



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE
COMPRA Y VENTA DE LA DISTRIBUIDORA DE
CONSTRUCCIÓN DISMACONCOBRE CÍA LTDA. POR EL
PERIODO COMPREDIDO DEL 1 DE ENERO DEL 2011 AL 30
DE SEPTIEMBRE DE 2012”

EVELYN ELIZABETH GORDON FALCONI

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

INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA

Año 2013

Declaración de Responsabilidad

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Evelyn Elizabeth Gordon Falconí

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de Compras y ventas de la Distribuidora de Materiales DISMACONCOBRE Cía Ltda. Por el período comprendido del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012, 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, 09 de abril de 2013

Evelyn Elizabeth Gordon Falconí

Certificado de tutoría

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

Ingeniera Consuelo Cola

Ingeniera Carol Proaño

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado *Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de Compras y ventas de la Distribuidora de Materiales DISMACONCOBRE Cía Ltda. Por el período comprendido del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012* realizado por *Evelyn Elizabeth Gordon Falconí*, 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 la importancia del contenido por la investigación realizada, para lograr el mejoramiento en los proceso de Compras y Ventas de Distribuidora de Materiales de Construcción DISMACONCOBREA Cía Ltda., así como por la capacidad investigativa demostrada por la autora, si se recomienda 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 Evelyn Elizabeth Gordon Falconí que lo entregue a Economista Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 09 de abril de 2013

Ing. Consuelo Cola

DIRECTORA

Ing. Carol Proaño

CODIRECTORA

Autorización de publicación

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Evelyn Elizabeth Gordon Falconí

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo *Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de Compras y ventas de la Distribuidora de Materiales DISMACONCOBRE Cía Ltda. Por el período comprendido del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012*, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 09 de abril de 2013

Evelyn Elizabeth Gordon Falconí

DEDICATORIA

A Dios por regalarme vida, una familia maravillosa y la fortaleza necesaria para alcanzar nuevas metas.

A mi abuelita, que fue mi ejemplo de lucha y el pilar fundamental en mi familia

A mi madre, que ha sido fuente de sabiduría, valores, fe, confianza, amor y siempre ha estado ayudándome a concretar mis metas.

A mi hermana, por ser el ejemplo de superación y templanza.

A mi primo y sobrinita Mily, a quienes quiero demostrarles que el deseo de superación en toda época de la vida, no contempla barreras y que la perseverancia es la clave del éxito.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida, poner en mi camino a personas maravillosas y por las bendiciones que recibo día a día.

Quiero expresar mi sincero y profundo agradecimiento a la Ing. Consuelo Cola e Ing. Carol Proaño, quién con su desinteresada ayuda y guía hizo posible la realización del presente proyecto.

A mi madre, hermana y primo quienes con su cariño, apoyo, dedicación y empeño hoy, hacen posible alcanzar esta meta.

Y a todas aquellas personas que no las puedo enumerar porque faltaría papel pero que las llevo en mi mente y en mi corazón y que cuando lean estas líneas sabrán que me refiero a ustedes por estar apoyándome y dándome animo para que no abandone mi objetivo.

Evelyn Elizabeth Gordon Falconí

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUME EJECUTIVO	1
EXECUTIVE SUMMARY	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.1 <i>Base Legal</i>	6
1.1.2 <i>Objeto Social</i>	11
1.2. LA EMPRESA.....	12
1.2.1 <i>Reseña histórica</i>	16
1.2.2 <i>Organigramas</i>	20
1.2.2.1 <i>Organigrama Estructural</i>	21
1.2.2.2 <i>Organigrama Funcional</i>	23
1.2.2.3 <i>Organigrama de Personal</i>	33
CAPÍTULO II.....	35
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	35
2.1. MISIÓN	35
2.2. VISIÓN	37
2.3. OBJETIVOS.....	38
2.3.1 <i>Objetivos de las Áreas</i>	40
2.4. POLÍTICAS.....	41
2.5. ESTRATEGIAS	44
2.6. PRINCIPIOS Y VALORES	47
CAPÍTULO III.....	52
ANÁLISIS SITUACIONAL	52
3.1. ANÁLISIS INTERNO.....	53
3.1.1. <i>DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS</i>	54
3.1.1.1. <i>PROCESO DE COMPRAS</i>	55
3.1.1.1.1 <i>Objetivo</i> :	55
3.1.1.1.2 <i>Alcance</i> :.....	55
3.1.1.1.3 <i>Responsable</i> :.....	55
3.1.1.2. <i>PROCESO DE VENTAS</i>	58
3.1.1.2.1 <i>Objetivo</i> :	59
3.1.1.2.2 <i>Alcance</i> :.....	59
3.1.1.2.3 <i>Responsable</i> :.....	59

3.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	61
3.2.1. <i>Influencias Macroeconómicas</i>	62
3.2.1. 1. <i>Factor económico – político</i>	62
3.2.1.2. <i>Factor tecnológico</i>	72
3.2.1.3. <i>Factor socio-cultural</i>	73
3.2.2. <i>Influencias Micro económicas</i>	76
3.2.2.1. <i>Cliente</i>	76
3.2.2.2. <i>Proveedor</i>	77
3.2.2.3. <i>Competencia</i>	79
3.2.2.4. <i>Precios</i>	80
3.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	82
3.3.1. <i>Debilidades</i>	83
3.3.2. <i>Fortalezas</i>	83
3.3.3. <i>Oportunidades</i>	84
3.3.4. <i>Amenazas</i>	85
CAPÍTULO IV	86
METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	86
4.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	86
4.1.1. <i>Gestión</i>	87
4.1.2. <i>Objetivos</i>	87
4.1.3. <i>Alcance de la Auditoría de Gestión</i>	89
4.2. METODOLOGÍA.....	89
4.3. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	93
4.4. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	95
4.4.1. <i>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</i>	97
4.4.1.1. <i>Definición de Control Interno</i>	98
4.4.1.3. <i>Métodos de Evaluación de Control Interno</i>	99
4.4.1.4. <i>Herramientas de Evaluación de Control Interno</i>	106
4.4.1.4.1. <i>Técnicas de Auditoría</i>	110
4.4.1.5. <i>Evaluación del Riesgo</i>	112
4.4.1.5.1. <i>Riesgo de Auditoría</i>	113
4.4.1.5.2. <i>Informe de Control Interno</i>	115
4.4.1.6. <i>Programa de Auditoría</i>	116
4.5. EJECUCIÓN DEL TRABAJO.....	117
4.6. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	117
4.6.1. <i>Borrador del Informe de Auditoría</i>	118
4.7. INDICADORES DE GESTIÓN.....	119
CAPÍTULO V	125
AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADO A LOS PROCESO DE COMPRA Y VENTA DE LA DISTRIBUIDORA DE MATERIALES DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.....	125
5.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	125

5.1.1 Programa de auditoría preliminar	126
5.2. CONOCIMIENTO PRELIMINAR	127
5.3. MEDICIÓN DE RIESGO PRELIMINAR	134
5.4. PLAN DE AUDITORÍA	134
5.5 CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES	140
5.6 ACEPTACIÓN DEL SERVICIO DE AUDITORÍA	155
5.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	156
5.2.1. Planificación Específica para las Áreas de Compras y Ventas.....	156
5.2.2. Hallazgos de Control Interno.....	164
5.2.3. Informe de Control Interno	175
5.3 PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA.....	183
5.3.1 Programa Específico de Auditoría – Área De Compras	183
5.3.2 Programa Específico de Auditoría – Área De Ventas.....	184
5.4. EJECUCIÓN DE TRABAJO	185
5.5. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	203
5.5.1. Informe de Auditoría	204
CAPITULO VI	217
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	217
6.1 CONCLUSIONES	217
6.2. RECOMENDACIONES	218
BIBLIOGRAFÍA.....	220

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla No. 1: Número de Permisos de Construcción</i>	<i>1</i>
<i>Tabla No. 2: Clasificación de Las Compañías en el Ecuador.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabla No. 3: Proveedores DISMACONCOBRE</i>	<i>79</i>
<i>Tabla No. 4: Competencia DISMACONCOBRE</i>	<i>80</i>
<i>TABLA No. 5: Precios Productos DISMACONCOBRE</i>	<i>82</i>
<i>Tabla No. 6: Comparación de Los Componentes Del Sistema De Control Y Gestión De Riesgos, Según Coso I, Coso II y MICIL</i>	<i>106</i>
<i>Tabla No.7: Ventajas y Desventajas de Métodos de Evaluación de Control Interno</i>	<i>110</i>

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Montos de Créditos Entregados para Vivienda	3
Gráfico No. 2: Volumen de Créditos Colocados por el BIESS	4
Gráfico No. 3: Logotipo DISMACONCOBRE	6
Gráfico No.4: Ubicación DISMACONCOBRE	17
Gráfico No. 5: Organigrama Estructural.....	22
Gráfico No. 6: Organigrama	24
Gráfico No. 7: Organigrama de Personal.....	34
Gráfico No. 8: Flujograma Proceso de Compra.....	58
Gráfico No. 9: Flujograma Proceso de Venta.....	61
Gráfico No. 10: Índice de Confianza Empresarial (ICE) Construcción	63
Gráfico No. 11: Variación del Volumen de Construcción	64
Gráfico No. 12: Variación de la demanda Laboral.....	65
Gráfico No. 13: Variación del Volumen de Construcción	66
Gráfico No. 14: Variación del Precio de Materiales de Construcción	67
Gráfico No. 15: Situación del Negocio del Sector de la Construcción.....	69
Gráfico No. 16: Producto Adquirido según Tipo de Construcción	76

RESUME EJECUTIVO

En la actualidad, las empresas enfrentan cambios tecnológicos, sociales y económicos, por lo que las empresas ven la necesidad primordial de utilizar y aprovechar de una forma eficiente sus recursos humanos, económicos con la finalidad de brindar un mejor servicio a sus clientes y por ende obtener mayores beneficios.

DISMACONCOBRE, es una empresa privada que se dedica a la comercialización de materiales de construcción y su principal actividad es la compra y venta de bienes y/o servicios en el sector de la construcción, que es de suma importancia para el desarrollo económico y social del país.

Con la finalidad de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia, economía y ética de la Empresa, se realizó una Auditoría de Gestión, obteniendo como resultado un informe final, con conclusiones y recomendaciones en relación con los puntos significativos, que servirán como una herramienta administrativa para el logro de los objetivos institucionales.

EXECUTIVE SUMMARY

At present, companies face technological, social and economic changes, so are the companies overriding need to use and build an efficient human resources, economic in order to provide better service to their customers and therefore higher profits.

DISMACONCOBRE, is a private company that this dedicated to the marketing of construction materials and in their major activity is the purchase and sale of goods and / or services for construction sector, which is critical for economic and social development of the country.

In order to provide an independent assessment of the performance, aimed at improving the effectiveness, efficiency, economy and business ethics, we conducted a auditing, which resulted in a final report with conclusions and recommendations regarding the points significant, which will serve as a management tool for the achievement of corporate goals.

INTRODUCCIÓN

La necesidad actual de fortalecer los procesos de compra y venta de la distribuidora de materiales de construcción “DISMACONCOBRE” Cía LTDA. conlleva a realizar la presente Auditoría de Gestión.

La Auditoría de Gestión hoy en día es un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este saludable dinamismo que la conduce exitosamente a los procedimientos en función de la misión, visión y objetivos estratégicos establecidos y que se vean reflejados a través de bienes y servicios de calidad en beneficio de los usuarios

La importancia de aplicar una Auditoría de Gestión a la distribuidora de materiales de construcción DISMACONCOBRE Cía. Ltda. Será con la finalidad de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia, economía y ética en el uso de este importante recurso, el mismo que permitirá facilitar la toma de decisiones por parte de los responsables de adoptar acciones correctivas

con miras a mejorar la calidad en la prestación del servicio y por ende lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

La Auditoría de gestión a las Áreas de Compras y Ventas de la Empresa DISMACONCOBREA Cía. Ltda., se compone de seis capítulos que permiten un conocimiento de la empresa y el desenvolvimiento de sus actividades en el período comprendido del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012.

La metodología de este tipo de auditoría abarca las fases de Planificación Preliminar, Planificación Específica, Comunicación de Resultados y el Seguimiento de recomendaciones.

FASE I: Planificación Preliminar.

El auditor se familiarizo con las áreas a ser evaluadas, observando a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados para el diagnostico de puntos críticos.

FASE II: Planificación Específica.

Esta fase se efectuó pruebas, procedimientos y prácticas de auditoría en detalle que contribuyan a la obtención de evidencias suficientes y competentes, mismas que aportarán al auditor hallazgos que servirán para su elaboración de su informe.

FASE III: Comunicación de Resultados.

En esta fase se desarrollará el informe de auditoría para lo que se tomará como base hojas de hallazgos, papales de trabajo y evidencias suficiente y competente.

FASE IV: Seguimiento.

Esta fase es importante ya que se evaluará el cumplimiento de las recomendaciones entregadas participando para este objeto las autoridades y personal de la empresa.

Los resultados obtenidos de la Auditoría de Gestión a los procesos de compra y venta de DISMACONCOBRA Cía Ltda. destacaron aspectos

relativos a procedimientos inflexibles que aplican al departamento de compras y ventas, que retardan la solución de los casos de su competencia, perjudicando a los usuarios internos y externos, cuyas conclusiones y recomendaciones, se han proporcionado mediante el informe de auditoría

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

El sector de la construcción es sin duda, uno de los principales factores para el desarrollo económico y social del país.

Es importante mencionar que el ciclo de desarrollo de la construcción tuvo un importante crecimiento, Esto se refleja en los resultados de algunos indicadores, como son el crecimiento de proyectos inmobiliarios y la expansión de proyectos de vivienda.

Tabla No. 1: Número de permisos de Construcción

Años	EDIFICACIONES
	No. Permisos de Construcción
2007	24.556
2008	20.796
2009	24.229
2010	26.772
2011	25.840
2012	28.211

Fuente INEC

Elaborado por: Evelyn Gordon

Es importante señalar, una recuperación del sector de la construcción en el año 2011, atribuida principalmente al crédito que ha fluido desde el IESS y del sistema financiero (principalmente de los bancos).

A partir de 2010, aumentó la entrega de créditos hipotecarios por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), a través del Banco del IESS (BIESS).

Esta institución gubernamental también promocionó el cambio de hipotecas para los afiliados que tenían créditos en el sistema financiero privado, con esto, el BIESS se convierte en una de las instituciones con mayor participación de mercado en créditos de vivienda frente al sistema financiero total.

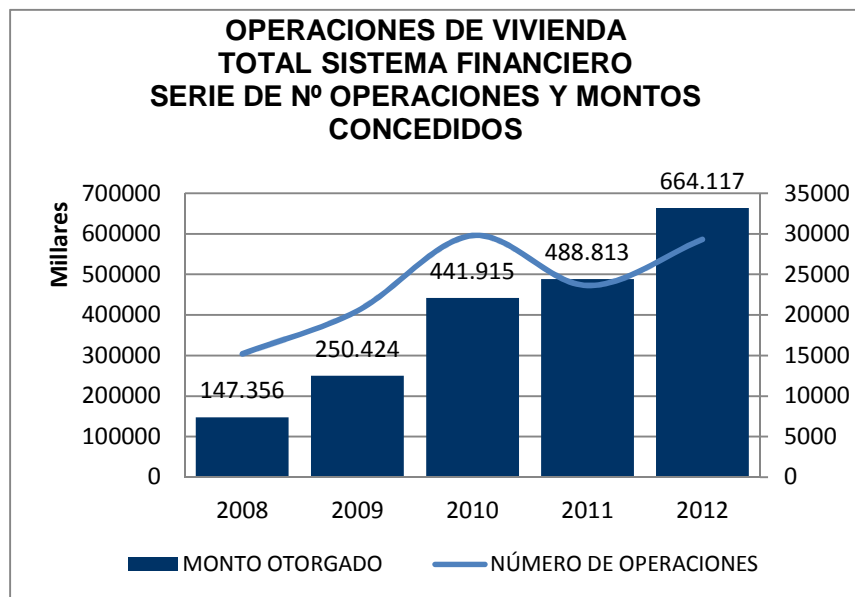
Es importante señalar que, a principios de 2011 se empezó a otorgar créditos con el plan Mi Primera Vivienda del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) y el Banco del Pacífico, los mismos que ofrecen un bono de US\$ 5.000.

Los anuncios de programas habitacionales realizados por parte de Gobierno Nacional, la inversión para cubrir el déficit habitacional, y los préstamos hipotecarios realizados por el BIESS y la banca privada, lograron incentivar el sector de la construcción, contribuyendo a mantener el

dinamismo de la economía, a través del incremento del empleo relacionado directa e indirectamente con esta actividad.

El mercado inmobiliario se ha visto dinamizado desde el 2010 por el financiamiento que se otorga a través del Banco Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), como podemos observar el crecimiento de créditos hipotecarios en el siguiente gráfico.

