPRESA

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Mediante la presente, VJI Consultoría y Auditoría y por la petición presentada por la Junta de Socios de la empresa Maderas Preservadas S.A. MAPRESA, comunicamos a usted que el día..... del.....2010 iniciamos nuestra auditoría contratada por la empresa con fecha..... del.....2010, solicitamos las facilidades para la ejecución de este trabajo.

Auditor Jefe del Equipo	Jenny Pilataxi Moreira
Auditor Operativo	Víctor Pulla
Asesor Técnico	Johanna Escobar

Aprovechamos nuestro agradecimiento por la atención a la presente.

Atentamente,

Jenny Pilataxi Moreira

AUDITOR JEFE

## 4.2. Fase II: Planificación Específica

### 4.2.1. Entrevista a los diferentes funcionarios de la Empresa para determinar el riesgo inherente.



P/T	
Auditor	

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Auditoría de Gestión**

**Compras, Producción y Almacenamiento**

**Tema: Entrevista**

Nombre: xxxx

Cargo: Jefe del Área de compras

Dirección: Panamericana Sur Km 11

Fecha: ..... del.....2010

Hora: xxxx

Objetivo: Determinar el grado de eficiencia en el proceso de compras

1. ¿Existe un manual de procedimientos al área de Compras?
2. ¿Cómo es la comunicación dentro del área de compras?
3. ¿Cuántos proveedores se atienden diariamente en el área de Compras y quién lo hace?
4. ¿Relate brevemente el proceso para adquirir la materia prima?
5. ¿Quién es el encargado de recibir los pedidos de material?
6. ¿Se verifica que el producto requerido este en buen estado al momento de la recepción?
7. ¿Cuánto tiempo demora clasificar la madera en de: primera, segunda y rechazo, Quién lo realiza?
8. ¿Existe un registro de entradas y salidas de materia prima?

P/T	
Auditor	

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**Compras, Producción y Almacenamiento**  
**Tema: Entrevista**

---

Nombre: xxxx  
Cargo: Jefe del Área de producción  
Dirección: Panamericana Sur Km 11  
Fecha: ..... del.....2010  
Hora: xxxx  
Objetivo: Determinar el grado de eficiencia en el área de producción

1. ¿Existe un manual de procedimientos en el Departamento de Producción?
2. ¿Cómo es la comunicación dentro del área de producción?
3. ¿Describa brevemente cuál es el proceso desde que entra la materia prima hasta que salga el producto terminado?
4. ¿Cuáles son las características que debe tener una madera para que sea calificada como de primera, segunda y rechazo?
5. ¿Quién es el encargado de verificar cada paso del proceso de producción?
6. ¿Se verifica que el producto en proceso sea de calidad?
7. ¿Qué tiempo se demora preservar la madera?
8. ¿Cuáles son los aspectos que se toman en cuenta para considerar que un producto terminado sea de calidad y cumpla con los requerimientos que pidió el cliente?
9. ¿Existe un registro de la madera que ingresa y sale de producción?



P/T	
Auditor	

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**Compras, Producción y Almacenamiento**  
**Tema: Entrevista**

---

Nombre: xxxx

Cargo: Jefe del Área de almacenamiento

Dirección: Panamericana Sur Km 11

Fecha: ..... del.....2010

Hora: xxxx

Objetivo: Determinar el grado de eficiencia en el proceso de almacenamiento

1. ¿Existe un manual de procedimientos en el Departamento de almacenamiento?
2. ¿Cómo es la comunicación dentro del área de almacenamiento ?
3. ¿Cuántos productos terminados entran diariamente al almacén?
4. ¿Relate brevemente el proceso para adquirir la materia prima?
5. ¿Quién es el encargado de recibir los productos terminados de la producción?
6. ¿Se verifica que el producto que entra a almacén se encuentre en buen estado?
7. ¿Existe un registro de entrada y salidas de productos terminados?

#### 4.2.2. Evaluación del control interno



P/T	
Auditor	

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Cuestionario de Control Interno**

**Área: Compras**

**Nombre:**

**Cargo:** Jefe del área de Compras

**Objetivo:** Determinar el nivel de control y supervisión interna, en las operaciones de compra

N°	Pregunta	SI	NO	Observaciones

**Calificación:**

**Valoración:**

**Firmas**

**Entrevistado**

**Auditor**

P/T	
Auditor	

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Área: Producción**

<b>Nombre:</b>				
<b>Cargo:</b> Jefe del área de Producción				
<b>Objetivo:</b> Determinar el nivel de control y supervisión interna, en las operaciones de producción				
N°	Pregunta	SI	NO	Observaciones
<b>Calificación:</b>				
<b>Valoración:</b>				
<b>Firmas</b>				
<b>Entrevistado</b>		<b>Auditor</b>		

P/T	
Auditor	

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Cuestionario de Control Interno**

**Área: Almacenamiento**

**Nombre:**

**Cargo:** Jefe del área de Almacenamiento

**Objetivo:** Determinar el nivel de control y supervisión interna, en las operaciones de almacenamiento

N°	Pregunta	SI	NO	Observaciones

**Calificación:**

**Valoración:**

**Firmas**

**Entrevistado**

**Auditor**

### **4.2.3. Programa de Auditoría**

Los programas de trabajo tienen por objeto reunir evidencias suficientes pertinentes y validas para sustentar los juicios a emitir respecto al área sometida a examen, estos deben ser elaborados de manera clara y precisa de tal forma que sus procedimientos revelan las inconsistencias del área.

(Espacio en blanco)

P/T	
Auditor	

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**PROGRAMA AL ÁREA DE COMPRAS**  
**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

**OBJETIVOS:**

- Conocer específicamente las actividades realizadas en el proceso.
- Evaluar el control interno utilizado en el proceso
- Determinar funciones y responsabilidades.

<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REFERENCIA P/T</b>	<b>REALIZADO POR</b>	<b>OBSERVACIONES</b>

P/T	
Auditor	

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**PROGRAMA AL ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

**OBJETIVOS:**

N°	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA P/T	REALIZADO POR	OBSERVACIONES

P/T	
Auditor	

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**PROGRAMA AL ÁREA DE ALMACENAMIENTO**  
**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

**OBJETIVOS:**

N°	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	REALIZADO	OBSERVACIONES
		P/T	POR	



#### **4.2.4. Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor durante el curso de la auditoría y sirven para evidenciar su trabajo y para respaldar el informe; los papeles que se utilizarán en el transcurso de la Auditoría son los siguientes:

(Espacio en blanco)

P/T	
Auditor	

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: XXXXX**

**Tema: Papeles de Trabajo**

	<b>HALLAZGOS</b>
<b>PROCESO Nº1 XXXX</b>	
<b>PROCEDIMIENTO NºX XXXXX.</b>	
<b>APLICACIÓN</b>	
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b>  = <u>Número xxxx</u> Total	

P/T	
Auditor	

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**HOJA DE HALLAZGO**  
**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

<b>P/T</b>	<b><u>CONDICIÓN:</u></b>
	<b><u>CRITERIO:</u></b>
	<b><u>CAUSA:</u></b>
	<b><u>EFEECTO:</u></b>

(Espacio en blanco)

### **4.3. Fase III: Ejecución del Trabajo**

En esta fase, se pondrá en práctica todos los formatos realizados en la fase anterior.

Esta fase conocida como el trabajo de campo recabará información de la Empresa, se evaluará los riesgos encontrados en las diferentes áreas y se llevarán a cabo los programas.

(Espacio en blanco)

#### **4.4. Fase IV: Comunicación de Resultados**

##### **4.4.1. Borrador del informe de Auditoría**

Al completar el proceso de la auditoría se presentará un informe escrito que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos de importancia que fueron examinados y otros hechos o circunstancias relevantes que tengan relación con la auditoría o examen especial.

(Espacio en blanco)

Quito, .....de enero del 2011

Señores:

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

De nuestras consideraciones:

Hemos realizado una Auditoría de Gestión a la Empresa con el objeto de evaluar: la eficiencia, la eficacia, la ecología, la economía y la ética en que se maneja las operaciones, y la observancia de disposiciones éticas por el personal.

Nuestro examen se realizó de acuerdo a las normas para el ejercicio profesional, en consecuencia incluyo las técnicas y procedimientos de Auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias.

Para la evaluación de la Gestión utilizamos parámetros propios de la Empresa, a aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y honesta.

Orientamos nuestra Auditoría a las áreas de Compras, Producción y Almacenamiento.

Nuestro informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales.

Las recomendaciones han sido discutidas y aceptadas por los Jefes de las

diferentes áreas con quienes hemos desarrollado un plan estratégico para monitorear la implantación.

Reiteramos nuestro compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la Empresa. A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido en nuestro trabajo.

Atentamente,

Jenny Pilataxi Moreira  
Auditor Jefe

## **CAPITULO I**

### **1. Antecedentes**

#### **1.1 Motivos del Examen**

La Auditoría de Gestión a las Áreas de Compras, Producción y Almacenamiento de la Empresa Maderas Preservadas S.A. MAPRESA, se la realiza debido a que se necesita conocer si se están entregando los productos en los tiempos de espera acordados por los clientes para lograr la satisfacción de los mismos. Es por todo esto, que el Auditor General de VJI Auditores y Consultores dispone revisar los procesos que se siguen para identificar los fallos existentes, según memorando con fecha diciembre del 2010.

#### **1.2 Objetivos del Examen**

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad, ecología, economía y ética en la gestión de los procesos de las áreas de Compras, Producción y Almacenamiento.
- Establecer el nivel de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar la existencia de indicadores de gestión para evaluar el nivel de efectividad en la ejecución de los procedimientos.
- Examinar el grado de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos en el área de trabajo.



- Verificar la existencia de controles y su adecuado cumplimiento.

### **1.3 Alcance del Examen**

Este examen cubrirá el período comprendido del 1 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010, tiempo durante el cual se realizaron las actividades de la Empresa de manera normal y en orden cronológico de la siguiente manera AC-01-2010 y AC-12-2010.

### **1.4 Base Legal**

La empresa Maderas Preservadas S.A. MAPRESA fue constituida cumpliendo con lo ordenado por el Señor Superintendente de Compañías Anónimas, en su Resolución N° 2937, de 12 de mayo de 1972, se aprobó la Constitución de “MADERAS PRESERVADAS S.A. (MAPRESA)”, e inscrita con el N° 11 del 15 de mayo de 1972 del Registro Mercantil Tomo 4.

Las disposiciones Legales que servirán como criterio profesional en el desarrollo del presente examen es la siguiente:

- Ley de Compañías
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Fomento Industrial
- Reglamento de Régimen Tributario.

### 1.5 Elaboración del Trabajo y Tiempos Estimados.

La auditoría de Gestión a la empresa, se realizará con el siguiente equipo de trabajo:

Auditor Jefe del Equipo	Jenny Pilataxi Moreira
Auditor Operativo	Víctor Pulla
Asesor Técnico	Johanna Escobar

El tiempo para cumplir con la auditoría de gestión se ha estimado en 30 días laborables, distribuidos de la siguiente manera:

<b>Fases</b>	<b>Días</b>
Planificación Preliminar	2
Planificación Específica	4
Ejecución del trabajo	21
Comunicación de Resultados	3
Total	<b>30</b>

## **CAPITULO II**

### **2. Resultados de la Auditoría**

## **CAPITULO III**

### **3. Indicadores de Gestión**

(Espacio en blanco)

Para dar lectura al Informe Borrador se debe enviar una convocatoria a los interesados:

Quito, .....de.....2010

Señores:

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

De nuestras consideraciones:

Mediante la presente, nos complace informarles que la Auditoría de Gestión a las Áreas de Compras, Producción y Almacenamiento ha llegado a su fin, por lo cual la lectura del informe será el día.....del.....2011, en la sala de conferencias de las instalaciones de la empresa, ubicada en la panamericana Sur Km 11, en la parroquia Chillogallo. Este acto empezará 10:00 a.m. Rogamos puntual asistencia.

Atentamente,

Jenny Pilataxi Moreira  
Auditor Jefe

#### **4.4.2. Acta de conferencia del Informe de Auditoría**

Para dejar constancia de lo actuado, el jefe de equipo elaborará un acta de conferencia final la que será firmada por todos los funcionarios asistentes. En caso que algún funcionario se negare a suscribir el acta, el Jefe de Equipo dejará constancia del motivo de esta situación.

#### **ACTA FINAL DE LA CONFERENCIA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ÁREAS DE COMPRAS, PRODUCCION Y ALMACENAMIENTO PARA LA EMPRESA MADERAS PRESERVADAS S.A. MAPRESA.**

La conferencia de Auditoría de Gestión a las áreas de Compras, Producción y Almacenamiento, realizada por VJI Consultoría y Auditoría, dando lugar a la petición formulada por el Equipo de Auditores el día.....de.....2011 se realizó en la sala de conferencias de la Empresa ubicada en el barrio Chillogallo.

En la Conferencia participaron:

Gerente General

Jefe del Área de Compras

Jefe del Área de Producción

Jefe del Área de Almacenamiento

La Conferencia aprobó el informe borrador de la Auditoría realizada, para dejar constancia de esto se procede a firmar el acta:

FIRMAS

#### 4.4.3. Informe Final de Auditoría

Quito,.....de enero del 2011

Señores

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

De nuestras consideraciones:

Hemos realizado una Auditoría de Gestión a la empresa con el objeto de evaluar: la eficiencia, efectividad, ecología, economía y ética en que se maneja las operaciones, y la observancia de disposiciones éticas por el personal.

Nuestro examen se realizó de acuerdo con las Normas para el ejercicio profesional de Auditoría, en consecuencia incluyo las técnicas y procedimientos de Auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias.

Para la evaluación de la Gestión utilizamos parámetros propios de la empresa, a aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y honesta.

Orientamos nuestra Auditoría a las Áreas de Compras, Producción y Almacenamiento.

Nuestro informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar reales y potenciales.

Las recomendaciones han sido discutidas y aceptadas por los Jefes de las diferentes áreas con quienes hemos desarrollado un plan estratégico para monitorear la implantación.

Reiteramos nuestro compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la Empresa. A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido en nuestro trabajo.

Atentamente,

Jenny Pilataxi Moreira  
Auditor Jefe

## **CAPITULO I**

### **1. Antecedentes**

#### **1.1 Motivos del Examen**

La Auditoría de Gestión a las Áreas de Compras, Producción y Almacenamiento de la Empresa Maderas Preservadas S.A. MAPRESA, se la realiza debido a que se necesita conocer si se están entregando los productos en los tiempos de espera acordados por los clientes para lograr la satisfacción de los mismos. Es por todo esto, que el Auditor General de VJI Auditores y Consultores dispone revisar los procesos que se siguen para identificar los fallos existentes, según memorando con fecha diciembre del 2010.

#### **1.2 Objetivos del Examen**

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad, ecología, economía y ética en la gestión de los procesos de las áreas de Compras, Producción y Almacenamiento.
- Establecer el nivel de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar la existencia de indicadores de gestión para evaluar el nivel de efectividad en la ejecución de los procedimientos.
- Examinar el grado de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos en el área de trabajo.



- Verificar la existencia de controles y su adecuado cumplimiento.

### **1.3 Alcance del Examen**

Este examen cubrirá el período comprendido del 1 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010, tiempo durante el cual se realizaron las actividades de la Empresa de manera normal y en orden cronológico de la siguiente manera AC-01-2010 y AC-12-2010.

### **1.4 Base Legal**

La empresa Maderas Preservadas S.A. MAPRESA fue constituida cumpliendo con lo ordenado por el Señor Superintendente de Compañías Anónimas, en su Resolución N° 2937, de 12 de mayo de 1972, se aprobó la Constitución de “MADERAS PRESERVADAS S.A. (MAPRESA)”, e inscrita con el N° 11 del 15 de mayo de 1972 del Registro Mercantil Tomo 4.

Las disposiciones Legales que servirán como criterio profesional en el desarrollo del presente examen es la siguiente:

- Ley de Compañías
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Fomento Industrial
- Reglamento de Régimen Tributario.

### **1.5 Elaboración del Trabajo y Tiempos Estimados.**

La auditoría de Gestión a la empresa, se realizará con el siguiente equipo de trabajo:

Auditor Jefe del Equipo	Jenny Pilataxi Moreira
Auditor Operativo	Víctor Pulla
Asesor Técnico	Johanna Escobar

El tiempo para cumplir con la auditoría de gestión se ha estimado en 30 días laborables, distribuidos de la siguiente manera:

<b>Fases</b>	<b>Días</b>
Planificación Preliminar	2
Planificación Específica	4
Ejecución del trabajo	21
Comunicación de Resultados	3
<b>Total</b>	<b>30</b>

## **CAPITULO II**

### **2. Resultados de la Auditoría**

Se debe indicar los hallazgos encontrados, los cuales deben contar con conclusiones y recomendaciones.

## **CAPITULO III**

### **3. Indicadores de Gestión**

#### **3.1 Indicadores de Gestión al Área de Compras**

#### **3.2 Indicadores de Gestión al Área de Producción**


#### **3.3 Indicadores de Gestión al Área de almacenamiento**

#### 4.5. Fase V: Seguimiento

El objetivo de ésta fase es, proporcionar un nivel de seguridad razonable de que el informe de auditoría de gestión llegará a implementarse en beneficio de la organización.

##### 4.5.1. Cronograma de implementación

El cronograma de cumplimiento de Recomendaciones a continuación:

				
		P/T		
		Auditor		
<b>Maderas Preservadas S.A. MAPRESA</b> <b>Cronograma de Cumplimiento y Recomendaciones</b> <b>Áreas de Compras, Producción y Almacenamiento</b>				
N°	Recomendaciones	Responsable	Actividades a cumplirse para implementar la recomendación	Fecha tope de realización

## **CAPÍTULO 5**

### **CASO PRÁCTICO**

En este capítulo, se pondrá en práctica todo lo diseñado en el capítulo anterior, es decir se realizará el trabajo de campo en la empresa Maderas Preservadas S.A. MAPRESA.

(Espacio en blanco)

## 5.1. Planificación Preliminar

### 5.1.1. Carta de petición



Quito, 18 de diciembre del 2010

Señores:

VJI Auditores

Presente,

De mi consideración

A petición presentada por la Junta de Socios de Maderas Preservadas S.A. MAPRESA, solicitamos la prestación de los servicios profesionales de su prestigiosa firma, para la realización de una Auditoría de Gestión a las áreas de compras, producción y almacenamiento.

La empresa proveerá todo lo necesario para llevar a cabo el examen, para lo cual requerimos prontitud en su respuesta y de una cotización.

Atentamente,

Fernando Peña

Gerente General

### 5.1.2. Programa para Planificación Preliminar

**VJI**  
CONSULTORÍA Y AUDITORÍA

P/T	<b>PPP 1/1</b>
Auditor	<b>J.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Programa de Auditoría Fase I**  
**Planificación preliminar**  
**Auditoría de Gestión al 19 de diciembre del 2010**

**OBJETIVOS:**

- Conocer a la empresa y su entorno.
- Obtener información general de la entidad.
- Obtener un conocimiento previo de las actividades de la compañía.
- Recopilar documentación que nos sirva de base para formar un criterio.
- Identificar áreas que podrían requerir consideración especial.
- Determinar el riesgo inherente y de control.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	ELAB	OBS.
1	Recorrer las instalaciones de la empresa y observar lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa posee una infraestructura adecuada.</li> <li>• La manera en la que se realizan los procesos.</li> <li>• El desempeño del personal de producción.</li> <li>• El proceso de almacenamiento y custodia de los inventarios.</li> </ul>	<b>VP 1/4</b>	J.P. V.P.	
2	Preparar una narrativa del recorrido incluyendo conclusiones, comentarios y recomendaciones.	<b>NC 1/4</b> <b>NP 1/2</b> <b>NA 1/5</b>	V.P. J.E.	
3	Entrevistarse con el Gerente de producción de la compañía confirmando la iniciación a la Auditoría y solicitando información relevante de la misma.	<b>VPE 1/5</b>	J.P. V.P.	

### 5.1.3. Narrativa de la visita preliminar a las instalaciones para cotizar la Auditoría



P/T	VP 1/4
Auditor	V.P.

#### **Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

#### **Auditoría de Gestión**

#### **Compras, Producción y Almacenamiento**

#### **Tema: Visita preliminar para cotizar la Auditoría (entrevista)**

La visita a las instalaciones se realizó el día 19 de diciembre del 2010. La empresa Maderas Preservadas S.A. MAPRESA, se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, en la panamericana sur km 11. Al momento de realizar la visita se observaron las instalaciones, así como los diferentes procesos, y posibles problemas que podrían provocar desviaciones, o incurrir en procedimientos ajenos a los planteados en la organización, a continuación se detallan el recorrido de las instalaciones. Entre las situaciones que se pudieron observar encontramos:

- En la entrada de la empresa, se pudo percibir que es una entrada compartida con una constructora, ya que la empresa vendió ese terreno y ahora comparten la entrada, tiene una portera que es la que se encarga de coordinar el ingreso de personas externas o ajenas tanto de la empresa como de la constructora.
- El ingreso a las instalaciones es a las 7:00 a.m. el registro de asistencias de empleados y trabajadores es de un manera simple mediante una hoja de asistencia y la llena la portera, en la cual pone la hora de entrada y salida de cada trabajador.
- El gerente de producción fue quien nos recibió, nos acompañó y dirigió durante todo el recorrido.

P/T	<b>VP 2/4</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Auditoría de Gestión**

**Compras, Producción y Almacenamiento**

**Tema: Visita preliminar para cotizar la Auditoría (entrevista)**

- Las instalaciones se encuentran en condiciones favorables para que los empleados tengan un desenvolvimiento normal en las actividades que realizan diariamente.
- Los empleados no llevan ningún tipo de uniforme ni distintivo que les certifique ser empleados.
- Cada área de producción tiene diferentes maquinarias, y cada trabajador sabe cuáles son sus responsabilidades y las cumplen de acuerdo a una secuencia.
- La planta de producción es amplia y muy bien distribuida para la elaboración de los productos, y se encuentra distribuida en: Pre-secado, secado, maquinado y preservado.
- El área de almacenamiento de inventarios es solo una para el producto terminado, la materia prima la colocan en los patios de la planta.
- Las bodegas so amplias y cumple con las condiciones para el almacenamiento de inventarios.



P/T	<b>VP 3/4</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Auditoría de Gestión**

**Compras, Producción y Almacenamiento**

**Tema: Visita preliminar para cotizar la Auditoría (entrevista)**

**CONCLUSIONES:**

- El personal de la empresa no tiene ningún distintivo de la empresa ni utiliza uniformes.
- Si un trabajador llega tarde no se puede saber realmente ya que la portera es la que coloca de manera manual en un formato pre-impreso horas de entrada y salidas.
- La bodega de almacenamiento de inventario se encuentra en buenas condiciones, pero para manejar lo que es el inventario de materia prima como de producto terminado lo hace una sola persona, que es la que lleva registro de todo ese proceso.

**RECOMENDACIONES:**

- Otorgar uniformes tanto al personal administrativo como a los trabajadores de planta.
- Implementar un método más confiable para controlar la asistencia de empleados.
- Se debe de asignar a otra persona para el área de almacenamiento, para así lograr la segregación de funciones.

P/T	<b>VP 4/4</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Auditoría de Gestión**

**Compras, Producción y Almacenamiento**

**Tema: Visita preliminar para cotizar la Auditoría (entrevista)**

**COMENTARIO:** es necesario la implementación de un sistema de control de asistencia de trabajadores de manera urgente, ya que no se sabe si la portera pone las horas reales de llegada y salida, y esto puede representar un costo para la empresa. Durante todo el recorrido el personal se mostro amable y colaborativo otorgándonos así las suficientes facilidades para cumplir con los objetivos de la visita.

P/T	VPE 1/5
Auditor	J.P.

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Auditoría de Gestión**

**Compras, Producción y Almacenamiento**

**Tema: Visita preliminar para cotizar la Auditoría (entrevista)**

---

Nombre: Francisco Burneo  
Cargo: Gerente de Producción  
Dirección: Panamericana Sur Km 11  
Fecha: 19 de diciembre del 2010  
Hora: 10 a.m.

Objetivo: Conocer las instalaciones de la empresa y las actividades que se realizan en el área a ser auditada.

**1. ¿Quién es el gerente de la Empresa?**

El Gerente General de MAPRESA es el señor Fernando Peña, se encuentra en el cargo desde hace 3 años.

**2. ¿Cuándo fue fundada la Empresa?**

La empresa fue fundada el 8 de mayo de 1972 e inscrita en el Registro Mercantil el 15 de mayo del mismo año.

P/T	VPE 2/5
Auditor	J.P.

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Auditoría de Gestión**

**Compras, Producción y Almacenamiento**

**Tema: Visita preliminar para cotizar la Auditoría**

---

**3. ¿Cuál es el objeto social de la empresa?**

El objeto de la sociedad, es el de instalar una planta destinada a la producción de madera secada y preservada para construcciones de vivienda y además madera preservada para otros uso; dentro es ésta finalidad, la compañía puede realizar toda clase de actos y contratos relacionados, directa o indirectamente con la industrialización y comercialización de maderas, y con la obtención de equipos y materias primas destinadas para el efecto.

**4. ¿Cuántas sucursales tiene la empresa?**

La empresa cuenta con la matriz ubicada en la panamericana Sur Km 11, es la única ubicación.

**5. ¿Cuál es el número de accionistas de la Empresa?**

La empresa en la actualidad tiene 21 accionistas.

P/T	VPE 3/5
Auditor	J.P.

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Auditoría de Gestión**

**Compras, Producción y Almacenamiento**

**Tema: Visita preliminar para cotizar la Auditoría**

---

**6. ¿Cuál es el capital social de la Empresa?**

El capital de la Empresa es de \$ 188.000,00

**7. ¿Cuál es la capacidad de producción?**

La capacidad de producción de la Empresa, en una jornada de trabajo de ocho horas, en 250 días de producción al año, es la siguiente:

Postes de madera preservadas: 22.500 postes o su equivalente de 5.265 m<sup>3</sup>.

Cada carga o parada alcanza un promedio de 45 postes o 10.53 m<sup>3</sup>.

**8. ¿Cuántos postes produce al mes la empresa?**

La empresa no tiene un número fijo de producción de postes, ya que se manejan bajo pedidos, por lo tanto si existe el pedido por parte del cliente realiza los postes caso contrario no.