Gráfico No. 1: Montos de Créditos entregados para vivienda

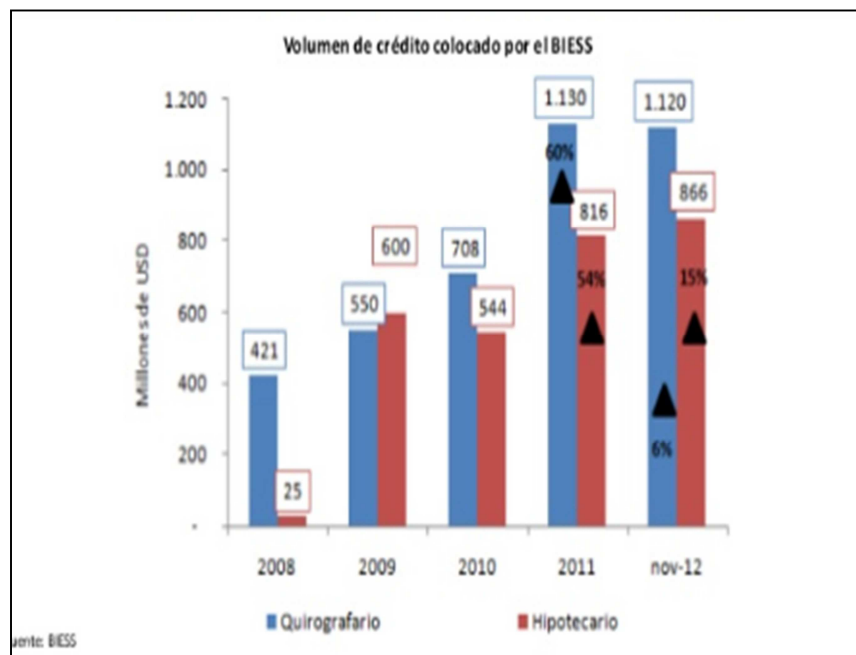


Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado: Evelyn Gordon

Y sobre todo las colocaciones del BIES han dinamizado el sector de la construcción a través de los créditos Hipotecarios y de consumo para remodelación.

Gráfico No. 2: Volumen de créditos colocados por el BIESS



Fuente: BIESS

Elaborado: Evelyn Gordon

Debido a la creciente demanda de la construcción, las empresas ferreteras han tenido una acogida positiva, existiendo según el censo económico efectuado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos establece que en la Provincia de Pichincha existen 605 establecimientos dedicados al sector de la Construcción que generan empleo a 17742 personas.

Y para satisfacer a este sector DISMACONCOBRE, en la actualidad brinda sus servicios a través de la comercialización de productos calidad para la construcción, satisfaciendo a sus clientes, y buscando ser líderes en el mercado.

La línea de productos con los que trabaja DISMACONCOBRE Cía. Ltda. es especialmente orientada a los materiales utilizados en los acabados de construcción y que son distribuidos por parte de los fabricantes al consumidor final a través de las ferreterías.

Dentro del mercado ferretero existen diferentes tamaños de protagonistas, los cuales se detallan a continuación:

- Los del sector industrial o fábricas.
- Los mayoristas o intermediarios.
- Los minoristas o detallistas.

La oferta de materiales de construcción por parte de la empresa DISMACONCOBRE Cía. Ltda. Esta encaminada para un gran número de

empresas pequeñas y personas naturales y un reducido número de empresas grandes.

Gráfico No. 3: Logotipo DISMACONCOBRE



Fuente: DISMACONCOBRE Cía Ltda.

1.1.1 Base Legal

La Distribuidora de Materiales de Construcción DISMACONCOBRE Cía Ltda., se constituye jurídicamente en la ciudad de Quito a los nueve días del mes de diciembre de dos mil nueve, mediante RUC 1792238447001 como

una Compañía Limitada y fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución SC.IJ.DJC.Q.09.004335 de fecha veinte y uno de diciembre de dos mil nueve, la y se inscribe en el Registro Mercantil del Cantón Quito, con fecha veinte y dos de enero de dos mil diez, con número 207, tomo 141.

Afiliado a la Cámara de Comercio de Quito ente de apoyo, servicio y capacitación de las empresas comerciales de la ciudad, que brinda asesoría y busca el desarrollo de cada uno de sus asociados.

La compañía se constituyó con un capital de dos mil dólares estadounidenses dividido en dos mil (2.000,00) participaciones sociales, de un valor de un dólar estadounidense (US\$ 1, 00).

La empresa se rige bajo la normativa legal vigente tales como:

- Ley de Compañías y su Reglamento

Dirige y regula todas las actividades que sean necesarias para establecer una compañía en cualquiera de sus modalidades, relacionada a la

constitución, obligaciones y derechos de la compañía de responsabilidad limitada. (www.supercias.gob.ec).

- Ley Orgánica de régimen Tributario Interno y su Reglamento

Los preceptos de esta ley y su reglamento regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos; aparándose en la Ley de Régimen Tributario Interno. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos. Para estos efectos, entiéndase por tributo los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora. (Ley de régimen Tributario Interno).

DISMACONCOBRE Cía. Ltda., debe cumplir las obligaciones establecidas en la Ley de Régimen Tributario y su respectivo reglamento, como contribuyente del Impuesto a la Renta, el Impuesto al valor Agregado y las retenciones pertinentes; y realizar las declaraciones de dichos impuestos en los plazos establecidos.

- Código de Trabajo ³

Es un marco jurídico que regula las relaciones entre empleadores y trabajadores, que se deberá aplicar en las diversas modalidades y condiciones de trabajo, cubre a todos los trabajadores sin importar la forma de contratación.

Establece los derechos y obligaciones que tiene el empleador hacia el trabajador y viceversa, además abarca todos los beneficios sociales a los que tienen derecho los trabajadores: vacaciones, decimo tercera remuneración, decimo cuarta remuneración, fondo de reserva, entre otras, establece las jornadas de trabajo y descanso, los términos de desahucio, despido y la terminación del contrato de trabajo.

Bajo esta normatividad se acogen tanto DISMACONCOBRE. (Código de trabajo)

- Ley de Seguridad Social

Esta ley guía establece los derechos y obligaciones, la estructura administrativa y demás lineamientos que debe cumplir el Seguro Social en beneficio del afiliado; se fundamenta en principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia

En esta ley se establece los riesgos que el Seguro Social cubrirá a los afiliados, a fin de protegerlos de contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, entre ellos tenemos: enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, vejez, muerte e invalidez, cesantía entre otros (Ley de Seguridad Social)

Esta Ley es utilizada por DISMACONCOBRE como marco legal para proteger los derechos de los empleados de la empresa, ya que conforme a esta ley se encuentran afiliados al IESS y son beneficiarios de la protección del seguro general obligatorio para lo cual realizan su aportación individual mensualmente además de favorecerse del aporte patronal realizado por la institución.

- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores, promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en dichas relaciones entre las partes. (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor)

Busca proteger los derechos de los ciudadanos ecuatorianos que son víctimas permanentes de todo tipo de abusos por parte de empresas públicas y privadas de las que son usuarios y consumidores

- Normas de Información Financiera (NIIF's), Normas Ecuatorianas de contabilidad, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados., que regulan el registro contable de la empresa.
- Y demás Leyes, reglamentos, resoluciones que se apliquen a la empresa

Normativa Interna

- Los Estatutos Internos

Estatuto I.-Estatuto y naturaleza, denominación, domicilio, objeto, medios, plazo y duración, disolución y liquidación.

Estatuto II.- Capital social.

Estatuto III.-De las participaciones y socios.

Estatuto IV.-De los órganos de Gobierno y Administración.

Estatuto V.-Del ejercicio económico, balances, reservas, beneficios.

Estatuto VI.-Disposiciones varias.

1.1.2. Objeto Social

Según extracto de la Superintendencia de Compañías, la compañía se constituye con el objeto social, de dedicarse a la compra y venta de materiales de construcción, ferretería, plomería, acabados para la construcción.

1.2. La empresa

Empresa es una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica. (Zapata Pedro, Contabilidad General, cuarta edición, Mc Graw Hill, 2002, Pág. 14)

Las empresas se pueden clasificar de muy diversas formas, a saber; por su forma jurídica, por el sector económico, por el grado de participación del Estado, por su tamaño y por el ámbito estatal.

POR SU FORMA JURÍDICA

Todas las empresas deben tener una forma jurídica que viene determinada, entre otras cosas, por el número de personas que participan en la creación de la misma, por el capital aportado y por el tamaño; así, podemos distinguir:

a) **Empresario individual:** Cuando el propietario de la empresa es la única persona que asume todo el riesgo y se encarga de la gestión del negocio.

b) **Sociedades:** Cuando varias personas se deciden a invertir en una empresa pueden formar una sociedad. En la actualidad se puede constituir los siguientes tipos de sociedades:

Tabla No. 2: CLASIFICACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE COMERCIO EN EL ECUADOR

	Compañía en Nombre colectivo	Compañía en Comandita Simple	Compañía De Responsabilidad Limitada	Compañía de Sociedad Anónima	Compañía en Comandita por acciones
Clasificación de la Compañía	Es una sociedad de Capital y personas	Es una sociedad de Capital y personas	Es una sociedad de Capital y personas	Es una sociedad de Capital	Es una sociedad de Capital
¿Cuál es la formación de la Compañía?	Es formada por dos o más personas que ejercen la profesión de comerciante bajo una razón social	Esta formada por uno o varios socios solidarios e ilimitados responsables y otros los que proveen el capital, y se encargan de manejar el negocio que son los socios colectivos	Es formada entre tres o más socios, que responden a las obligaciones sociales dependiendo del aporte del capital de cada uno. Es una compañía mercantil, pero sus socios por el hecho de constituir la no adquieren el nombre de comerciante	Es una sociedad en la que sus acciones están divididas y estas pueden ser negociadas libremente. La responsabilidad de los socios depende del monto de sus aportaciones.	Es una sociedad con personería jurídica con varios socios cuyo capital se encuentra dividido en acciones que son negociables. Esta sociedad ya no existe. Se parece a la compañía de sociedad Anónima que es la que se constituye generalmente.
¿Cuál es la razón social?	La razón social es la creación enunciativa del nombre de los socios o de uno de ellos acompañado de las palabras "y Compañía"	Puede ser uno o varios nombres de los accionistas solidariamente responsables junto a las palabras "compañía en comandita" o sus respectivas abreviatura	Puede utilizar una denominación objetiva o de fantasía, la cual debe ser aprobado por la Secretaría General de Compañías, acompañado de las palabras Compañía Limitada o sus respectivas siglas.	Es una compañía que puede utilizar cualquier denominación pero siempre acompañado de por la utilización de las palabras completas o las	Puede utilizar cualquier denominación que sea autorizada por el funcionario respectivo acompañado de las palabras "En comandita por acciones"

				correspondientes siglas "S.A.", sin que la denominación se repita	
¿Cuáles son los socios y el número mínimo de socios?	Se manifiesta como una comunidad mercantil, por lo que la persona que desee ser socio debe ser capaz de ejercer el comercio. Los socios no pueden ser conyugues, ni padre e hijo.	Puede existir uno o varios socios comanditados y uno o varios socios que están obligados únicamente al pago de sus aportaciones	Para que la compañía se pueda constituir debe existir como tres socios como mínimo y máximo quince socios, ya que si se excede deberá transformarse en otra compañía, cada socio debe tener capacidad para ser comerciante.	Se conforma con un mínimo de 5 socios, sin que los socios puedan ser conyugues, ni padres ni hijos, todos los socios sean mayores de edad, y tengan capacidad para ser socios	Debe existir mínimo 5 socios y al igual que la compañía anónima no pueden ser conyugues, padre e hijo, debe ser emancipados y deben tener capacidad para ser comerciante.
¿Capital para la compañía?	El capital se compone de los aportes de cada uno de los socios, y es necesario que el 50% del capital suscrito se cancele para se pueda constituir a compañía	La ley no establece la cuantía. Se establece que el socio comanditario no puede ceder ni traspasará otra persona sus derechos en la compañía	El capital mínimo es de cuatrocientos dólares, el cual para ser constituida la compañía debe ser cancelada el 50% del capital suscrito, y no puede constituirse mediante suscripción pública.	La ley no establece la cuantía y es necesario que el 50% del capital suscrito se cancele para se pueda constituir a compañía	La ley no establece la cuantía y es necesario que el 50% del capital suscrito se cancele para se pueda constituir a compañía

Fuente: Ley de Compañías, Registro Oficial 312 de 05 de noviembre de 1999

Elaborado por: Evelyn Gordon

POR EL SECTOR ECONÓMICO EN EL QUE SE ENCUENTREN

La actividad económica de un país se puede dividir en tres grandes sectores: primario, secundario y terciario.

- Sector primario: En este grupo de empresas se incluirían las empresas extractivas (mineras, pesqueras, agrícolas, ganaderas y forestales).

- Sector secundario: En este sector se encuadra a todas las empresas que transforman los productos obtenidos en el sector primario.
- Sector terciario: En este sector se encuadran las empresas de servicios, tales como bancos, compañías de seguros, hospitales, servicios públicos y las empresas comerciales dedicadas a la compraventa.

POR EL GRADO DE PARTICIPACIÓN DEL ESTADO

El Estado puede crear empresas de las cuales es totalmente propietario o bien participar en empresas junto con particulares. Según sea este grado de participación, pueden dividirse en públicas y de partición mixta.

- Empresas públicas:** Son aquellas cuyo propietario es el Estado.
- Empresas privadas:** Son aquellas que pertenecen a los particulares.
- Empresas mixtas:** Son aquellas en las cuales la propiedad de la empresa es compartida entre el Estado y los inversores privados.

POR SU TAMAÑO

Según el tamaño de la empresa se pueden diferenciar en tres grupos:

- Pequeñas.
- Medianas.
- Grandes.

Para encasillar a una empresa como grande, mediana y pequeña intervienen varios factores, entre los mas destacados son: el monto del capital, numero de personas que la integran, volumen de sus activos, volumen de ventas así como el espacio físico con el que cuentan.

SEGÚN EL ÁMBITO ESTATAL

Se pueden considerar dos grupos:

- a) Empresas nacionales: Son las que desarrollan su actividad en un único país.
- b) Empresas multinacionales: Son grandes empresas que desarrollan sus actividades al mismo tiempo en varios países.
- c) Empresas regionales.
- d) Empresas locales.

1.2.1. Reseña histórica

La Compañía Distribuidora de Materiales de Construcción DISMACONCOBRE CÍA. LTDA., fue fundada en el año 2009 por el Sr. José Ángel Caibe Jiménez.

Una empresa que se dedica a la comercialización de productos y materiales, especialmente relacionados con la construcción, con domicilio en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, cantón Quito; se encuentra

localizada en la zona centro - norte del distrito metropolitano, parroquia la Floresta, sobre la calle Valladolid N° 24 – 611 y Avenida La Coruña, sector comercial en el que se encuentran varias empresas con la misma actividad de compra y ventas de materiales para la construcción, cubriendo la demanda que requiere este sector.

Gráfico No.4: UBICACIÓN DISMACONCOBRE



Fuente: DISMACONCOBRE Cía Ltda

DISMACONCOBRE CÍA. LTDA., se dedica a la comercialización de materiales de construcción, especializada en acabados y el valor agregado es que se brinda una asesoría al cliente antes de que éste compre los productos,

esto debido a que en muchas ocasiones las personas, ferreterías y constructoras no saben cuál es el producto de mejor calidad o cual es aquel que da garantía y repuestos.

Por ello es preciso aclarar que para la distribución a constructoras y pequeñas ferreterías se comercializa sólo productos estrellas, (es decir los que son más rentables) como: alambre, piezas eléctricas, calefones, tubería PVC, cobre y plástico, accesorios para tuberías y grifería.

Las principales marcas que se comercializan son:

Apolo Combraco, USA



- Válvulas

Clark TM, USA



- Accesorios
- Tubería
- Maquinaria

Copes-Vulcan, USA



- Acoples
- Accesorios

Cooper Cameron, USA



- Válvulas
- Accesorios
- Herramientas

Demco, USA



- Válvulas

ITT Industries, USA



- Tubería y meeting
- Accesorios
- Herramientas



KF, USA

- Válvulas
- Accesorios



- Vallourec y Mannesmann tube, Brasil
- tubería y tubing

1.2.2. Organigramas

El Organigrama es la representación gráfica de una serie de pasos a seguir que describen las operaciones que deben llevarse a cabo para obtener la solución de un problema determinado.

La finalidad de los organigramas es facilitar la comprensión de aquellos problemas que son complejos y muy extensos y, de esta manera, son más simples de explicar a otras personas. (Master Magazine; pág.web: www.mastermagazine.info/termino/6173.php)

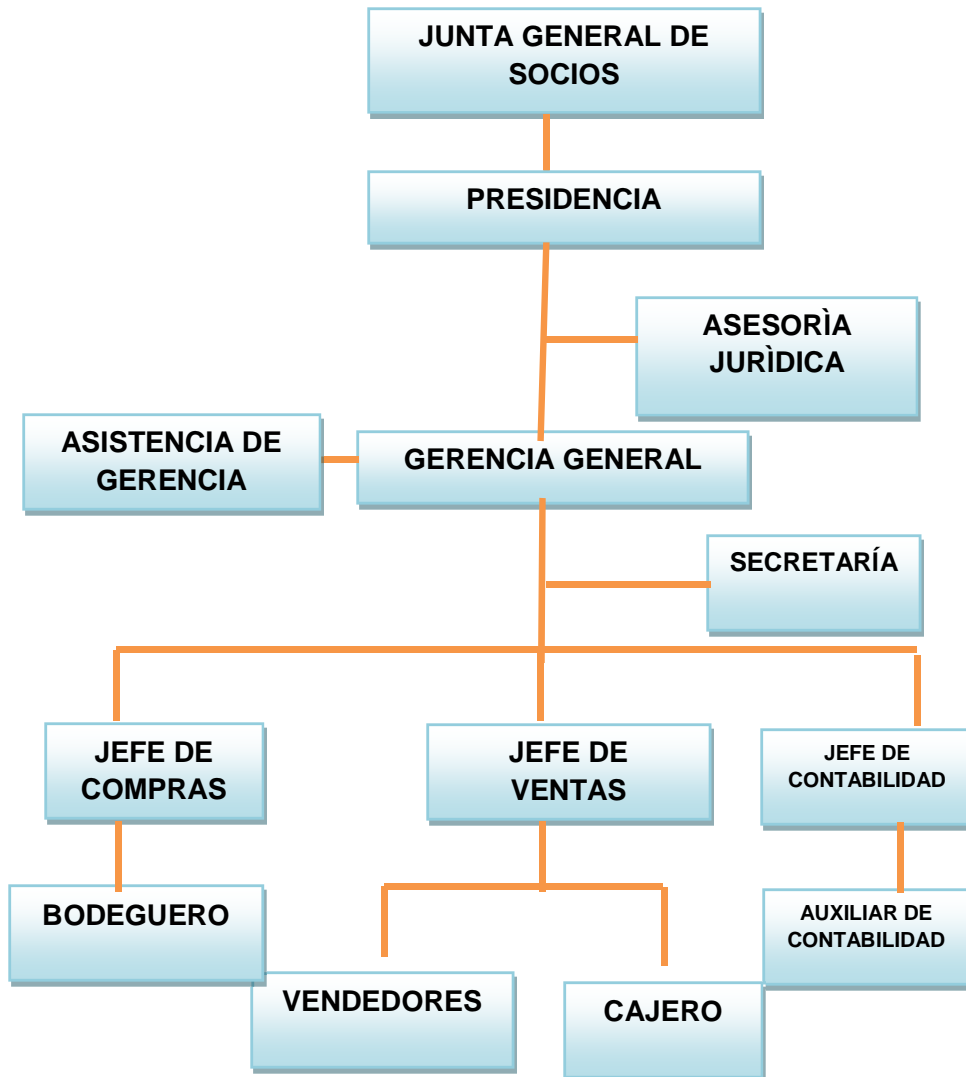
1.2.2.1 Organigrama Estructural

El organigrama estructural representa las dependencias que integran un organismo en sus relaciones jerárquicas. Existen diferentes variedades para este tipo de organigrama, tales como las que presentan las relaciones de comunicación; también hay variaciones de formato en dichas variedades, tales como los organigramas verticales u horizontales.