P/T	VPE 4/5
Auditor	J.P.

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Auditoría de Gestión**

**Compras, Producción y Almacenamiento**

**Tema: Visita preliminar para cotizar la Auditoría**

---

**9. ¿Cuántas compras de materia prima realiza al mes?**

La empresa no cuenta con un presupuesto y mucho menos con una proyección de compras mensuales, ya que de igual manera si existe el pedido por parte del cliente, ahí compra la materia prima necesaria para cumplir con ese pedido, caso contrario no, la empresa no cuenta con un inventario permanente.

**10. ¿Cuántas líneas de productos tiene?**

Tiene tres tipos de líneas que son:

- Postes
- Madera Aserrada
- Servicios

**11. ¿Cuál es la actividad principal y a quienes presta servicios?**

La preservación de madera mediante preservativos u otras sustancias químicas.

P/T	VPE 5/5
Auditor	J.P.

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Auditoría de Gestión**

**Compras, Producción y Almacenamiento**

**Tema: Visita preliminar para cotizar la Auditoría**

---

**12. ¿Existe un manual de Políticas y Procedimientos que regule el proceso de compras, producción y almacenamiento?**

La empresa si cuenta con un manual de políticas y procedimientos, el cual es conocido por todas las áreas, el personal debe realizar sus actividades de acuerdo al mismo.

**13. ¿Quiénes intervienen en los procesos de compras, producción y almacenamiento?**

En el proceso de compras interviene el jefe de departamento de abastecimientos de materia prima; en el área de producción intervienen: el Gerente de Producción, Jefe de Producción Jefe de Departamento de preservación de madera, Jefe de mantenimiento, Jefe de sección o supervisores; en el área de almacenamiento intervienen: encargado del almacén de productos terminados, jefe de patio o bodegas, encargado del patio de materia prima.

**5.1.4. Memorando de evaluación preliminar al representante legal de la firma**



Quito, 20 de diciembre del 2010

**MEMORANDO**

**12-JG-2010**

**PARA:** JUNTA GENERAL VJI CONSULTORIA Y AUDITORÍA  
**DE:** UNIDAD DE VISITAS PREVIAS  
**FECHA:** Diciembre 20, 2010  
**ASUNTO:** VISITA PRELIMINAR A MAPRESA

De nuestras consideraciones:

Después de haber realizado una visita previa a la empresa, y de habernos puesto al tanto de las diferentes actividades operacionales de la empresa, hemos analizado en proporción a la empresa los recursos financieros, materiales y humanos que necesitamos para realizar la auditoría, y de igual manera el tiempo que vamos a necesitar.

Recursos financieros:

<b>Recurso Material</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Suministros de Oficina	200,00
Suministros de Computación	500,00
Movilización	200,00
Alimentación	400,00
Internet	150,00
<b>Total</b>	<b>1.450,00</b>



<b>RECURSO HUMANO</b>		
<b>PUESTO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>REMUNERACIÓN</b>
Auditor Jefe del Equipo	Jenny Pilataxi Moreira	1.600,00
Auditor Operativo	Víctor Pulla	600,00
Asesor Técnico	Johanna Escobar	350,00
<b>TOTAL</b>		<b>2.550,00</b>

Recursos Materiales:

Cant.	Material
3	COMPUTADORA
1	ESCRITORIO
1	IMPRESORA
2	RESMA DE PAPEL BOND 75 GR
3	ESFEROGRAFICOS COLOR NEGRO Y AZUL
3	CORRECTORES Y BORRADORES

Recursos Humanos:

Auditor Jefe del Equipo	Jenny Pilataxi Moreira
Auditor Operativo	Víctor Pulla
Asesor Técnico	Johanna Escobar

Presupuesto del tiempo:

<b>Fases</b>	<b>Días</b>
Planificación Preliminar	2
Planificación Específica	4
Ejecución del trabajo	21
Comunicación de Resultados	3
<b>Total</b>	<b>30</b>

### 5.1.5. Oferta Profesional

**VJI**  
CONSULTORÍA Y AUDITORÍA

Quito, 21 de diciembre del 2010

Sres.

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

---

#### OFERTA PROFESIONAL

Carta de Presentación

1. Diagnóstico de la Empresa
2. Técnicas y procedimientos a aplicarse en el transcurso de la auditoría
3. Productos finales
4. Equipo de auditores
5. Experiencia de la firma
6. Presupuesto de tiempo y cronograma de trabajo
7. Honorarios

Quito, 21 de diciembre del 2010

Sres.

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

De nuestras consideraciones:

Agradecemos que nos hayan tomado en cuenta para realizar la Auditoría de Gestión en su Empresa, nuestra firma cuenta con experiencia suficiente lo cual avala nuestro trabajo, hemos realizado todo tipo de auditoría en grandes empresas, y dedicadas a sin número de actividades empresariales.

Luego de visitar sus instalaciones y teniendo un conocimiento global de la empresa, hemos formulado nuestra oferta profesional la cual la detallaremos a continuación.

Esperamos que la misma cumpla sus expectativas.

Atentamente,

Jenny Pilataxi

Auditor Jefe

Sres.

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

---

## **OFERTA PROFESIONAL**

### **1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

La Auditoría de Gestión a las áreas de compras, producción y almacenamiento de la empresa Maderas Preservadas S.A. MAPRESA, se la realiza debido a que se necesita conocer si se están entregando los productos requeridos por los clientes a tiempo para saber si existe una satisfacción por parte de los mismos. Es por todo esto, que el Auditor General de VJI Consultoría y Auditoría dispone revisar los procesos que se siguen para identificar los fallos existentes, según memorando N° 2010-001-AG, de fecha octubre del 2010.

Sres.

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

---

## 2. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS A APLICARSE EN EL TRANSCURSO DE LA AUDITORÍA

### f) Técnica de Verificación Ocular

- **Comparación:** entre dos o más cosas que tengan relación, con la finalidad de determinar las similitudes o diferencias entre los aspectos comparados.
- **Observación:** mirar cómo se desarrollan las operaciones.
- **Rastreo:** es revisar unas actividades desde el principio hasta el final de su proceso normal.

### g) Técnicas de Verificación Escrita

- **Análisis:** descomponer un proceso con el fin de determinar las actividades con fallas, así como verificar todas las actividades que tengan relación con el proceso sujeto a examen durante el período que se está estudiando.
- **Confirmación con terceros:** asegurarse de la autenticidad de la información, a través de la afirmación o negación escrita por una persona que conozca la existencia y veracidad de la operación consultada.

Sres.

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

---

h) **Técnicas de verificación verbal**

- **Indagación:** se realiza una serie de preguntas sobre un aspecto motivo del examen.

i) **Técnicas de Verificación Documental**

- **Comprobación:** verificación de los documentos que sustentan una actividad con el fin de comprobar la legalidad de los mismos.
- **Computación:** comprobar la exactitud matemática de las operaciones a través de cálculos, contar, sumar, multiplicar, entre otros.

j) **Técnicas de Verificación Física**

- **Inspección:** examen ocular de los bienes de la entidad sean estos: activos, documentos, valores, entre otros, con el fin de conocer la existencia y autenticidad de los mismos.

Sres.

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

---

### **3. PRODUCTOS FINALES**

El producto final a presentar luego de la Auditoría es el Informe Final, el cuál constara de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

### **4. EQUIPOS DE AUDITORES**

La auditoría de Gestión a la empresa MAPRESA, se realizará con el siguiente equipo de trabajo:

Auditor Jefe del Equipo	Jenny Pilataxi Moreira Experiencia: 5 años realizando Auditorías Financieras y de Gestión, de los cuales 2 trabaja en la firma.
Auditor Operativo	Víctor Pulla Experiencia: 3 años realizando todo tipo de Auditorías.
Asesor Técnico	Johanna Escobar Experiencia: 4 años de los cuales, 1 trabaja en la firma, tiene especialidad en Auditoría Ambiental.

Sres.

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

---

## 5. EXPERIENCIA DE LA FIRMA

La firma ha realizado Auditorías similares a otros entes industriales como son:

- Durallanta
- LIGNA S.A.
- CAFRES Cía. Ltda.
- Entre otras

## 6. PRESUPUESTO DE TIEMPO Y CRONOGRAMA DE TRABAJO

El tiempo para cumplir con la auditoría de gestión se ha estimado en 30 días laborables, distribuidos de la siguiente manera:

<b>Fases</b>	<b>Días</b>
Planificación Preliminar	2
Planificación Específica	4
Ejecución del trabajo	21
Comunicación de Resultados	3
<b>Total</b>	<b>30</b>



Sres.

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

### **Cronograma de trabajo**

<b>FASES</b>	<b>HORAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Planificación</b>	8	JP
<b>Programa</b>	8	JP
<b>Evaluación del Control Interno</b>	16	
<b>Medición de riesgo</b>	8	EQUIPO DE AUDITORIA
<b>Aplicación de procedimientos</b>	108	
		JP
<b>Informe final</b>	12	VP JE
<b>Seguimiento</b>	0	
<b>TOTAL</b>	160	

## **7. HONORARIOS**

Nuestros honorarios han sido calculados hora consultor. Relacionando las horas de trabajo presupuestadas para esta auditoría lo cual estimamos en \$ 8.000,00 más impuestos.

Estos honorarios serán facturados de la siguiente forma:

- 50% al inicio del trabajo, y;
- 50% contra entrega del informe

### 5.1.6. Carta de compromiso



Quito, 22 de diciembre del 2010

Señores:  
VJI Auditores  
Presente,

De mis consideraciones:

Mediante la presente, la empresa Maderas Preservadas S.A. MAPRESA, una vez revisada la oferta profesional y teniendo conocimiento de la experiencia de su prestigiosa firma, aceptamos las condiciones y honorarios fijados en la oferta profesional y por lo tanto, sírvanse realizar la Auditoría de Gestión a las áreas de compras, producción y almacenamiento lo antes posible.

Atentamente,

Fernando Peña  
Gerente General

### 5.1.7. Contrato de Auditoría

#### CONTRATO DEL SERVICIO DE AUDITORÍA

##### APLICACIÓN

Las siguientes Condiciones Generales de Contratación son de aplicación obligatoria en toda la ejecución de este contrato convenida entre la Firma Auditora *VJI Consultoría y Auditoría* y el Oferente.

##### COMPARECENCIA

Este Contrato se celebra el día 22 del mes de Diciembre del año 2010 en la ciudad de San Francisco de Quito D.M., Republica de Ecuador, entre MAPRESA S.A., (en adelante el “Contratante”), cuyo Apoderado General es señor Fernando Peña, conforme consta de la escritura pública que se agrega como habilitante; y, *VJI Consultoría y Auditoría*, domiciliada en Ecuador, con oficinas en la ciudad de Quito (en adelante el “Contratista”), debidamente representada por el la señorita JENNY PILATAXI MOREIRA, en su calidad de Gerente General, conforme consta del instrumento que se agrega como habilitante. Individualmente llamados la “Parte”, y conjuntamente las “Partes”, según corresponda a las obligaciones y derechos adquiridos por ellas de conformidad con este Contrato.

##### CLAUSULA 1: TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- 1.3. Las Partes convienen que este Contrato se someta y sujete expresamente al imperio de las leyes de la República de Ecuador.
- 1.4. Salvo que expresamente se indique lo contrario, las palabras escritas con mayúsculas o cuya primera letra esté escrita con mayúscula, serán y se entenderán como términos definidos en este Contrato, y tendrán el significado que se les asigna a continuación:

Definiciones:

Acta de Terminación y Finiquito: significa el documento escrito debidamente

	suscrito por los representantes de las Partes mediante el cual se dan por concluidas las obligaciones de las Partes de acuerdo con el Contrato, y a satisfacción de ambas.
Contratante:	significa <i>MAPRESA S.A.</i>
Contratista:	significa <i>VJI, CONSULTORES Y AUDITORES.</i>
Contrato:	significa el contrato para la ejecución de Servicios de Auditoría Externa que la empresa Contratante suscribirá con el Contratante, el cual contemplará, en lo pertinente, los términos y condiciones establecidos en las Bases de Oferta, la propuesta técnica y económica del Contratista, el Modelo de Contrato aplicable.
Coordinación del Contratante:	significa(n) el(los) representante(s) autorizado(s) por el Contratante para efectos de este Contrato quienes vigilará(n) y controlará(n) la ejecución de una parte o de todo del Objeto del Contrato
Coordinación del Contratista	significa(n) el(los) representantes(s) autorizado(s) por el Contratista para ser interlocutor de la Coordinación del Contratante.
Día:	significa un día natural.
Día Hábil:	significa, para efectos de este Contrato, un día que no es sábado, domingo o festivo en el que los bancos no están abiertos, si

aplicare, para llevar a cabo operaciones comerciales o financieras en Ecuador o en otro país, si así lo convinieren las Partes, de acuerdo al lugar en donde habrán de llevarse a cabo las transacciones.

Dólares ó US\$:

significa la moneda de los Estados Unidos de América de curso legal en Ecuador.

Factura(s):

significa(n) la(s) factura(s) que el Contratista presentará para cobro por concepto de la ejecución del objeto parcial o total del Contrato y reembolso de gastos de ser aplicable.

Impuestos:

significa(n) todos y cualquiera de los impuestos, tasas y contribuciones actuales y futuros, incluyendo, sin limitarse a: impuestos sobre ingresos brutos, ventas, valor agregado, utilización, consumo, propiedad, franquicias, capital, impuestos por la mano de obra u ocupacionales, licencias, y sellos para documentos, retenidos, gravados o cobrados por el país en donde se ejecute el Contrato y/u operación comercial, o una subdivisión gubernamental del mismo, o por cualquier otra autoridad tributaria en Ecuador.

IVA:

significa el impuesto al valor agregado.

1.4. Los términos utilizados en el presente Contrato serán interpretados de acuerdo a las reglas que se detallan a continuación:

- El singular incluye el plural y el plural incluye el singular

- Una referencia a un género incluye al otro género.
- Las palabras “incluye” e “incluyendo” no son limitativas.

Este Contrato deberá ser interpretado de acuerdo a la intención de las Partes, los términos y condiciones acordadas bajo el presente Contrato, y las leyes y demás regulaciones aplicables en Ecuador, específicamente las normas contenidas en el Título XIII del Libro IV del Código Civil Ecuatoriano, “De la Interpretación de los Contratos”.

## **CLAUSULA 2: OBJETO DEL CONTRATO**

2.1. El Contratista, debidamente calificada e inscrita en el Registro de Auditores Externos de la Superintendencia de Compañías, con el No. 069, se compromete a ejecutar la Auditoría Externa de "La Contratante" por el año 2010, sujetándose a todas las disposiciones emanadas de la Entidad Controladora.

## **CLAUSULA 3: COMPROMISOS DE LA CONTRATISTA**

3.1 El Contratista se compromete a realizar el trabajo de Auditoría Externa, de acuerdo al Plan de Auditoría presentado en la Oferta de Servicios y que forman parte integrante de este Contrato.

En caso de que durante el transcurso del trabajo se presenten circunstancias que pueda afectar su ejecución de acuerdo con los términos previstos, el Contratista se compromete a informar por escrito a la Gerencia con la mayor anticipación posible para que el Contratante pueda adoptar las medidas necesarias, afín de evitar que ocurran los siguientes casos:

- Falta de información de respaldo de los Estados Financieros o demora en su elaboración.
- Falta de respuesta a pedidos de confirmación remitidos a clientes, acreedores o asesores legales de la entidad, o demoras en la reconciliación de las respuestas recibidas.
- El Contratista se compromete a dar los servicios de Auditoría Externa

con personal calificado, de acuerdo al Plan de Auditoría establecido en la oferta de servicios.

#### **CLAUSULA 4: COMPROMISOS DE LA CONTRATANTE**

4.1 Por su parte el Contratante se compromete a poner a disposición del Contratista toda la documentación requerida y a dar las facilidades de oficina y personal, a fin de que se pueda cumplir con el trabajo planeado.

Entregará la siguiente información: Flujo gramas, Manual de Procesos, Manual de Procedimientos y Indicadores de eficiencia, y demás información que sea requerida para la correcta evaluación.

En caso de que no se reciba la documentación solicitada, de considerarlo necesario, "La Contratista" podrá dar por terminado el presente Contrato, manifestando por escrito las circunstancias por las cuales se lo hace, y tendrá derecho a cobrar sus honorarios proporcionalmente al trabajo ejecutado hasta entonces.

#### **CLAUSULA 5: ALCANCE DEL EXAMEN DE AUDITORÍA**

5.1. El Contratante comprende en términos generales lo siguiente:

**c. Aspectos Personales**

El trabajo se desarrollará bajo la responsabilidad directa del representante del Contratista, asistido por un Gerente o Supervisor de Auditoría.

**d. Planificación**

La planificación del trabajo, de acuerdo a las necesidades del Contratante, comprenderá básicamente lo siguiente:

- Levantamiento de procesos de la empresa y evaluación del control interno de la misma con su alcance.

### c. **Evaluación del sistema de control interno**

El diseño, implantación y operación del sistema de control interno del Contratante será responsabilidad de la Gerencia. "La Contratista" realizará un estudio y evaluación de dicho sistema solo en los aspectos que se refieren a aquellos controles claves en los que aquella pretende confiar a efectos de determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de sus pruebas. Este trabajo proveerá a la Firma Auditora la ocasión de informar al Contratante cualquier deficiencia en los controles internos que pueda detectar como consecuencia de dicho estudio y evaluación cuyo único objetivo es aquel expresado en el párrafo anterior. Tal informe, en consecuencia, puede no contener todos los comentarios relativos a deficiencias que una revisión más específica podría llegar a revelar.

### d. **Programa de Trabajo**

El Contratista tomará en cuenta las circunstancias particulares del Contratante entre ellas, la naturaleza y envergadura de la Compañía, las políticas establecidas por la administración de la misma, el control vigente y la finalidad del examen.

Para los componentes de auditoría donde los riesgos son relativamente bajos y existe una alta probabilidad de que el sistema de control sea confiable, reducimos el nivel de esfuerzos de auditoría probando los componentes (segmentos del balance) en forma rotativa.

La obtención de los elementos de prueba se ejecuta mediante la aplicación en forma selectiva, es decir en base a muestras, de procedimientos de auditoría, que comprenden en términos generales lo siguiente:

- Comprobación de la valuación de las inversiones, si es el caso;
- Pruebas sobre documentos y otras evidencias de respaldo de los desembolsos (emisión de los cheques propios del Contratante.
- Análisis de los Pasivos, inclusive aquellos correspondientes a los beneficios sociales prescritos por las disposiciones legales y los de orden



tributario e indagación sobre posibles contingencias;

- Revisión de los aspectos impositivos que tengan efecto en la presentación de los estados financieros;
- Indagación y análisis a ser efectuados en contacto con directivos, funcionarios y empleados del Contratante sobre diversos problemas que surjan durante la auditoría; Obtención de confirmación escrita de la Administración del Contratante de las explicaciones e informaciones suministradas

## **CLAUSULA 6: INFORMES DE AUDITORÍA**

### **6.1. Carta de Recomendaciones a la Administración**

Este informe incluirá una descripción de las debilidades significativas encontradas al efectuar el estudio y evaluación del control interno contable y administrativo y de otros aspectos observados, nuestras recomendaciones y los comentarios de la gerencia del Contratista respecto de cada una de ellas.

## **CLAUSULA 7: HONORARIOS Y FORMA DE PAGO**

7.1. El honorario pactado por los servicios de auditoría externa, para el año 2010 del Contratista será de US \$ 8.000 (Ocho Mil dólares), más el impuesto al valor agregado.

Este honorario no incluye los gastos de administrativos del equipo de auditoría, gastos que correrán a cargo de MAPRESA la remuneración será pagada el 50% A la Firma del Contrato, y la parte restante será en la entrega del Informe Final de auditoría.

7.2. Serán de cuenta de EL AUDITOR cuantos gastos e impuestos se generen y resulten aplicables como consecuencia de la ejecución del objeto de este contrato, con la única excepción del IVA o impuesto que le sustituya.

## **CLAUSULA 8: INDEPENDENCIA LABORAL**

8.1. Las partes contratantes convienen expresamente en que el presente Contrato no los vincula en relación de dependencia con respecto al personal que se asigne para la realización del trabajo antes mencionado.

## **CLAUSULA 9: JURISDICCIÓN**

9.1. En caso de controversias, las partes señalan sus domicilios en la ciudad de Quito, declarando expresamente someterse a la jurisdicción y competencia del Tribunal de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito.

Para constancia de lo actuado, las partes contratantes firman el presente documento por duplicado y de un mismo tenor, en el lugar y fecha indicados al comienzo de este Contrato.

**Por el Contratante:**

**MAPRESA S.A.**

**Nombre:** Fernando Peña

**Cargo:** Gerente General

**Por el Contratista:**

**VJI Consultoría y Auditoría**

**Nombre:** Ing. Jenny Pilataxi M.

**Cargo:** Gerente General

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_

### 5.1.8. Carta informativa de inicio de Auditoría



Quito, 23 de diciembre del 2010

Sr.

Fernando Peña

Gerente General, MAPRESA

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Mediante la presente, VJI Consultoría y Auditoría y por la petición presentada por la Junta de Socios de la empresa Maderas Preservadas S.A. MAPRESA, comunicamos a usted que el día 3 de enero del 2011 iniciamos nuestra auditoría contratada por la empresa con fecha 22 del diciembre 2010, solicitamos las facilidades para la ejecución de este trabajo.

Auditor Jefe del Equipo	Jenny Pilataxi Moreira
Auditor Operativo	Víctor Pulla
Asesor Técnico	Johanna Escobar

Aprovechamos nuestro agradecimiento por la atención a la presente.

Atentamente,

Jenny Pilataxi Moreira

AUDITOR JEFE

## 5.2. Fase II: Planificación Específica

### 5.2.1. Entrevista a los diferentes funcionarios de la Empresa para determinar el riesgo inherente.

**VJI**  
CONSULTORÍA Y AUDITORÍA

P/T	<b>EAC 1/4</b>
Auditor	<b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**Compras, Producción y Almacenamiento**  
**Tema: Entrevista**

Nombre: Francisco Burneo  
Cargo: Jefe del Área de compras  
Dirección: Panamericana Sur Km 11  
Fecha: 3 de enero del 2010  
Hora: 9:00 a.m.  
Objetivo: Determinar el grado de eficiencia en el proceso de compras

#### 1. ¿Existe un manual de procedimientos al área de Compras?

Si, existe un manual de procedimientos en el cual hacen constar todo lo referente al momento de realizar una compra, todas las personas que trabajan en el área conocen de cuál es el procedimiento, pero en los últimos años se ha ido desgastando esas costumbres que indica el manual.

#### 2. ¿Cómo es la comunicación dentro del área de compras?

Existe una comunicación informal, ya que al momento de solicitar algo para producción, no existe un documento que señale las salidas de materia prima, este departamento tampoco utiliza órdenes de compra.

P/T	<b>EAC 2/4</b>
Auditor	<b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**Compras, Producción y Almacenamiento**  
**Tema: Entrevista**

---

Nombre: Francisco Burneo  
Cargo: Jefe del Área de compras  
Dirección: Panamericana Sur Km 11  
Fecha: 3 de enero del 2010  
Hora: 9:00 a.m.  
Objetivo: Determinar el grado de eficiencia en el proceso de compras

**3. ¿Cuántos proveedores se atienden diariamente en el área de Compras y quién lo hace?**

No se tiene un número fijo de proveedores que se atienden diariamente, ya que no tienen un cronograma de compras, la persona encargada de atenderlos es el señor Ramiro Tualombo y cuando se trata de madera también lo hace el Ing. Francisco Burneo.

**4. ¿Relate brevemente el proceso para adquirir la materia prima?**

Para realizar la adquisición de materia prima, primero debe de existir un pedido por parte de un cliente de lo contrario no existe tal:

El Ing. Burneo revisa el pedido del cliente, analiza que materia prima requiere, después de eso revisa el banco de proveedores y revisa la disponibilidad de los mismos para que nos entreguen la madera y también la cotiza, después realiza en pedido vía telefónica y listo.

P/T	<b>EAC 3/4</b>
Auditor	<b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**Compras, Producción y Almacenamiento**  
**Tema: Entrevista**

---

Nombre: Francisco Burneo  
Cargo: Jefe del Área de compras  
Dirección: Panamericana Sur Km 11  
Fecha: 3 de enero del 2010  
Hora: 9:00 a.m.  
Objetivo: Determinar el grado de eficiencia en el proceso de compras

**5. ¿Se verifica que el producto requerido este en buen estado al momento de la recepción?**

Sí, toda la madera que llega a los patios de la empresa, se revisan en ese momento y se realiza la calificación para saber si es madera de primera o segunda, y si no es ninguna de las anteriores se determina si existe rechazo y se retorna al proveedor.

P/T	<b>EAC 4/4</b>
Auditor	<b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**Compras, Producción y Almacenamiento**  
**Tema: Entrevista**

---

Nombre: Francisco Burneo  
Cargo: Jefe del Área de compras  
Dirección: Panamericana Sur Km 11  
Fecha: 3 de enero del 2010  
Hora: 9:00 a.m.  
Objetivo: Determinar el grado de eficiencia en el proceso de compras

**6. ¿Cuánto tiempo demora clasificar la madera en de: primera, segunda y rechazo, Quién lo realiza?**

Depende de la cantidad de la madera adquirida, pero demora de uno a dos días.

**7. ¿Existe un registro de entradas y salidas de materia prima?**

No, ya que solo existe el registro de las entradas de materia prima mas no el de las salidas que se realizan

P/T	<b>EAP 1/5</b>
Auditor	<b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**Compras, Producción y Almacenamiento**  
**Tema: Entrevista**

---

Nombre: Ramiro Tualombo  
Cargo: Jefe del Área de producción  
Dirección: Panamericana Sur Km 11  
Fecha: 3 de enero del 2011  
Hora: 10:00 a.m.  
Objetivo: Determinar el grado de eficiencia en el área de producción

**1. ¿Existe un manual de procedimientos en el Departamento de Producción?**

Si, existe un manual de procedimientos en el cual hacen constar todo lo referente a la producción, todas las personas que trabajan en el área conocen de cuál es el procedimiento, y lo realizan de una manera ordenada.