Mediante un poli grafiado realizado por la empresa se establece el siguiente Organigrama Estructural:

Gráfico No. 5: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.



FUENTE: Distribuidora de Materiales de Construcción DISMACONCOBRE. Cía. Ltda.- Poligrafiado

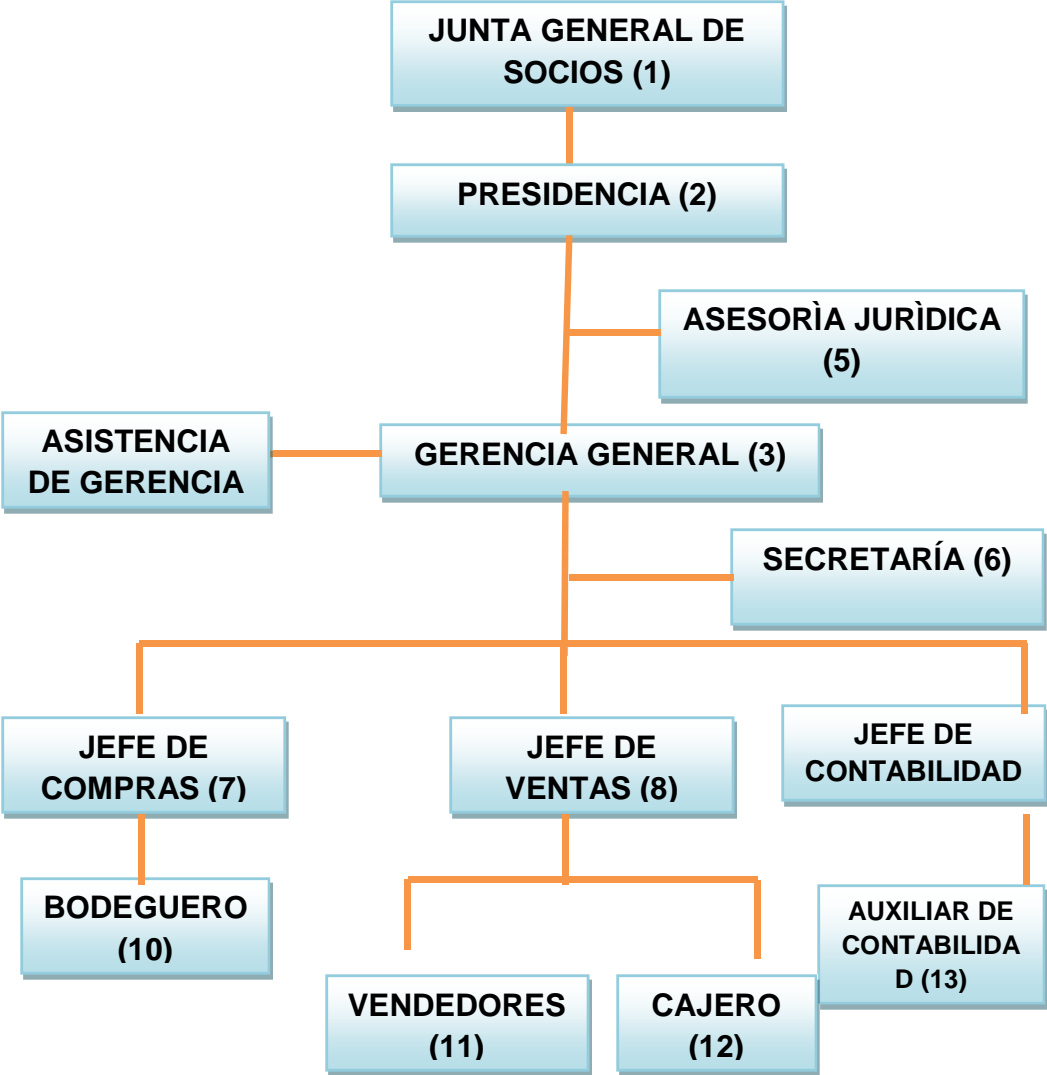
Elaborado por: Evelyn Gordon

1.2.2.2. Organigrama Funcional.

El organigrama de tipo funcional presenta, como el estructural los órganos y las relaciones jerárquicas que integran una dependencia, pero, además, proporciona una relación de las funciones de cada de dichos órganos:

Gráfico No. 6: ORGANIGRAMA

DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.



FUENTE: Distribuidora de Materiales de Construcción DISMACONCOBRE. Cía. Ltda.- Poligrafiado

Elaborado por: Evelyn Gordon

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES, SEGÚN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL QUE CONSTA EN LOS ESTATUTOS INTERNOS DE DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.

(1) Junta General de Socios.

- Resolver todos los asuntos relacionados con los negocios sociales y tomar dentro de los límites establecidos por la Ley y los Estatutos Sociales, cualquier decisión que creyere conveniente para la buena marcha de la empresa.

(2) Presidente.

- Vigilar la buena marcha de la empresa.
- Supervigilar la gestión del Gerente General y demás funcionarios de la empresa.
- Cumplir con los demás deberes y ejercer las demás atribuciones que le correspondan según la Ley y los Estatutos de la empresa.

(3) Gerente General.

- Realizar todos los actos de administración y gestiones diarias de la empresa, orientadas a la consecución de su objeto.
- Dirigir y supervisar la contabilidad de los documentos de la empresa.
- Formular balances e inventarios finales de cada ejercicio económico y facilitar al Presidente el estudio de la contabilidad.
- Abrir y cerrar cuentas corrientes o de cualquier otra naturaleza y designar al o a las personas autorizadas para emitir cheques o cualquier otra orden de pago contra las referidas cuentas.
- Cumplir con los demás deberes y ejercer las demás atribuciones que le correspondan según la Ley y los Estatutos de la empresa.

(4) Asistente de Gerencia.

- Recepcionar, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación en el ámbito de su competencia.
- Control de saldos en las cuentas bancarias.
- Coordinación de agenda de Gerencia General.
- Elaboración de Cartas y Oficios.

(5) Asesor Jurídico.

- Asesorar jurídicamente a nivel directivo, ejecutivo y operativo de la empresa.
- Emitir informes y dictámenes de carácter jurídico que sean solicitados por los superiores jerárquicos y/o jefes departamentales de la empresa.
- Intervenir en asesoría de los juicios y más acciones legales que la empresa tenga que asumir y además suscribir los escritos de defensa, por delegación del gerente general.

(6) Secretaría

- Responsable del recibir, registrar y distribuir la correspondencia de los departamentos para su direccionamiento.
- Emisión de correspondencia bajo numeración correlativa y codificada, de acuerdo al departamento que le ordene, y su remisión inmediata.
- Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros.
- Atención diaria de las agendas de la Gerencia.
- Recepción de mensajes telefónicos de gerencia.
- Control del fondo fijo (Caja chica), de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para tal función.

- Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos de la empresa.
- Mantener actualizados archivos físicos y en base de datos, sobre las facturas generadas y facturas anuladas, clasificándolas ordenadamente por tipo de transacción y número correlativo.
- Elaborar y presentar periódicamente y a solicitud de las instancias superiores, los reportes adecuados sobre las facturas generadas y en qué estado se encuentran.
- Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de estos.
- Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.

(7) Jefe de Compras.

- Realizar selección de proveedores.
- Realizar solicitud de proformas a proveedores.
- Obtención del material en el tiempo indicado.
- Análisis y seguimiento de requisiciones de materiales.
- Aprobación de órdenes de compras.
- Chequear mercancías recibidas.

- Seguimiento de los reclamos a proveedores por fallas de entregas, bien sea por calidad o cantidad.
- Gestión y control de contratos.
- Ejecutar y presentar el informe de compras al Departamento de logística y Servicios Administrativos.
- Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente.

(8) Jefe de Ventas.

- Realizar investigaciones de mercado.
- Proponer a la Gerencia estrategias de comercialización que permitan incrementar las ventas a instituciones públicas y privadas.
- Elaborar carpeta de documentos solicitados en la licitación.
- Ejecutar y presentar el informe de ventas a la Gerencia
- Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente

(9) Jefe de Contabilidad.

- Realizar registros contables: incluye generación de ingresos, cheques, intereses, comisiones, pago de servicios, comisiones bancarias, ejecución de obras, transferencias, préstamos, etc.

- Conciliaciones bancarias.
- Control de cuentas por cobrar: entidades comerciales a empleados u otros.
- Realizar ajustes contables.
- Elaboración de estados financieros.
- Elaborar declaraciones fiscales.
- Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente.

(10) Bodeguero

- Realizar la venta de materiales a clientes que se acercan a bodega o que solicitan un pedido vía telefónica.
- Atención al cliente que acude a bodega.
- Realizar la facturación de las ventas que se realizan vía telefónica o de manera personal.
- Entregar las facturas a contabilidad.
- Al recibir el material verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura y posteriormente ingresar la factura al sistema.
- Entrega/recepción de los productos y a los clientes.

- Mantener limpia la bodega.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

(11) Vendedor

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Prospectar nuevos clientes.
- Mantener y retener a los clientes.
- Incrementar las compras de los clientes actuales.
- Conocer los productos de su empresa.
- Conocer el mercado de sus clientes
- Dar servicio a sus clientes.
- Informar sobre el mercado.

(12) Cajero

- Realizar depósitos bancarios.
- Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.
- Realiza arqueos de caja.
- Chequear que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan.

- Retener una copia de recibo de ingreso por caja.
- Realizar conteos diarios de depósitos bancarios, dinero en efectivo.
- Atender a las personas que solicitan información.
- Llevar el registro y control de los movimientos de caja.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

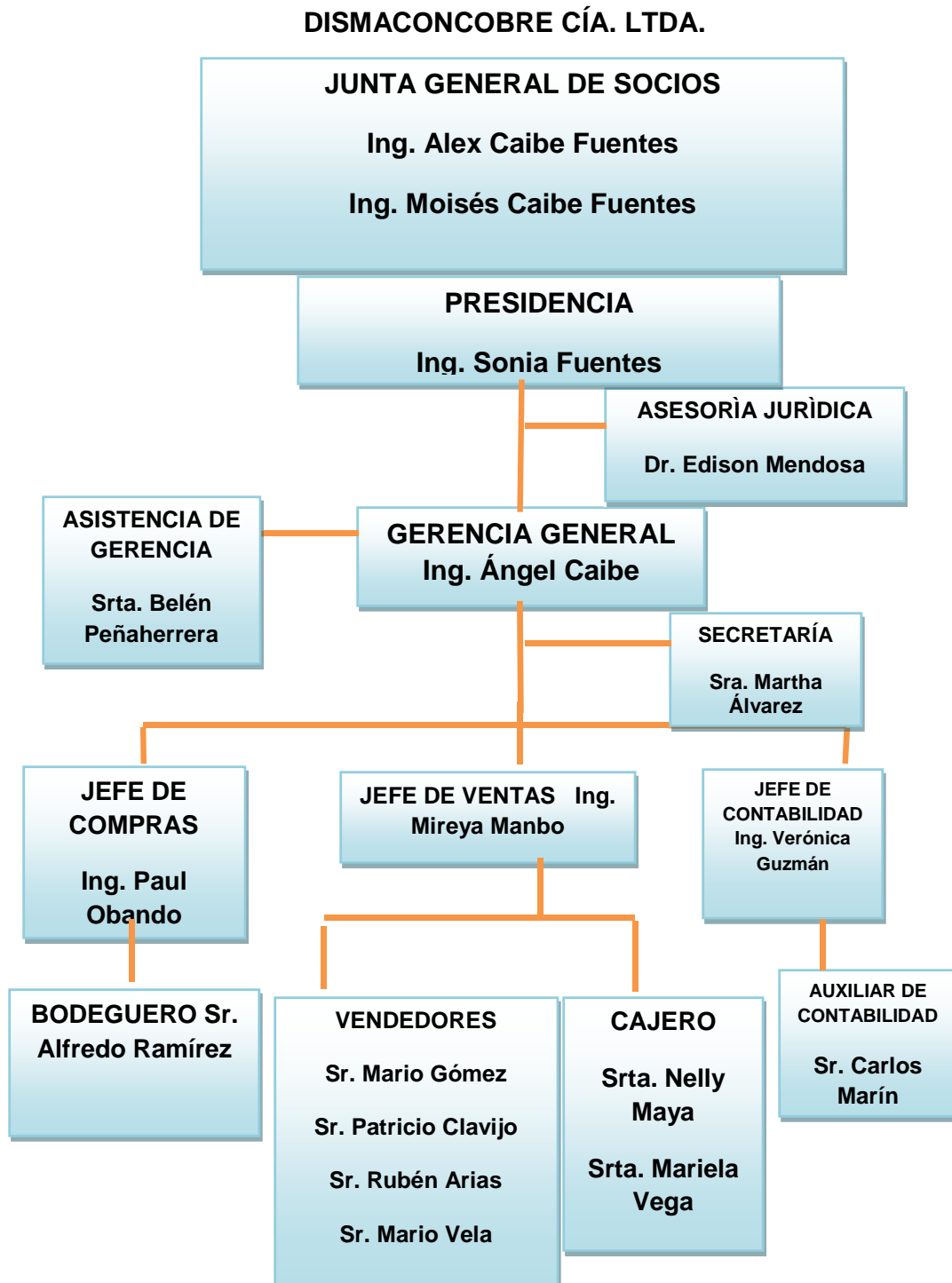
(13) Auxiliar de contabilidad

- Preparar y proyectar las declaraciones tributarias.
- Colaborar en la preparación y elaboración de los libros e informes.
- Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.
- Revisar y compararla lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archivar documentos contables para uso y control interno.
- Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.
- Revisar y verificar planillas de retención de impuestos.
- Participar en la elaboración de inventarios.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

1.2.2.3. Organigrama de Personal.

Organigrama Personal señala tanto los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, como las plazas existentes y los nombres de las personas que las ocupan. (Estatutos Internos de DISMACONCOBRE Cía. Ltda.

Gráfico No. 7: Organigrama de Personal



FUENTE: Distribuidora de Materiales de Construcción
DISMACONCOBRE. Cía. Ltda.- Poligrafiado

CAPÍTULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Un plan estratégico es definir la razón de ser, un para qué debe existir la empresa u empresa en el futuro". (Presno, Planeación Estratégica, Mc. Graw – Hill, cuarta edición, Pág. 54, México 2002) .Esto primero empieza con autodefinirse, una visión, proyectar como se imagina la empresa después de 10, 20 ó 30 años.

Posteriormente se define la misión actual y una serie de objetivos estratégicos a plazos más cortos, uno, dos o tres años, cosas concretas que se pretenden lograr en ese plazo. Después se desagrega en uno hacerlo, a través de planes de ejecución.

2.1. Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u empresa porque define:

1. Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
2. Lo que pretende hacer, y

A continuación la misión fijada por DISMACONCOBRE:

“MISIÓN”

Comercializar una amplia gama de productos y materiales para la construcción, brindando varias opciones de compra a costos competitivos y mediante una atención personalizada a nuestros clientes. (Planificación estratégica DISMACONCOBRE 2011-2012)

La misión de DISMACONCOBRE Cía. Ltda. Incluye los aspectos más relevantes de la empresa, entre los cuales están:

1. Definición del negocio, es decir, los servicios que comercializa la empresa.
2. Precisar el mercado al cual se dirige su actividad, el grupo o sector de la población al cual sirve, su alcance geográfico.
3. Explicar la calidad y el valor que se otorga al cliente o usuario, definido en las características del producto.

4. Declarar la imagen pública que aspira la empresa.

2.2. Visión

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (FLEITMAN Jack, Negocios Exitosos, Mc Graw Hill, 2006, Pág. 283)

La visión debe ser un sueño compartido por todos los integrantes de la empresa, y aún de las personas del entorno vinculadas a ella, el grupo se moverá a alcanzar la visión si está bien estructurada y es compartida por todos.

A continuación la misión fijada por DISMACONCOBRE:

VISIÓN

Ser reconocidos en el 2015 como una empresa líder, dentro del mercado de la construcción por la solidez de sus resultados y su recurso humano altamente calificado, ético, creativo y competitivo que proyecte a la comunidad una imagen de excelencia. (Planificación estratégica DISMACONCOBRE 2011-2012)

2.3. Objetivos

Toda empresa pretende alcanzar objetivos. Los objetivos son el pilar donde se apoyan las estrategias organizacionales.