**2. ¿Cómo es la comunicación dentro del área de producción?**

Existe una comunicación informal, ya que no existe ningún tipo de documento, en el cual señale cuanto producto en proceso existe, en cada uno de los diferentes talleres y secciones del área de producción.



P/T	<b>EAP 2/5</b>
Auditor	<b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**Compras, Producción y Almacenamiento**  
**Tema: Entrevista**

---

Nombre: Ramiro Tualombo  
Cargo: Jefe del Área de producción  
Dirección: Panamericana Sur Km 11  
Fecha: 3 de enero del 2011  
Hora: 10:00 a.m.  
Objetivo: Determinar el grado de eficiencia en el área de producción

**3. ¿Describa brevemente cuál es el proceso desde que entra la materia prima hasta que salga el producto terminado?**

Entra la madera a los patios de la empresa y se la deja bajo el sol, para el pre-secado dependiendo de la clase de madera que sea, y de la humedad que tenga, después pasa al secado que son unas cámaras tipo sauna, ahí se demora alrededor de 15 días, después de eso se la traslado a la máquina de preservación, y por último ya sale el producto terminado.

P/T	<b>EAP 3/5</b>
Auditor	<b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**Compras, Producción y Almacenamiento**  
**Tema: Entrevista**

---

Nombre: Ramiro Tualombo  
Cargo: Jefe del Área de producción  
Dirección: Panamericana Sur Km 11  
Fecha: 3 de enero del 2011  
Hora: 10:00 a.m.  
Objetivo: Determinar el grado de eficiencia en el área de producción

**4. ¿Cuáles son las características que debe tener una madera para que sea calificada como de primera, segunda y rechazo?**

Primera: 4 filos bien, que no tenga polillas ni pasadores (polillas se permite 3 por cada 2,5 mts.; y pasadores que sean separados y no más de 3), que no tenga ojos ni corazón, que tenga hasta 5 cm. De rajadura en cada lado.

Segunda: que tenga hasta un 20% de este tipo de daños.

Rechazo: si el daño pasa del 20%.

**5. ¿Quién es el encargado de verificar cada paso del proceso de producción?**

El encargado de verificar cada paso del proceso de producción es el Gerente de Producción que es el Ing. Francisco Burneo.

P/T	<b>EAP 4/5</b>
Auditor	<b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**Compras, Producción y Almacenamiento**  
**Tema: Entrevista**

---

Nombre: Ramiro Tualombo  
Cargo: Jefe del Área de producción  
Dirección: Panamericana Sur Km 11  
Fecha: 3 de enero del 2011  
Hora: 10:00 a.m.  
Objetivo: Determinar el grado de eficiencia en el área de producción

**6. ¿Se verifica que el producto en proceso sea de calidad?**

Sí, ya que los productos de MAPRESA en lo que se refiere a postes se los producen de acuerdo a las normas INEN y en lo que se refiere a pallets trabajan con certificación de AGROCALIDAD.

**7. ¿Qué tiempo se demora preservar la madera?**

Todo depende del tipo de madera, pero por lo general se demora 30 días.

P/T	<b>EAP 5/5</b>
Auditor	<b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**Compras, Producción y Almacenamiento**  
**Tema: Entrevista**

---

Nombre: Ramiro Tualombo  
Cargo: Jefe del Área de producción  
Dirección: Panamericana Sur Km 11  
Fecha: 3 de enero del 2011  
Hora: 10:00 a.m.  
Objetivo: Determinar el grado de eficiencia en el área de producción

**8. ¿Cuáles son los aspectos que se toman en cuenta para considerar que un producto terminado sea de calidad y cumpla con los requerimientos que pidió el cliente?**

Que cumplan con todas las características dispuestas por el cliente, además de que cumpla con los requerimientos de las normas INEN y de AGROCALIDAD según sea el caso.

**9. ¿Existe un registro de la madera que ingresa y sale de producción?**

No, la empresa carece de esta documentación.

P/T	<b>EAA 1/3</b>
Auditor	<b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**Compras, Producción y Almacenamiento**  
**Tema: Entrevista**

---

Nombre: Fausto Godoy  
Cargo: Jefe del Área de almacenamiento  
Dirección: Panamericana Sur Km 11  
Fecha: 3 de enero del 2011  
Hora: 11:00 a.m.  
Objetivo: Determinar el grado de eficiencia en el proceso de almacenamiento

**1. ¿Existe un manual de procedimientos en el Departamento de almacenamiento?**

Sí, existe un manual en el cual se describen cuales son las actividades que se tienen que realizar en esta área, pero a pesar de que el personal conoce bien esto no lo cumple de hace unos cinco años, ya que fue una costumbre que se fue abandonando poco a poco.

**2. ¿Cómo es la comunicación dentro del área de almacenamiento?**

Existe una comunicación informal, ya que no existe ningún tipo de documento, en el cual señale cuanto producto terminado ingresa a almacén, cuánto tiempo permanece en ese lugar y el único documento que se tiene para verificar la salida de producto terminado es la guía de remisión.

P/T	<b>EAA 2/3</b>
Auditor	<b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**Compras, Producción y Almacenamiento**  
**Tema: Entrevista**

---

Nombre: Fausto Godoy  
Cargo: Jefe del Área de almacenamiento  
Dirección: Panamericana Sur Km 11  
Fecha: 3 de enero del 2011  
Hora: 11:00 a.m.  
Objetivo: Determinar el grado de eficiencia en el proceso de almacenamiento

**3. ¿Cuántos productos terminados entran diariamente al almacén?**

No existe ningún registro de cuántos productos terminados ingresan diariamente.

**4. ¿Quién es el encargado de recibir los productos terminados de la producción?**

El encargado del almacén de productos terminados que es el señor Fausto Godoy.

**5. ¿Se verifica que el producto que entra a almacén se encuentre en buen estado?**

Sí, todo producto que ingresa al almacén tiene una revisión para verificar si cumple con todos los requerimientos y características necesarias.

P/T	<b>EAA 3/3</b>
Auditor	<b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**Compras, Producción y Almacenamiento**  
**Tema: Entrevista**

---

Nombre: Fausto Godoy

Cargo: Jefe del Área de almacenamiento

Dirección: Panamericana Sur Km 11

Fecha: 3 de enero del 2011

Hora: 11:00 a.m.

Objetivo: Determinar el grado de eficiencia en el proceso de almacenamiento

**6. ¿Existe un registro de entrada y salidas de productos terminados?**

No existe ningún tipo de registro de entrada y el único documento donde se puede verificar la salida de producto terminado son las guías de remisión.

## 5.2.2. Narrativas de los procedimientos de las áreas

P/T	<b>NC 1/4</b>
Auditor	<b>J.P.</b>

**MADERAS PRESERVADAS S.A. MAPRESA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE COMPRAS**

El área de Compras sigue el siguiente procedimiento:

Dada la naturaleza del giro del negocio, las compras de materia prima o la gestión de abastecimiento, observan procedimientos particulares que tienden a garantizar un adecuado registro de las mismas así como los correspondientes controles relativos al movimiento de inventarios. En el caso del abastecimiento de materia prima, sin excepción, la madera deberá ser ingresada al correspondiente inventario.

### **Compra de madera aserrada**

Objeto:

1. Informar en forma oportuna y exacta sobre los ingresos de la materia prima MADERA ASERRADA que es ingresada al PATIO DE MADERA ASERRADA de la Empresa.
2. Determinar las características de la materia prima recibida en el patio, en cuanto a tipo de madera, dimensiones, cantidad, el proveedor, transportista, la fecha de recepción, el lugar de explotación, etc., con el fin de otorgar elementos de juicio sobre las actividades, tanto a la Gerencia General como al Departamento de Abastecimientos de Materia Prima.



P/T	<b>NC 2/4</b>
Auditor	<b>J.P.</b>

**MADERAS PRESERVADAS S.A. MAPRESA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE COMPRAS**

3. Inscribir en el formulario los costos o precios que han sido acordados por la Gerencia General en cuanto a los diversos conceptos tales como: precio al proveedor, precio al transportista, precio al explotador de la madera o del bosque. Definir el costo total.
4. Que las personas o secciones involucradas en el abastecimiento de madera participen en la elaboración del documento, por una parte, por otra que se responsabilicen por la recepción así como por la correspondiente liquidación.
5. Que el departamento de Contabilidad disponga de elementos de juicio para proceder a emitir el denominado comprobante a pagar, el mismo que recoge gran parte de la información.
6. Permitir la actualización de inventarios de materia prima, que emite procesamiento de Datos.
7. Que la sección de tesorería, disponiendo tanto del reporte de Recepción de Materia Prima, así como del Comprobante a Pagar, disponga de elementos de juicio para proceder a la emisión de cheques por concepto de Compras de Materia Prima.
8. Que tanto la Gerencia General, como la Dirección Administrativa Financiera dispongan de información adecuada que les permita programar los fondos o recursos para cumplir con las obligaciones contraídas por concepto de abastecimientos de madera aserrada en general.

P/T	<b>NC 3/4</b>
Auditor	<b>J.P.</b>

**MADERAS PRESERVADAS S.A. MAPRESA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE COMPRAS**

**Compra de madera postes.**

Objeto:

1. Informar en forma oportuna y exacta sobre los ingresos de la materia prima POSTES DE MADERA que son entregados al Patrio de Postes de la Empresa.
2. Determinar las características de la materia prima recibida en el patio, en cuanto a tipos de madera, dimensiones, cantidad, proveedor, transportista, la fecha de recepción, le lugar o bosque del cual proviene la materia prima, etc., con el fin de otorgar elementos de juicio sobre las actividades, tanto a la Gerencia General como al Departamentos de Abastecimientos.
3. Inscribir o determinar los costos o precios que han sido acordados por la Gerencia General en cuanto a los diversos conceptos, tales como: precio al proveedor, precio o flete al transportista, precio al encargado de la explotación de los bosques. Definir el costo total de los postes en el Patio de la Empresa.

P/T	<b>NC 4/4</b>
Auditor	<b>J.P.</b>

**MADERAS PRESERVADAS S.A. MAPRESA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE COMPRAS**

4. Que las personas o secciones involucradas en el abastecimiento participen en la elaboración de documentos, por una parte, por otra que se responsabilicen tanto de la recepción así como de las liquidaciones.
5. Que el Departamento de Contabilidad disponga de elementos de juicio para proceder a emitir denominado Comprobante a Pagar, el mismo que se basa en los reportes de recepción de postes.
6. Permitir la actualización de inventarios de materia prima, que se halla bajo la responsabilidad de Procesamiento de Datos.
7. Que la sección de Tesorería, con el soporte tanto del reporte de recepción de postes, así como del comprobante a pagar, proceda a la emisión de los valores correspondientes por concepto de las Compras de Postes,
8. Que tanto la Gerencia General, como la Dirección Administrativa Financiera dispongan de información adecuada que les permita programar los fondos o recursos para cumplir con las obligaciones contraídas por concepto de abastecimientos de postes.

P/T	<b>NP 1/2</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**MADERAS PRESERVADAS S.A. MAPRESA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PROCEDIMIENTO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

El área de producción sigue el siguiente procedimiento:

En atención a lo establecido en el Manual de Organización y de funciones por la Compañía, la producción se halla organizada del modo siguiente:

- a. Departamento de producción
  - 1. Sección de Secamiento de Madera
  - 2. Sección de preparación de madera o taller.
  - 3. Sección de Carpintería

Dados los procesos productivos que pueden dividirse en: continuos como en el caso de la preservación de postes (secamiento, perforado y preservación), y por lotes como en el caso de preparación de madera y artículos de carpintería, es menester para los dos casos establecer la iniciación de las actividades mediante órdenes permanentes y específicas de producción, con el objeto de que tanto la Dirección técnica de la Planta como los Departamento Administrativos conozcan con cierto detalle las órdenes que se hallan en circulación en los diversos Departamentos y Secciones; así mismo que les sea posible liquidar los costos de los diversos procesos.

P/T	<b>NP 2/2</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**MADERAS PRESERVADAS S.A. MAPRESA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PROCEDIMIENTO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

Objeto:

1. Planificar las actividades productivas de los diversos centros de costos.
2. Satisfacer oportunamente los requerimientos de productos, tanto a los clientes mayoristas como al distribuidor principal.
3. Permitir introducir controles relacionados con la eficiencia de Producción: Productividad de mano de obra, de equipos e instalaciones, de materia prima.
4. Permitir que el Departamento de Contabilidad, proceda en los casos pertinentes a determinar costos reales de producción, en función tanto de los insumos, como de los tiempos de mano de obra y de maquinaria e instalaciones, utilizados en lotes específicos de productos.
5. Que la Empresa optimice sus recursos en cuanto a la producción de aquellos productos de mayor demanda en el mercado.

P/T	NA 1/5
Auditor	V.P.

**MADERAS PRESERVADAS S.A. MAPRESA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PROCEDIMIENTO DEL ÁREA DE ALMACENAMIENTO**

El área de almacenamiento sigue el siguiente procedimiento:

**Transferencia de productos terminados preservados de planta, al almacén.**

Objeto:

1. Registrar y documentar las entregas de productos terminados preservados de la planta de preservado a los almacenes, ya sean elaborados por el taller que han sido preservados, o postes preservados.
2. Que las personas encargadas de la producción y manipuleo de los diversos productos preservados, se responsabilicen de los mismos.
3. Que el departamento de preservado, documente adecuadamente las entregas de productos realizados a los almacenes.
4. Que los almacenes, reciban documentadamente los productos provenientes de preservado o planta.
5. Que en los casos pertinentes los productos que son transferidos de Planta a los almacenes identifiquen adecuadamente las órdenes de producción respectivas a fin de que la Empresa cumpla los compromisos adquiridos con clientes y distribuidores en general.

P/T	NA 2/5
Auditor	V.P.

**MADERAS PRESERVADAS S.A. MAPRESA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PROCEDIMIENTO DEL ÁREA DE ALMACENAMIENTO**

6. Que la dirección Técnica disponga de un control adecuado sobre el cumplimiento de las órdenes de producción emitidas y terminadas.
7. Que procesamiento de Datos disponga de documentos fuente que garanticen los movimientos de inventarios a saberse: egreso o salida de productos en proceso preservado o en planta, ingreso de productos terminados a los almacenes.
8. Que el departamento de Contabilidad conozca sobre tales ingresos a los Almacenes y que además en base a los documentos proceda a la correspondiente actualización contable.

**Transferencia de productos terminados taller-almacén**

Objeto:

1. Que la entrega de productos que realiza el Taller al Almacén de productos terminados sea debidamente documentada.
2. Que la Dirección técnica de la Empresa, controle el avance de las órdenes o lotes de producción.
3. Que el almacén de productos terminados, y mejor quien esté a cargo se responsabilice de los productos que le son entregados.

P/T	NA 3/5
Auditor	V.P.

**MADERAS PRESERVADAS S.A. MAPRESA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PROCEDIMIENTO DEL ÁREA DE ALMACENAMIENTO**

4. Que la actualización de los inventarios que debe realizar procesamiento de Datos, disponga de los documentos fuente, pues deben actualizarse los siguientes inventarios:

Ingresos: Inventario de Productos Terminados del Almacén

Salidas: Productos en proceso taller (Actualización de cuentas)

5. Que el Departamento de Contabilidad, proceda a la actualización contable pertinente.

**Transferencia de productos terminados carpintería-almacén**

Objeto:

1. Que la entrega de productos terminados que realiza la Carpintería al Almacén, se halle debidamente documentada.
2. Que la Dirección Técnica de la Empresa, controle el avance y realización de las diversas órdenes de producción.
3. Que el almacén de productos terminado, o quien se halle a cargo de él, se responsabilice por los productos terminados que le son entregados por la Carpintería.



P/T	NA 4/5
Auditor	V.P.

**MADERAS PRESERVADAS S.A. MAPRESA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PROCEDIMIENTO DEL ÁREA DE ALMACENAMIENTO**

4. Que la actualización de los inventarios que debe realizar Procesamiento de Datos, disponga de los documentos fuente, pues deben actualizarse los siguientes inventarios:

Ingresos o entrada: Inventario de Productos terminados almacén.

Egresos o salidas: Inventario de Productos en Proceso, Carpintería.

5. Que el departamento de contabilidad, proceda a la actualización de los registros contable relacionados con el movimientos de estos productos.

**Almacén de productos terminados**

Objeto:

1. Que las entregas físicas de los diversos productos, efectuadas por el Almacén de Productos Terminados se hallen debidamente documentadas.
2. Que la salida de los productos terminados de fábrica, únicamente se autorice previa la presentación de la Guía de Despacho, que debe ser emitida por el almacén de productos terminados.
3. Que en la portería de la Empresa, quien lleva productos terminados deposite una copia de la guía de despacho, a fin de garantizar que la entrega fue hecha por el almacén.

P/T	<b>NA 5/5</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**MADERAS PRESERVADAS S.A. MAPRESA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PROCEDIMIENTO DEL ÁREA DE ALMACENAMIENTO**

4. Que la persona que transporta los diversos productos, emita su conformidad en cuanto a haberlos recibido en buenas condiciones.
5. Que el departamento de Ventas, conozca sobre los despachos que diariamente se realizan, y de ese modo pueda controlar el cumplimiento de los compromisos contraídos con los diversos clientes.
6. Que el departamento de ventas, disponga de documentos fuente para proceder a la facturación correspondiente.
7. Que procesamiento de datos disponga de documentos fuente que le permitan la actualización de los inventarios correspondientes.
8. Que el departamento de contabilidad conozca sobre el despacho de productos a fin de que actualice sus registros contables.

### 5.2.3. Evaluación del control interno

#### 5.2.3.1. Área de Compras

**VJI**  
CONSULTORÍA Y AUDITORÍA

P/T	<b>ECC 1/2</b>
Auditor	<b>J.P.</b> <b>J.E.</b>

### Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

#### Cuestionario de Control Interno

#### Área: Compras

<b>Nombre:</b> <b>Cargo:</b> Jefe del área de Compras <b>Objetivo:</b> Determinar el nivel de control y supervisión interna, en las operaciones de compra						
N°	Pregunta	SI	NO	Puntaje Obtenido	Puntaje optimo	Observaciones
1	¿El departamento ha sido objeto de control anteriormente		X	0	10	No ha existido auditoría anteriormente
2	¿Cuenta con políticas específicas para la adquisición de materia prima?	X		10	10	
3	¿Existe un control de la evaluación y resultados de la calificación de proveedores?	X		10	10	
4	¿Se realiza cotizaciones a proveedores diferentes de los ya calificados por la empresa?	X		10	10	
5	¿Se lleva un control de la materia prima que ingresa?	X		10	10	

P/T	<b>ECC 2/2</b>
Auditor	<b>J.P.</b> <b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Cuestionario de Control Interno**

**Área: Compras**

**Nombre:**

**Cargo:** Jefe del área de Compras

**Objetivo:** Determinar el nivel de control y supervisión interna, en las operaciones de compra

N°	Pregunta	SI	NO	Puntaje Obtenido	Puntaje optimo	Observaciones
6	¿Antes de aprobar una solicitud de compra, se revisa suficiencia presupuestal?		X	0	10	No cuentan con un presupuesto anual
7	¿Las órdenes de compra son pre-numeradas?		X	0	10	No manejan órdenes de compra
8	¿Se considera un stock máximo y mínimo?		X	0	10	No tienen especificado el stock
9	¿Se lleva un control de kárdex?		X	0	10	No manejan kardex
10	¿Se ha perdido madera?	X		0	10	El gerente se lleva madera y no hace facturar
				40	100	

### 5.2.3.1.1. Medición del Riesgo de Control del Área de Compras



P/T	<b>MRC 1/3</b>
Auditor	<b>J.P.</b> <b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**ÁREA: COMPRAS**

**Evaluación de Control Interno**

#### **MEDICIÓN DE RIESGOS**

##### **Riesgo Inherente**

Existe una posibilidad de que se pueda presentar un error por la falta de realización de algunas funciones necesarias que son necesarias en el área del 30% (propio de la empresa)

##### **Riesgo de Control**

Según la evaluación del control interno se obtuvo los siguientes parámetros: Para la medición del Nivel de Confianza del Control Interno del proceso de Compra de Materia Prima de la empresa Maderas Preservadas S.A. MAPRESA, se utiliza la siguiente matriz de medición:

P/T	<b>MRC 2/3</b>
Auditor	<b>J.P.</b> <b>V.P.</b>

**MATRIZ NIVEL DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO**

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
Alto	88.89%	99.99%
Medio	77.78%	88.88%
Bajo	66.67%	77.77%
<b>MEDIO</b>		
Alto	55.56%	66.66%
Medio	44.45%	55.55%
Bajo	33.34%	44.44%
<b>BAJO</b>		
Alto	22.23%	33.33%
Medio	11.12%	22.22%
Bajo	0.01%	11.11%



Riesgo de Control=Puntaje óptimo – Puntaje Obtenido

Riesgo de Control= 100-40

**Riesgo de Control= 60%**

Lo que implica que el Área de Compras tiene un nivel de confianza de 40% (medio-bajo) y debe mejorar e implementar controles internos en un 60% (riesgo medio alto), ya que esto es lo que puede estar repercutiendo en la eficiencia y economía de los procesos del Área.

P/T	<b>MRC 3/3</b>
Auditor	<b>J.P.</b> <b>V.P.</b>

### **Riesgo de Detección**

Considerando los procedimientos aplicados con la finalidad de realizar un análisis detallado del área, y con las bases del riesgo inherente y con el cuestionario de control interno se puede determinar que existe un riesgo de detección del 15% detectado después de todos los procedimientos aplicados y basándonos en la experiencia que se posee.

### **Riesgo de Auditoría**

Este riesgo lo determinamos con la evaluación realizada de los distintos riesgos obtenidos.

Riesgo de Auditoría= Riesgo Inherente \* Riesgo de Control \* Riesgo de Detección

Riesgo de Auditoría = 30% \* 60% \* 15% = 2.7%

5.2.3.2. Área de Producción

**VJI**  
CONSULTORÍA Y AUDITORÍA

P/T	<b>ECP 1/2</b>
Auditor	<b>J.P.</b> <b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Cuestionario de Control Interno**

**Área: Producción**

**Nombre:**

**Cargo:** Jefe del área de Producción

**Objetivo:** Determinar el nivel de control y supervisión interna, en las operaciones de producción

Nº	Pregunta	SI	NO	Puntaje Obtenido	Puntaje optimo	Observaciones
1	¿Existe políticas y un diseño de control interno que evalúe el cumplimiento de los objetivos del proceso?	X		10	10	
2	¿Se lleva un control de los gastos realizados por el área?	X		10	10	
3	¿Se lleva hojas de control o se realiza reportes de la materia prima utilizada?	X		10	10	
4	¿Se realiza verificaciones de funcionamiento de la maquinaria antes de empezar con el proceso de preservación?	X		10	10	
5	¿Existe una persona encargada de supervisar la humedad de la madera?	X		10	10	



P/T	<b>ECP 2/2</b>
Auditor	<b>J.P.</b> <b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Cuestionario de Control Interno**

**Área: Producción**

<b>Nombre:</b>						
<b>Cargo:</b> Jefe del área de Producción						
<b>Objetivo:</b> Determinar el nivel de control y supervisión interna, en las operaciones de producción						
N°	Pregunta	SI	NO	Puntaje Obtenido	Puntaje optimo	Observaciones
6	¿Se realizan mantenimientos continuos en las maquinarias?	X		10	10	
7	¿Se realiza inspecciones sorpresa para garantizar el cumplimiento de las actividades de producción?		X	0	10	
8	¿Se realiza reportes diarios de las novedades encontradas?		X	0	10	No manejan reportes de novedades
9	¿Se capacita al personal de planta?		X	0	10	Argumenta n diciendo que el personal ya esta mas de 20 años y conocen todo el proceso
10	¿La planta cuenta con dispositivos de seguridad en caso de emergencia?	X		10	10	
				70	100	

### 5.2.3.2.1. Medición del Riesgo de Control del Área de Producción



P/T	<b>MRP 1/3</b>
Auditor	<b>J.P.</b> <b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**ÁREA: PRODUCCIÓN**

**Evaluación de Control Interno**

**MEDICIÓN DE RIESGOS**

#### **Riesgo Inherente**

Existe una posibilidad de que se pueda presentar un error por la falta de realización de algunas funciones necesarias que son necesarias en al área del 20% (propio de la empresa)

#### **Riesgo de Control**

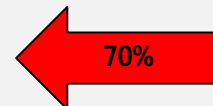
Según la evaluación del control interno se obtuvo el siguiente puntaje:

Para la medición del Nivel de Confianza de control interno en los procesos de Producción de la empresa Maderas Preservadas S.A. MAPRESA, se utiliza la siguiente matriz de medición:

P/T	<b>MRC 2/3</b>
Auditor	<b>J.P.</b> <b>V.P.</b>

**MATRIZ NIVEL DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO**

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
Alto	88.89%	99.99%
Medio	77.78%	88.88%
Bajo	66.67%	77.77%
<b>MEDIO</b>		
Alto	55.56%	66.66%
Medio	44.45%	55.55%
Bajo	33.34%	44.44%
<b>BAJO</b>		
Alto	22.23%	33.33%
Medio	11.12%	22.22%
Bajo	0.01%	11.11%



Riesgo de Control=Puntaje óptimo – Puntaje Obtenido

Riesgo de Control= 100-70

**Riesgo de Control= 30%**

Lo que implica que el proceso de Producción de la Madera Preservadas y demás productos tiene un nivel de confianza del 70% (alto-bajo) y presenta debilidades en sus controles internos en un 30% (riesgo bajo-alto), lo cual implica que se mejorar e implementar controles que permitan optimizar los resultados del mismo.

P/T	<b>MRC 3/3</b>
Auditor	<b>J.P.</b> <b>V.P.</b>

### **Riesgo de Detección**

Considerando los procedimientos aplicados con la finalidad de realizar un análisis detallado del área, y con las bases del riesgo inherente y con el cuestionario de control interno se puede determinar que existe un riesgo de detección del 18% detectado después de todos los procedimientos aplicados y basándonos en la experiencia que se posee.

### **Riesgo de Auditoría**

Según los porcentajes determinados tras el análisis a la empresa y al proceso de Producción, el riesgo de Auditoría se compone de:

Riesgo de Auditoría= Riesgo Inherente \* Riesgo de Control \* Riesgo de Detección

Riesgo de Auditoría = 20% \* 30% \* 18% = 1.08%

### 5.2.3.3. Área de Almacenamiento

**VJI**  
CONSULTORÍA Y AUDITORÍA

P/T	<b>ECA 1/3</b>
Auditor	<b>J.P.</b> <b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Cuestionario de Control Interno**

**Área: Almacenamiento**

<b>Nombre:</b>						
<b>Cargo:</b> Jefe del área de Almacenamiento						
<b>Objetivo:</b> Determinar el nivel de control y supervisión interna, en las operaciones de almacenamiento						
N°	Pregunta	SI	NO	Puntaje Obtenido	Puntaje optimo	Observaciones
1	¿Existe políticas y un diseño de control interno que evalúe el cumplimiento de los objetivos del proceso?	X		10	10	
2	¿El registro en kardex se realiza inmediatamente después de entrega y despachados los productos?		X	0	10	No manejan kardex
3	¿Cuenta con algún instructivo para el almacenamiento de producto terminado?	X		10	10	
4	¿El área de almacenamiento tiene seguridad y se encuentra limpio y ordenado?	X		10	10	

P/T	<b>ECA 2/3</b>
Auditor	<b>J.P.</b> <b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Cuestionario de Control Interno**

**Área: Almacenamiento**

<b>Nombre:</b>						
<b>Cargo:</b> Jefe del área de Almacenamiento						
<b>Objetivo:</b> Determinar el nivel de control y supervisión interna, en las operaciones de almacenamiento						
N°	Pregunta	SI	NO	Puntaje Obtenido	Puntaje optimo	Observaciones
5	¿El almacén informa las existencias de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas, después de anotados estos movimientos?		X	0	10	No informa, ya que no maneja entradas y las únicas salidas vienen a ser las guías de remisión
6	¿El personal de almacenamiento tiene firmados actas de responsabilidad material por la custodia de los bienes materiales?		X	0	10	El personal no tiene firmado ninguna acta de responsabilidad de custodia
7	¿El área de almacenamiento cuenta con listado de los cargos y nombres del personal con acceso al mismo y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos?	X		10	10	

P/T	<b>ECA 3/3</b>
Auditor	<b>J.P.</b> <b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Cuestionario de Control Interno**

**Área: Almacenamiento**

**Nombre:**

**Cargo:** Jefe del área de Almacenamiento

**Objetivo:** Determinar el nivel de control y supervisión interna, en las operaciones de almacenamiento

N°	Pregunta	SI	NO	Puntaje Obtenido	Puntaje optimo	Observaciones
8	¿Los productos terminados se encuentran codificados?	X		10	10	
9	¿Se cuenta con camiones de carga propios de la empresa?		X	0	10	La empresa paga por transporte mensualmente cantidades muy altas.
10	¿Cuenta con seguros contra incendios o robos?	X		10	10	
				60	100	

### 5.2.3.3.1. Medición del Riesgo de Control del Área de Almacenamiento



P/T	<b>MRA 1/3</b>
Auditor	<b>J.P.</b> <b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**ÁREA: ALMACENAMIENTO**

**Evaluación de Control Interno**

**MEDICIÓN DE RIESGOS**

#### **Riesgo Inherente**

Existe una posibilidad de que se pueda presentar un error por la falta de realización de algunas funciones necesarias que son necesarias en el área del 20% (propio de la empresa)

#### **Riesgo de Control**

Según la evaluación del control interno se obtuvo los siguientes parámetros:

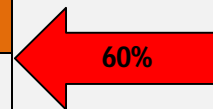
Para la medición del Nivel de Confianza del Control Interno del proceso de Almacenamiento de la empresa Maderas Preservadas S.A. MAPRESA, se utiliza la siguiente matriz de medición:



P/T	<b>MRA 2/3</b>
Auditor	<b>J.P.</b> <b>V.P.</b>

**MATRIZ NIVEL DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO**

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
Alto	88.89%	99.99%
Medio	77.78%	88.88%
Bajo	66.67%	77.77%
<b>MEDIO</b>		
Alto	55.56%	66.66%
Medio	44.45%	55.55%
Bajo	33.34%	44.44%
<b>BAJO</b>		
Alto	22.23%	33.33%
Medio	11.12%	22.22%
Bajo	0.01%	11.11%



Riesgo de Control=Puntaje óptimo – Puntaje Obtenido

Riesgo de Control= 100-60

**Riesgo de Control= 40%**

Lo que nos indica que el proceso de Almacenamiento presenta un nivel de confianza del 60% (medio-alto) y debilidades en sus controles internos en un 40% (riesgo medio bajo), lo cual refleja posibles debilidades en los controles internos diseñados e implantados por la empresa.

P/T	<b>MRA 3/3</b>
Auditor	<b>J.P.</b> <b>V.P.</b>

### **Riesgo de Detección**

Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección, correspondiente al trabajo de nuestro equipo de auditoría es del 18% (riesgo bajo medio).

### **Riesgo de Auditoría**

Según los porcentajes determinados tras el análisis a la empresa y al proceso de Almacenamiento el riesgo de auditoría se compone de:

Riesgo de Auditoría= Riesgo Inherente \* Riesgo de Control \* Riesgo de Detección

Riesgo de Auditoría = 20% \* 40% \* 18% = 1.44%

(Espacio en blanco)

#### **5.2.4. Programa de Auditoría**

Los programas de trabajo tienen por objeto reunir evidencias suficientes pertinentes y validas para sustentar los juicios a emitir respecto al área sometida a examen, estos deben ser elaborados de manera clara y precisa de tal forma que sus procedimientos revelan las inconsistencias del área.

(Espacio en blanco)

5.2.4.1. Área de Compras

**VJI**  
CONSULTORÍA Y AUDITORÍA

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Auditoría de Gestión

PROGRAMA AL ÁREA DE COMPRAS

Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010

P/T	PC 1/5
Auditor	J.P.

**OBJETIVOS:**

- Conocer específicamente las actividades realizadas en el proceso
- Evaluar el control interno utilizado en el proceso
- Determinar funciones y responsabilidades

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REFERENCIA P/T	REALIZADO POR	OBSERVACIONES
	<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>			
1	Visite las instalaciones de la Empresa y observe la ejecución del proceso anotando cualquier novedad en una narrativa	VP 1/4	J.P. V.P.	
2	Realice una entrevista al Jefe del Área indagando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos relevantes.	EAC 1/4 NC 1/4	J.P. V.P.	
3	Evalúe el Riesgo Inherente del proceso.	MRC 1/3	J.P. V.P.	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe del Equipo = Jenny Pilataxi	JP
Auditor Operativo= Víctor Pulla	VP
Asesor Técnico= Johanna Escobar	JE

P/T	<b>PC 2/5</b>
Auditor	<b>J.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**PROGRAMA AL ÁREA DE COMPRAS**  
**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REFERENCIA P/T	REALIZADO POR	OBSERVACIONES
	<b>DISEÑO DE PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>			
	<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL ÁREA DE COMPRAS</b>			
1	Elabore el Cuestionario de Control Interno	<b>ECC 1/2</b>	J.P. J.E.	
2	Aplique el Cuestionario de Control Interno			
3	Evalúe el Riesgo de Control, Detección y Auditoría del proceso.	<b>MRC 1/3</b>	J.P. V.P.	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe del Equipo = Jenny Pilataxi	JP
Auditor Operativo= Víctor Pulla	VP
Asesor Técnico= Johanna Escobar	JE

P/T	<b>PC 3/5</b>
Auditor	<b>J.P.</b>

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REFERENCIA P/T	REALIZADO POR	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR</b>			
1	<b>EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES</b>			
	<b><i>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</i></b>			
1	Solicitar instructivos y procedimientos, de modo que conozcamos los requerimientos de calidad que deben cumplirse y determine su razonabilidad, confiabilidad y actualización	<b>PTC1.1 1/1</b>	V.P. J.E.	
2	Revisar contratos con proveedores seleccionados y determinar legalidad, veracidad y oportunidad.	<b>PTC1.2 1/1</b>	V.P. J.E.	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe del Equipo = Jenny Pilataxi	JP
Auditor Operativo= Víctor Pulla	VP
Asesor Técnico= Johanna Escobar	JE

P/T	<b>PC 4/5</b>
Auditor	<b>J.P.</b>

<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES A REALIZARSE</b>	<b>REFERENCIA P/T</b>	<b>REALIZADO POR</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
2	<b>CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b>			
	<b><i>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</i></b>			
1	Solicitar registros de la empresa y documentación de los proveedores de materia prima pertinente a los parámetros exigidos en los instructivos de la empresa.	<b>PTC2.1 1/6</b>	V.P. J.E.	
2	Verificar el cumplimiento de requerimientos de proveedores exclusivos de madera, comprobando: certificaciones de medio ambiente en base a registros obtenidos por la empresa.	<b>PTC2.2 1/1</b>	V.P. J.E.	
3	Inscribir o determinar los costos o precios que han sido acordados por la Gerencia General en cuanto a los diversos conceptos, tales como: precio al proveedor, precio o flete al transportista, precio al encargado de la explotación de los bosques. Definir el costo total de los postes en el Patio de la Empresa.	<b>PTC2.3 1/3</b> <b>PTC2.4 1/1</b> <b>PTC2.5 1/2</b> <b>PTC2.6 1/1</b>	V.P. J.E.	

<b>EQUIPO</b>	<b>SIGLAS</b>
Auditor Jefe del Equipo = Jenny Pilataxi	JP
Auditor Operativo= Víctor Pulla	VP
Asesor Técnico= Johanna Escobar	JE

P/T	<b>PC 5/5</b>
Auditor	<b>J.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**PROGRAMA AL ÁREA DE COMPRAS**  
**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REFERENCIA P/T	REALIZADO POR	OBSERVACIONES
3	<b>CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES CON PROVEEDORES</b>			
	<b><i>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</i></b>			
1	Que la sección de tesorería, disponiendo tanto del reporte de Recepción de Materia Prima, así como del Comprobante a Pagar, disponga de elementos de juicio para proceder a la emisión de cheques por concepto de Compras de Materia Prima.	<b>PTC3.1 1/4</b>	J.P. V.P.	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe del Equipo = Jenny Pilataxi	JP
Auditor Operativo= Víctor Pulla	VP
Asesor Técnico= Johanna Escobar	JE



### 5.2.4.2. Área de Producción



**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Auditoría de Gestión**

**PROGRAMA AL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

P/T	<b>PP 1/4</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

#### OBJETIVOS:

- Conocer específicamente las actividades realizadas en el proceso
- Evaluar el control interno utilizado en el proceso
- Determinar funciones y responsabilidades

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REFERENCIA P/T	REALIZADO POR	OBSERVACIONES
	<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>			
1	Visite las instalaciones de la Empresa y observe la ejecución del proceso anotando cualquier novedad en una narrativa	<b>VP 1/4</b>	J.P. V.P.	
2	Realice una entrevista al Jefe del Área indagando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos relevantes.	<b>EAP 1/5</b> <b>NP 1/2</b>	J.P. V.P.	
3	Evalúe el Riesgo Inherente del proceso.	<b>MRP 1/3</b>	J.P. V.P.	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe del Equipo = Jenny Pilataxi	JP
Auditor Operativo= Víctor Pulla	VP
Asesor Técnico= Johanna Escobar	JE

P/T	<b>PP 2/4</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**PROGRAMA AL ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REFERENCIA P/T	REALIZADO POR	OBSERVACIONES
	<b>DISEÑO DE PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>			
	<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>			
1	Elabore el Cuestionario de Control Interno	<b>ECP 1/2</b>	J.P. V.P.	
2	Aplique el Cuestionario de Control Interno		J.P. V.P.	
3	Evalúe el Riesgo de Control, Detección y Auditoría del proceso.	<b>MRP 1/3</b>	J.P. V.P.	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe del Equipo = Jenny Pilataxi	JP
Auditor Operativo= Víctor Pulla	VP
Asesor Técnico= Johanna Escobar	JE

P/T	<b>PP 3/4</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Auditoría de Gestión**  
**PROGRAMA AL ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

N°	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA P/T	REALIZADO O POR	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR</b>			
1	<b>PRESERVACIÓN DE MADERA</b>			
	<b><i>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</i></b>			
1	Permitir introducir controles relacionados con la eficiencia de Producción: Productividad de mano de obra, de equipos e instalaciones, de materia prima.	<b>PTP1.1 1/1</b>	V.P. J.E.	
2	Verificar el funcionamiento de los equipos e instalaciones que corresponden al proceso de preservación, coordinar con el Departamento de Mantenimiento los programas y actividades relacionadas con esa actividad.	<b>PTP1.2 1/4</b>	V.P. J.E.	
3	Permitir introducir controles relacionados con la calidad del producto.	<b>PTP1.3 1/1</b>	V.P. J.E.	
4	Ejecutar los planes de producción inherentes a la preservación de madera (postes y otros productos).	<b>PTP1.4 1/1</b>	V.P. J.E.	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe del Equipo = Jenny Pilataxi	JP
Auditor Operativo= Víctor Pulla	VP
Asesor Técnico= Johanna Escobar	JE

P/T	PP 4/4
Auditor	V.P.

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**PROGRAMA AL ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

N°	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA P/T	REALIZADO POR	OBSERVACIONES
2	<b>ESTANDARIZACIÓN</b>			
	<i>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</i>			
1	Realizar muestras propias de las condiciones de la madera y verificarlas con los parámetros establecidos para la estandarización.	<b>PTP2.1 1/1</b>	V.P. J.E.	
3	<b>LICITACIONES</b>			
	<i>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</i>			
1	Revisar todas las licitaciones llegadas a la empresa, en cuales ha participado y cuáles son las que ha obtenido.	<b>PTP3.1 1/1</b>	V.P. J.E.	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe del Equipo = Jenny Pilataxi	JP
Auditor Operativo= Víctor Pulla	VP
Asesor Técnico= Johanna Escobar	JE

### 5.2.4.3. Área de Almacenamiento



P/T	PA 1/3
Auditor	J.E.

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Auditoría de Gestión**

**PROGRAMA AL ÁREA DE ALMACENAMIENTO**

**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

#### OBJETIVOS:

- Conocer específicamente las actividades realizadas en el proceso
- Evaluar el control interno utilizado en el proceso
- Determinar funciones y responsabilidades

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REFERENCIA P/T	REALIZADO POR	OBSERVACIONES
	<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>			
1	Visite las instalaciones de la Empresa y observe la ejecución del proceso anotando cualquier novedad en una narrativa	VP 1/4	J.P. V.P.	
2	Realice una entrevista al Jefe del Área indagando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos relevantes.	EAA 1/3 NA 1/5	J.P. V.P.	
3	Evalúe el Riesgo Inherente del proceso.	MRA 1/3	J.P. V.P.	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe del Equipo = Jenny Pilataxi	JP
Auditor Operativo= Víctor Pulla	VP
Asesor Técnico= Johanna Escobar	JE

P/T	<b>PA 2/3</b>
Auditor	<b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**PROGRAMA AL ÁREA DE ALMACENAMIENTO**  
**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

N°	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA P/T	REALIZADO POR	OBSERVACIONES
	<b>DISEÑO DE PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>			
	<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL ÁREA DE COMPRAS</b>			
1	Elabore el Cuestionario de Control Interno	<b>ECA 1/3</b>	J.P. V.P.	
2	Aplique el Cuestionario de Control Interno		J.P. V.P.	
3	Evalúe el Riesgo de Control, Detección y Auditoría del proceso.	<b>MRA 1/3</b>	J.P. V.P.	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe del Equipo = Jenny Pilataxi	JP
Auditor Operativo= Víctor Pulla	VP
Asesor Técnico= Johanna Escobar	JE

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**PROGRAMA AL ÁREA DE ALMACENAMIENTO**  
**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

P/T	<b>PA 3/3</b>
Auditor	<b>J.E.</b>

N°	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	REFERENCI A P/T	REALIZA DO POR	OBSERVA CIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR</b>			
1	<b>ALMACENAMIENTO</b>			
	<b><i>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</i></b>			
1	Registrar y documentar las entregas de productos terminados preservados de la planta de preservado a los almacenes, ya sean elaborados por el taller que han sido preservados, o postes preservados.	<b>PTA1.1 1/1</b>	V.P. J.E.	
2	Registrar y documentar las entregas y envíos de productos terminados al cliente.	<b>PTA1.2 1/1</b>	V.P. J.E.	
3	Registrar, documentar e informar de las llegadas de producto terminado al almacén al departamento de venta para el respectivo trámite con el cliente.	<b>PTA1.3 1/1</b>	V.P. J.E.	
4	Que la salida de los productos terminados de fábrica, únicamente se autorice previa la presentación de la Guía de Despacho, que debe ser emitida por el almacén de productos terminados.	<b>PTA1.4 1/1</b>	V.P. J.E.	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe del Equipo = Jenny Pilataxi	JP
Auditor Operativo= Víctor Pulla	VP
Asesor Técnico= Johanna Escobar	JE

### **5.3. Fase III: Ejecución del Trabajo**

#### **5.3.1. Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor durante el curso de la auditoría y sirven para evidenciar su trabajo y para respaldar el informe; los papeles que se utilizarán en el transcurso de la Auditoría son los siguientes:

(Espacio en blanco)



5.3.1.1. Área de Compras



P/T	<b>PTC1.1 1/1</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: COMPRAS**

**Tema: Papeles de Trabajo**

<b>PROCESO Nº1 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Solicitar instructivos y procedimientos, de modo que conozcamos los requerimientos de calidad que deben cumplirse y determine su razonabilidad, confiabilidad y actualización.	
<b>APLICACIÓN</b> Se reviso el instructivo, identificando las principales características, requerimientos y normas que deben cumplirse, verificando que la última actualización se la realizó en el año 1997, los requerimientos se encuentran conforme a políticas internas y de calidad establecidos.	<b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</b>
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b> = <u>Instructivos entregados</u> Instructivos existentes = <u>1</u> = 100% instructivos revisados 1	

P/T	<b>PTC1.2 1/1</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: COMPRAS**

**Tema: Papeles de Trabajo**

<b>PROCESO Nº1 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO Nº2</b> Revisar contratos con proveedores seleccionados y determinar legalidad, veracidad y oportunidad.	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Ing. Francisco Burneo, Gerente de Producción procedió a la entrega de todos los contratos realizados con proveedores de la Empresa, los cuales se revisaron y aquellos constituyen proveedores de la empresa y con los cuales mantienen cláusulas especiales.</p>	<p><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math>\frac{\text{Total contratos legales}}{\text{Total contratos recibidos}}</math></p> <p>= <math>\frac{4}{4} = 100\%</math> de contratos son legítimos</p> <p>4</p>	

P/T	<b>PTC2.1 1/6</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: COMPRAS**

**Tema: Papeles de Trabajo**

<b>PROCESO Nº2 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Solicitar registros de la empresa y documentación de los proveedores de materia prima pertinente a los parámetros exigidos en los instructivos de la empresa.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se procedió a la entrega de la documentación de los tres proveedores más importantes de la empresa, en cuanto a calidad, valor y materia prima entregada.</p> <p>En donde se procedió a verificar cumplimiento de condiciones de contrato, entregas puntuales, valores pagados versus facturas entregadas y cantidad entregada.</p>	<b>HC1 1/2</b>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <u>Número de cumplimientos</u> Total registros</p> <p>= <u>20</u> = 40% de parámetros cumplidos por 50 proveedores</p>	

P/T	<b>PTC2.1 2/6</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: COMPRAS**

**Tema: Papeles de Trabajo (Estados de Cuenta Proveedores)**

**MAPRESA**  
**ESTADO DE CUENTA PROVEEDORES**

Proveedores:MSS021

Entre las fechas: 1-Ene-10 26-Ene-11

MSS021 , MILTON SOSA

Emisión	Detalle	Doc.	Ref.	DEBE	HABER	SALDO
2010.01.12	FAC 1187	E-000006	E-000006	10,079.45	0.00	10,079.45
2010.01.13		E-000006	CE001437	0.00	5,000.00	5,079.45
2010.01.20	FAC 1192	E-000018	E-000018	25,666.45	0.00	30,745.90
2010.01.20	FAC 1194	E-000019	E-000019	44,178.50	0.00	74,924.40
2010.01.20	FAC 1195	E-000020	E-000020	23,471.63	0.00	98,396.03
2010.01.20	FAC 1196	E-000021	E-000021	2,900.10	0.00	101,296.13
2010.01.20	FAC 1200	E-000022	E-000022	745.46	0.00	102,041.59
2010.01.20	FAC 1201	E-000023	E-000023	2,331.55	0.00	104,373.14
2010.01.20	FAC 1205	E-000024	E-000024	1,275.05	0.00	105,648.19
2010.01.20	FAC 1208	E-000025	E-000025	3,758.43	0.00	109,406.62
2010.01.20	FAC 1209	E-000026	E-000026	4,313.18	0.00	113,719.80
2010.01.26	FAC 1202	E-000028	E-000028	8,559.32	0.00	122,279.12
2010.01.26	FAC 1203	E-000029	E-000029	7,670.52	0.00	129,949.64
2010.03.09	FAC 1224	M-000014	M-000014	2,779.51	0.00	132,729.15
2010.03.09	FAC 1226	M-000015	M-000015	3,719.95	0.00	136,449.10
2010.03.17		M-000015	DB00001	0.00	3,000.00	133,449.10
2010.08.26	FAC 1312	G-000014	G-000014	14,357.87	0.00	147,806.97
2010.09.01	FAC 1313	S-000003	S-000003	1,265.14	0.00	149,072.11
2010.10.31		E-000006	O-000046	0.00	5,079.45	143,992.66
2010.10.31		E-000018	O-000046	0.00	7,518.07	136,474.59
2010.10.31		E-000018	O-000045	0.00	18,148.38	118,326.21
2010.10.31		E-000019	O-000046	0.00	44,178.50	74,147.71
2010.10.31		E-000020	O-000046	0.00	23,471.63	50,676.08
2010.10.31		E-000021	O-000046	0.00	2,900.10	47,775.98
2010.10.31		E-000022	O-000046	0.00	745.46	47,030.52
2010.10.31		E-000023	O-000046	0.00	2,331.55	44,698.97
2010.10.31		E-000024	O-000046	0.00	1,275.05	43,423.92
2010.10.31		E-000025	O-000046	0.00	3,758.43	39,665.49
2010.10.31		E-000026	O-000046	0.00	4,313.18	35,352.31
2010.10.31		E-000028	O-000046	0.00	8,559.32	26,792.99
2010.10.31		E-000029	O-000046	0.00	5,603.61	21,189.38
2010.12.17	FAC 1325	D-000024	D-000024	568.15	0.00	21,757.53
MILTON SOSA.....				157,640.26	135,882.73	21,757.53
				157,640.26	135,882.73	21,757.53

**\*\* FIN DEL REPORTE \*\***

Con el diario O-000046 se realiza el cruce con las facturas entregadas después, pero sigue quedando un saldo a favor del proveedor Milton Sosa.

P/T	PTC2.1 3/6
Auditor	V.P.

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: COMPRAS**

**Tema: Papeles de Trabajo (Estados de Cuenta Proveedores)**

<b>MAPRESA</b>					
<b>LIBRO DE MAYOR (Dólares)</b>					
Cuenta o grupo contable 1104060101 - MILTON SOSA ANTICIPOS			Entre las fecha: 1-Ene-10 31-Dic-10		
1104060101, MILTON SOSA ANTICIPOS					
Fecha	Detalle	Comp.	DEBE	HABER	SALDO
1-Ene-10	SALDO INICIAL				
1-Ene-10	Saldo inicial al 1-Ene-10	*SALDO	45,469.02	0.00	45,469.02
29-Ene-10	CAMBIO DE CHEQUE DEL SR SOSA	CE001464	13,000.00	0.00	58,469.02
31-Ene-10	ANULACION COMPROBANTE CE001464	AN000002	0.00	13,000.00	45,469.02
25-Feb-10	ANTICIPO	CE001496	7,500.00	0.00	52,969.02
25-Feb-10	ANTICIPO ( 27 DE ABRIL)	CE001497	7,500.00	0.00	60,469.02
25-Feb-10	ANTICIPO (13 DE MAYO)	CE001498	7,500.00	0.00	67,969.02
25-Feb-10	ANTICIPO (28 DE MAYO)	CE001499	7,500.00	0.00	75,469.02
25-Feb-10	ANULACION COMPROBANTE CE001496	AN000017	0.00	7,500.00	67,969.02
25-Feb-10	ANULACION COMPROBANTE CE001499	AN000077	0.00	7,500.00	60,469.02
12-Abr-10	ANTICIPO	CE001543	7,500.00	0.00	67,969.02
12-Abr-10	ANULACION COMPROBANTE CE001543	AN000078	0.00	7,500.00	60,469.02
3-May-10	ANTICIPO	CE001586	3,000.00	0.00	63,469.02
4-May-10	PRESTAMO	CE001602	5,000.00	0.00	68,469.02
28-May-10	ANTICIPO A CRUCETAS	CE001630	3,000.00	0.00	71,469.02
28-May-10	ANTICIPO A CRUCETAS	CE001631	3,000.00	0.00	74,469.02
28-May-10	ANULACION COMPROBANTE CE001631	AN000079	0.00	3,000.00	71,469.02
31-May-10	ANULACION COMPROBANTE CE001602	AN000071	0.00	5,000.00	66,469.02
3-Jun-10	CAMBIO DE CHEQUE 1373	CE001632	7,500.00	0.00	73,969.02
3-Jun-10	CAMBIO DE CHEQUE 1319	CE001633	7,500.00	0.00	81,469.02
3-Jun-10	ANULACION COMPROBANTE CE001633	AN000080	0.00	7,500.00	73,969.02
5-Jul-10	ANTICIPO	CE001691	4,000.00	0.00	77,969.02
12-Jul-10	CAMBIO DE CHEQUE 1445	CE001709	5,000.00	0.00	82,969.02
26-Jul-10	CAMBIO DE CHEQUE 1479	CE001729	3,000.00	0.00	85,969.02
26-Jul-10	CAMBIO DE CHEQUE 1482	CE001731	7,500.00	0.00	93,469.02
5-Oct-10	ANTICIPO	CE001826	3,000.00	0.00	96,469.02
31-Oct-10	CRUCE DE CTAS SR SOSA	O-000046	0.00	96,469.02	0.00
MILTON SOSA ANTICIPOS.....			147,469.02	147,469.02	0.00

\*\* FIN DEL REPORTE \*\*

Se puede evidenciar que al proveedor la mayoría del año se le da anticipos, después el factura y al final del año se realiza un cruce de cuentas.