Existen muchos tipos de objetivos en una empresa y cada uno desempeña una función diferente. "Los objetivos operacionales se distinguen entre ellos principalmente porque designan los fines que se buscan mediante los procedimientos de operación actuales de la empresa y explican lo que

está intenta. Los objetivos operativos describen resultados medibles específicos y con frecuencia tienen que ver con el corto plazo. Si se comparan con las metas oficiales, se puede decir que son los objetivos reales y expresos.

Los objetivos operativos suelen pertenecer a las tareas primarias que una empresa debe desarrollar. Estos objetivos se refieren al desempeño global, funciones de enlace sobre los límites de la empresa, mantenimiento, adaptación y actividades de producción. Las metas específicas de cada tarea primaria proporcionan dirección a las decisiones cotidianas y a las actividades departamentales. (<http://apuntesgestión.com/2007/10/28/concepto-objetivos/>)

Los objetivos estratégicos son la expresión de lo que la empresa quiere alcanzar en un plazo determinado (mediano y largo), con el cumplimiento de la misión y la concreción de la visión.

Estos deben ser parte de todos los niveles de la empresa, y deben redactarse en párrafos claros e inspiradores o establecidos en una o dos palabras, tales como productividad, calidad, eficiencia, economía, etc. Son alcanzables en modo directo a través de los objetivos de gestión y las metas.

A continuación los objetivos fijados por DISMACONCOBRE:

Objetivo general según consta en la Planificación Estratégica de DISMAONCONBRE para el período 2011-2012 es:

Suministrar materiales de ferretería de alta calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, brindándole el mejor servicios, buena calidad y precio de los productos.

Objetivos específicos según consta en la Planificación Estratégica de DISMAONCONBRE para el período 2011-2012 son:

1. Liderar en precios accesibles.
2. Comercializar variedad de productos entre marcas y precios que sean de libre selección del cliente.
3. Brindar asesoría continua al cliente para la compra de nuestros productos.
4. Mantener al recurso humano de la ferretería altamente capacitado con cambios de productos o sus actualizaciones.
5. Cumplir con oportunidad y puntualidad en la entrega del producto al lugar preestablecido por el cliente cuando sea necesario.
6. Ser una empresa altamente competitiva en el mercado ferretero y posicionarse como una de las mejores del sector donde se ubica y del país.

2.3. 1. Objetivos de las Áreas

DISMACONCBRE Cía. Ltda., según consta en la Planificación Estratégica de DISMAONCONBRE para el período 2011-2012 cuenta con los siguientes objetivos en cada área:

A) Objetivo del Departamento de Compras:

Abastecer de manera oportuna los bienes y/o servicios requeridos por las diferentes áreas de la empresa.

B) Ventas:

Establecer y afianzar los contactos en primer término con los clientes, siendo el responsable de identificar cabalmente sus requerimientos, ofreciéndoles una atención personalizada y un servicio de calidad.

B) Contabilidad:

Llevar el registro y consolidación contables de las operaciones financieras y presupuestarias, y elaborar los estados financieros e información contable que muestre en forma veraz y oportuna la situación económica de la empresa.

2.4 Políticas

“Las políticas consisten en guías de pensamiento en la toma de decisiones para orientar de mejor forma el logro de los objetivos. Por su parte, las estrategias consisten en los movimientos y los enfoques que se diseñan para alcanzar los objetivos propuestos.

Las políticas son las reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación en diferentes ámbitos para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean y que ponen en peligro el éxito de las funciones específicas. ([http// www.monografias.com](http://www.monografias.com) /Administración y Finanzas)

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuesta a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia, y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

Políticas de DISMACONCOBRE

DISMACONCOBRE Cía. Ltda., según consta en la Planificación Estratégica de DISMACONCOBRE para el período 2011-2012 cuenta con los siguientes políticas:

- a. Dentro de la empresa existirá un control interno de bodega normado, evaluado y mejorado constantemente.

- b.** Se debe ingresar responsablemente toda la información correspondiente a cada una de las áreas que conforman la empresa en el Sistema administrativo-financiero-contable.

- c.** La forma de pago es por depósito a cuenta, o con cheque de gerencia.

- d.** Se debe semanalmente planificar el consumo de los diferentes recursos de la empresa.

- e.** El vendedor debe tener una relación directa con el cliente para tratar cualquier tipo de necesidad que se presente.

- f.** Se capacitará al personal al menos 3 veces al año, sobre temas de calidad, atención al cliente, control de inventarios y manejo de programas de procesamiento automático de datos.

- g.** La empresa debe mantener reuniones semanales con posibles nuevos clientes y conseguir por lo menos dos nuevos clientes cada mes.

- h.** Semanalmente se debe programar el trabajo y de igual manera debe evaluar su cumplimiento.

- i.** El gerente general deberá evaluar mensualmente los ingresos y gastos de la empresa a fin de determinar si el nivel de los mismos es el indicado según el presupuesto.

j. Solicitar mínimo tres proformas por parte de los proveedores para cada adquisición de materiales y/o equipos que la empresa requiera.

2.5 Estrategias

Es un plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión optima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro. (www.definicion.de/estrategia.com)

DISMACONCBRE Cía. Ltda., según consta en la Planificación Estratégica de DISMAONCONBRE para el período 2011-2012 cuenta con las siguientes estrategias:

a. Optimizar los procesos de bodega dentro de la empresa con una adecuada distribución de los productos los mismos que deberán estar identificados mediante códigos y términos que sean fácilmente identificados por el encargado de bodega.

La reposición de insumos necesarios para cubrir la demanda de los clientes será requerida por el responsable de bodega como resultado de un constante análisis del movimiento de la mercadería que se use en la venta para satisfacer esta necesidad, el mismo que dará a conocer de forma inmediata al responsable de Administración para su adquisición.

Para el caso de las existencias de mercadería se deberá considerar las siguientes alternativas con el fin de evitar su obsolescencia:

- Apenas se determine una posible obsolescencia de los productos, entrar en vigencia inmediatamente con su venta haciendo uso del método de valoración de inventario más adecuado.
- En casos extremos se considerará la posibilidad de ofrecer promociones, descuentos o hasta malvender estos productos.

Basados en la realidad de que cada producto tiene sus propias particularidades por ejemplo en el caso de los tubos de acero se deberá iniciar conversaciones con el proveedor para evaluar la posibilidad de cambiar los tubos por algunos de los tubos normados dejando entrever la factibilidad del mismo, pero en todo caso la decisión final corresponderá a la gerencia.

b. Fortalecer cada una de las áreas que integran la empresa con la adquisición de un software contable-financiero.

c. Preparar la mercadería que ha de ser entregada una hora antes del plazo de entrega con el fin de poder evitar posibles errores al cargar y transportar la mercadería.

d. Establecer estándares de consumo por cliente.

e. Llamar a los clientes potenciales a fin de fortalecer la relación entre éste y la empresa.

f. Dar cumplimiento en los tiempos de entrega, brindar un buen servicio y ofrecer productos que cumplan con estándares de calidad.

g. Elaborar artículos publicitarios con el logo de la empresa con el fin de entregarlos a los posibles clientes.

h. Planificar y clasificar el trabajo: relacionado con el cliente, trabajo administrativo, tiempo de archivo de manera diaria.

Fortalecer la distribución del producto, ahorrando tiempo en la entrega y facilitándole al cliente con entregas directas en el sitio que requieran el producto en los casos en que el cliente no pueda acudir al local.

i. Negociar constantemente con los proveedores con el cliente, trabajo administrativo, tiempo de archivo de manera diaria.

Renegociar el costo del servicio con los actuales clientes con el fin de que este valor cubra los costos operativos y deje un margen de rentabilidad más amplio para la empresa.

Entregar un valor agregado al cliente, de manera que el precio a cobrar por el servicio sea aceptado por el cliente sin protestas.

j. Realizar recordatorios internos con respecto a fechas de pago y montos a cancelar.

Enviar con 48 horas de anticipación la información a presentar a los diferentes organismos de control

2.6 Principios y Valores

DISMACONCOBRE realiza sus actividades en los siguientes valores y principios, que serán los cimientos de la empresa, ya que constituirán el punto de partida y establecerán la dirección sobre el cual se vaya dotando de contenido específico, para ganarse la confianza de los grupos de interés y mejorar en forma constante la actitud de servicio y los productos que ofrece:

Todas las actividades de DISMACONCOBRE estarán normadas por los siguientes principios y valores que constan en la planificación estratégica del 2011-2012

1. Transparencia

Para que todas las actuaciones de los trabajadores de la empresa DISMACONCOBRE se encuentren amparadas en el principio de legalidad y publicidad para el conocimiento de todos en aplicación de los principios de igualdad, moralidad, celeridad, imparcialidad y publicidad, principios rectores de la función administrativa. Y que además, cuenten siempre con toda la

información que requieren; adhiriéndose al código de ética y conducta establecida por la sociedad en su desempeño. De tal forma que sean íntegros en todas las decisiones y acciones que tomen.

2. Rentabilidad Justa y Equitativa.

Asegurar el crecimiento y permanencia en el mercado, además de una retribución justa y adecuada para colaboradores, socios, y la sociedad en general.

3. Flexibilidad

Apertura al criterio de los clientes, como instrumento de mejoramiento del servicio.

4. Honestidad

Que implica hacer las cosas a conciencia y con el respaldo de la objetividad e imparcialidad. Siendo veraces al compartir los pensamientos y sentimientos a la vez que demuestren.

5. Responsabilidad

Profesionalismo y compromiso al brindar el servicio a nuestros clientes.

6. Equidad

Igualdad en la atención e imparcialidad en las actuaciones frente al cliente.

7. Trabajo en Equipo

Que permita obtener buenos y mejores resultados, ya que al lograr que todos los miembros de la empresa DISMACONCOBRE participen, adquirirán un mayor sentido de pertenencia y unirán esfuerzos para que el día a día sea cada vez más enriquecedor en cuanto a las metas propuestas.

Entre las ventajas esenciales, que presentan el compañerismo y el trabajo equipo, tanto para los individuos como para la empresa, se encuentran:

Para los individuos:

8. Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
9. Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
10. Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen la misma aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
11. El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.

Para la empresa:

12. Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.

13. Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la empresa.
14. Disminuyen los gastos institucionales.
15. Existe un mayor conocimiento en la información.
16. Surgen nuevas formas de abordar un problema.
17. Se comprenden mejor las decisiones.
18. Son más diversos los puntos de vista.
19. Hay una mayor aceptación de las soluciones.

Clientes

1. Calidad

La presencia de la calidad es algo esencial para cuidar que la oferta de productos y servicios, y la atención al cliente, sea siempre la más adecuada a las necesidades de la empresa.

2. Servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas de la empresa.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno.

Por tal motivo DISMACONCOBRE comercializara los productos centrados en las necesidades de los clientes mediante una atención respetuosa y prestación de un servicio ágil, efectivo, oportuno, transparente con mejoramiento continuo.

Sociedad

3. Contribución

Para alcanzar con la sociedad una relación de confianza a través de la contribución hacia todos los estamentos sociales, con políticas concretas de solidaridad, atención medioambiental e integración.

4. Respeto al Medioambiente

Actuar en armonía con el entorno ecológico, promoviendo la conservación de la naturaleza.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

Trata del estudio y análisis de la situación externa e interna en la que se desenvuelve, desarrolla y opera DISMACONCOBRE, en este caso el ámbito externo, el macroambiente que generalmente no son controlables por la empresa, el microambiente que afecta de manera particular sobre la empresa y que podría ser influenciable, esto permitirá establecer las fortalezas y debilidades que son aspectos internas de la empresa; y las oportunidades y amenazas que son externas.

El estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales permitirán establecer un direccionamiento adecuado y estratégico en el que trabaje la distribuidora de materiales de construcción buscando el mejoramiento continuo de la misma.

3.1. ANÁLISIS INTERNO.

El estudio del entorno en el cual se desenvuelve una organización, es de vital importancia para determinar si existen las condiciones suficientes y necesarias para que ésta, logre el cumplimiento de sus objetivos empresariales; debido a que en el ambiente existen ciertas variables o factores que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, es por eso que la organización requiere de una evaluación de tales factores, para determinar aquellos que puedan ser influenciados y así conseguir que estos jueguen a favor de la organización, y a su vez determinar aquello que le ayudará a tomar decisiones que le permitan protegerse de cambios bruscos que puedan suscitarse durante la marcha de sus funciones.

Por ello a continuación se realiza el Análisis Situacional de los Aspectos Internos correspondientes a la Empresa DISMACONCOBRE Cía. Ltda.

3.1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.

DISMACONCOBRE es una empresa que desempeña actividades de comercio en el mercado, como es la comercialización y distribución de materiales de construcción, los principales clientes de la empresa están insertos en el sector de la construcción de la provincia de Pichincha y sus alrededores.

La Junta General de Socios es la principal instancia ejecutiva, técnica y administrativa, por lo tanto le corresponde ejercer funciones de dirección, supervisión, gestión y coordinación con los demás órganos dependientes. El Presidente-Propietario de la empresa DISMACONCOBRE es el encargado de tomar las decisiones, controlar al personal , analizar las necesidades de stock de la empresa para realizar los pedidos; tiene la responsabilidad total de la empresa como representante legal en consecuencia debe estar pendiente de los trámites legales y su obligación con los organismos de control (IESS, SRI, Superintendencia de Compañías, Cámara de Comercio de Quito entre otros).

El desempeño interno de la empresa tiene como características, las ventas al por mayor y por menor para lo cual cuenta con un Jefe de compras

y ventas quien atiende las necesidades del cliente en el punto de venta y vía telefónica en caso de los clientes frecuentes de la empresa.

La comercialización de materiales de construcción se realizara en dos procesos, el primero respecto del proceso de compras que vincula a la empresa con el proveedor y el proceso de ventas que vincula a la empresa con el cliente.

La Empresa DISMACONCOBRE Cía. Ltda. cuenta con un Manual de Procesos por lo que a continuación describen las Áreas de Compras y Ventas

3.1.1.1. PROCESO DE COMPRAS.

3.1.1.1.1 Objetivo:

Abastecer de manera oportuna los productos requeridos por la empresa para la realización de sus ventas.

3.1.1.1.2 Alcance:

El proceso se inicia con las requisiciones de bienes y/o servicios de las áreas solicitantes y concluye con la entrega de los bienes y/o servicios adquiridos.

3.1.1.1.3 Responsable:

Jefe de Compras.- Es responsable de tramitar la adquisición de materiales y equipos, tomando en consideración la calidad, especificaciones técnicas, costos, etc.; y realizar el seguimiento de despachos y recepción, de acuerdo a los requerimientos solicitados.

PROCESO

a) Requerimiento de Materiales y equipos de construcción.

Se determina la necesidad.

Se elabora el pedido de compra mediante un formato establecido en donde se detalla el requerimiento y especificaciones previas a la adquisición.

b) Recepción de Cotizaciones de Proveedores.

Se solicita a los proveedores proformas de los materiales y equipos de construcción por cualquier medio electrónico con todas las características requeridas.

Se reciben las cotizaciones vía email o documentos entregados en las instalaciones de la empresa.

Se ingresan los precios de las ofertas recibidas por los proveedores para posteriormente realizar los análisis correspondientes.

c) Selección y Evaluación del Proveedor:

En base a cuadros comparativos se opta por la mejor opción tanto del precio, calidad, forma de pago, tiempo de entrega.

Se aprueba al proveedor, posteriormente se realiza la orden de compra con las características y necesidades previas para la adquisición.

d) Adquisición

Se aprobara o rechazará la orden de compra, en caso de ser rechazado se volverá analizar los cuadros de cotizaciones.

Se elabora la nota de pedido según las características y necesidades en el requerimiento.

e) Recepción y Entrega.

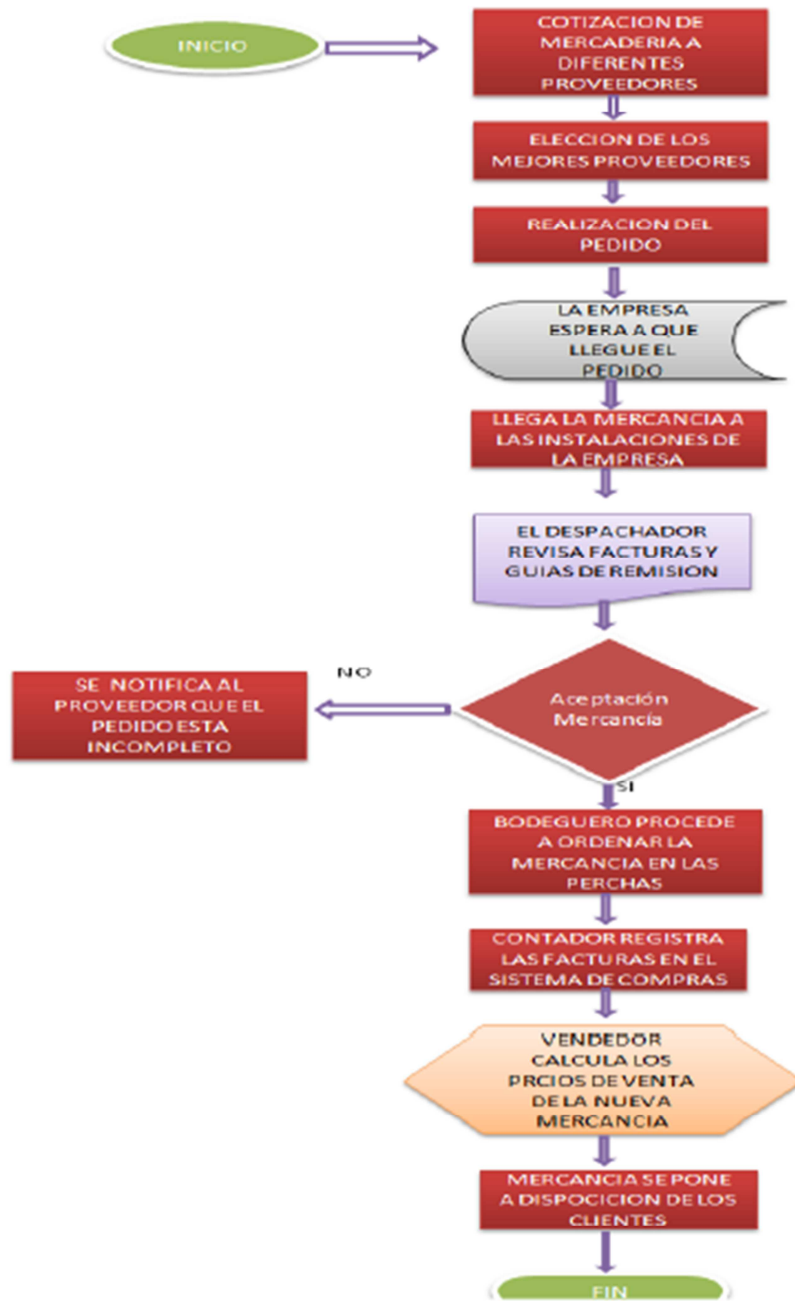
Se recibe el aviso de despacho por medio electrónico o documentación que es entregada en las oficinas de la empresa.