P/T	<b>PTC2.1 4/6</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: COMPRAS**

**Tema: Papeles de Trabajo (Estados de Cuenta Proveedores)**

<b>MAPRESA</b>					
<b>LIBRO DE MAYOR (Dólares)</b>					
Cuenta o grupo contable 1104060105 - FRAPESA ANTICIPO				Entre las fecha: 1-Ene-10 31-Dic-10	
1104060105, FRAPESA ANTICIPO					
Fecha	Detalle	Comp.	DEBE	HABER	SALDO
1-Ene-10	SALDO INICIAL				
1-Ene-10	Saldo inicial al 1-Ene-10	*SALDO	9,680.00	0.00	9,680.00
25-Ene-10	ANTICIPO POR LICENCIA PARA EXPLOTACION DE BOSQUE	CE001457	200.00	0.00	9,880.00
12-Mar-10	ANTICIPO DEL 70% DE COMPRA DE MADERA	CE001506	189.95	0.00	10,069.95
12-Mar-10	ANTICIPO	CE001507	2,000.00	0.00	12,069.95
19-Abr-10	ABONO A LA CUENTA	CE001550	3,000.00	0.00	15,069.95
24-Jun-10	ANTICIPO PINGOS Y POSTES	CE001678	7,815.00	0.00	22,884.95
20-Oct-10	PAGO DE COTIZACION 201486 ARA FABRICACION DE PERNOS	CE001843	813.68	0.00	23,698.63
10-Nov-10	AJUSTE PARA CANCELAR FAC TOPESA	N-000023	0.00	813.69	22,884.94
	FRAPESA ANTICIPO.....		23,698.63	813.69	22,884.94

\*\* FIN DEL REPORTE \*\*

Existe una cuenta de anticipo para este proveedor, con un saldo inicial del 2009 y valores acumulados en el 2010 que dan un saldo de \$ 22.884,94, el cual no ha entregado facturas de la madera por lo tanto se le tiene en esta cuenta.

P/T	<b>PTC2.1 5/6</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: COMPRAS**

**Tema: Papeles de Trabajo (Estados de Cuenta Proveedores)**

<b>MAPRESA</b>						
<b>ESTADO DE CUENTA PROVEEDORES</b>						
ProveedoresFRA014			Entre las fechas: 1-Ene-10 31-Dic-10			
FRA014 , AGROFORESTAL FRAPESA S.A						
<b>Emisión</b>	<b>Detalle</b>	<b>Doc.</b>	<b>Ref.</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO</b>
2010.07.27	FAC 70	U-000056	U-000056	4,888.72	0.00	4,888.72
2010.07.27	FAC 71	U-000057	U-000057	3,347.87	0.00	8,236.59
2010.08.18	FAC 127	G-000029	G-000029	17,616.82	0.00	25,853.41
2010.09.09	FAC 135	S-000014	S-000014	6,901.60	0.00	32,755.01
2010.09.09	FAC 136	S-000015	S-000015	6,877.72	0.00	39,632.73
2010.09.09	FAC 137	S-000016	S-000016	6,708.38	0.00	46,341.11
2010.10.31		G-000029	O-000043	0.00	2,331.00	44,010.11
2010.10.31		G-000029	O-000042	0.00	8,626.83	35,383.28
2010.10.31		S-000014	O-000042	0.00	6,901.60	28,481.68
2010.10.31		S-000015	O-000042	0.00	6,877.72	21,603.96
2010.10.31		S-000016	O-000042	0.00	6,708.38	14,895.58
2010.10.31		U-000056	O-000042	0.00	4,888.72	10,006.86
2010.10.31		U-000057	O-000042	0.00	3,347.87	6,658.99
2010.12.30	FAC 162	D-000039	D-000039	12,772.22	0.00	19,431.21
AGROFORESTAL FRAPESA S.A.....				59,113.33	39,682.12	19,431.21
				59,113.33	39,682.12	19,431.21

**\*\* FIN DEL REPORTE \*\***

Por otro lado con el mismo proveedor, existe de igual forma la cuenta por pagar, ya que durante el transcurso del año entrego algunas facturas pero no son canceladas y realizan el cruce de cuentas, porque dicen que son de otras maderas y que de la cuenta anticipo falta facturar.

P/T	<b>PTC2.1 6/6</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: COMPRAS**

**Tema: Papeles de Trabajo (Estados de Cuenta Proveedores)**

**MAPRESA**  
**LIBRO DE MAYOR (Dólares)**

Cuenta o grupo contable 1104060108 - SALES CXC ANTICIPO Entre las fecha: 1-Ene-10 31-Dic-10

1104060108, SALES CXC ANTICIPO

Fecha	Detalle	Comp.	DEBE	HABER	SALDO
3-May-10	SALDO INICIAL				
3-May-10	SALES	CE001594	3,700.00	0.00	16,628.00
8-Jun-10	ANTICIPO A SALES	CE001639	3,600.00	0.00	20,228.00
8-Jun-10	ANTICIPO A SALES	CE001640	3,600.00	0.00	23,828.00
9-Jun-10	ANTICIPO SALES CON CH 1491	DB000055	3,600.00	0.00	27,428.00
21-Jun-10	ANTICIPO SALES	CE001670	350.00	0.00	27,778.00
19-Jul-10	ANTICIPO SALES-TRANSPORTE	CE001720	738.00	0.00	28,516.00
19-Jul-10	ANULACION COMPROBANTE CE001720	AN000081	0.00	738.00	27,778.00
4-Ago-10	ANTICIPO SALES	CE001737	4,000.00	0.00	31,778.00
4-Ago-10	COMPRA DE SALES	CE001738	3,600.00	0.00	35,378.00
2-Sep-10		CE001783	2,000.00	0.00	37,378.00
2-Sep-10	PAGOS VARIOS	CE001783	738.00	0.00	38,116.00
2-Sep-10	PAGOS VARIOS	CE001783	375.00	0.00	38,491.00
14-Sep-10	ANTICIPO SALES	S-000008	300.00	0.00	38,791.00
27-Dic-10	SALES	CE001960	1,100.00	0.00	39,891.00
	SALES CXC ANTICIPO.....		45,001.00	5,110.00	<b>39,891.00</b>

Esta cuenta anticipo sales, la manejan para comprar las sales CCA, ya que la empresa realiza estas compras sin un respaldo de facturas, y lo que hace es comprar facturas al final del año para cruzar estos valores.



P/T	PTC2.2 1/1
Auditor	V.P.

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: COMPRAS**

**Tema: Papeles de Trabajo**

<b>PROCESO Nº2 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº2</b> Verificar el cumplimiento de requerimientos de proveedores exclusivos de madera, comprobando: certificaciones de medio ambiente en base a registros obtenidos por la empresa.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se procedió a revisar minuciosamente el cumplimiento de los requerimientos establecidos a análisis, de tres proveedores tomados al azar de un grupo seleccionado en base a cantidad entregada, costo y calidad.</p> <p>Tomando como referencia los parámetros que deben cumplir establecidos en los instructivos y las calificaciones dadas por la empresa a cada uno.</p>	<p><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math>\frac{\text{Número de cumplimientos de requisitos}}{\text{Total requisitos exigidos}}</math></p> <p>= <u>70</u> = 100% de proveedores que han cumplido con 70 los requerimientos</p>	

P/T	<b>PTC2.3 1/3</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: COMPRAS**

**Tema: Papeles de Trabajo**

<b>PROCESO Nº2 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº3</b> Inscribir o determinar los costos o precios que han sido acordados por la Gerencia General en cuanto a los diversos conceptos, tales como: precio al proveedor, precio o flete al transportista, precio al encargado de la explotación de los bosques. Definir el costo total de los postes en el Patio de la Empresa.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se reviso minuciosamente los ingresos de materia prima, en los cuales se pudo verificar que no todos están llenados de forma correcta, y no existe la información básica como es precio de productos</p>	<b>HC2 1/2</b>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <u>Formularios de materia prima no llenados adecuadamente</u></p> <p style="text-align: center;">Total formularios de materia prima</p> <p>= <u>70</u> = 35% de los formularios de materia prima no son llenados</p> <p>200      adecuadamente</p>	

P/T	<b>PTC2.3 2/3</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: COMPRAS**

**Tema: Papeles de Trabajo (Ingresos de materia prima)**

CODIGO Y DESCRIPCION		CANT.	VOLUMEN	PROVEEDOR		TRANSPORTISTA		OTROS		TALES	
				UNID.	TOTAL	UNID.	TOTAL	UNID.	TOTAL	UNID.	TOTAL
1	0.11 0.14 2.50 CRUCETAS COLORADO	164	8.21	7.50	1 200,00					7.50	1200,00
2	0.05 0.25 3.40 CRUCETAS COLORADO	82	2.49	6,00	482,00					6,00	482,00
1	0.05 0.25 3.10 TABELON COLORADO	27	1,20	6,72	81,44					6,72	81,44
1	0.05 0.25 3.40 TABELON COLORADO	30	1,16	3,20	197,80					3,20	197,80
		311	13,17		2.101,04						2.101,04
<b>TOTAL FS:</b>											

Como se puede evidenciar, esta es la manera correcta de llenar los ingresos de materia prima, en donde debe constar: el proveedor, el transportista, la fecha de ingreso, fecha de entrega, el código y descripción de la madera con las cantidades y costos.

P/T	<b>PTC2.3 3/3</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: COMPRAS**

**Tema: Papeles de Trabajo (Ingresos de materia prima)**

BOSQUE EXPLOTAD.		PROVEEDOR:		RECIBO N°	TRANSPORTISTA:	5		FECHA INGRESO:		FECHA ENTREGA:	
CODIGO Y DESCRIPCION	CANT.	VOLUMEN	PROVEEDOR		TRANSPORTISTA		OTROS		TOTALES		
			UNIT.	TOTAL	UNIT.	TOTAL	UNIT.	TOTAL	UNIT.	TOTAL	
<b>TOTALES:</b>											

**INGRESOS MATERIA PRIMA**  
**MADERA ASERRADA**      **Nº 0003266**

Un error grave de la empresa es recibir la materia prima, dejando de esta manera los ingresos, ya que no se sabe si son anulados o que fue lo que ingreso a la fábrica, logrando así que puedan ser llenados con cantidades y valores erróneos.

P/T	<b>PTC2.4 1/1</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: COMPRAS**

**Tema: Papeles de Trabajo**

<b>PROCESO Nº2 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº3</b> Inscribir o determinar los costos o precios que han sido acordados por la Gerencia General en cuanto a los diversos conceptos, tales como: precio al proveedor, precio o flete al transportista, precio al encargado de la explotación de los bosques. Definir el costo total de los postes en el Patio de la Empresa.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Revisando las facturas de materia prima se pudo evidenciar que no todas tienen como respaldo su respectivo ingreso de materia prima.</p>	<b>HC3 1/2</b>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <u>Número de facturas de materia prima mensuales</u>  Número de ingresos de materia prima mensuales  = <u>7</u> = 58,33% de los ingresos de materia prima son  12 facturados  = 100% - 58,33% =41,67% no son facturados.</p>	

P/T	<b>PTC2.5 1/2</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: COMPRAS**

**Tema: Papeles de Trabajo**

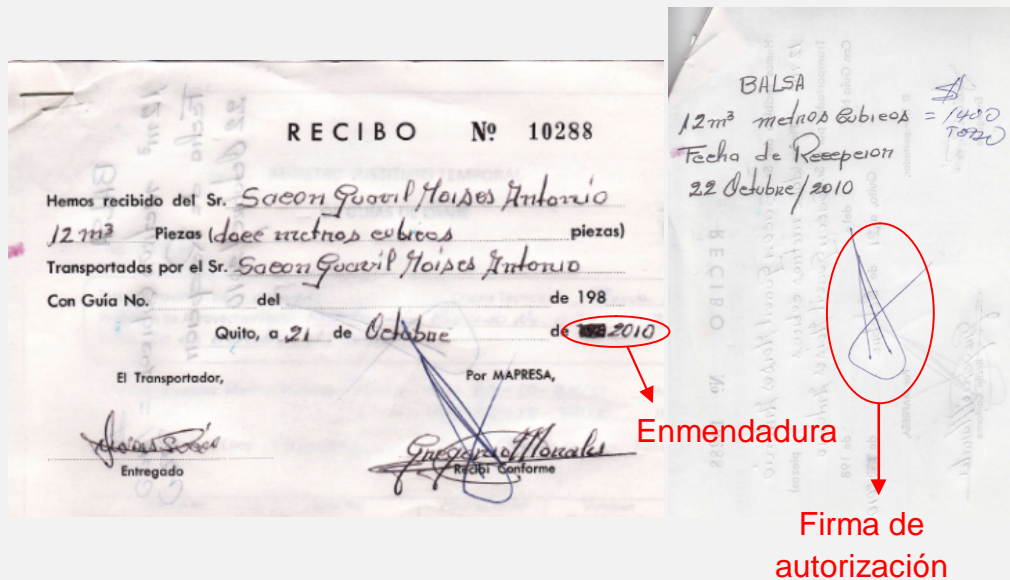
<b>PROCESO Nº2 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº3</b> Inscribir o determinar los costos o precios que han sido acordados por la Gerencia General en cuanto a los diversos conceptos, tales como: precio al proveedor, precio o flete al transportista, precio al encargado de la explotación de los bosques. Definir el costo total de los postes en el Patio de la Empresa.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>En el análisis de cada ingreso de materia prima existe adjunto un recibo de los recibos para las facturas de los transportistas, en el cual se pudo evidenciar que no todos los recibos tienen sus respectivas facturas.</p>	<b>HC4 1/2</b>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <u>Número de facturas mensuales ingresadas por los transportistas</u>  Número de recibos mensuales ingresados por los transportistas  = <u>6</u> = 75% de los recibos de transportistas son facturados  8  = 100% - 75% = 25% de los recibos de transportistas no son facturados</p>	

P/T	<b>PTC2.5 1/2</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: COMPRAS**

**Tema: Papeles de Trabajo (recibos de transporte)**



Los formularios pre-impresos de los recibos son muy antiguos y no han mandado a realizar nuevos, por lo que realizan una enmendadura al momento de escribir el año.

La firma del Gerente de Producción, es la autorización para el pago de dicho transporte.

P/T	<b>PTC2.6 1/1</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: COMPRAS**

**Tema: Papeles de Trabajo**

<b>PROCESO Nº2 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº3</b> Inscribir o determinar los costos o precios que han sido acordados por la Gerencia General en cuanto a los diversos conceptos, tales como: precio al proveedor, precio o flete al transportista, precio al encargado de la explotación de los bosques. Definir el costo total de los postes en el Patio de la Empresa.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>La empresa tiene un riesgo alto, en cuanto que el Gerente General es el representante legal de la empresa y por lo tanto no debería realizar procedimientos operativos tales como dedicarse a la compra de materia prima.</p>	<b>HC5 1/2</b>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>El Gerente General realiza el 100% de las compras de materia prima.</p>	



P/T	<b>PTC3.1 1/4</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: COMPRAS**

**Tema: Papeles de Trabajo**

<b>PROCESO N°3 CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES CON PROVEEDORES</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO N°1</b> Que la sección de tesorería, disponiendo tanto del reporte de Recepción de Materia Prima, así como del Comprobante a Pagar, disponga de elementos de juicio para proceder a la emisión de cheques por concepto de Compras de Materia Prima.	
<b>APLICACIÓN</b> Revisando la fecha de emisión de los cheques a proveedores de materia prima contra la fecha de la emisión de las facturas de compra de materia prima, se nota un notable retraso en las fechas de pago, y muchos pagos anticipados sin un documento de respaldo.	<b>HC6 1/2</b>
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b> = <u>Número de días en que la empresa cancela a sus proveedores</u> Número de días de pago que establecen las políticas de la empresa = <u>90</u> = 3, existe un retraso de 3 veces en el pago a proveedores. 30	

P/T	<b>PTC3.1 2/4</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: COMPRAS**

**Tema: Papeles de Trabajo**

CCDIGO Y DESCRIPCION		CANT.	VOLUMEN	PROVEEDOR		TRANSPORTISTA		OTROS		TOTALES	
				UNIT.	TOTAL	UNIT.	TOTAL	UNIT.	TOTAL	UNIT.	TOTAL
1	4.50 0.28 2.10 DURMIENTES	71	5.92	15.00	1.065.00					15.00	1.065.00
<b>TOTALES:</b>		71	5.92		1.065.00					15.00	1.065.00

BOSQUE EXPLOTAC. RENE AVILES      RECORD NO 0003126      \$ 1.065.00  
 PROVEEDOR: RENE AVILES      TRANSPORTISTA: RENE AVILES      FECHA INGRESO: 18-dic-08  
 GLIA BOSQUE:      FECHA ENTREGA: 21-dic-08

La madera fue entregada en diciembre del 2008.

P/T	<b>PTC3.1 3/4</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: COMPRAS**

**Tema: Papeles de Trabajo**

D 43

**Aviles Diaz-Gonzalo Rene**  
Extracción y Venta al por menor de madera Servicio de Transporte de Carga en Camión

RUC: 1500242332001      Dirección: Vía Quito Km. 17  
AUT. SRI: 1106754731      Recinto Nuevos Horizontes  
Junto al Seguro Social Campesino  
Teléfono: 094-107-705  
Lago Agrío - Sucumbios - Ecuador

Cliente: **MADERAS PRESERVADAS S.A.**      Fecha: **30-Dic-2009**  
C.I. o RUC: **1790089827001**      Dirección: **TAN AMERICANA SUR Km 11**      Teléfono: **2691110**

CANT.	DETALLE	V. UNIT.	V. TOTAL
63,6	DURMIENTES DE MADERA	25=	1590=
OBSERVACIÓN:			SUB TOTAL 1590=
Firma Autorizada			TARIFA 00 %
Firma del Cliente			12% IVA 190,80=
			TOTAL 1780,80=

Impreso: Francisco Aviles Gonzalez - SUIMPRESA Montalvo Tel: 2631-431 - RUC: 170628396001 - Autorización: 1358  
E-mail: suimpresat, 1780@yahoos.es Envió: 275-325 Impreso: Marzo/10/2009 Clécula: Marzo/2009 Original / Adquisición / Copia Entero

Miercoles

La madera ingresada a la fábrica en diciembre del 2008, fue facturada un año después, es decir en diciembre del 2009.

P/T	<b>PTC3.1 4/4</b>
Auditor	<b>V.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: COMPRAS**

**Tema: Papeles de Trabajo**



**Mapresa**  
MADERAS PRESERVADAS S.A.

MATRIZ: km 11 Girasoles del Sur,  
El Blanqueado, Panamericana Sur s/n

- Teléfono: 269-1110
- Fax: (593-2) 269-1110
- E-mail: mapresa@andinanet.net
- Quito - Ecuador

R.U.C. 1790089827001

<b>COMPROBANTE DE EGRESO</b>				<b>Nº 0001434</b>
BANCO	BINTERNACIONAL	CTA. CTE. Nº 055004859	CHEQUE Nº 001243	FECHA: <span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">Quito, Enero 13 del 2010</span>
PÁGUESE A LA ORDEN DE:		AVILES DIAZ GONZALO RENE		R.U.C.:
LA SUMA DE:		UN MIL SETECIENTOS SIETE 66/100 DÓLARES		1,707.66
POR CONCEPTO DE: <b>PAGO DE FAC 296</b>				
CÓDIGO	DETALLE	DÉBITOS	CRÉDITOS	
2101010100	PROVEEDORES NACIONALES	1,707.66		
1102010300	BCO.INTERNACIONAL MAPRESA	1,707.66	1,707.66	1,707.66
EMITIDO POR:	AUTORIZADO GERENTE	CONTABILIZADO POR	REVISADO POR	RECIBI CONFORME BENEFICIARIO
				
			FIRMA:	C.I.: 170549874.7

Y la misma madera ingresada en el año 2008 que fue facturada en el 2009, fue cancelada en enero del 2010.

5.3.1.2. Area de Producción



P/T	<b>PTP1.1 1/1</b>
Auditor	<b>J.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: PRODUCCIÓN**

**Tema: Papeles de Trabajo**

<b>PROCESO Nº1 PRESERVACIÓN DE MADERA</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Permitir introducir controles relacionados con la eficiencia de Producción: Productividad de mano de obra, de equipos e instalaciones, de materia prima.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>En toda empresa un trabajador bien tratado ayuda a mejorar la productividad de una organización, es por eso que se analizó la información de los operarios de la planta, en donde se notó que no todos los trabajadores están afiliados al IESS.</p>	<b>HP1 1/2</b>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math>\frac{\text{Total empleados afiliados al IESS}}{\text{Total empleados}}</math></p> <p>= <u>21</u> = 91% de los empleados están afiliados al IESS</p> <p>23</p>	

P/T	<b>PTP1.2 1/4</b>
Auditor	<b>J.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: PRODUCCIÓN**

**Tema: Papeles de Trabajo**

<b>PROCESO Nº1 PRESERVACIÓN DE MADERA</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº2</b> Verificar el funcionamiento de los equipos e instalaciones que corresponden al proceso de preservación, coordinar con el Departamento de Mantenimiento los programas y actividades relacionadas con esa actividad.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b> Al analizar la información de activos fijos para verificar el tiempo de uso de la maquinaria, se pudo notar que toda la empresa es manual y antigua, por lo que necesita estar en un mantenimiento continuo todo el año.</p>	<p><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b>  = 100% de la maquinaria es expuesta a mantenimiento</p>	

P/T	PTP1.2 2/4
Auditor	J.P.

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**ÁREA: PRODUCCIÓN**  
**Tema: Papeles de Trabajo**

Julióvez Cipán Marco Antonio  
R. U. C. 1705100368001  
**FACTURA**

MATRIZ: Coop. Veinte y Seis de Abril, Calle A, Lote 52  
y Calle 1 - Telfs: 2694-522  
Quito - Ecuador

Serie  
001-001 N° 000175

AUT. S.R.L. 1108258454

Sr.(es) Mapresa Fecha Emisión 07-01-2011  
R.U.C./C.I. 1790089822001 Guía de Remisión \_\_\_\_\_  
Dirección Panamericans por K.H.H Teléfono 2691110

Cantidad	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIT	VALOR DE VENTA
	Reparación y reconstrucción anual del galpón Lambión		\$1.730,00
			Sub total 12% \$1730,00
			Sub total 0%
			Descuento
			Sub total
			I.V.A. 12% \$207,60
			<b>VALOR TOTAL \$1937,60</b>

Frans Páez Manríquez Alfrado Imprenta FRELLEI Snc. 974822  
R.U.C. 1706299103001 Aut. 2068 Inco. Mayo/2010  
Val 103 al 107 Válido hasta Mayo del 2011

Firma Autorizada Recibi Conforme Cliente

Original: ADQUIRENTE  
Copia Celular: EMISOR

Se realizan mantenimiento mensuales, y anuales entre los cuales se encuentra uno de estos proveedores y el gasto asciende a \$1937,60 el anual y a \$220,00 el mensual.



P/T	PTP1.2 3/4
Auditor	J.P.

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: PRODUCCIÓN**

**Tema: Papeles de Trabajo**

2404

**MENDOZA & TAMAYO e hijos**  
**TECNICOS INDUSTRIALES**  
Torno - Electro erosión 140 Amperios - Fresa - Pantógrafos - Moldes de Inyección - Moldes de Soplado - Troqueles - Piezas Técnicas - Mantenimiento Industrial.  
Dir.: Parroquia Eloy Alfaro - Obrero Independiente II - Etapa "A" S8-190 y Calle "B"  
Teléfonos: Cel.: 095 659 104 / Dom.: 3190-579 -Quito - Ecuador

RUC.: 0800361933001  
Mendoza García José Gari Leslie  
**FACTURA**  
5801-01 N° 000935  
AUTORIZACION S.R.L.: 1106246833

Fecha: Quito, 09 de Diciembre del 2,010  
Cliente: MAPRESA  
Dirección: Panamericana Sur Km 11 1/2

RUC./C.I.: 1790069827001  
Tel: 2601110

**POR LO SIGUIENTE**

Cant.	DESCRIPCION	Valor Unit.	Valor Total
1	Reparación de dos ejes cambiando sección de formadas, rectificando, chaveteros nuevos arreglo de brida dejando a las medidas de los ejes, el interior mas el balanceo. Arreglo de chumacera cambiando la magnolia, dejando medidas de acuerdo a ejes.	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
Total gravado con I.V.A. Tarifa 0%			
Total Grabado con I.V.A. Tarifa...12.%			\$ 2.200,00
12-% I.V.A.			\$ 264,00
<b>TOTAL DE ESTA FACTURA \$</b>			<b>\$ 2.464,00</b>

SON: Dos mil cuatrocientos sesenta y cuatro dolares con 00/100 Cts.

MENDOZA & TAMAYO e hijos  
Ino. La Tª José Antonio Calvo Romero, J.A. 2 264059 / Telefono: 2 269967 -RUC:1101739593001-AUT.SRI: 1579-Impreso en Mayo 2010-Válido para su emisión hasta Mayo 2011-km.0901 al 0950- ORIGINAL - Cliente COPIA VERDE- Emite

Esta factura corresponde a un mantenimiento extra, a parte de los mensuales y anuales que se realizan.



P/T	<b>PTP1.2 4/4</b>
Auditor	<b>J.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: PRODUCCIÓN**

**Tema: Papeles de Trabajo**

**PT**

**EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.**  
R.U.C. 1790053881001

Av. 10 de Agosto E1-24 y Las Casas  
CONTRIBUYENTE ESPECIAL  
Resolución N° 5358 - 1995 - 06 - 02

**FACTURA DE GRANDES CLIENTES**  
Autorización SRI: 1107832233  
Válida hasta: Enero del 2011

Fecha Emisión: 30/11/2010  
Factura No. 001-007-2381526

No. Control: 900075314-80

Suministro: 90000753 - 1 MAPRESA Fax: 2691110 R.U.C.: 1790089827001

**DIRECCION NOTIFICACION:**  
Geocodigo: 97-01-021-2700  
Calle: SECTOR ANIN 500 M.AL Numero: 545-145 Piso: Dpto: Interseccion: SUR ENT. ECUATORIANA  
Barrio/Urb.: Parroquia: EL BEATERIO Canton: DISTRITO METROPOLITANO QUITO

**DIRECCION DEL SERVICIO:**  
Plan: 95 Geocodigo: 99-02-062-0740  
Calle: AV. PEDRO V. MALDONA Numero: E45-145 Piso: PB Dpto: Interseccion: GIRASOLES DEL SUR  
Barrio/Urb.: EL BLANQUEADO Parroquia: EL BEATERIO Canton: DISTRITO METROPOLITANO QUITO

**INFORMACION DE CONSUMO:**  
Periodo Consumo Desde: 2010/10/25 Hasta: 2010/11/25 Dias Factu.: 31  
Factor de multiplicacion: 1200.00 Constante: 1.00  
Recarga Pérdidas en Transformación: 0 %

**INFORMACION DE CONCEPTOS FACTURADOS:**  
Tarifa: Int.Demanda reg. 4 horarios ( 527 )  
Punto de entrega: Meda Tension

Concepto	Valor
DEMANDA 120 Kw	247.74
COMERCIALIZACION	1.41
CONSUMO 08h-18h	660.88
CONSUMO 18h-22h	190.08
CONSUMO 22h-08h *	544.32
CONSUMO 18h-22h SDF	69.80
SUBTOTAL SERVICIO ELECTRICO	1,944.03
MANO DE OBRA (IVA)	411.56
I.V.A.	60.75
INTERES MORA	6.12
TRANSPORTE	331.22
MATERIALES (IVA)	84.72
SUBTOTAL OTROS CONCEPTOS	904.37
ALUMBRADO PUBLICO	116.64
IMPUESTO BOMBEROS	14.40
TASA RECOLECCION BAS	194.40
SUBTOTAL VALORES DE TERCEROS	325.44
<b>TOTAL A PAGAR:</b>	<b>3,173.84</b>

Fecha Facturacion: 2010/11/30  
Pagar Hasta: 2010/12/15

(\*) BASE PARA RETENCION 1%: 0.00

**Ejecutivo de cuenta:** WLADIMIR ALEJANDRO VALENCIA CORDOBA  
Telfs: 25443593/2904467/2542890  
e\_mail: wvalencia@eeq.com.ec

IMPRESO POR RESIDENCIA S.A. 11-10-2010 / 38734321 S.C.

Esta factura es un ejemplo del gasto mensual que incurre en la energía eléctrica que asciende a \$3.173,84

P/T	<b>PTP1.3 1/1</b>
Auditor	<b>J.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: PRODUCCIÓN**

**Tema: Papeles de Trabajo**

<b>PROCESO Nº1 PRESERVACIÓN DE MADERA</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO Nº3</b> Permitir introducir controles relacionados con la calidad del producto.	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se reviso todos los certificados de calidad de los productos, así como los reportes de cumplimiento de normas INEN en los productos terminados, y se pudo notar que la empresa se esfuerza minuciosamente en cumplir todas características obtener dichos certificados.</p>	<p><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <u>Certificados de calidad obtenidos</u> Certificados de calidad gestionados = <u>12</u> = 100% de certificados obtenidos 12</p>	

P/T	<b>PTP1.4 1/1</b>
Auditor	<b>J.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: PRODUCCIÓN**

**Tema: Papeles de Trabajo**

<b>PROCESO Nº1 PRESERVACIÓN DE MADERA</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº4</b> Ejecutar los planes de producción inherentes a la preservación de madera (postes y otros productos).</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se reviso todos los certificados de calidad de los productos, así como los reportes de cumplimiento de normas INEN en los productos terminados, y se pudo notar que la empresa se esfuerza minuciosamente en cumplir todas características obtener dichos certificados.</p>	<p><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math>\frac{\text{Planes cumplidos}}{\text{Total Planes programados}}</math></p> <p>= <math>\frac{85}{85}</math> = 100% de planes cumplidos</p> <p>85</p>	

P/T	<b>PTP2.1 1/1</b>
Auditor	<b>J.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: PRODUCCIÓN**

**Tema: Papeles de Trabajo**

<b>PROCESO Nº2 ESTANDARIZACIÓN</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Realizar muestras propias de las condiciones de la madera y verificarlas con los parámetros establecidos para la estandarización.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>En base a un análisis más detallado del proceso y los parámetros que debe cumplir la madera, el Ing. Francisco Burneo procedió a tomar una muestra para este proceso y conjuntamente con el especialista, procedieron a evaluar las condiciones reportadas y compararlas tanto con los instructivos de la empresa como con los que exigen las normas INEN y certificaciones de AGROCALIDAD.</p>	<p><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <u>Número de muestras óptimas</u> Número de muestras analizadas</p> <p>= <u>15</u> = 100% de las muestras son óptimas</p> <p>15</p>	

P/T	<b>PTP3.1 1/1</b>
Auditor	<b>J.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: PRODUCCIÓN**

**Tema: Papeles de Trabajo**

<b>PROCESO N° 3 LICITACIONES</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO N°1</b> Revisar todas las licitaciones llegadas a la empresa, en cuales ha participado y cuáles son las que ha obtenido.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se pidió todas las licitaciones que la empresa posee, y se pudo obtener que la empresa cumpla de una manera correcta todos los puntos que se requieren en cada una de ellas.</p>	<p><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math>\frac{\text{Total licitaciones ganadas}}{\text{Total licitaciones}}</math></p> <p>= <math>\frac{10}{10} = 100\%</math> de licitaciones ganadas</p>	

5.3.1.3. Área de Almacenamiento



P/T	PTA1.1 1/1
Auditor	J.E.

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: ALMACENAMIENTO**

**Tema: Papeles de Trabajo**

PROCESO N° 1 ALMACENAMIENTO	HALLAZGOS
<p><b>PROCEDIMIENTO N°1</b> Registrar y documentar las entregas de productos terminados preservados de la planta de preservado a los almacenes, ya sean elaborados por el taller que han sido preservados, o postes preservados.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Al pedir la documentación pertinente para realizar la revisión de las entregas de producto terminado preservado de la planta al almacén, nos pudimos dar cuenta que ya no existe ningún tipo de registro de entradas de producto terminado, por lo que puede existir pérdidas del producto.</p>	<p><b>HA1 1/2</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math>\frac{\text{Total ingresos de producto terminado}}{\text{Total producto terminado}}</math></p> <p>= <math>\frac{0}{80}</math> = 0% de realización de ingresos de productos terminados</p> <p>= <math>\frac{\text{Total producto perdido}}{\text{Total producto terminado inventariado}}</math></p> <p>= <math>\frac{20}{80}</math> = 25% del total de producto terminado se pierde.</p>	

P/T	PTA1.2 1/1
Auditor	J.E.

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: ALMACENAMIENTO**

**Tema: Papeles de Trabajo**

<b>PROCESO N° 1 ALMACENAMIENTO</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO N°2</b> Registrar y documentar las entregas y envíos de productos terminados al cliente.	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Al realizar un análisis de la única documentación que existe en la empresa para la salida de producto terminado que es la guía de remisión, nos pudimos dar cuenta que existe producto terminado que se encuentra listo y que el cliente no ha retirado y se encuentran en los patios de la empresa.</p>	<b>HA2 1/2</b>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <u>Producto terminado enviado al cliente directamente</u> Producto terminado vendido</p> <p>= <u>60</u> = 80% producto terminado es enviado al cliente. 75</p>	

P/T	<b>PTA1.3 1/1</b>
Auditor	<b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: ALMACENAMIENTO**

**Tema: Papeles de Trabajo**

<b>PROCESO N° 1 ALMACENAMIENTO</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO N°3</b> Registrar, documentar e informar de las llegadas de producto terminado al almacén al departamento de venta para el respectivo trámite con el cliente.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Ya que como se pudo determinar anteriormente la empresa no cuenta con ingresos a almacén de producto terminado, tampoco informa al departamento de ventas si el producto está listo para la entrega o no.</p>	<b>HA3 1/2</b>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <u>Total producto terminado reportados a ventas</u> Total producto terminado</p> <p>= <u>13</u> = 26% del total de producto terminado es 50 reportado a ventas</p> <p>= 100% – 26%=74% del producto terminado no es reportado a ventas.</p>	



P/T	<b>PTA1.4 1/1</b>
Auditor	<b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**ÁREA: ALMACENAMIENTO**

**Tema: Papeles de Trabajo**

<b>PROCESO N° 1 ALMACENAMIENTO</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO N°4</b> Que la salida de los productos terminados de fábrica, únicamente se autorice previa la presentación de la Guía de Despacho, que debe ser emitida por el almacén de productos terminados.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Revisando las guías de remisión, se verificó que todas las salidas de producto terminado tienen su respectiva guía de remisión.</p>	<p><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math>\frac{\text{Total producto terminado despachado}}{\text{Total guías de remisión}}</math></p> <p>= <math>\frac{80}{80} = 100\%</math> del producto terminado tiene su guía de remisión</p>	

## 5.3.2. Hallazgos de Auditoría

### 5.3.2.1. Área de Compras



P/T	HC1 1/2
Auditor	J.P.

#### Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

#### Auditoría de Gestión

#### HOJA DE HALLAZGO

#### ÁREA DE COMPRAS

Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010

PROCESO Nº2 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES	REF. P/T
<b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Solicitar registros de la empresa y documentación de los proveedores de materia prima pertinente a los parámetros exigidos en los instructivos de la empresa.	<b>PTC2.1</b> <b>1/6</b>
<p><b>a) CONDICIÓN</b></p> <p>Del análisis  s realizado al proceso de calificación de proveedores, se revisó la información pertinente y se pudo notar que no cumplen con todos los parámetros, ya que para realizar una compra de materia prima, el proveedor casi nunca entrega las facturas ya que este procedimiento muy importante lo realiza después de un tiempo, razón por la cual la empresa maneja mucho la cuenta anticipos proveedores.</p> <p><b>b) CRITERIO</b></p> <p>La empresa no debe de aceptar este tipo de situaciones por más tiempo, ya que el momento en que la materia prima ingresa a la fábrica debe tener su respectiva documentación respaldo entre las cuales deben estar la factura, pero simplemente se carece de esa, por tratos verbales directamente</p>	

del Gerente General con el Proveedor.

**c) CAUSA**

Los encargados de recibir la materia prima, no toman en cuenta que la misma venga con la documentación respaldo completa, ya que ellos solo revisan lo que es guías de remisión y certificaciones de traslado por parte del ministerio del ambiente.

**d) EFECTO**

La empresa no está contabilizando sus gastos en la fecha en la que ocurren, sino después, además que cuando el Gerente General se reúne con los proveedores para realizar el cruce de cuentas, siempre existen diferencias porque la empresa tiene una cuenta diferente a la del proveedor.

Cuando los proveedores no entregan las facturas dentro del mismo año, la utilidad de la empresa en el año que se le hizo los anticipos al mismo va a aumentar, y a pagar más impuesto a la renta.

**e) CONCLUSIÓN**

El proceso de calificación de proveedores o se ejecuta eficientemente, no se observa el cumplimiento en la entrega de la documentación necesaria al momento de una compra de materia prima, ocasionando un resultado irreal a la empresa.

**f) RECOMENDACIÓN**

Realizar una reunión con los encargados de la calificación de los proveedores y Gerente General, y establecer que cuales son sus funciones y responsabilidades de cada uno, realizando un énfasis en que se debe calificar y aceptar a los proveedores que entreguen facturas con cada entrega de materia prima.

P/T	<b>HC2 1/2</b>
Auditor	<b>J.P.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Auditoría de Gestión**

**HOJA DE HALLAZGO**

**ÁREA DE COMPRAS**

**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

<b>PROCESO Nº2 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>REF. P/T</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº N°3</b> Inscribir o determinar los costos o precios que han sido acordados por la Gerencia General en cuanto a los diversos conceptos, tales como: precio al proveedor, precio o flete al transportista, precio al encargado de la explotación de los bosques. Definir el costo total de los postes en el Patio de la Empresa.</p>	<b>PTC2.3 1/3</b>
<p><b>a) CONDICIÓN</b></p> <p>La empresa, en la actualidad al recibir la madera no está llenando algunos de los formularios de ingreso de materia prima de una manera correcta, simplemente los dejan vacíos, adjuntando únicamente el permiso del ministerio del ambiente para transportar madera, siendo el único respaldo existente de que esa madera realmente ingreso a la fábrica.</p> <p><b>b) CRITERIO</b></p> <p>Para llevar un control de toda la madera que ingresa y sale de la fábrica se deben llenar de una manera estricta todos los documentos pertinentes, para saber</p>	

que la madera realmente se ingreso.

**c) CAUSA**

Realizar una reunión con la persona encargada de realizar los ingresos de madera, y mencionarle que dentro de las funciones y responsabilidades que el tiene, es la de llenar dichos formularios de una manera correcta.

**d) EFECTO**

Al no saber exactamente qué es lo que ingresa a la fábrica, tampoco se puede saber que se pierde, por lo tanto también al momento en que el proveedor facture esa madera no se sabrá si es realmente lo que se le compró o no.

**e) CONCLUSIÓN**

La Empresa no le está exigiendo al encargado de llenar los ingresos de materia prima que lo haga correctamente, ni en el tiempo que ocurre esto, ocasionando así inventarios irreales y pérdidas de madera.

**f) RECOMENDACIÓN**

Mantener un mayor control, en lo que se refiere a ingresos de materia prima y que sean llenados correctamente ya que de esta manera se va a evitar muchos inconvenientes y la empresa se va a fortalecer presentando saldos reales de inventarios en sus balances.

P/T	HC3 1/2
Auditor	J.P.

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Auditoría de Gestión**

**HOJA DE HALLAZGO**

**ÁREA DE COMPRAS**

**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

<b>PROCESO Nº2 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>REF. P/T</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº3</b> Inscribir o determinar los costos o precios que han sido acordados por la Gerencia General en cuanto a los diversos conceptos, tales como: precio al proveedor, precio o flete al transportista, precio al encargado de la explotación de los bosques. Definir el costo total de los postes en el Patio de la Empresa.</p>	<b>PTC2.4 1/1</b>
<p><b>a) CONDICIÓN</b></p> <p>Todo ingreso de materia prima debe de tener un respaldo de factura, situación que no se da, existen más ingresos de materia prima que facturas por dicho concepto, y eso refleja que la empresa está adquiriendo la madera a proveedores que no cumplen con los requerimientos exigidos por el SRI. Como no se lleva un control riguroso del movimiento de materia prima, existen perdidas y el Gerente General se lleva madera sin que le facturen.</p> <p><b>b) CRITERIO</b></p> <p>La empresa no debe comprar materia prima a proveedores que no pueden entregar facturas, sin embargo lo realiza</p>	

sustentándose que en el mercado de ellos es muy difícil conseguir últimamente proveedores de madera de vendan con facturas.

**c) CAUSA**

El encargado de realizar los ingresos de materia prima, se excusa diciendo que el Gerente General no ha fijado los precios con el proveedor y por tanto no llena dichos formularios.

**d) EFECTO**

Ignorancia parcial de cuanta materia prima existe en la fábrica, por lo tanto existe la pérdida de madera sin que se tomen los correctivos necesarios.

**e) CONCLUSIÓN**

La empresa solo cuenta con dos grandes proveedores de madera, uno de madera y otro de bosques, por lo tanto no le abastece, lo que obliga a la empresa a adquirir la madera con personas que le ofrezcan la misma, pero sin el respaldo de una factura, y con eso obtiene que exista una diferencia entre ingresos de materia prima versus facturas de materia prima.

**f) RECOMENDACIÓN**

Informar al encargado de los ingresos de materia prima, que debe llenar correctamente todos los formularios sin excepción, ya que no es excusa desconocer los precios de los productos, pues simplemente el tiene que llenar las cantidades y que producto es que el ingresa o sale.

P/T	HC4 1/2
Auditor	J.P.

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**HOJA DE HALLAZGO**  
**ÁREA DE COMPRAS**  
**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

<b>PROCESO Nº2 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>REF. P/T</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº3</b> Inscribir o determinar los costos o precios que han sido acordados por la Gerencia General en cuanto a los diversos conceptos, tales como: precio al proveedor, precio o flete al transportista, precio al encargado de la explotación de los bosques. Definir el costo total de los postes en el Patio de la Empresa.</p>	<p><b>PTC2.5</b> <b>1/2</b></p>
<p><b>a) CONDICIÓN</b></p> <p>Al igual que con los ingresos de materia prima, también se adjunta un recibo indicado el transportista, para cancelar el valor de transporte de la madera, y no todos los transportistas presentan facturas, y se les cancela creando una cuenta de anticipos proveedores o se le manda a los gastos no deducibles. Además los recibos de transportistas tienen enmendaduras en el espacio donde se escribe el año.</p> <p><b>b) CRITERIO</b></p> <p>Todo recibo de los transportistas, debe de tener su respectiva factura para que así la empresa pueda devengar ese gasto por</p>	



transporte de la madera.

**c) CAUSA**

Al igual que sucede con algunos pequeños proveedores de madera, algunos transportistas que por su condición rural no tienen RUC, y la empresa no emite tampoco una liquidación de compras para declarar ese gasto.

**d) EFECTO**

Un incremento en la cuenta de anticipo proveedores o gastos no deducibles, lo que provoca que no se registre el gasto pertinente a la fecha que ocurre, y provoca que haya una mayor utilidad en la empresa pagando más impuesto a la renta.

**e) CONCLUSIÓN**

No todos los recibos de transportistas tienen sus respectivas facturas para poder devengar el gasto respectivo en el tiempo pertinente.

**f) RECOMENDACIÓN**

Realizar liquidaciones de compras a los transportistas ocasionales que por su ruralidad no emiten facturas, o contratar empresas especializadas en transporte para que sean proveedores fijos de este servicio.

P/T	HC5 1/2
Auditor	J.P.

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Auditoría de Gestión**

**HOJA DE HALLAZGO**

**ÁREA DE COMPRAS**

**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

<b>PROCESO Nº2 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>REF. P/T</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº3</b> Inscribir o determinar los costos o precios que han sido acordados por la Gerencia General en cuanto a los diversos conceptos, tales como: precio al proveedor, precio o flete al transportista, precio al encargado de la explotación de los bosques. Definir el costo total de los postes en el Patio de la Empresa.</p>	<b>PTC2.6 1/1</b>
<p><b>a) CONDICIÓN</b></p> <p>Las compras de materia prima, las realiza directamente el Gerente General sin realizar cotizaciones documentadas, por lo que el fija el precio directamente con los proveedores.</p> <p><b>b) CRITERIO</b></p> <p>El Gerente General cumple la función de representante legal de la empresa, y no debe realizar ese tipo de funciones, sino que debería delegarlas.</p>	

**c) CAUSA**

El Gerente General se atribuido funciones que no le competen sin considerar que es el representante legal de la Compañía y no un funcionario operativo.

**d) EFECTO**

Al no realizar cotizaciones documentadas de diferentes proveedores, no se sabe con veracidad si se está adquiriendo el mejor producto en lo que respecta a calidad y costo.

**e) CONCLUSIÓN**

Las compras de materia prima las realiza el Gerente General directamente.

**f) RECOMENDACIÓN**

Realizar una junta, en la cual se le indique y clarifique las funciones al Gerente General, para que no se atribuya funciones que no le competen.

P/T	HC6 1/2
Auditor	J.P.

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**Auditoría de Gestión**

**HOJA DE HALLAZGO**

**ÁREA DE COMPRAS**

**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

<b>PROCESO N°3 CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES CON PROVEEDORES</b>	<b>REF. P/T</b>
<b>PROCEDIMIENTO N°1</b> Que la sección de tesorería, disponiendo tanto del reporte de Recepción de Materia Prima, así como del Comprobante a Pagar, disponga de elementos de juicio para proceder a la emisión de cheques por concepto de Compras de Materia Prima.	<b>PTC3.1 1/4</b>
<p><b>a) CONDICIÓN</b></p> <p>La empresa no cancela a tiempo a sus proveedores, ya que ellos emiten las facturas de la materia prima vendida, después de mucho tiempo. Y en el caso de otros proveedores que ingresan sus facturas a tiempo se les está pagando en un promedio de 60 hasta 90 días, a pesar de que el tiempo de crédito otorgado es de 30 días máximo.</p> <p><b>b) CRITERIO</b></p> <p>La empresa debería programar todas sus compras, y a la vez su flujo de efectivo, para que no tenga problemas al</p>	

momento de cancelar sus obligaciones.

**c) CAUSA**

El Gerente General realiza todas las compras, sin programarlas ni presupuestarlas.

**d) EFECTO**

Al adquirir las compras sin un programa anterior, se logra un retraso en la cancelación de las facturas de los proveedores.

**e) CONCLUSIÓN**

La empresa al no programar sus compras, no maneja su flujo de efectivo, por lo que después no logra cancelar las obligaciones adquiridas.

**f) RECOMENDACIÓN**

Realizar programas de compras, y designar las funciones de compras a otra persona que no sea el Gerente General, ya que el mismo debe de cumplir otras obligaciones y funciones, la persona encargada de las compras deberá realizar planes de los mismos y flujos de efectivo antes de la adquisición.

5.3.2.2. Área de Producción

**VJI**  
CONSULTORÍA Y AUDITORÍA

P/T	HP1 1/2
Auditor	V.P.

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**HOJA DE HALLAZGO**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

<b>PROCESO Nº1 PRESERVACIÓN DE MADERA</b>	<b>REF. P/T</b>
<b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Permitir introducir controles relacionados con la eficiencia de Producción: Productividad de mano de obra, de equipos e instalaciones, de materia prima.	<b>PTP1.1 1/1</b>
<p><b>a) CONDICIÓN</b> La empresa cuenta con 23 trabajadores en la planta de los cuales 2 no se encuentran afiliados al IESS y por lo tanto no reciben todos los beneficios de ley, eso puede afectar a la efectividad de la producción, ya que un trabajador contento trabaja con responsabilidad.</p> <p><b>b) CRITERIO</b> Todos los trabajadores deben estar afiliados al IESS.</p> <p><b>c) CAUSA</b> Los trabajadores empezaron como ocasionales, pero después de un tiempo se volvieron fijos y no han actualizado su</p>	

situación hasta la fecha.

**d) EFECTO**

Trabajadores no contentos que pueden afectar la eficiencia y efectividad de los procesos de producción. Además de que si existe una denuncia por parte de uno de ellos al Ministerio de Trabajo, la empresa debería pagar multas e intereses por dichos trabajadores.

**e) CONCLUSIÓN**

Insatisfacción por parte de los trabajadores e ineficacia en los procesos.

**f) RECOMENDACIÓN**

Afiliar inmediatamente a los trabajadores para que tengan derechos a todos los beneficios que por ley les corresponden.

### 5.3.2.3. Área de Almacenamiento



P/T	HA1 ½
Auditor	J.E.

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**HOJA DE HALLAZGO**  
**ÁREA DE ALMACENAMIENTO**  
**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

PROCESO N° 1 ALMACENAMIENTO	REF. P/T
<b>PROCEDIMIENTO N°1</b> Registrar y documentar las entregas de productos terminados preservados de la planta de preservado a los almacenes, ya sean elaborados por el taller que han sido preservados, o postes preservados.	<b>PTA1.1 1/1</b>
<p><b>a) CONDICIÓN</b></p> <p>La empresa no realiza ningún documento de respaldo para registrar los trasposos del producto terminado de la planta a almacenamiento,</p> <p><b>b) CRITERIO</b></p> <p>La empresa debería realizar sus ingresos de productos terminados y registrarlos en un kardex, situación que no ocurre.</p> <p><b>c) CAUSA</b></p> <p>La gerencia de producción considera que no es necesario</p>	



ya que no existe mucho movimiento como en tiempos atrás.

**d) EFECTO**

En el almacén existe pérdida de producto terminado, y esto se debe a que no existe un control adecuado del inventario de producto terminado.

**e) CONCLUSIÓN**

La empresa está manejando el almacén de una manera ligera e incorrecta que puede llegar a ocasionar grandes pérdidas.

**f) RECOMENDACIÓN**

Registrar todas las entradas y salidas de producto terminado del área de almacenamiento con documentos de respaldo y posteriormente en un kardex.

P/T	HA2 ½
Auditor	J.E.

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**HOJA DE HALLAZGO**  
**ÁREA DE ALMACENAMIENTO**  
**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

<b>PROCESO N° 1 ALMACENAMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>
<b>PROCEDIMIENTO N°2</b> Registrar y documentar las entregas y envíos de productos terminados al cliente.	<b>PTA1.2</b> <b>1/1</b>
<p><b>a) CONDICIÓN</b></p> <p>Dependiendo del contrato con el cliente, la empresa envía el producto directamente hasta las instalaciones del cliente, pero en caso contrario el mismo se encarga del traslado de la madera, y existen algunos clientes que no vienen a retirar el producto inmediatamente, entonces la madera se queda en los patios de la empresa, exponiéndose a que sea robada o a que sea víctima de fenómenos naturales y sería una perdida para la empresa, ya que el cliente no se haría cargo de eso.</p> <p><b>b) CRITERIO</b></p> <p>La empresa debería cobrar un valor por almacenamiento, pasado las 48 horas de que no vienen a retirar el producto terminado los clientes, de esta manera se crea una obligación para que el cliente venga a retirar lo más pronto posible y de esta manera no siga subiendo su cuenta con la empresa, así la empresa se exonera de</p>	

posibles acontecimientos que puedan suceder.

**c) CAUSA**

En los contratos con los clientes que se hacen cargo ellos del traslado de la materia prima, no se tiene en ninguna clausula que detalle en tiempo que la madera puede permanecer en la empresa después de que se comunique al cliente que está listo para su traslado, de la misma manera que la empresa no se hace responsable por lo que pueda suceder después de ese tiempo.

**d) EFECTO**

La empresa puede tener pérdidas, ya que cualquier evento puede suceder a la madera, como puede ser un incendio, se puede ser víctima de un robo; además de que ocupa espacio que se necesita para otros productos.

**e) CONCLUSIÓN**

La empresa se está haciendo cargo de almacenar productos de los clientes por mucho tiempo, y eso implica un riesgo ya que si pasa algo en la madera, MAPRESA sería el único responsable y eso implica hacerse cargo de una perdida.

**f) RECOMENDACIÓN**

Redactar y tomar en cuenta clausulas que serían muy importantes en los contratos con sus clientes, como fecha de entrega del producto, tiempo máximo de retiro de la planta, precio de almacenamiento después del tiempo establecido para el despacho del mismo, exoneración de cualquier evento que pueda pasar con el producto después de caducada la fecha de entrega.