Bodeguero procede a ordenar la mercancía en las perchas

Contador registra las facturas en el sistema de compras vendedor calcula los precios de venta de la nueva mercancía

Mercancía se pone a disposición de los clientes.

Gráfico No. 8: Flujograma Proceso de compra



FUENTE: Manual de Procesos DISMACNOBRE CIA LTDA
 ELABORADO POR: Evelyn Gordon

3.1.1.2. PROCESO DE VENTAS.

3.1.1.2.1 Objetivo:

Establecer y afianzar los contactos en primer término con los clientes, siendo el responsable de identificar cabalmente sus requerimientos, ofreciéndoles una atención personalizada y un servicio de calidad.

3.1.1.2.2 Alcance:

El proceso se inicia con la elaboración de estrategias, planes de mercadeo y concluye con la entrega del trabajo final al cliente.

3.1.1.2.3 Responsable:

Jefe de Ventas.-Tiene la responsabilidad de planificar y coordinar las relaciones interpersonales entre el cliente y la empresa, además establece una relación ideal entre ambos, mientras sugiere alternativas viables de comunicación integral para realizar obras civiles y comercialización de productos, que le permitan lograr el éxito deseado

PROCESO

a) Captación de Posibles Clientes:

El Cliente observa las muestras, productos y si requiere recibe la asesoría del vendedor.

El Cliente se acerca al vendedor a solicitar su pedido

El vendedor realiza una proforma y otorga los descuentos respectivos, si el cliente acepta la proforma y envía al bodeguero.

El bodeguero revisa la cantidad y existencia de la mercadería

b) Facturación

Después de la comprobación el vendedor emite la factura con sus respectivas copias para entregar en caja

Cliente cancela la factura

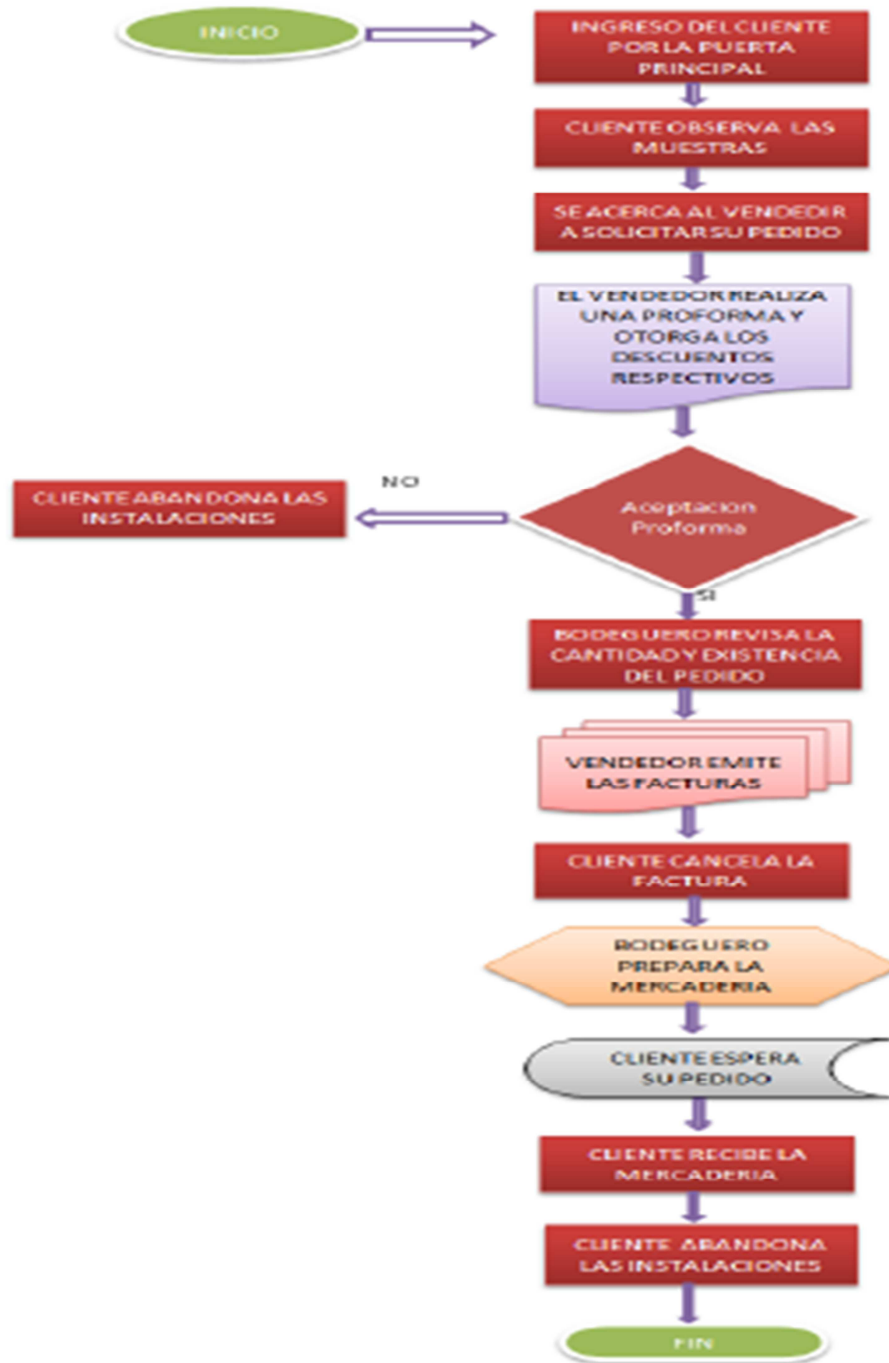
Bodeguero prepara la mercancía

Cliente espera su pedido

Cliente recibe su pedido

Cliente abandona las instalaciones de la empresa y la factura es archivada para respaldo de la transacción efectuada.

Gráfico No. 9: Flujograma Proceso de venta



3.2. ANÁLISIS EXTERNO.

FUENTE: Manual de Procesos DISMACNOBRE CÍA LTDA
ELABORADO POR: Evelyn Gordon

Realizar un análisis externo de la Empresa DISMACONCOBRE. Cía. Ltda., es importante debido a que la mayor parte de empresas que se dedican a la construcción efectúan alguna forma de análisis del entorno como parte del proceso de planificación. De tal manera que servirá para corregir o eliminar factores que limitan la eficiencia de sus operaciones e introduce los elementos que se requieren para la proyección y modernización del qué hacer empresarial en función de la demanda de servicios.

3.2.1. Influencias Macroeconómicas.

En este análisis, se identifican las oportunidades y amenazas que existen en el ambiente externo, cómo se relacionan y el nivel en el que afectan a la actividad de la empresa. Para hacer este análisis, se han agrupado los factores, después de haber separado en sus partes integrantes el entorno, donde, tanto empleados como accionistas, desarrollan sus actividades. (Martínez, D., 2005: 34)

El éxito o supervivencia de la sociedad se debe, en numerosas ocasiones, a la capacidad que desarrolla la misma para predecir y enfrentar los cambios que se van a producir en su entorno.

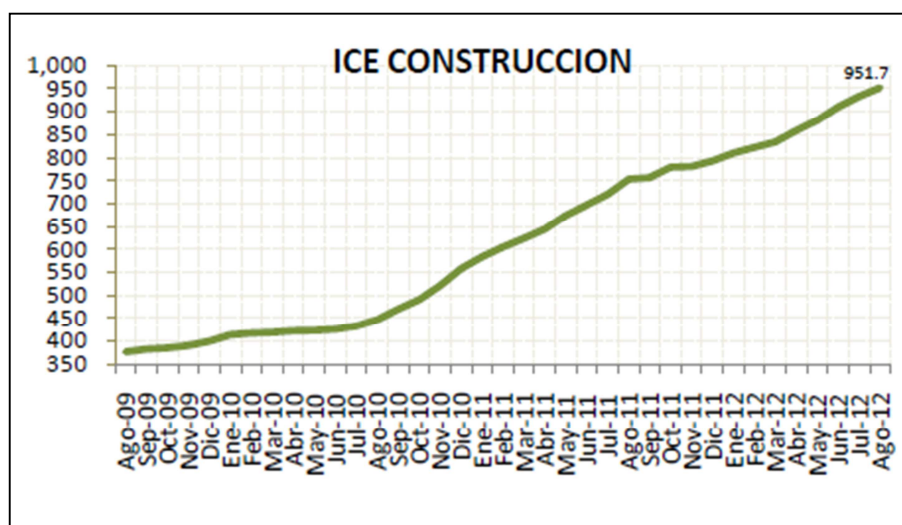
3.2.1. 1. Factor económico – político

En este componente se analiza la distribución y uso de los recursos económicos de la sociedad en la cual opera la empresa, como son:

Índice de confianza empresarial (ICE) Construcción

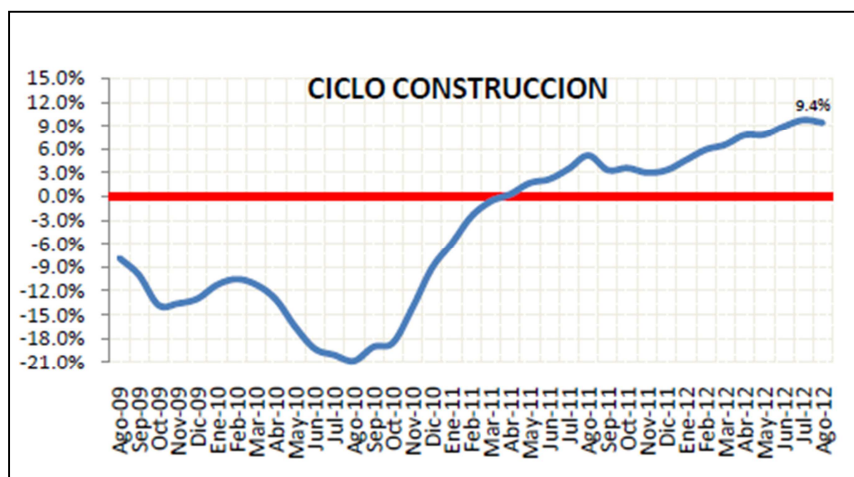
En agosto de 2012, el ICE de la Construcción creció 18.3 puntos, para ubicarse en 951.7. El ciclo del ICE de la Construcción se encuentra 9.4% sobre su tendencia de crecimiento.

Gráfico No. 10: Índice de confianza empresarial (ICE) Construcción



Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico No. 11: Variación del Volumen de Construcción

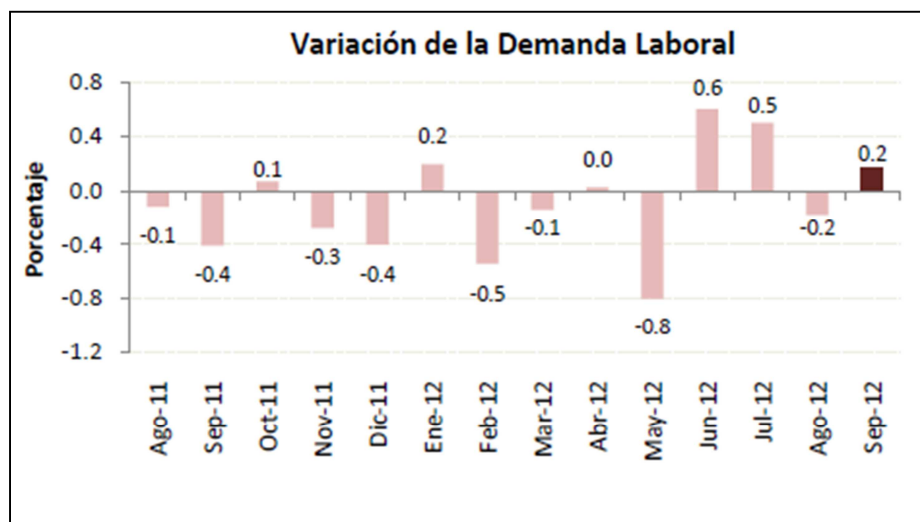


Fuente: Banco Central del Ecuador

Empleo:

En el mes de agosto 2012, la demanda laboral en el sector construcción registró una variación negativa de 0.2% con respecto al mes anterior. Las expectativas de la demanda laboral indican que para el mes de septiembre de 2012 esta variable se incrementará en la misma magnitud.

Gráfico No. 12: Variación de la demanda Laboral



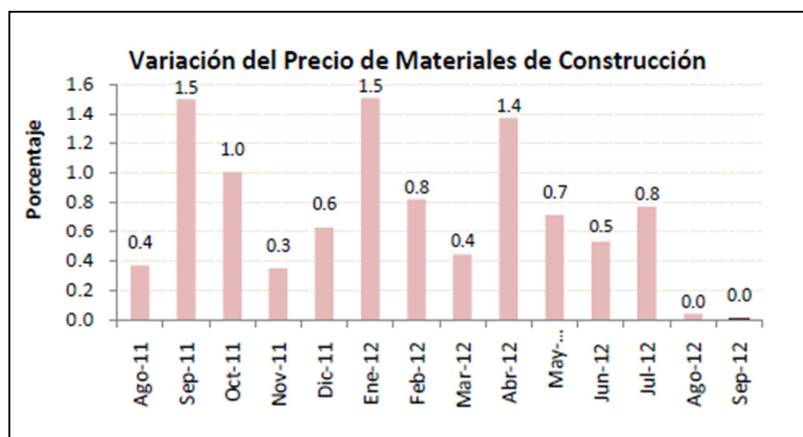
Fuente: Banco Central del Ecuador

Volumen de Construcción

El volumen de construcción en el mes de agosto 2012 aumentó en 1.9% con respecto al mes anterior.

Los empresarios de este sector esperan que esta variable se incremente en 6.8% en el mes de septiembre de 2012.

Gráfico No. 13: Variación del Volumen de Construcción

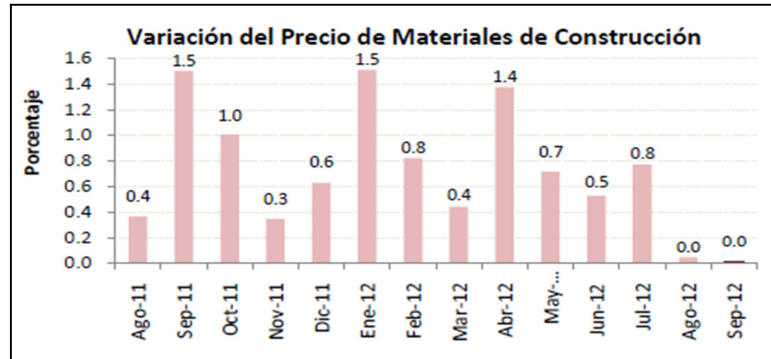


Fuente: Banco Central del Ecuador

Precios de Materiales de Construcción

Según los empresarios encuestados del sector, el precio promedio de los materiales de construcción no presentó variación en el mes de agosto 2012.

Gráfico No. 14: Variación del Precio de Materiales de Construcción



Fuente: Banco Central del Ecuador

Uno de los principales motivos por los que el acero y los productos derivados de este producto suben es debido a la exportación de chatarras a otros países provocando así que sectores como el ferretero, campo de acción de la empresa DISMACONCOBRE, se vea afectado por esta alza en los precios de los materiales de construcción y si continúa esta situación, con seguridad habrá un impacto negativo en el crecimiento de este sector, y en el desarrollo del país. Por ello, es importante que el Gobierno Nacional tome en consideración los siguientes aspectos:

La prohibición a la exportación de chatarra, por ser un artículo de primera necesidad en la elaboración de productos básicos de la construcción.

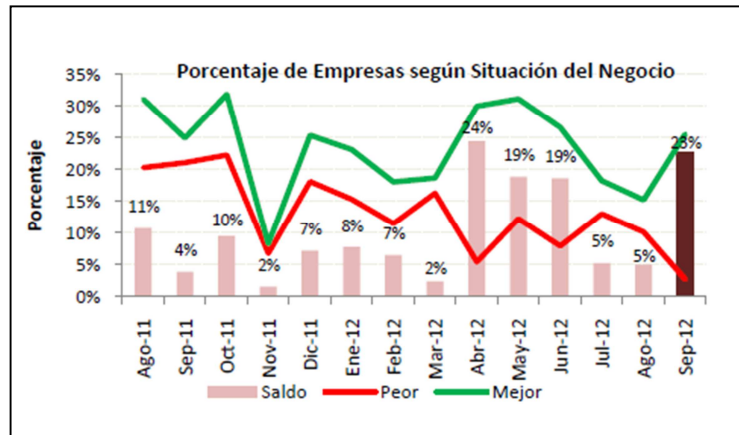
La eliminación de aranceles para la importación de equipos y maquinaria que se utiliza en la construcción, al igual que de acero en barras y palanquillas.