/T	<b>HA3 ½</b>
Auditor	<b>J.E.</b>

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Auditoría de Gestión**  
**HOJA DE HALLAZGO**  
**ÁREA DE ALMACENAMIENTO**  
**Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010**

<b>PROCESO N° 1 ALMACENAMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO N°3</b> Registrar, documentar e informar de las llegadas de producto terminado al almacén al departamento de venta para el respectivo trámite con el cliente.</p>	<p><b>PTA1.3 1/1</b></p>
<p><b>a) CONDICIÓN</b></p> <p>Como el área de almacenamiento no maneja ningún documento de ingreso ni de salida de producto terminado, tampoco se informa al área de ventas de que el producto se encuentra listo para realizar el siguiente proceso con el cliente.</p> <p><b>b) CRITERIO</b></p> <p>El área de almacenamiento debería tener un documento en el cual informe al área de ventas de que el producto ya se encuentra listo para que éste prosiga con el respectivo trámite.</p>	

**c) CAUSA**

El encargado, del almacenamiento del producto terminado no lleva documentos de respaldo de ingresos y salidas de productos terminados, y solo cuando se acuerda le avisa a la señorita encargada de ventas que el producto está listo, de lo contrario no.

**d) EFECTO**

La ineffectividad en la entrega del producto al cliente, ya que como no existe la respectiva comunicación, el proceso respectivo de retrasa y entorpece.

**e) CONCLUSIÓN**

La empresa no tiene un control, en lo que respecta la información entre las diferentes áreas, y eso provoca que no exista efectividad en los resultados.

**f) RECOMENDACIÓN**

Informar al encargado del área de almacenamiento, que tiene que llevar la respectiva documentación para informar el área de ventas el 100% del producto terminado que se encuentra listo para la entrega al cliente.

**5.4. Fase IV: Comunicación de Resultados**

**5.4.1. Borrador del informe de Auditoría**



**INFORME DE AUDITORÍA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE COMPRAS, PRODUCCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE LA EMPRESA MADERAS PRESERVADAS S.A. MAPRESA, DEDICADA A LA IMPREGNACIÓN DE MADERA CON PRESERVATIVOS U OTRAS SUSTANCIAS CON EL OBJETO DE MEJORAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE**

**SANGOLQUÍ, 1 DE FEBRERO DEL 2011**

Quito, 2 de febrero del 2011

Señores:

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

De nuestras consideraciones:

Hemos realizado una Auditoría de Gestión a la Empresa con el objeto de evaluar: la eficiencia, la eficacia, la ecología, la economía y la ética en que se maneja las operaciones, y la observancia de disposiciones éticas por el personal.

Nuestro examen se realizó de acuerdo a las normas para el ejercicio profesional, en consecuencia incluyo las técnicas y procedimientos de Auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias.

Para la evaluación de la Gestión utilizamos parámetros propios de la Empresa, a aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y honesta.

Orientamos nuestra Auditoría a las áreas de Compras, Producción y Almacenamiento.

Nuestro informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales.

Las recomendaciones han sido discutidas y aceptadas por los Jefes de las diferentes áreas con quienes hemos desarrollado un plan estratégico para

monitorear la implantación.

Reiteramos nuestro compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la Empresa. A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido en nuestro trabajo.

Atentamente,

Jenny Pilataxi Moreira  
Auditor Jefe



## **CAPITULO I**

### **1. Antecedentes**

#### **1.1 Motivos del Examen**

#### **1.2 Objetivos del Examen**

#### **1.3 Alcance del Examen**

#### **1.4 Base Legal**

#### **1.5 Elaboración del Trabajo y Tiempos Estimados.**

#### **1.6 Funcionarios involucrados**

## **CAPITULO II**

### **2. Resultados de la Auditoría**

#### **2.1. Área de compras**

**2.1.1.** Proveedores aceptados sin cumplir condiciones de contratos.

**2.1.2.** Formularios de ingresos de materia prima no son llenados adecuadamente.

**2.1.3.** Formularios de Ingresos de Materia Prima sin facturas.

**2.1.4.** Recibos de transportistas sin facturas.

**2.1.5.** Gerente realiza todas las compras de materia prima

**2.1.6.** La empresa no cumple con los días establecidos en las políticas para la cancelación de proveedores.

#### **2.2. Área de Producción**

**2.2.1.** La empresa no afilia a todos los trabajadores de la planta al IESS.

### **2.3. Área de Almacenamiento**

- 2.3.1.** La empresa no realiza ingresos de producto terminado y por lo tanto existe pérdida del mismo.
- 2.3.2.** La empresa retiene mucho tiempo el producto terminado que no es retirado por el cliente exponiéndose así a varios riesgos.
- 2.3.3.** No todo el producto terminado que ingresa al área de almacenamiento es reportado a Ventas para los respectivos trámites con el cliente.

## **CAPITULO III**

### **3. Indicadores de Gestión**

- 3.1.** Indicadores del Área de Compras
- 3.2.** Indicadores del Área de Producción
- 3.3.** Indicadores del Área de Almacenamiento

## **CAPITULO I**

### **1. Antecedentes**

#### **1.1 Motivos del Examen**

La Auditoría de Gestión a las Áreas de Compras, Producción y Almacenamiento de la Empresa Maderas Preservadas S.A. MAPRESA, se la realiza debido a que se necesita conocer si se están entregando los productos en los tiempos de espera acordados por los clientes para lograr la satisfacción de los mismos. Es por todo esto, que el Auditor General de VJI Auditores y Consultores dispone revisar los procesos que se siguen para identificar los fallos existentes, según memorando con fecha diciembre del 2010.

#### **1.2 Objetivos del Examen**

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad, ecología, economía y ética en la gestión de los procesos de las áreas de Compras, Producción y Almacenamiento.
- Establecer el nivel de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar la existencia de indicadores de gestión para evaluar el nivel de efectividad en la ejecución de los procedimientos.
- Examinar el grado de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos en el área de trabajo.

- Verificar la existencia de controles y su adecuado cumplimiento.

### **1.3 Alcance del Examen**

Este examen cubrirá el período comprendido del 1 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010, tiempo durante el cual se realizaron las actividades de la Empresa de manera normal y en orden cronológico de la siguiente manera AC-01-2010 y AC-12-2010.

### **1.4 Base Legal**

La empresa Maderas Preservadas S.A. MAPRESA fue constituida cumpliendo con lo ordenado por el Señor Superintendente de Compañías Anónimas, en su Resolución N° 2937, de 12 de mayo de 1972, se aprobó la Constitución de "MADERAS PRESERVADAS S.A. (MAPRESA)", e inscrita con el N° 11 del 15 de mayo de 1972 del Registro Mercantil Tomo 4.

Las disposiciones Legales que servirán como criterio profesional en el desarrollo del presente examen es la siguiente:

- Ley de Compañías
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Fomento Industrial
- Reglamento de Régimen Tributario.

### **1.5 Elaboración del Trabajo y Tiempos Estimados.**

La auditoría de Gestión a la empresa, se realizará con el siguiente equipo de trabajo:

Auditor Jefe del Equipo	Jenny Pilataxi Moreira
Auditor Operativo	Víctor Pulla
Asesor Técnico	Johanna Escobar

El tiempo para cumplir con la auditoría de gestión se ha estimado en 30 días laborables, distribuidos de la siguiente manera:

<b>Fases</b>	<b>Días</b>
Planificación Preliminar	2
Planificación Específica	4
Ejecución del trabajo	21
Comunicación de Resultados	3
<b>Total</b>	<b>30</b>

#### 1.6 Funcionarios involucrados

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
Fernando Peña	Gerente General
Francisco Burneo	Gerente de Producción
Ramiro Tualombo	Jefe de patio o bodegas
Marco Gutiérrez	Jefe de Mantenimiento
Lucía Melo	Jefe del Departamento Comercial

## **CAPITULO II**

### **2. Resultados de la Auditoría**

#### **2.1. Área de compras**

##### ***2.1.1. Proveedores aceptados sin cumplir condiciones de contratos.***

Los proveedores no están cumpliendo con los parámetros de los contratos en un 40%.

Del análisis realizado al proceso de calificación de proveedores, se revisó la información pertinente y se pudo notar que no cumplen con todos los parámetros, ya que para realizar una compra de materia prima, el proveedor casi nunca entrega las facturas ya que este procedimiento muy importante lo realiza después de un tiempo, razón por la cual la empresa maneja mucho la cuenta anticipos proveedores.

#### **Conclusión:**

El proceso de calificación de proveedores o se ejecuta eficientemente, no se observa el cumplimiento en la entrega de la documentación necesaria al momento de una compra de materia prima, ocasionando un resultado irreal a la empresa.

#### **Recomendación:**

Realizar una reunión con los encargados de la calificación de los proveedores y Gerente General, y establecer que cuales son sus funciones

y responsabilidades de cada uno, realizando un énfasis en que se debe calificar y aceptar a los proveedores que entreguen facturas con cada entrega de materia prima.

### ***2.1.2. Formularios de ingresos de materia prima no son llenados adecuadamente.***

Los formularios de ingresos de materia prima no son llenados adecuadamente en un 35%.

La empresa, en la actualidad al recibir la madera no está llenando algunos de los formularios de ingreso de materia prima de una manera correcta, simplemente los dejan vacíos, adjuntando únicamente el permiso del ministerio del ambiente para transportar madera, siendo el único respaldo existente de que esa madera realmente ingreso a la fábrica.

#### **Conclusión:**

La Empresa no le está exigiendo al encargado de llenar los ingresos de materia prima que lo haga correctamente, ni en el tiempo que ocurre esto, ocasionando así inventarios irreales y pérdidas de madera.

#### **Recomendación:**

Mantener un mayor control, en lo que se refiere a ingresos de materia prima y que sean llenados correctamente ya que de esta manera se va a evitar muchos inconvenientes y la empresa se va a fortalecer presentando saldos reales de inventarios en sus balances.

### **2.1.3. Formularios de Ingresos de Materia Prima sin facturas.**

Solamente el 58,33% de los ingresos de Materia Prima tienen su respectiva factura; y el restante es decir el 41,67% no tienen su factura y simplemente se queda como un ingreso de materia prima.

Todo ingreso de materia prima debe de tener un respaldo de factura, situación que no se da, existen más ingresos de materia prima que facturas por dicho concepto, y eso refleja que la empresa está adquiriendo la madera a proveedores que no cumplen con los requerimientos exigidos por el SRI.

Como no se lleva un control riguroso del movimiento de materia prima, existen pérdidas y el Gerente General se lleva madera sin que le facturen.

#### **Conclusión:**

La empresa solo cuenta con dos grandes proveedores de madera, uno de madera y otro de bosques, por lo tanto no le abastece, lo que obliga a la empresa a adquirir la madera con personas que le ofrezcan la misma, pero sin el respaldo de una factura, y con eso obtiene que exista una diferencia entre ingresos de materia prima versus facturas de materia prima.

#### **Recomendación:**

Informar al encargado de los ingresos de materia prima, que debe llenar correctamente todos los formularios sin excepción, ya que no es excusa desconocer los precios de los productos, pues simplemente el tiene que llenar las cantidades y que producto es que el ingresa o sale.



#### **2.1.4. Recibos de transportistas sin facturas.**

El 75% de los recibos de los transportistas tienen sus respectivas facturas, la diferencia que viene a ser el 25% no tiene ningún documento legal para crear una obligación a la empresa.

Al igual que con los ingresos de materia prima, también se adjunta un recibo indicado el transportista, para cancelar el valor de transporte de la madera, y no todos los transportistas presentan facturas, y se les cancela creando una cuenta de anticipos proveedores o se le manda a los gastos no deducibles. Además los recibos de transportistas tienen enmendaduras en el espacio donde se escribe el año.

#### **Conclusión:**

No todos los recibos de transportistas tienen sus respectivas facturas para poder devengar el gasto respectivo en el tiempo pertinente.

#### **Recomendación:**

Realizar liquidaciones de compras a los transportistas ocasionales que por su ruralidad no emiten facturas, o contratar empresas especializadas en transporte para que sean proveedores fijos de este servicio.

#### **2.1.5. Gerente realiza todas las compras de materia prima**

El Gerente General realiza el 100% de las compras en lo que respecta a materia prima.

Las compras de materia prima, las realiza directamente el Gerente General sin realizar cotizaciones documentadas, por lo que el fija el precio directamente con los proveedores.

**Conclusión:**

Las compras de materia prima las realiza el Gerente General directamente.

**Recomendación:**

Realizar una junta, en la cual se le indique y clarifique las funciones al Gerente General, para que no se atribuya funciones que no le competen.

***2.1.6. La empresa no cumple con los días establecidos en las políticas para la cancelación de proveedores.***

La empresa tiene un retardo en 3 veces en el pago a proveedores con respecto a lo que indica las políticas señaladas por la empresa.

La empresa no cancela a tiempo a sus proveedores, ya que ellos emiten las facturas de la materia prima vendida, después de mucho tiempo. Y en el caso de otros proveedores que ingresan sus facturas a tiempo se les está pagando en un promedio de 60 hasta 90 días, a pesar de que el tiempo de crédito otorgado es de 30 días máximo.

**Conclusión:**

La empresa al no programar sus compras, no maneja su flujo de efectivo,

por lo que después no logra cancelar las obligaciones adquiridas.

**Recomendación:**

Realizar programas de compras, y designar las funciones de compras a otra persona que no sea el Gerente General, ya que el mismo debe de cumplir otras obligaciones y funciones, la persona encargada de las compras deberá realizar planes de los mismos y flujos de efectivo antes de la adquisición.

## **2.2. Área de Producción**

### ***2.2.1. La empresa no afilia a todos los trabajadores de la planta al IESS.***

Solo el 91% de los empleados de la planta se encuentran afiliados al IESS. La empresa cuenta con 23 trabajadores en la planta de los cuales 2 no se encuentran afiliados al IESS y por lo tanto no reciben todos los beneficios de ley, eso puede afectar a la efectividad de la producción, ya que un trabajador contento trabaja con responsabilidad.

**Conclusión:**

Insatisfacción por parte de los trabajadores e ineficacia en los procesos.

**Recomendación:**

Afiliar inmediatamente a los trabajadores para que tengan derechos a todos los beneficios que por ley les corresponden.

## **2.3. Área de Almacenamiento**

### ***2.3.1. La empresa no realiza ingresos de producto terminado y por lo tanto existe pérdida del mismo.***

La empresa no realiza ningún documento que indique el ingreso de producto terminado al almacén, y por lo tanto existe un índice de que el 25% del total del producto terminado se pierde.

La empresa no realiza ningún documento de respaldo para registrar los trasposos del producto terminado de la planta a almacenamiento.

#### **Conclusión:**

La empresa está manejando el almacén de una manera ligera e incorrecta que puede llegar a ocasionar grandes pérdidas.

#### **Recomendación:**

Registrar todas las entradas y salidas de producto terminado del área de almacenamiento con documentos de respaldo y posteriormente en un kardex.

### ***2.3.2. La empresa retiene mucho tiempo el producto terminado que no es retirado por el cliente exponiéndose así a varios riesgos.***

El 80% del producto terminado es enviado al cliente, y el 20% restante tiene que retirar el cliente según las cláusulas de los clientes, situación que

sucede con un tiempo de espera alto.

Dependiendo del contrato con el cliente, la empresa envía el producto directamente hasta las instalaciones del cliente, pero en caso contrario el mismo se encarga del traslado de la madera, y existen algunos clientes que no vienen a retirar el producto inmediatamente, entonces la madera se queda en los patios de la empresa, exponiéndose a que sea robada o a que sea víctima de fenómenos naturales y sería una pérdida para la empresa, ya que el cliente no se haría cargo de eso.

### **Conclusión:**

La empresa se está haciendo cargo de almacenar productos de los clientes por mucho tiempo, y eso implica un riesgo ya que si pasa algo en la madera, MAPRESA sería el único responsable y eso implica hacerse cargo de una pérdida.

### **Recomendación:**

Redactar y tomar en cuenta cláusulas que serían muy importantes en los contratos con sus clientes, como fecha de entrega del producto, tiempo máximo de retiro de la planta, precio de almacenamiento después del tiempo establecido para el despacho del mismo, exoneración de cualquier evento que pueda pasar con el producto después de caducada la fecha de entrega.

***2.3.3. No todo el producto terminado que ingresa al área de almacenamiento es reportado a Ventas para los respectivos trámites con el cliente.***

Solamente el 26% del total de producto terminado e ingresado al almacén es

informado al área de Ventas para el respectivo trámite.

Como el área de almacenamiento no maneja ningún documento de ingreso ni de salida de producto terminado, tampoco se informa al área de ventas de que el producto se encuentra listo para realizar el siguiente proceso con el cliente.

**Conclusión:**

La empresa no tiene un control, en lo que respecta la información entre las diferentes áreas, y eso provoca que no exista efectividad en los resultados.

**Recomendación:**

Informar al encargado del área de almacenamiento, que tiene que llevar la respectiva documentación para informar el área de ventas el 100% del producto terminado que se encuentra listo para la entrega al cliente.

## **CAPITULO III**

### **3. Indicadores de Gestión**

**3.1.** Indicadores del Área de Compras

**3.2.** Indicadores del Área de Producción

**3.3.** Indicadores del Área de Almacenamiento

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**ÁREA: COMPRAS**

<b>N</b> <b>o</b>	<b>FORMULA</b>	<b>APLICACION</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>INTERPRETACION</b>
<b>1</b>	<u>Instructivos entregados</u> Instructivos existentes	$\frac{1}{1} = 1$	100%	El instructivo existente fue entregado y revisado
<b>2</b>	<u>Total contratos legales</u> Total contratos recibidos	$\frac{4}{4} = 1$	100%	El total de los contratos son legítimos
<b>3</b>	<u>Número de cumplimientos</u> Total registros	$\frac{20}{50} = 40\%$	40%	De los registros el 40% de parámetros son cumplidos por proveedores
<b>4</b>	<u>Número de cumplimientos de requisitos</u> Total requisitos exigidos	$\frac{70}{70} = 1$	100%	El 100% de los proveedores han cumplido con los requerimientos
<b>5</b>	<u>Formularios de materia prima no llenados adecuadamente</u> Total formularios de materia prima	$\frac{70}{200} = 35\%$	35%	El 35% de los formularios de materia prima no son llenados adecuadamente
<b>6</b>	<u>Número de facturas de materia prima mensuales</u> Número de ingresos de materia prima mensuales	$\frac{7}{12} = 58,33\%$	58,33%	El 58,33 %de los ingresos de materia prima son facturados
<b>7</b>	<u># de facturas mensuales ingresadas por los transportistas</u> # de recibos mensuales ingresados por los transportistas	$\frac{6}{8} = 75\%$		El 75% de los recibos de transportistas son facturados
<b>8</b>	<u># de días en que la empresa cancela a sus proveedores</u> # de días de pago que establecen las políticas de la empresa	$\frac{90}{30} = 3$	3 veces	Existe un retraso de 3 veces en el pago a proveedores.



**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**ÁREA: PRODUCCIÓN**

N°	FORMULA	APLICACION	RESULTADO	INTERPRETACION
1	<u>Total empleados afiliados al IESS</u> Total empleados	<u>21</u> = 91 23	91%	EL 91% de los empleados están afiliados al IESS
2	<u>Certificados de calidad obtenidos</u> Certificados de calidad gestionados	<u>12</u> = 1 12	100%	El 100% de certificados gestionados han sido obtenidos
3	<u>Planes cumplidos</u> Total Planes programados	<u>85</u> = 1 85	100%	El 100% de los planes programados han sido cumplidos
4	<u>Número de muestras óptimas</u> Número de muestras analizadas	<u>15</u> = 1 15	100%	El 100% de las muestras analizadas son óptimas
5	<u>Total licitaciones ganadas</u> Total licitaciones	<u>10</u> = 1 10	100%	El 100% de licitaciones han sido ganadas

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**ÁREA: ALMACENAMIENTO**

<b>N°</b>	<b>FORMULA</b>	<b>APLICACION</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>INTERPRETACION</b>
<b>1</b>	$\frac{\text{Total ingresos de producto terminado}}{\text{Total producto terminado}}$	$\frac{0}{80} = 0$	0%	No se realizan ingresos de productos terminados
<b>2</b>	$\frac{\text{Total producto perdido}}{\text{Total producto terminado inventariado}}$	$\frac{20}{80} =$	25%	El 25% del total de producto terminado se pierde.
<b>3</b>	$\frac{\text{Producto terminado enviado al cliente directamente}}{\text{Producto terminado vendido}}$	$\frac{60}{75} = 0,80$	80%	El 80% del producto terminado es enviado al cliente.
<b>4</b>	$\frac{\text{Total producto terminado reportados a ventas}}{\text{Total producto terminado}}$	$\frac{13}{50} = 0,26$	26%	El 26% del total de producto terminado es reportado a ventas
<b>5</b>	$\frac{\text{Total producto terminado despachado}}{\text{Total guías de remisión}}$	$\frac{80}{80} = 1$	1%	El 100% del producto terminado tiene su guía de remisión

#### 5.4.1.1. Carta para convocar a la lectura del Informe

Quito, 3 de febrero 2011

Señores:

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

De nuestras consideraciones:

Mediante la presente, nos complace informarles que la Auditoría de Gestión a las Áreas de Compras, Producción y Almacenamiento ha llegado a su fin, por lo cual la lectura del informe será el día 5 de febrero del 2011, en la sala de conferencias de las instalaciones de la empresa, ubicada en la panamericana Sur Km 11, en la parroquia Chillogallo. Este acto empezará 10:00 a.m. Rogamos puntual asistencia.

Atentamente,

Jenny Pilataxi Moreira

Auditor Jefe

#### 5.4.2. Acta de conferencia del Informe de Auditoría

### **ACTA FINAL DE LA CONFERENCIA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ÁREAS DE COMPRAS, PRODUCCION Y ALMACENAMIENTO PARA LA EMPRESA MADERAS PRESERVADAS S.A. MAPRESA.**

La conferencia de Auditoría de Gestión a las áreas de Compras, Producción y Almacenamiento, realizada por VJI Consultoría y Auditoría, dando lugar a la petición formulada por el Equipo de Auditores el día 5 de febrero del 2011 se realizó en la sala de conferencias de la Empresa ubicada en el barrio Chillogallo.

En la Conferencia participaron:

Gerente General

Jefe del Área de Compras

Jefe del Área de Producción

Jefe del Área de Almacenamiento

La Conferencia aprobó el informe borrador de la Auditoría realizada, para dejar constancia de esto se procede a firmar el acta:

FIRMAS:

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**5.4.3. Informe Final de Auditoría**



**INFORME DE AUDITORÍA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS DE COMPRAS, PRODUCCIÓN Y  
ALMACENAMIENTO DE LA EMPRESA MADERAS  
PRESERVADAS S.A. MAPRESA, DEDICADA A LA  
IMPREGNACIÓN DE MADERA CON PRESERVATIVOS  
U OTRAS SUSTANCIAS CON EL OBJETO DE  
MEJORAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE**

**SANGOLQUÍ, 10 DE FEBRERO DEL 2011**

Quito, 10 de febrero del 2011

Señores:

Maderas Preservadas S.A. MAPRESA

Presente

De nuestras consideraciones:

Hemos realizado una Auditoría de Gestión a la Empresa con el objeto de evaluar: la eficiencia, la eficacia, la ecología, la economía y la ética en que se maneja las operaciones, y la observancia de disposiciones éticas por el personal.

Nuestro examen se realizó de acuerdo a las normas para el ejercicio profesional, en consecuencia incluyo las técnicas y procedimientos de Auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias.

Para la evaluación de la Gestión utilizamos parámetros propios de la Empresa, a aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y honesta.

Orientamos nuestra Auditoría a las áreas de Compras, Producción y Almacenamiento.

Nuestro informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales.

Las recomendaciones han sido discutidas y aceptadas por los Jefes de las diferentes áreas con quienes hemos desarrollado un plan estratégico para monitorear la implantación.

Reiteramos nuestro compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la Empresa. A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido en nuestro trabajo.

Atentamente,

Jenny Pilataxi Moreira

Auditor Jefe

## **CAPITULO I**

### **1. Antecedentes**

#### **1.1 Motivos del Examen**

#### **1.2 Objetivos del Examen**

#### **1.3 Alcance del Examen**

#### **1.4 Base Legal**

#### **1.5 Elaboración del Trabajo y Tiempos Estimados.**

#### **1.6 Funcionarios involucrados**

## **CAPITULO II**

### **2. Resultados de la Auditoría**

#### **2.1. Área de compras**

**2.1.1.** Proveedores aceptados sin cumplir condiciones de contratos.

**2.1.2.** Formularios de ingresos de materia prima no son llenados adecuadamente.

**2.1.3.** Formularios de Ingresos de Materia Prima sin facturas.

**2.1.4.** Recibos de transportistas sin facturas.

**2.1.5.** Gerente realiza todas las compras de materia prima

**2.1.6.** La empresa no cumple con los días establecidos en las políticas para la cancelación de proveedores.

#### **2.2. Área de Producción**

**2.2.1.** La empresa no afilia a todos los trabajadores de la planta al IESS.



### **2.3. Área de Almacenamiento**

- 2.3.1.** La empresa no realiza ingresos de producto terminado y por lo tanto existe pérdida del mismo.
- 2.3.2.** La empresa retiene mucho tiempo el producto terminado que no es retirado por el cliente exponiéndose así a varios riesgos.
- 2.3.3.** No todo el producto terminado que ingresa al área de almacenamiento es reportado a Ventas para los respectivos trámites con el cliente.

## **CAPITULO III**

### **3. Indicadores de Gestión**

- 3.1.** Indicadores del Área de Compras
- 3.2.** Indicadores del Área de Producción
- 3.3.** Indicadores del Área de Almacenamiento

## **CAPITULO I**

### **1. Antecedentes**

#### **1.1 Motivos del Examen**

La Auditoría de Gestión a las Áreas de Compras, Producción y Almacenamiento de la Empresa Maderas Preservadas S.A. MAPRESA, se la realiza debido a que se necesita conocer si se están entregando los productos en los tiempos de espera acordados por los clientes para lograr la satisfacción de los mismos. Es por todo esto, que el Auditor General de VJI Auditores y Consultores dispone revisar los procesos que se siguen para identificar los fallos existentes, según memorando con fecha diciembre del 2010.

#### **1.2 Objetivos del Examen**

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad, ecología, economía y ética en la gestión de los procesos de las áreas de Compras, Producción y Almacenamiento.
- Establecer el nivel de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar la existencia de indicadores de gestión para evaluar el nivel de efectividad en la ejecución de los procedimientos.
- Examinar el grado de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos en el área de trabajo.

- Verificar la existencia de controles y su adecuado cumplimiento.

### **1.3 Alcance del Examen**

Este examen cubrirá el período comprendido del 1 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010, tiempo durante el cual se realizaron las actividades de la Empresa de manera normal y en orden cronológico de la siguiente manera AC-01-2010 y AC-12-2010.

### **1.4 Base Legal**

La empresa Maderas Preservadas S.A. MAPRESA fue constituida cumpliendo con lo ordenado por el Señor Superintendente de Compañías Anónimas, en su Resolución N° 2937, de 12 de mayo de 1972, se aprobó la Constitución de "MADERAS PRESERVADAS S.A. (MAPRESA)", e inscrita con el N° 11 del 15 de mayo de 1972 del Registro Mercantil Tomo 4.

Las disposiciones Legales que servirán como criterio profesional en el desarrollo del presente examen es la siguiente:

- Ley de Compañías
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Fomento Industrial
- Reglamento de Régimen Tributario.

### **1.5 Elaboración del Trabajo y Tiempos Estimados.**

La auditoría de Gestión a la empresa, se realizará con el siguiente equipo de trabajo:

Auditor Jefe del Equipo	Jenny Pilataxi Moreira
Auditor Operativo	Víctor Pulla
Asesor Técnico	Johanna Escobar

El tiempo para cumplir con la auditoría de gestión se ha estimado en 30 días laborables, distribuidos de la siguiente manera:

<b>Fases</b>	<b>Días</b>
Planificación Preliminar	2
Planificación Específica	4
Ejecución del trabajo	21
Comunicación de Resultados	3
<b>Total</b>	<b>30</b>

#### 1.6 Funcionarios involucrados

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
Fernando Peña	Gerente General
Francisco Burneo	Gerente de Producción
Ramiro Tualombo	Jefe de patio o bodegas
Marco Gutiérrez	Jefe de Mantenimiento
Lucía Melo	Jefe del Departamento Comercial

## **CAPITULO II**

### **2. Resultados de la Auditoría**

#### **2.1. Área de compras**

##### ***2.1.1. Proveedores aceptados sin cumplir condiciones de contratos.***

Los proveedores no están cumpliendo con los parámetros de los contratos en un 40%.

Del análisis realizado al proceso de calificación de proveedores, se revisó la información pertinente y se pudo notar que no cumplen con todos los parámetros, ya que para realizar una compra de materia prima, el proveedor casi nunca entrega las facturas ya que este procedimiento muy importante lo realiza después de un tiempo, razón por la cual la empresa maneja mucho la cuenta anticipos proveedores.

#### **Conclusión:**

El proceso de calificación de proveedores o se ejecuta eficientemente, no se observa el cumplimiento en la entrega de la documentación necesaria al momento de una compra de materia prima, ocasionando un resultado irreal a la empresa.

#### **Recomendación:**

Realizar una reunión con los encargados de la calificación de los proveedores y Gerente General, y establecer que cuales son sus funciones

y responsabilidades de cada uno, realizando un énfasis en que se debe calificar y aceptar a los proveedores que entreguen facturas con cada entrega de materia prima.

### ***2.1.2. Formularios de ingresos de materia prima no son llenados adecuadamente.***

Los formularios de ingresos de materia prima no son llenados adecuadamente en un 35%.

La empresa, en la actualidad al recibir la madera no está llenando algunos de los formularios de ingreso de materia prima de una manera correcta, simplemente los dejan vacíos, adjuntando únicamente el permiso del ministerio del ambiente para transportar madera, siendo el único respaldo existente de que esa madera realmente ingreso a la fábrica.

#### **Conclusión:**

La Empresa no le está exigiendo al encargado de llenar los ingresos de materia prima que lo haga correctamente, ni en el tiempo que ocurre esto, ocasionando así inventarios irreales y pérdidas de madera.

#### **Recomendación:**

Mantener un mayor control, en lo que se refiere a ingresos de materia prima y que sean llenados correctamente ya que de esta manera se va a evitar muchos inconvenientes y la empresa se va a fortalecer presentando saldos reales de inventarios en sus balances.

### **2.1.3. Formularios de Ingresos de Materia Prima sin facturas.**

Solamente el 58,33% de los ingresos de Materia Prima tienen su respectiva factura; y el restante es decir el 41,67% no tienen su factura y simplemente se queda como un ingreso de materia prima.

Todo ingreso de materia prima debe de tener un respaldo de factura, situación que no se da, existen más ingresos de materia prima que facturas por dicho concepto, y eso refleja que la empresa está adquiriendo la madera a proveedores que no cumplen con los requerimientos exigidos por el SRI.

Como no se lleva un control riguroso del movimiento de materia prima, existen pérdidas y el Gerente General se lleva madera sin que le facturen.

#### **Conclusión:**

La empresa solo cuenta con dos grandes proveedores de madera, uno de madera y otro de bosques, por lo tanto no le abastece, lo que obliga a la empresa a adquirir la madera con personas que le ofrezcan la misma, pero sin el respaldo de una factura, y con eso obtiene que exista una diferencia entre ingresos de materia prima versus facturas de materia prima.

#### **Recomendación:**

Informar al encargado de los ingresos de materia prima, que debe llenar correctamente todos los formularios sin excepción, ya que no es excusa desconocer los precios de los productos, pues simplemente el tiene que llenar las cantidades y que producto es que el ingresa o sale.

#### **2.1.4. Recibos de transportistas sin facturas.**

El 75% de los recibos de los transportistas tienen sus respectivas facturas, la diferencia que viene a ser el 25% no tiene ningún documento legal para crear una obligación a la empresa.

Al igual que con los ingresos de materia prima, también se adjunta un recibo indicado el transportista, para cancelar el valor de transporte de la madera, y no todos los transportistas presentan facturas, y se les cancela creando una cuenta de anticipos proveedores o se le manda a los gastos no deducibles. Además los recibos de transportistas tienen enmendaduras en el espacio donde se escribe el año.

#### **Conclusión:**

No todos los recibos de transportistas tienen sus respectivas facturas para poder devengar el gasto respectivo en el tiempo pertinente.

#### **Recomendación:**

Realizar liquidaciones de compras a los transportistas ocasionales que por su ruralidad no emiten facturas, o contratar empresas especializadas en transporte para que sean proveedores fijos de este servicio.

#### **2.1.5. Gerente realiza todas las compras de materia prima**

El Gerente General realiza el 100% de las compras en lo que respecta a materia prima.



Las compras de materia prima, las realiza directamente el Gerente General sin realizar cotizaciones documentadas, por lo que el fija el precio directamente con los proveedores.

**Conclusión:**

Las compras de materia prima las realiza el Gerente General directamente.

**Recomendación:**

Realizar una junta, en la cual se le indique y clarifique las funciones al Gerente General, para que no se atribuya funciones que no le competen.

***2.1.6. La empresa no cumple con los días establecidos en las políticas para la cancelación de proveedores.***

La empresa tiene un retardo en 3 veces en el pago a proveedores con respecto a lo que indica las políticas señaladas por la empresa.

La empresa no cancela a tiempo a sus proveedores, ya que ellos emiten las facturas de la materia prima vendida, después de mucho tiempo. Y en el caso de otros proveedores que ingresan sus facturas a tiempo se les está pagando en un promedio de 60 hasta 90 días, a pesar de que el tiempo de crédito otorgado es de 30 días máximo.

**Conclusión:**

La empresa al no programar sus compras, no maneja su flujo de efectivo,

por lo que después no logra cancelar las obligaciones adquiridas.

**Recomendación:**

Realizar programas de compras, y designar las funciones de compras a otra persona que no sea el Gerente General, ya que el mismo debe de cumplir otras obligaciones y funciones, la persona encargada de las compras deberá realizar planes de los mismos y flujos de efectivo antes de la adquisición.

## **2.2. Área de Producción**

### ***2.2.1. La empresa no afilia a todos los trabajadores de la planta al IESS.***

Solo el 91% de los empleados de la planta se encuentran afiliados al IESS. La empresa cuenta con 23 trabajadores en la planta de los cuales 2 no se encuentran afiliados al IESS y por lo tanto no reciben todos los beneficios de ley, eso puede afectar a la efectividad de la producción, ya que un trabajador contento trabaja con responsabilidad.

**Conclusión:**

Insatisfacción por parte de los trabajadores e ineficacia en los procesos.

**Recomendación:**

Afiliar inmediatamente a los trabajadores para que tengan derechos a todos los beneficios que por ley les corresponden.

## **2.3. Área de Almacenamiento**

### ***2.3.1. La empresa no realiza ingresos de producto terminado y por lo tanto existe pérdida del mismo.***

La empresa no realiza ningún documento que indique el ingreso de producto terminado al almacén, y por lo tanto existe un índice de que el 25% del total del producto terminado se pierde.

La empresa no realiza ningún documento de respaldo para registrar los trasposos del producto terminado de la planta a almacenamiento.

#### **Conclusión:**

La empresa está manejando el almacén de una manera ligera e incorrecta que puede llegar a ocasionar grandes pérdidas.

#### **Recomendación:**

Registrar todas las entradas y salidas de producto terminado del área de almacenamiento con documentos de respaldo y posteriormente en un kardex.

### ***2.3.2. La empresa retiene mucho tiempo el producto terminado que no es retirado por el cliente exponiéndose así a varios riesgos.***

El 80% del producto terminado es enviado al cliente, y el 20% restante tiene que retirar el cliente según las cláusulas de los clientes, situación que

sucede con un tiempo de espera alto.

Dependiendo del contrato con el cliente, la empresa envía el producto directamente hasta las instalaciones del cliente, pero en caso contrario el mismo se encarga del traslado de la madera, y existen algunos clientes que no vienen a retirar el producto inmediatamente, entonces la madera se queda en los patios de la empresa, exponiéndose a que sea robada o a que sea víctima de fenómenos naturales y sería una pérdida para la empresa, ya que el cliente no se haría cargo de eso.

### **Conclusión:**

La empresa se está haciendo cargo de almacenar productos de los clientes por mucho tiempo, y eso implica un riesgo ya que si pasa algo en la madera, MAPRESA sería el único responsable y eso implica hacerse cargo de una pérdida.

### **Recomendación:**

Redactar y tomar en cuenta cláusulas que serían muy importantes en los contratos con sus clientes, como fecha de entrega del producto, tiempo máximo de retiro de la planta, precio de almacenamiento después del tiempo establecido para el despacho del mismo, exoneración de cualquier evento que pueda pasar con el producto después de caducada la fecha de entrega.

### ***2.3.3. No todo el producto terminado que ingresa al área de almacenamiento es reportado a Ventas para los respectivos trámites con el cliente.***

Solamente el 26% del total de producto terminado e ingresado al almacén es

informado al área de Ventas para el respectivo trámite.

Como el área de almacenamiento no maneja ningún documento de ingreso ni de salida de producto terminado, tampoco se informa al área de ventas de que el producto se encuentra listo para realizar el siguiente proceso con el cliente.

**Conclusión:**

La empresa no tiene un control, en lo que respecta la información entre las diferentes áreas, y eso provoca que no exista efectividad en los resultados.

**Recomendación:**

Informar al encargado del área de almacenamiento, que tiene que llevar la respectiva documentación para informar el área de ventas el 100% del producto terminado que se encuentra listo para la entrega al cliente.

## **CAPITULO III**

### **3. Indicadores de Gestión**

**3.1.** Indicadores del Área de Compras

**3.2.** Indicadores del Área de Producción

**3.3.** Indicadores del Área de Almacenamiento

(Espacio en blanco)

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**ÁREA: COMPRAS**

N°	FORMULA	APLICACION	RESULTADO	INTERPRETACION
1	<u>Instructivos entregados</u> Instructivos existentes	$\frac{1}{1} = 1$ 1	100%	El instructivo existente fue entregado y revisado
2	<u>Total contratos legales</u> Total contratos recibidos	$\frac{4}{4} = 1$ 4	100%	El total de los contratos son legítimos
3	<u>Número de cumplimientos</u> Total registros	$\frac{20}{50} = 40\%$ 50	40%	De los registros el 40% de parámetros son cumplidos por proveedores
4	<u>Número de cumplimientos de requisitos</u> Total requisitos exigidos	$\frac{70}{70} = 1$ 70	100%	El 100% de los proveedores han cumplido con los requerimientos
5	<u>Formularios de materia prima no llenados adecuadamente</u> Total formularios de materia prima	$\frac{70}{200} = 35\%$ 200	35%	El 35% de los formularios de materia prima no son llenados adecuadamente
6	<u>Número de facturas de materia prima mensuales</u> Número de ingresos de materia prima mensuales	$\frac{7}{12} = 58,33\%$ 12	58,33%	El 58,33 %de los ingresos de materia prima son facturados
7	<u># de facturas mensuales ingresadas por los transportistas</u> # de recibos mensuales ingresados por los transportistas	$\frac{6}{8} = 75\%$ 8		El 75% de los recibos de transportistas son facturados
8	<u># de días en que la empresa cancela a sus proveedores</u> # de días de pago que establecen las políticas de la empresa	$\frac{90}{30} = 3$ 30	3 veces	Existe un retraso de 3 veces en el pago a proveedores.

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**ÁREA: PRODUCCIÓN**

<b>N°</b>	<b>FORMULA</b>	<b>APLICACION</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>INTERPRETACION</b>
<b>1</b>	<u>Total empleados afiliados al IESS</u> Total empleados	<u>21</u> = 91 23	91%	EL 91% de los empleados están afiliados al IESS
<b>2</b>	<u>Certificados de calidad obtenidos</u> Certificados de calidad gestionados	<u>12</u> = 1 12	100%	El 100% de certificados gestionados han sido obtenidos
<b>3</b>	<u>Planes cumplidos</u> . Total Planes programados	<u>85</u> = 1 85	100%	El 100% de los planes programados han sido cumplidos
<b>4</b>	<u>Número de muestras óptimas</u> Número de muestras analizadas	<u>15</u> = 1 15	100%	El 100% de las muestras analizadas son óptimas
<b>5</b>	<u>Total licitaciones ganadas</u> Total licitaciones	<u>10</u> = 1 10	100%	El 100% de licitaciones han sido ganadas



**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**ÁREA: ALMACENAMIENTO**

<b>N°</b>	<b>FORMULA</b>	<b>APLICACION</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>INTERPRETACION</b>
<b>1</b>	<u>Total ingresos de producto terminado</u> Total producto terminado	<u>0</u> = 0 80	0%	No se realizan ingresos de productos terminados
<b>2</b>	<u>Total producto perdido</u> Total producto terminado inventariado	<u>20</u> = 80	25%	El 25% del total de producto terminado se pierde.
<b>3</b>	<u>Producto terminado enviado al cliente</u> <u>directamente</u> Producto terminado vendido	<u>60</u> = 0,80 75	80%	El 80% del producto terminado es enviado al cliente.
<b>4</b>	<u>Total producto terminado reportados a ventas</u> Total producto terminado	<u>13</u> = 0,26 50	26%	El 26% del total de producto terminado es reportado a ventas
<b>5</b>	<u>Total producto terminado despachado</u> Total guías de remisión	<u>80</u> = 1 80	1%	El 100% del producto terminado tiene su guía de remisión

**5.5. Fase V: Seguimiento**

**5.5.1. Cronograma de Implementación**

**5.5.1.1. Área de Compras**



P/T	
Auditor	

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Cronograma de Cumplimiento y Recomendaciones**  
**Áreas de Compras**

<b>N°</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividades a cumplirse para implementar la recomendación</b>	<b>Fecha tope de realización</b>
	Realizar una reunión con los encargados de la calificación de los proveedores y Gerente General, y establecer que cuales son sus funciones y responsabilidades de cada uno, realizando un énfasis en que se debe calificar y aceptar a los proveedores que entreguen facturas con cada entrega de materia prima.			

P/T	
Auditor	

**Cronograma de Cumplimiento y Recomendaciones**

**Áreas de Compras**

<b>N°</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividades a cumplirse para implementar la recomendación</b>	<b>Fecha tope de realización</b>
1	Mantener un mayor control, en lo que se refiere a ingresos de materia prima y que sean llenados correctamente ya que de esta manera se va a evitar muchos inconvenientes y la empresa se va a fortalecer presentando saldos reales de inventarios en sus balances.	Ramiro Tualombo	Realizar un archivo de ingresos y salidas de materia prima	31 de marzo del 2011
2	Informar al encargado de los ingresos de materia prima, que debe llenar correctamente todos los formularios sin excepción, ya que no es excusa desconocer los precios de los productos, pues simplemente el tiene que llenar las cantidades y que producto es que el ingresa o sale.	Francisco Burneo	Realizar revisiones sorpresas para revisar que los ingresos y salidas de materia prima sean llenados adecuadamente	31 de marzo del 2011
3	Realizar liquidaciones de compras a los transportistas ocasionales que por su ruralidad no emiten facturas, o contratar empresas especializadas en transporte para que sean proveedores fijos de este servicio.	Ramiro Tualombo	Realizar liquidaciones de compras a proveedores ocasionales de transporte	15 de marzo del 2011

P/T	
Auditor	

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Cronograma de Cumplimiento y Recomendaciones**  
**Áreas de Compras**

<b>N°</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividades a cumplirse para implementar la recomendación</b>	<b>Fecha tope de realización</b>
4	Realizar una junta, en la cual se le indique y clarifique las funciones al Gerente General, para que no se atribuya funciones que no le competen.	Marcelo Peña	Realizar un Junta General y clarificar funciones.	31 de marzo del 2011
5	Realizar programas de compras, y designar las funciones de compras a otra persona que no sea el Gerente General, ya que el mismo debe de cumplir otras obligaciones y funciones, la persona encargada de las compras deberá realizar planes de los mismos y flujos de efectivo antes de la adquisición.	Francisco Burneo	Realizar planes de compras y flujos de efectivo.	31 de marzo del 2011

**5.5.1.2. Área de Producción**



P/T	
Auditor	

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**  
**Cronograma de Cumplimiento y Recomendaciones**  
**Áreas de Producción**

<b>N°</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividades a cumplirse para implementar la recomendación</b>	<b>Fecha tope de realización</b>
1	Afiliar inmediatamente a los trabajadores para que tengan derechos a todos los beneficios que por ley les corresponden.	Lucía Melo	Afiliar a los trabajadores al IESS e incluir en los roles con todos los derechos.	31 de marzo del 2011

**5.5.1.3. Área de almacenamiento**

**VJI**  
CONSULTORÍA Y AUDITORÍA

**Maderas Preservadas S.A. MAPRESA**

P/T	
Auditor	

**Cronograma de Cumplimiento y Recomendaciones**

**Áreas de Almacenamiento**

<b>N°</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividades a cumplirse para implementar la recomendación</b>	<b>Fecha tope de realización</b>
1	Registrar todas las entradas y salidas de producto terminado del área de almacenamiento con documentos de respaldo y posteriormente en un kardex.	Ramiro Tualombo	Realizar entradas de ingreso y salidas de producto terminado del almacén	31 de marzo del 2011
2	Redactar y tomar en cuenta clausulas que serían muy importantes en los contratos con sus clientes, como fecha de entrega del producto, tiempo máximo de retiro de la planta, precio de almacenamiento después del tiempo establecido para el despacho del mismo, exoneración de cualquier evento que pueda pasar con el producto después de caducada la fecha de entrega.	Francisco Burneo	Redactar cláusulas en donde se detalle especialmente la entrega del producto terminado cuando la empresa no se responsabiliza del traslado.	31 de marzo del 2011
3	Informar al encargado del área de almacenamiento, que tiene que llevar la respectiva documentación para informar el área de ventas el 100% del producto terminado que se encuentra listo para la entrega al cliente.	Francisco Burneo	Realizar un archivo de reportes a ventas de los productos terminados listos para la entrega.	31 de marzo del 2011

## **CAPÍTULO 6**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Del desarrollo de la tesis del diseño de Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de Compras, Producción y Almacenamiento de la empresa Maderas Preservadas S.A. MAPRESA, dedicada a la impregnación de madera con preservativos u otras sustancias con el objeto de mejorar la satisfacción del cliente, se han establecido conclusiones y recomendaciones que después de realizada la revisión se deben destacar en este documento y por lo tanto se mencionan a continuación:

#### **6.1. CONCLUSIONES**

##### **Generales**

**6.1.1** El propósito de esta auditoría de gestión estaba orientada a que la empresa MAPRESA mejore la satisfacción del cliente, para lo cual debe mejorar la eficacia y eficiencia en sus procesos. Sin embargo es importante mencionar que la empresa carece de misión, visión y objetivos establecidos para encaminarse sobre los mismos.

**6.1.2** Maderas Preservadas S.A. MAPRESA carece de un conocimiento en lo que se refiere a aplicación de indicadores de gestión, por lo que se encuentran dificultades al momento de evaluar el desempeño de las actividades asignadas a cada colaborador por la falta de una herramienta de apoyo.

**6.1.3** La empresa tiene enfocado su mercado hacia los postes de madera, sin embargo en la actualidad estos ya son obsoletos por el motivo de ser reemplazados por los de concreto, sin tomar mayor importancia a su otra línea de productos como son los de madera aserrada.

### **Área de Compras**

**6.1.4** La empresa está siendo demasiado flexible con sus proveedores, al no exigir los parámetros requeridos por ellos mismos, como es la entrega de facturas en el momento de la adquisición de la materia prima, logrando así un irrespeto a sus propias políticas.

**6.1.5** El Área no cuenta con un plan de compras, lo que trae consigo la inexistencia de un control de stock de materia prima, en lo que se refiere a máximos y mínimos, que permitan el abastecimiento permanente al Área de Producción; además de que no existe un kardex, ni salidas de materia prima, solo existen ingresos de madera pero llenados de una manera incorrecta.

### **Área de Producción**

**6.1.6** La empresa cuenta con una maquinaria de preservación y maquinado, depreciada en su totalidad, lo que requiere que la misma se encuentre en un mantenimiento continuo y anual, para que se encuentre en funcionamiento y así cumplir con los pedidos, además cabe recalcar que dichas maquinarias consumen demasiada energía eléctrica por lo que el gasto por este concepto es demasiado elevado.



## **Área de Almacenamiento**

**6.2.7** En el área de almacenamiento no se registra control de los productos, ya que carecen de: un kardex, de ingresos y salidas de productos terminados y de la correspondiente documentación interna en la que se informe al área de ventas, que el producto se encuentra listo para la entrega; el único documento que certifica la salida de la madera de la fábrica son las guías de remisión; por lo que lo anteriormente expuesto puede ocasionar grandes pérdidas.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

Por lo expuesto anteriormente se recomienda:

### **Generales**

**6.2.1** Se recomienda a la Gerencia de MAPRESA, poner en práctica la misión, visión y objetivos propuestos por VJI Consultoría & Auditoría y emitirla de una manera formal, en caso de estar de acuerdo y darla a conocer al personal de la empresa.

**6.2.2** Se recomienda a los jefes de cada área la implementación de indicadores identificados para poder realizar la evaluación de la gestión de cada área de la empresa, para que sirvan de herramienta de apoyo para el resultado del cumplimiento de las diferentes actividades que se desarrollan.

**6.2.3** Se recomienda a la Gerencia realizar estudios de mercado para obtener un desarrollo de los productos en su línea de madera

aserrada para la construcción de viviendas como son: duelas, listones, barrederas, tapa-marcos, marcos, puertas, parquet, etc.

### **Área de Compras**

**6.2.4** Se recomienda a los encargados de la calificación de los proveedores y al Gerente General, calificar de una manera más exigente a los proveedores para aceptar a los que cumplan con las políticas internas de la empresa y con la ley, para que al momento de la adquisición la contraparte entregue la factura correspondiente, ya que de esta manera la empresa va a poder registrar su gasto en el momento que ocurre.

**6.2.5** Se recomienda al Jefe del Área de compras que realice un plan de compras, llevando un control con tarjetas kardex en las cual se detalle en máximo y mínimo de cada producto, así como los movimientos de ingresos y salidas con su respectivo documento de respaldo.

### **Área de Producción**

**6.2.6** A pesar de que la maquinaria es muy antigua, no se le recomienda a la Gerencia cambiarla por una nueva, ya que para esto la empresa debería contar con alrededor de dos millones de dólares (\$ 2.000.000,00), mejor por lo otro lado lo que se puede hacer es que la empresa compre las máquinas que le otorgan un buen mantenimiento a las maquinarias, ya que de esta manera se disminuiría el gasto por mantenimiento, por lo que la empresa cuenta con un trabajador que tiene conocimiento de cómo realizar dicho trabajo pero no consta con las máquinas necesarias.

## **Área de Almacenamiento**

- 6.2.7** Se recomienda al Jefe del Área, realizar un control más detallado del producto que ingresa al almacén, utilizando las herramientas como un kardex respaldado de notas de ingreso y salida de producto terminado; además realizar la documentación necesaria interna en la que se informe al área de ventas que el producto ya se encuentra listo para ser retirado por el cliente, ya que de esta manera se va a reducir el tiempo de espera del cliente y va a aumentar la satisfacción del mismo.

(Espacio en blanco)

## BIBLIOGRAFÍA

- PORTER, Michael E.; Estrategia Competitiva, 2006; Editorial: Continental.
- Economía, Decimoséptima Edición, de Samuelson Paul y Nordhaus William, Mc Graw Hill, Pág. 4.
- MALDONADO, Milton. Auditoría de Gestión Economía, Ecología, Eficiencia, Eficacia, Ética. Tercera edición 2006.
- FRANKLIN, Enrique. Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio. Segunda Edición
- TÉLLEZ, Benjamín. Auditoría un Enfoque Práctico 2004
- CARDO, Vega Julio: Fundamento de Auditoría Administrativa, Primera Edición 2003.
- FONSECA, René: Auditoría Interna un Enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control, Serie de Gestión Financiera y Control, 2004.
- MANTILLA, Samuel Alberto: Control Interno Estructura Conceptual Integral, Editorial Ecoe Ediciones, Bogotá-Colombia, 2da edición, 2000.