Exoneración del pago del IVA en los materiales básicos de construcción afectados (acero, cemento, insumos eléctricos e hidrosanitarios, etc.).

Situación Del Negocio

En el mes de agosto de 2012, la cantidad de empresas del sector construcción que mencionan estar mejor es superior a la cantidad de empresas que mencionan estar peor. El saldo del mes es de +5% y su expectativa para septiembre 2012 supone un saldo de +23%.

Gráfico No. 15: Situación del negocio del sector de la Construcción



Fuente: Banco Central del Ecuador

Asimismo, se analizan los factores políticos que afectan a la industria donde opera la empresa, cómo se relaciona con el gobierno.

El factor político en el que se desenvuelve DISMACONCOBRE busca mayor inversión en el área de la construcción de viviendas a nivel nacional, el gobierno se interesa por mejorar la calidad de vida de su país, por ello representa una oportunidad.

Dentro del factor económico-político, para la empresa Dismaconcobre Cía Ltda., se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas

Oportunidad: Crecimiento del sector de la construcción. Este rubro de la economía ha venido creciendo y lo seguirá haciendo, y esto constituye una gran oportunidad para todos los comercializadores de materiales y productos para la construcción. Los diferentes estímulos crediticios para planes de vivienda, por ejemplo, han dinamizado a las empresas constructoras y esto provoca el mismo efecto de crecimiento en los productores de materiales para la construcción y en la cadena de distribución de dichos productos. Las estadísticas de las entidades encargadas del control del ejercicio económico en el país, en los últimos años, incluyendo el 2012, mostraron al sector de la construcción como el de mayor crecimiento dentro de la economía del Ecuador.

Asimismo, si el Gobierno Nacional sostiene políticas proteccionistas hacia la industria nacional, con el fin de equilibrar la balanza de pagos, esto podría redundar en un fortalecimiento de la producción del país y el control del mercado de los productos y materiales de la construcción por parte de empresas ecuatorianas. Esto último provocaría que todos los nichos del mercado sean copados por empresas nacionales, sin competencia foránea.

Amenaza: El actual gobierno busca nuevas fronteras comerciales y relaciones de mercado dentro y fuera de los bloques económicos regionales. Actualmente, está negociando nuevos tratados comerciales con la Unión Europea, además de mecanismos de complementación de las economías, como sucede con alianzas suscritas en la Comunidad Andina de Naciones, la Unión Naciones Suramericanas o la Alianza Bolivariana para América Latina. Ello podría abrir las fronteras nacionales a otros distribuidores mayoristas de productos para la construcción a través de franquicias u otros mecanismos de mercado.

La entrada de materiales con costos menores, de los cuales no tengan la representación comercial, reduciría sus niveles de ventas en las líneas que, tradicionalmente han comercializado. También el manejo de la política tributaria y de los cuerpos legales del gobierno en materia comercial, podrían reducir los márgenes de utilidades o, en caso extremo, provocar una contracción en las actividades comerciales.

Si, caso contrario, el gobierno cierra las fronteras a la competencia extranjera, entonces podría producirse un conjunto de prácticas con rasgos de

monopolios u oligopolios en áreas, por ejemplo, como el control de precios o los estándares de calidad de los productos.

3.2.1.2. Factor tecnológico

Son los cambios en la tecnología que afectan al sector, tanto en su parte industrial, como en su parte comercial y administrativa.

En la empresa Dismaconcobre Cía Ltda., se identificó lo siguiente:

Oportunidad: Desarrollo del comercio electrónico. Este tipo de actividad es una moderna forma de comercializar bienes y servicios mediante la utilización de la informática y las telecomunicaciones, en especial, el aprovechamiento de las ventajas que ofrece Internet. Evidentemente las características de esta red y de sus tecnologías asociadas ha causado la masificación del comercio electrónico, especialmente el asociado al consumidor final. La ubicación de la red de redes, las capacidades multimedia de las tecnologías asociadas a Internet y a la facilidad de uso de las mismas, permiten a muchos negocios llevar su oferta a millones de potenciales consumidores, quienes pueden navegar, buscando y seleccionado los servicios o productos que deseen adquirir de entre los miles de sitios de ventas que existen con respecto a negocios diferentes y similares.

En el comercio electrónico, los clientes pueden ver y recorrer los catálogos de productos, con información escrita, fotos, videos, gráficos, etc., a través de páginas web, seleccionar los artículos que desean adquirir y enviar la orden de pedido directamente al oferente, donde éste puede recibir automáticamente, por ejemplo, a través de un mensaje de correo electrónico el pedido de los clientes.

Si la empresa desarrolla o incorpora soportes virtuales, como canales de distribución y ventas, a través de Internet, incrementaría su participación en el mercado a través de una dilatación medida de las ventas, logrando de esta manera cubrir mayores segmentos geográficos dentro del país, satisfaciendo a un mayor número de consumidores de productos y materiales para la construcción, cubriendo de esta manera una gran cantidad de demandantes insatisfechos.

3.2.1.3. Factor socio-cultural

El componente social del entorno contiene factores como la cultura de la sociedad, las normas éticas, las costumbres, el estilo de vida, el nivel educativo, etc. Estas variables muchas veces terminan evolucionando hacia factores políticos.

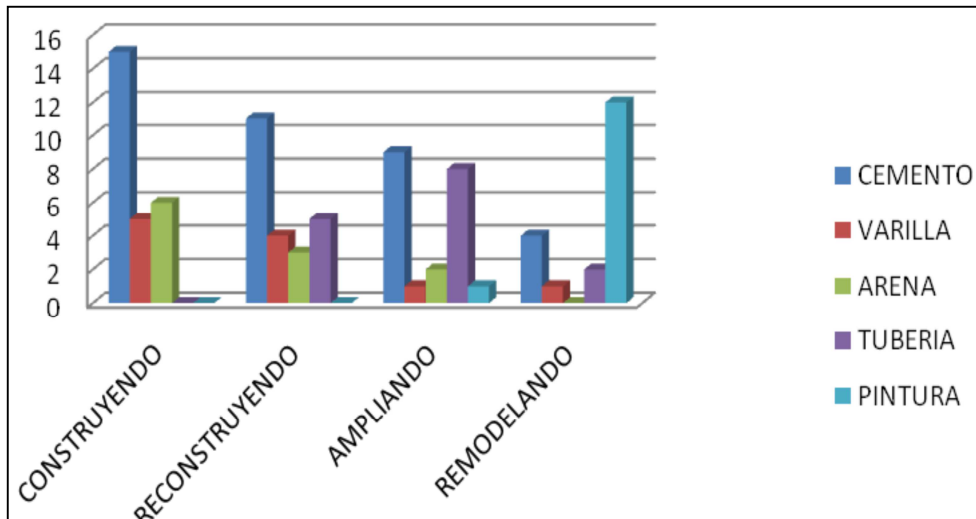
Oportunidad: El buen vivir. Uno de los ejes centrales que abarca la Constitución de la República del Ecuador, aprobada en el año 2008 y el plan nacional para el buen vivir del actual gobierno, indica que los ecuatorianos tienen derecho a un modelo de vida o desarrollo más justo, más sostenible y más ecológico, proponiendo un modelo de vida más justo para todos.

Este enfoque se desarrolló debido a que siempre en el Ecuador unos pocos vivían y/o viven mejor, mientras que la mayoría vive en malas condiciones, entonces, el buen vivir es en cambio muchísimo más equitativo. En vez de propugnar el crecimiento continuo, busca lograr un sistema que esté en equilibrio. En lugar de atenerse casi exclusivamente en datos referentes al PIB u otros indicadores económicos, el buen vivir se guía por conseguir y asegurar los mínimos indispensables, lo suficiente, para que la población pueda llevar una vida simple y modesta, pero digna y feliz.

Entonces, la comercialización de muchas de las líneas de productos de la empresa se vería favorecida por las crecientes corrientes de mejoramiento de las condiciones de vida de la población y el aumento del nivel de penetración de los servicios básicos, como agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas albañales o residuales. Además, los productos de PVC son amigables con el medio ambiente y se mantienen como los más solicitados en materia de construcción por su resistencia y baja contaminación, con lo que se inscriben en la corriente ecologista que promueve la conservación del planeta y de sus recursos.

Debido a estos cambios, en el Ecuador se esta realizando diversos tipos de construcción e independientemente de eso el producto que más se adquiere es cemento, como dato importante se puede manifestar que en remodelaciones el producto más adquirido es pintura, es decir que en remodelaciones las personas se preocupan por la fachada exterior de sus viviendas, como se puede observar en el siguiente cuadro, según las estadísticas del INEC.

Gráfico No. 16: Producto Adquirido según tipo de Construcción



Fuente: INEC
Elaborado por: Evelyn Gordon

3.2.2. Influencias Micro económicas

3.2.2.1. Cliente

El sector de venta de elementos de ferretería es quizás uno de los más tradicionales de nuestro país. Prueba de ello es que, al contrario de lo ocurrido en otros sectores, las ferreterías han resistido hasta el momento la presión de grandes superficies y cadenas mayoristas.

Desde el punto de vista del cliente, la ferretería parece ser uno de los establecimientos menos proclive a sufrir cambios como canal. La mayoría de clientes están habituados a considerar la ferretería como algo más que un lugar en el que simplemente adquirir un determinado artículo. Es también la

tienda en la que encontrar un dependiente que suele conocer bastante bien las aplicaciones y productos que vende. Con él puede asesorarse y consultar sobre cómo realizar un determinado trabajo de reparación o mejora.

Entre los principales clientes de DISMACONCOBRE se encuentra la industria de la construcción, carpintería de la ciudad de Quito y aledaña, tomando en cuenta que la compañía puede operar en cinco tipos de mercados:

- Mercados de consumo: individuos y familias que compran un bien para consumo personal.
- Mercados mayoristas: empresas que compran bienes para su proceso de producción, con el propósito de lograr objetivos y obtener utilidades.
- Mercados de minoristas: empresas que compran bienes y servicios con el propósito de revenderlos después y alcanzar utilidades.
- Mercados gubernamentales: Agencias gubernamentales que compran bienes y servicios con el fin de producir servicios públicos o transferir estos bienes y servicios a otras personas.

3.2.2.2. Proveedor

DISMACONCOBRE está representada por varias casas comerciales de renombre a nivel nacional e internacional, que son líderes en el mercado y satisfacen las necesidades de los clientes tanto para la construcción, grifería,

cerrajería, eléctrico, albañilería, tapicería, pinturas, plomería, entre otros. Así mencionaremos las principales casas comerciales con las que trabaja la empresa y los diversos productos que ofrecen.

Tabla No. 3: Proveedores DISMACONCOBRE

PROVEEDOR	PRODUCTO
------------------	-----------------

	Gama de adhesivos /Selladores de poliuretano / cauchos de butilo / /Siliconas /Protectores Antigrailla.
	Cemento
	Material eléctrico
	Hierro
	Sanitarios /Accesorios/Griferias
	Pinturas
	Tubería
	Producción en la industria del acero/tubería

Fuente: DISMACONCOBRE
Elaborado por: Evelyn Gordon

3.2.2.3. Competencia

Podemos decir que es una contienda entre negocios que ofrecen iguales o similares productos o servicios con un mismo fin.

Holcim, Super Kywi es uno de ellos, empresa muy reconocida en el mercado de productos de la construcción.

En el siguiente cuadro se detalla la competencia directa de la empresa comercializadora de materiales de construcción.

Tabla No. 4: Competencia DISMACONCOBRE

FERRRETERIAS	DISTRIBUIDORAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN
Comercial Amperio	DI SUR
Comercial Canadá	Distribuidora Corales
Comercial J.C	Distribuidora Ordoñez
Ferretería Paquita	Distribuidora Quintana e hijos
Ferretería Sánchez	Mac Sur
Súper Ferretería Bravo	Unifer

3.2.2.4. Precios

Fuente: DISMACONCOBRE
Elaborado por: Evelyn Gordon

En este mercado es clave la variedad, tamaño, calidad, marcas, de los productos, debido a que la diversidad de productos es extensa hemos resumido en la siguiente tabla algunos de los productos que DISMACONCOBRE ofrece con sus respectivas presentaciones y precios:

Tabla No. 5: Precios productos DISMACONCOBRE

PRODUCTO	UNIDAD	PRECIO COSTO	PRECIO VENTA	IVA	PRECIO VENTA IVA
CEMENTO CHIMBORAZO 					
Cemento Chimborazo Saco	50 Kg	\$4,88	\$5,62	\$0,67	\$6,30
Cemento Chimborazo Al Granel	En cigarras de 30TM	\$4,74	\$5,45	\$0,65	\$6,10
HIERRO 					
Varilla de 8MM x 12M	Quintal (9varillas)	\$61,98	\$71,28	\$8,55	\$79,83
Varilla de 12MM x 12M	Quintal (4varillas y 3m)	\$60,56	\$69,64	\$8,36	\$78,00
PINTURAS 					
Pintura Colorcel Ladrillo	Galón	\$12,77	\$14,30	\$1,72	\$16,02
Pintura Colorcel Naranja	Galón	\$11,70	\$13,11	\$1,57	\$14,68
Pintura Colorcel Ocre Otoño	Galón	\$12,23	\$13,70	\$1,64	\$15,34
Pintura Colorcel Rojo Teja	Galón	\$12,77	\$14,30	\$1,72	\$16,02
Pintura Colorcel Verde Aceituna	Galón	\$11,56	\$12,95	\$1,55	\$14,50
TUBOS 					
TUBO. DES 50mm	mm	\$4,77	\$5,53	\$0,66	\$6,19
TUBO. DES 75mm	mm	\$9,21	\$10,84	\$1,30	\$12,14
TUBO. DES 110mm	mm	\$9,34	\$13,98	\$1,68	\$15,66
TUBO. DES 160mm	mm	\$25,73	\$29,85	\$3,58	\$33,43

3.3. [Fuente: DISMACONCOBRE
Elaborado por: Evelyn Gordon

Este diagnóstico consiste en identificar cuáles son los aspectos clave que se derivan de los análisis anteriores, tanto internos como externos, para poder determinar claramente cuáles son las principales fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

3.3.1. Debilidades

- ✓ Inadecuada segregación de funciones.
- ✓ No existe un código de ética.
- ✓ No existen controles por áreas
- ✓ No hay políticas y procedimientos bien definidos.
- ✓ No existe un código de ética.
- ✓ No existen controles por áreas.
- ✓ Débil control interno de inventarios, solo existe un manejo empírico de los mismos.
- ✓ Inexistencia de un manual para toma inventarios.

3.2.2. Fortalezas

- ✓ La calidad del producto es buena y el precio de venta a los clientes es competitivo.
- ✓ La ubicación estratégica del negocio.
- ✓ El producto está en mostradores por líneas, son de fácil identificación.
- ✓ Se concentran en la motivación personal.
- ✓ Segregación de funciones para los trabajadores.
- ✓ Buen equipamiento de equipos y muebles de oficina.
- ✓ Espacio físico adecuado y en excelentes condiciones.
- ✓ Venta directa a los clientes.
- ✓ Crédito y formas de pago atractivas para los clientes.

3.3.3. Oportunidades

- ✓ Precios negociables con proveedores.
- ✓ La calidad del producto vendido que ofrecen.
- ✓ Mantener buena comunicación y atención por parte de los proveedores.
- ✓ En la ciudad de Quito se desarrollan constantemente numerosos proyectos inmobiliarios, con lo cual se necesitan productos y materiales de construcción.
- ✓ La incorporación de nuevas modalidades de venta, utilizando soportes virtuales, incrementaría su participación en el mercado.

- ✓ Mejoramiento de las condiciones de vida de la población y productos amigables con el medio ambiente.

3.3.4. Amenazas

- ✓ Situación económica y política del país, que genera incertidumbre para la inversión de recursos ociosos.
- ✓ Ingreso de distribuidores mayoristas a través de franquicias u otros mecanismos de mercado.
- ✓ Políticas proteccionistas que podría derivar en el control del mercado con rasgos de monopolios u oligopolios.
- ✓ Multitud de alianzas entre los competidores para ser más competitivos.
- ✓ Fronteras de mercado que busca el actual gobierno con la Unión Europea y otros bloques económicos regionales (CAN, MERCOSUR, Unasur y ALBA).

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

A continuación se presenta el marco teórico y los fundamentos metodológicos para practicar la Auditoría de Gestión a la Distribuidora de Materiales de Construcción DISMACONCOBRE Cía. Ltda.

4.1. Auditoría de Gestión.

Es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo.

(BADILLO, Jorge; Guía de Auditoría de Gestión de la Calidad, Abril 2007; CIUDAD: Quito, Ecuador)

Es el examen objetivo sistemático y profesional, cuya acción fiscalizadora está dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el

fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad, ecología, eficacia y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes. (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, art. 2).

4.1.1. Gestión

Es un proceso mediante el cual la empresa asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la empresa, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la empresa.

4.1.2 Objetivos:

Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión tenemos los siguientes objetivos:

Objetivo general

- ✓ Evaluación del desempeño de la administración a través de indicadores de gestión.
- ✓ Objetivo específico- contraloría de Venezuela
- ✓ Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- ✓ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- ✓ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- ✓ Verificar la existencia de los métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- ✓ Comprobar la utilización adecuada de los recursos

En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a mejorar los procesos de la empresa, por medio de una evaluación independiente del nivel empresarial para el cumplimiento exitoso de los objetivos antes mencionados, viendo a la empresa empresarial como un gran sistema que todas sus partes se encuentran en una estrecha relación funcional

4.1.3 Alcance de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares.

No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.

Las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficiencias e ineficacias y sus consecuencias.

4.2. METODOLOGÍA.

La metodología de la auditoría de gestión busca brindar un marco de actuación para todas las acciones que se emprenderán en las diversas fases de la auditoría, esto contribuirá a dirigir el trabajo en forma unificada.

Este marco constituye los métodos y tipos de investigación que facilitarán la programación, ordenamiento de la información y la profundidad con que se revisará a la empresa.

La metodología que se utilizará durante la presente Auditoría de Gestión se basará en las siguientes fases:

- **Planificación Preliminar**

Se realizará para la Empresa DISMACONCOBRE Cía. Ltda., para recabar información útil con respecto a los problemas que en ella se han presentado, sobre todo en las Áreas de Compras y Ventas, así aclararemos algunos conceptos, y de esta manera se conocerá las dimensiones centrales del problema.

- **Planificación Específica**

Se realizará a través de una investigación que sirva para conocer las situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas de la Empresa Dismaconcobre Cia Ltda., la cual no se limitará a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables definiendo las áreas críticas, para así establecer las causas de los problemas.

Se hará hincapié en el control interno y una vez que se cuente con todo el material ordenado se procederá al análisis con el fin de formular conclusiones y recomendaciones.

- **Ejecución de trabajo**

Se concreta con la aplicación de los programas elaborados en la planificación específica y el cumplimiento de los estándares definidos en el plan de la auditoría.

- **Comunicación de resultados**

Se refiere a la elaboración de un informe de auditoría el cual se constituye un producto final del trabajo realizado en la auditoría realizada a la Empresa DISMACONCOBRE Cía. Ltda., donde constarán comentarios, hallazgos, conclusiones y recomendaciones y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que sea relevante.

El informe deberá ser conciso, preciso, razonable, respaldado adecuadamente, con tono constructivo, útil, oportuno y claro.

Seguimiento y monitoreo

Se debe tomar en cuenta que trabajo de auditoría es un proceso continuo; por lo que, de nada servirá el trabajo de auditoría si no se comprueba que las acciones tomadas por la Gerencia de la Empresa DISMACONCOBRE Cía. Ltda., se están realizando, para esto se debe tener un programa de seguimiento. La oportunidad de seguimiento dependerá del carácter crítico de las observaciones de auditoría.

4.3. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.

Mediante esta etapa el auditor se familiariza con el entorno interno y externo de la organización observando de forma más directa el área, proceso o actividad a evaluar, con el objeto de apreciar a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados ya que los mismos le servirán para el diagnóstico de puntos críticos.

El objetivo de esta planificación es el de obtener la información necesaria de los factores relevantes de la organización para que el auditor pueda tomar la decisión de cómo proceder en las fases subsiguientes; ya que esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Esta primera aproximación a la empresa debe permitir al auditor conocer causas y efectos que influyen además de acceder a las mismas para su posterior análisis.

Por ello en esta fase se incluyen actividades como:

- a) Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- b) Entrevista con las autoridades, con el objeto de conocer su expectativa de la auditoría y opiniones de las áreas de estudio.
- c) Revisión de los archivos corriente y permanente, con el fin de conocer los antecedentes de auditorías anteriores y que la información de la empresa se encuentra registrada, el auditor iniciará para este nuevo trabajo, el archivo permanente que sustente su información.
- d) Determinar los indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia para la evaluación de su cumplimiento dentro de la organización, como la incorporación de los mismos de no encontrarse establecidos.
- e) Detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para apoyar con estrategias tendientes a disminuir el impacto de las amenazas y eliminar las debilidades en base a sus fortalezas y oportunidades.
- f) Evaluación del Control Interno mismo que se define como un proceso mediante el cual se desarrollan actividades de verificación,

comparación, y validación de las actividades de la institución con el objeto de garantizar que la organización alcance metas y objetivos propuestos.

4.4. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.

Toda la información obtenida de Empresa DISMACONCOBRE Cía. Ltda., durante la planificación preliminar será complementada con los procedimientos que aseguren la coherencia de dicha información.

Con la Evaluación del Control Interno de la compañía servirá para obtener información adicional que servirá de aporte para evaluar y calificar riesgos; esta auditoría se encaminará a establecer conclusiones y recomendaciones a las áreas a ser auditadas y posteriormente informar a la junta general para que realice los debidos correctivos para el bienestar de la empresa.

La planificación específica es una herramienta utilizada para obtener información adicional de la estructura de control interno, así como también para evaluar y calificar los riesgos, así como para seleccionar los procedimientos sustantivos de auditoría.

Para realizar una planificación específica excelente debe seguirse los siguientes pasos:

- a) Considerar el objetivo de la auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados.
- b) Recopilar información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar.
- c) Evaluar la estructura de control interno del ente o área a examinar.
- d) Calificar los factores específicos de riesgo y definir el enfoque de la auditoría, considerando los sistemas de información computarizados.
- e) Seleccionar los procedimientos de auditoría derivados de los resultados obtenidos en la evaluación de la estructura de control interno.
- f) Considerar los procedimientos de auditoría exigidos por la naturaleza de las actividades a ser evaluadas.

4.4.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

Dentro de esta fase es indispensable conocer el control interno de la organización ya que con este se conocerá los mecanismos incorporados para la consecución de sus objetivos.

Pueden aplicarse cuestionarios, narrativas, flujo diagramación para orientar esta evaluación, sin embargo en el caso de la auditoría de gestión es recomendable el uso de una matriz de ponderaciones para una mejor determinación del riesgo.

Según la NIA 400 “Evaluación del riesgo y control interno”.- El auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor deberá usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una empresa para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio,

incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información

4.4.1.1. Definición de Control Interno.

Según el modelo COSO, se define como el proceso efectuado por la junta directiva de la empresa, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos en las categorías de:

- a) Efectividad y eficiencia de las organizaciones.
- b) Confiabilidad de la presentación de los estados financieros.
- c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.

El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e

implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa.

El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total.

El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.

Por lo tanto control interno es un proceso que integra todas las áreas de la empresa para permitir la efectividad y eficiencia en todas sus operaciones, tomando en cuenta el aspecto legal interno y externo al que la entidad se rige.

4.4.1.3. Métodos de Evaluación de Control Interno

COSO I

Como se menciono anteriormente, COSO es un modelo de sistema de control interno ha sido definido por el denominado Informe COSO (cuya

denominación corresponde a las siglas del Committee of Sponsoring
Beneficios del Enfoque de COSO:

- Incrementa la capacidad para asumir en forma apropiada los riesgos necesarios para crear valor.
- Facilita la comprensión de los riesgos en la toma de decisiones. Mejora el seguimiento del desempeño.
- Facilita la incorporación de procedimientos consistentes y alineados con los objetivos estratégicos.
- Mitiga la volatilidad de las ganancias y del valor de los accionistas.

COSO II (Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado).

En el 2004, apareció nuevamente la Comisión Treadway, aunque un poco tardía a eventos como los de ENRON, y emitió el nuevo Informe denominado COSO II sobre Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado- que de hecho incluye los conceptos de COSO I. El COSO II ha experimentado mejoras sustanciales que permiten una mejor y más

precisa conceptualización del SCI tal es el caso que esta nueva versión tiene 151 páginas en relación a las 420 de COSO I.

La presentación de COSO II es de un formato de matriz tridimensional en la que los 5 elementos de COSO se desagregan del análisis o consideración del riesgo de la empresa. Entonces, los componentes del Sistema de Control Interno (SCI) con la versión de COSO II serían:

- Ambiente Interno
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión

MICIL (Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano).

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) establece los criterios básicos que deben incorporarse en el diseño del control interno de las instituciones. Un diagnóstico referido a la aplicación de dichos criterios es la base para actualizar el diseño y funcionamiento del control interno.

La actualización es un proceso permanente y, en casos, es mejorado de manera continua y poco formal al definir las prácticas más efectivas para realizar un trabajo. Por ejemplo: la difusión y la capacitación del MICIL sobre el personal, incluyendo los nuevos conceptos, componentes, factores y otras herramientas, sin necesidad de que sea un criterio de aplicación obligada.

El MICIL incorpora los componentes y las actividades que vinculan a toda la organización. Las actividades de contexto constituyen las relaciones externas con otras entidades vinculadas por sus operaciones como los accionistas e inversionistas, las instituciones financieras, los organismos gubernamentales relacionados, la competencia y los potenciales usuarios importantes de bienes o servicios producidos.

Las actividades del modelo genérico de organización son las siguientes:

- Que generan el valor agregado.
- De infraestructura.
- De gestión.
- De procesos financieros.
-

COSO ERM (Esquema de Gestión Integral de Riesgos).

El 29 de septiembre del 2004, COSO publico su Esquema de Gestión Integral de Riesgos, definiéndolo como: “Un proceso efectuado por el directorio, gerencia y demás personal de una entidad, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre los objetivos.

COSO ERM identifica ocho componentes interrelacionados que integran el control interno:

- Ambiente Interno.
- Establecimiento de Objetivos.
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgos.
- Respuesta a los Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Monitoreo.

CORRE (Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador).

El CORRE toma como base tres informes enunciados anteriormente; pero su presentación se fundamenta en COSO Esquema de Gestión Integral de Riesgos (ERM). Además, procura su adaptación a la realidad ecuatoriana.

El desarrollo del método CORRE, toma estructuras del informe COSO II y sus componentes agrupados de la siguiente manera:

- Ambiente Interno de Control.

- Establecimiento de Objetivos.
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión y Monitoreo.

Todos los componentes del CORRE tienen como base el ambiente interno de control y dentro de éste, la integridad y los valores éticos. Por su importancia, este elemento se presenta en la parte más amplia de la pirámide, sobre la que se soportan todos los demás elementos.

A continuación se presenta una comparación de los componentes del Sistema de Control y Gestión de Riesgos, según COSO I, COSO II y MICIL .

Tabla No. 6: Comparación de los Componentes del Sistema de Control y Gestión de Riesgos, según COSO I, COSO II y MICIL

COSO II	COSO I	MICIL
..Ambiente Interno	Entorno o Ambiente de Control	Ambiente de Control y Trabajo
Establecimiento de Objetivos	Ninguno	Ninguno
Identificación de Eventos	Ninguno	Ninguno
Evaluación de Riesgos	Igual	Igual
Respuesta a los Riesgos	Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos
Actividades de Control	Actividades de Control	Actividades de Control
Información y Comunicación	Información y Comunicación	Información y Comunicación
Supervisión	Supervisión	Supervisión

Fuente: Dr. Ron; Poligrafiado, Auditoría de Gestión, 2010

Elaborado: Evelyn Gordon Falconí

4.4.1.4. Herramientas de Evaluación de Control Interno.

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos; los que se utilizará en la Auditoría de Gestión a la Empresa Dismaconcobre Cía Ltda., serán los siguientes:

- a) Método Narrativo.

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Ventajas:

- El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.
- Se obliga al Contador Público a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

Desventajas:

- Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales. No se tiene un índice de eficiencia.

b) Método Gráfico.

Este método nos ayudará para que en forma visual podamos conocer las áreas que conforman la Empresa Dismaconcobre Cia Ltda.

- *Flujogramas.*

El método de flujogramas es aquel que se expone, por medio de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujograma del sistema, será preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan. El flujograma debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema.

Si el auditor usa un flujograma elaborado por la entidad, debe ser capaz de leerlo, interpretar sus símbolos y sacar conclusiones útiles respecto al sistema representado por el flujograma.

Consiste en revelar y describir objetivamente las áreas relacionadas así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades, de esta manera se evaluará el Control Interno de la Empresa DISMACONCOBRE. Cía., Ltda., y se obtendrá las áreas críticas para la siguiente fase.

c) Cuestionarios.

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen.

Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

d) Combinación de métodos.

Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos.

Ejemplo: El método narrativo con cuestionarios, los flujogramas con cuestionarios, etc.

Para la selección del método o métodos es necesario considerar las ventajas y desventajas que tienen cada uno de ellos (ver cuadro siguiente):

Tabla No.7: Ventajas y Desventajas de Métodos de Evaluación de Control

Interno

MÉTODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
CUESTIONARIO	<ul style="list-style-type: none"> -Guía para evaluar y determinar áreas críticas. -Disminución de costos. -Facilita administración del trabajo sistematizado los exámenes. -Pronta detección de deficiencias. -Entrenamiento de personal inexperto -Siempre busca una respuesta. -Permite preelaborar y estandarizar su utilización. 	<ul style="list-style-type: none"> -No prevé naturaleza de las operaciones. -Limita inclusión de otra pregunta. -No permite una visión de conjunto. -Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias. -Que lo tome como fin y no como medio. -Iniciativa puede limitarse. -Podría su aplicación originar malestar en la entidad.
FLUJOGRAMAS	<ul style="list-style-type: none"> -Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada. -Observación del circuito en conjunto. -Identifica existencia o ausencia de controles. -Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Necesita de conocimientos sólidos de control interno. -Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagramas de flujo. -Limitado el uso a personal inexperto.
NARRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicación en pequeñas entidades. -Facilidad en su uso. -Deja abierta la iniciativa del auditor. -Descripción en función de observación directa. 	<ul style="list-style-type: none"> -No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética. -Auditor con experiencia evalúa. -Limitado a empresas grandes. -No permite visión en conjunto. -Difícil detectar áreas críticas por comparación. -Eventual uso de palabras incorrectas origina resultados inadecuados.

Fuente: Maldonado Milton, Auditoría de Gestión
Elaborado Por: Evelyn Gordon

4.4.1.4.1. Técnicas de Auditoría.

Son métodos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria para fundamentar opiniones y conclusiones entre las que se encuentran:

Técnicas de verificación ocular.- como su nombre lo indica utiliza como instrumento fundamental la vista y se divide en:

- Comparación: consiste en poner atención en dos o más cosas que tengan relación, y así determinar similitudes o diferencias existentes entre aspectos comparados.
- Observación: es una técnica de aplicación muy general y que el auditor utiliza para mantenerse alerta ante cualquier situación que se produzca y las actividades que se llevan a cabo.
- Rastreo: consiste en seleccionar una operación la que será revisada desde el inicio hasta el final.
- Técnica de verificación verbal.- se basa en la comunicación verbal y puede ser:
- Indagación: en donde se realiza una serie de preguntas sobre un aspecto o motivo de examen.

Técnica de verificación escrita.- a través de esta técnica se obtiene evidencia que respalde el examen realizado y son:

- Análisis: consiste en descomponer un proceso en elementos, partes pasos y estudiarlo.
- Conciliación: unificar datos de una misma operación siempre y cuando provengan de fuentes distintas.
- Confirmaciones: éstas pueden ser positivas directas o indirectas, así como también hay negativas, sirven para obtener confirmaciones de entidades ajenas a la organización respecto de ciertos temas que le interesen al auditor para que le ayuden a su trabajo.

Técnica de Verificación documental.- son las que permiten tener respaldos de transacciones examinadas y son:

- Comprobación.- verificar documentos que sustentan una operación, a fin de comprobar la legalidad del mismo.
- Técnica de Verificación física.- consiste en la constatación física y ocular, se conforma por la inspección.

4.4.1.5. Evaluación del Riesgo.

El riesgo de auditoría es lo opuesto a la seguridad de la auditoría, es decir, es el riesgo de que los estados financieros o área que se está examinando, contengan errores o irregularidades no detectadas, una vez que la auditoría ha sido completada.

Desde el punto de vista del auditor, el riesgo de auditoría es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir, de expresar una opinión sin salvedades respecto a los estados financieros que contengan errores importantes.

4.4.1.5.1. Riesgo de Auditoría.

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

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

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

Por lo tanto el riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso.

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

a) Riesgo Inherente: Es la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente.

b) Riesgo de Control: Está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna.

c) Riesgo de Detección: Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas.

Es el riesgo que se produce cuando los procedimientos sustantivos del auditor Interno no detectan un error que podría ser material, individualmente o en combinación con otros. Por ejemplo, el riesgo de detección asociado a la identificación de violaciones de la seguridad en un sistema de aplicación es normalmente alto, debido a que en el transcurso de la auditoría, los registros de todo su período no se encuentran disponibles.

El riesgo de detección asociado con la identificación de la falta de planes es normalmente bajo, dado que su existencia puede verificarse con facilidad.

4.4.1.5.2. Informe de Control Interno.

Es un informe con observaciones y recomendaciones sobre los controles interno y procedimientos operativos del proyecto, el mismo que debe incluirse en el informe del auditor.

Este informe se presenta con la finalidad de evaluar la efectividad del control interno, para que la gerencia tenga un criterio más razonable y que puede ser referenciado como criterio de control, los cuales pueden ser emitidos por diversas entidades.

4.4.1.6. Programa de Auditoría.

El Programa de Auditoría, es el conjunto de procedimientos de auditoría a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

El Programa de Auditoría, significa la tarea preliminar trazada por el auditor y que se caracteriza por la previsión de los trabajos que deben ser

efectuados en cada servicio profesional que presta, a fin de que este cumpla íntegramente sus finalidades dentro de las normas científicas de la contabilidad y las normas y técnicas de la auditoría.

4.5. EJECUCIÓN DEL TRABAJO.

Esta fase se refiere a la elaboración de los papeles de trabajo según los procedimientos establecidos en el programa de trabajo.

4.6. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.

Esta fase se refiere a la elaboración de un informe de auditoría el cual se constituye un producto final del trabajo del auditor donde constarán sus comentarios, sus hallazgos, conclusiones y recomendaciones y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que sea relevante.

El informe deberá ser conciso, preciso, razonable, respaldado adecuadamente, con tono constructivo, útil, oportuno y claro.

4.6.1. 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 se determinaron, además de las opiniones pertinentes de los funcionarios y otros hechos o circunstancias relevantes que tengan relación con el examen efectuado.

Para la comprensión integral del documento el informe debe ser objetivo, imparcial y constructivo. El informe señalará los casos más relevantes que se detectaron como debilidades en el incumplimiento de leyes y reglamentos aplicables, incluyendo de ser posible, el pronunciamiento y opinión de los funcionarios responsables del ente, programa o actividad objeto de la Auditoría, manifestadas con relación a los resultados comunicados y a las medidas correctivas aplicadas por la administración durante el proceso de Auditoría.

Una vez finalizado el estudio de los resultados del examen, se enviará una convocatoria con 48 horas de anticipación indicando el lugar, día y hora para la lectura del borrador del informe.

Es decir que el borrador de Auditoría es un informe presentado a la primera discusión que está sujeto a modificaciones de acuerdo a los documentos que presenten los involucrados.

4.7. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

El indicador nos ayuda a medir el éxito o fracaso de nuestras instituciones en el logro de sus objetivos, es decir: ponderar la satisfacción de

acuerdo con los estándares planteados, para ello las empresas deben establecer algunos parámetros que permitan hacer luego más objetiva la medición, estos criterios nos ayudan a evaluar las eficiencia, eficacia y economía con las cuales la empresa mide sus niveles de productividad y calidad, el análisis de la información, sea esta de carácter cualitativo o cuantitativo, y la combinación acertada de estas variables o datos nos proporcionan índices que permiten ponderar de manera objetiva, si la gestión es competitiva y maneja asertivamente sus rangos de riesgo, niveles de tolerancia y de control.

Los indicadores de gestión son los “signos vitales” de la empresa, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

La información que proporciona el indicador debe ser comparada con un valor óptimo o estándar definido a fin de establecer desviaciones e implementar las medidas correctivas necesarias.

El uso de indicadores permite medir:

- La eficiencia en el uso de los recursos.
- La efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos.

- La economía en los procesos (mejores resultado al
- menor costo).
- Las cualidades y características de los productos y servicios.
- El grado de satisfacción de los clientes internos y/o externos.

CARACTERÍSTICAS QUE DEBE REUNIR UN INDICADOR.- Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible de medir.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Ser altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación a su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Utilizable con otros indicadores.
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.

- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

TIPOS DE INDICADORES.- Los indicadores se clasifican en dos grandes grupos:

- Indicadores de ejecución

Los indicadores que aquí se incorporan, tradicionalmente son empleados por las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que durante una auditoría se obtienen, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos. Está claro que su adecuada utilización se subordina al correcto conocimiento de su significado y alcance.

Para poder ubicarlos en función de su campo de aplicación y utilidad, se clasifican en indicadores de:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Financiamiento
- Ventas
- Producción
- Abastecimiento
- Fuerza laboral

Cabe mencionar que en la realización de la presente tesis no utilizamos la mayoría de los índices de ejecución debido a que estos datos en la empresa son sumamente confidenciales por lo que no nos los podían proporcionar. Además, el propósito de esta tesis es realizar una Auditoría de Gestión y no una Auditoría Financiera por lo que nos centramos en otros aspectos de revisión.

- Indicadores del proceso administrativo

El fin primordial de emplear indicadores en el proceso administrativo es el de poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico, a partir de la revisión de sus funciones.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización, asociando la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados.

El uso de indicadores permite medir:

- La eficiencia en el uso de los recursos.
- La efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos.
- La economía en los procesos (mayores resultados al menor costo). Las cualidades y características de productos y servicios.
El grado de satisfacción de clientes internos y externos

CAPÍTULO V

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADO A LOS PROCESO DE COMPRA Y VENTA DE LA DISTRIBUIDORA DE MATERIALES DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.

5.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

La auditoría que se va a realizar en el presente capítulo será para determinar, mediante indicadores de gestión, los niveles de eficiencia, eficacia y economía de la Compañía Distribuidora de Materiales de Construcción DISMACONCOBRE CÍA. LTDA. mediante la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría para elaborar el informe en el que se incluya conclusiones y recomendaciones.

Se trabajara con la información actualizada de la empresa, para obtener el conocimiento e identificación de:

- ✓ La estructura y funcionamiento general de la empresa.
- ✓ Conocimiento de las áreas a examinar que involucra sus actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir y sus responsables.
- ✓ Identificar las prácticas administrativas y de operación que realiza la empresa, políticas internas.

De a cuerdo al análisis de estos se determinará el grado de confiabilidad de la información administrativa y la metodología que se utilizara para realizar la auditoría de gestión a los procesos de análisis.

5.1.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR

<i>Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.</i>					
AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE EDIFICIO MONSIEUR LÉON 022658598 PROGRAMA DE PRELIMINAR DE AUDITORÍA PROCESOS DE COMPRA Y VENTA Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012					
Ref.: PP 1/1					
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Recopilar la información para el conocimiento preliminar sobre la empresa. • Realizar un diagnóstico de los procedimientos de compra y venta de la empresa. 					
N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	EJECUTADO	FECHA	OBSERVACIONES
1	Entrevistarse con el Gerente General y jefes o responsables de las áreas a examinar	PP.1	E.G.	2013-01-09	
2	Visite a las instalaciones de la empresa para observar el desarrollo de los procesos de compra y venta.	PP.2	E.G.	2013-01-10	
3	Recopilar documentación e información sobre la base legal de la empresa	Pág.	E.G.	2013-01-12	Capítulo I
4	Obtenga los organigramas estructural, funcional y personal de la empresa	PP.3	E.G.	2013-01-16	Capítulo I
5	Solicite la planificación estratégica	Pág.	E.G.	2013-01-20	Capítulo II
6	Obtener un listado del personal con los datos laborales	PP.4	E.G.	2013-01-20	Proporcionado por el Gerente General
7	Realizar una matriz de riesgo preliminar.	PP.6	E.G.	2013-01-24	
8	Elabore el reporte de planificación preliminar de la auditoría de gestión.	PP.7	E.G.	2013-01-25	
Elaborado por: Evelyn Gordon Revisado por: Ing. Consuelo Cola			Fecha: 2012-01-09 Fecha: 2012-01-13		

5.2. CONOCIMIENTO PRELIMINAR

<i>Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.</i>	
AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE EDIFICIO MONASTERIO. Telf. 022658598	
“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”	
AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012	
I.- ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES	
Nombre del entrevistado: Ángel Caibe Cargo: GERENTE GENERAL DE “DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”	Fecha: Lunes, 09 de enero del 2013 Hora: 08:00 am Lugar: Instalaciones de la empresa
<p>1. ¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la empresa?</p> <p>En general, la condición actual de la empresa considera que es buena, pero si recalca que para llegar a esto han tenido que pasar 2 años de trabajo duro y permanente. En la actualidad tiene una gran expectativa por los retos de crecimiento que se han planteado para este año, recordando que la empresa durante su tiempo de permanencia en el mercado ha pasado por etapas de altos y bajos y hoy en la actualidad ha obtenido un crecimiento considerable, valor alto que para alcanzarlo han incluido de lo que quieren hacer y hacia dónde quieren llegar en base a resultados reflejados en números y a la aplicación de índices de profesionalización en su personal.</p>	
<p>2. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades existentes en la empresa?</p> <p>Sin lugar a dudas sus mayores fortalezas son: un buen equipo humano que tiene el conocimiento necesario para hacer frente a los requerimientos de la empresa, la excelente relación con los proveedores, los productos de excelente calidad .</p>	

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE
EDIFICIO MONASTERIO. Telf. 022658598

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

Ref.:
PP 1
2/4

I.- ENTREVISTA CON EL JEFE DE COMPRAS

Las debilidades es la falta de inversión, por la inestabilidad política.

3. ¿Existe un Manual de Funciones y de Descripción de Cargos, además de Reglamento de Trabajo Interno debidamente establecido en la empresa?

Si tienen un Manual de Funciones establecido y a la vez contiene la descripción de las funciones de los diferentes puestos de trabajo.

Por otro lado si posee la empresa un Reglamento de Trabajo Interno que se esta implantando.

4. ¿Cuál es la expectativa que usted tiene de esta Auditoría de Gestión?

Que los hallazgos que se indiquen en el informe de auditoría sean relevantes y que las conclusiones y recomendaciones emitidas por la auditora puedan ser aplicables con el tiempo para que reflejen el incremento de las utilidades

Elaborado por: Evelyn Gordon
Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2013-01-09
Fecha: 2013-01-09

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE
EDIFICIO MONASTERIO. Telf. 022658598

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

I.- ENTREVISTA CON EL JEFE DE COMPRAS

Ref.:

PP 1

3/4

Nombre del entrevistado: Ing. Paúl Obando
Cargo: Jefe de Compras
Entrevistador: Evelyn Gordon

Fecha: 09 de enero de 2013
Hora: 08:30 am
Lugar: Instalaciones de la empresa

1. ¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

El tiempo de trabajo en la empresa es 2 años y medio.

2. Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta el Departamento de Ventas?

En el Área de Compras se demora para adquirir el stock de mercaderías y varias veces se adquiere a proveedores que nos dan con un costo mayor, impidiéndonos ser más competitivos al tener precios bajos.

3. ¿Con qué productos trabaja el departamento?

El departamento de compras cuenta con productos entre los principales tales como:

- Tubería y accesorios de cobre
- Bombas, tanques hidroneumáticos y accesorios para cisternas
- Sistemas completos de tomas domiciliarias
- Diferentes tipos y marcas de válvulas
- Calentadores eléctricos y gas

Elaborado por: Evelyn Gordon
Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2013-01-09
Fecha: 2013-01-09

Gordon Auditores & Asesores Cia. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE
EDIFICIO MONASTERIO. Telf. 022658598

Ref.:
PP 1
4/4

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

I.- ENTREVISTA CON EL JEFE DE COMPRAS

Nombre del entrevistado: Ing. Paúl Obando
Cargo: Jefe de Ventas
Entrevistador: Evelyn Gordon

Fecha: 09 de enero de 2013
Hora: 09:00 am
Lugar: Instalaciones de la empresa

1. ¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta el Departamento de Ventas?

Ocasionalmente la falta de stock en bodega para satisfacer las necesidades de los clientes.

2. ¿Qué número de personas tiene a su cargo?

1 persona que es el bodeguero

3. ¿Tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la empresa para la ejecución del trabajo? Si, No, ¿Cuáles?

Si, el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.

4. ¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo

Depende, porque no solo es cuestión de mi sino de otras áreas para completar su proceso de ventas y generalmente hay un promedio de compras de 3 veces mensuales.

Elaborado por: Evelyn Gordon
Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2013-01-09
Fecha: 2013-01-09

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

III.- DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE VISITA FÍSICA A LA EMPRESA

VISITA A LAS INSTALACIONES

El día 10 de enero de 2013, siendo las 17:00 horas se visitó las instalaciones de la Distribuidora de Materiales de Construcción DISMACONCOBRE CÍA. LTDA., ubicada al Centro -Norte de la ciudad de Quito en las calles Valladolid N° 24-611 y Avenida Coruña en compañía de la Srta. Belén Peñaherrera, Asistente de Gerencia en donde se pudo observar los siguientes puntos importantes para el trabajo a desarrollar:

La empresa cuenta con una infraestructura de dos plantas grandes y una tercera que están debidamente distribuidas tanto para el correcto funcionamiento de los departamentos.

En la planta baja al ingreso de la empresa se encuentra:

- El área de Punto de Atención al cliente, y que está debidamente equipada con recursos como: un espacio amplio y adecuado para las visitas de los clientes, un computador de escritorio, una impresora, un teléfono convencional y un fax.

- El área de Canales de Comercialización, en la cual laboran dos personas que cuentan en sus puestos de trabajo con una computadora de escritorio y un teléfono convencional.

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

III.- DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE VISITA FÍSICA A LA EMPRESA

- Un baño para uso tanto de los empleados como de los clientes de la primera planta.
- El departamento de Contabilidad, el cual laboran dos personas que cuentan en sus puestos de trabajo con una computadora de escritorio y un teléfono convencional.

En la segunda planta se encuentran:

- Las oficinas del área administrativa: Gerencia General, Secretaría, Gerencia Ventas y de Compras
- Cada una de las oficinas tiene las instalaciones adecuadas para el desarrollo del trabajo, y cada persona cuenta con una computadora de escritorio y un teléfono convencional, a diferencia del Gerente que utiliza su computador personal.
- Los baños tanto para el personal masculino como para el femenino.
- Un cuarto orientado a actividades de comedor.
- Existe un área específica para realizar reuniones de trabajo, la misma que cuenta con un infocus.
- La atención de la empresa es desde las 9:00 am hasta 5:30pm.

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE
EDIFICIO MONASTERIO. Telf. 022658598

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

III.- DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE VISITA FÍSICA A LA
EMPRESA

Ref.:
PP 3
3/3

En los exteriores de la empresa, se constata la presencia de un parqueadero para los clientes, además también se puede notar el manejo de la Imagen Corporativa por el uso de los colores para la fachada de las instalaciones que concuerda con el del logo, generando uniformidad y distinción.



 = Observación de las instalaciones

Elaborado por: Evelyn Gordo
Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2013-01-10
Fecha: 2013-01-10

5.3. MEDICIÓN DE RIESGO PRELIMINAR

5.4. PLAN DE AUDITORÍA

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

Ref.:
PP 5
1/2

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PLAN DE AUDITORÍA

1. MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión se aplica a la empresa “DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”; específicamente a los procesos de compras y ventas por el período comprendido desde el 1 de enero de 2011 al 31 de diciembre de 2012, se realiza en cumplimiento al requerimiento del Gerente General de la empresa; por esta razón se efectuará el examen cumpliendo con los parámetros establecidos y de las normas reglamentarias para el desarrollo de una auditoría, que incluyen pruebas selectivas a los procesos y procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo a las circunstancias del estudio de la empresa, para de esta forma determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones y emitir recomendaciones para el mejoramiento continuo en sus actividades.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de compras y ventas de la empresa “DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”, para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, los mismos que permitirán determinar falencias e identificar oportunidades de mejora con la finalidad de ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz a través la aplicación de indicadores de gestión que contribuyan con el mejor desempeño en los procesos de las áreas examinadas.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar el Sistema de Control Interno para determinar si los procedimientos son adecuados y ayudan a la consecución de los objetivos.
- Evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos empresariales con los respectivos niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- Evaluar las disposiciones legales y normativas de la empresa.
- Establecer conclusiones y recomendaciones en las Áreas de Compras y Ventas a través de la entrega de un informe de auditoría tendiente a su correcta aplicación

3. ALCANCE

La auditoría comprenderá un análisis de los procesos de compra y venta del período comprendido del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012.

4. METODOLOGÍA

Se basa en el diagnóstico de los procedimientos y operaciones de manera cualitativa y cuantitativa identificando las debilidades significativas que afecten en el desarrollo de las actividades de la compañía.

4.1 Técnicas y Procedimientos a Aplicarse en el Transcurso del Examen.

Los procedimientos que se aplicarán al presente examen serán los siguientes: pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas.

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

PLAN DE AUDITORÍA

Para el cumplimiento de los objetivos del presente examen y la aplicación de los procedimientos previstos se utilizarán las siguientes técnicas:

- **Verificación Verbal:**
 - ✓ Indagación.

- **Verificación Escrita:**
 - ✓ Análisis.
 - ✓ Confirmación con terceros.
 - ✓ Encuestas.

- **Verificación Ocular :**
 - ✓ Comparación.
 - ✓ Observación.
 - ✓ Rastreo.

- **Verificación Física:**
 - ✓ Inspección

5. EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LA EVIDENCIA

Identificación de la causa y efecto con la finalidad de evaluar el desempeño y resultados determinando las debilidades significativas que afectan a la compañía.

6. DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO

El tiempo para cumplir con la auditoría de gestión al área de compras y ventas,

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE
"DISMACONCOBRE CÍA. LTDA."

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

PLAN DE AUDITORÍA

Ref.:
PP 5
4/6

se ha estimado en 176 horas en días hábiles, distribuidos de la siguiente manera:

FASES	HORAS PROGRAMADAS	RESPONSABLE
PLANIFICACIÓN		
Conocimiento Preliminar	8	E.G
Programación	8	E.G
Ejecución del Trabajo		E.G
Evaluación del Control Interno	16	E.G
Medición del Riesgo	8	E.G
Aplicación de los Procedimientos y Técnicas en los papeles de trabajo para obtener hallazgos.	124	E.G
Comunicación de resultados	12	E.G
Seguimiento	0	
TOTAL	176	

7. RECURSOS

➤ **Recurso Humano**

El proceso de trabajo de auditoría, será realizado por el siguiente personal, cuyos detalles se muestran a continuación.

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

PLAN DE AUDITORÍA

Supervisor: Ing. Consuelo Cola

Encargado: Evelyn Gordon

➤ **Recursos Materiales**

Para la auditoría de Gestión a realizarse se va a requerir de los siguientes equipos y materiales:

a) Equipos:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadora Laptop	1
Impresora	1
Memoria Flash	2

b) Materiales:

DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO USD	TOTAL USD
Papel A4	Resma	2	4.50	9.00
Esferos	Unidades	4	0.30	1.20
Carpetas	Unidades	6	0.30	1.80
Cartuchos	Unidades	2	25.00	50.00
TOTAL				62.00

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

PLAN DE AUDITORÍA

Ref.:
PP 5
6/6

➤ Recursos Financieros:

OBJETO	TOTAL USD
Transporte	60,00
Honorarios	800,00
TOTAL	860,00

9. RESULTADOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

El resultado del trabajo de auditoría contendrá:

El informe de auditoría el cual contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones que se dará a conocer la evidencia encontrada del área examinada.

Atentamente

Evelyn Gordon

AUDITORA

5.5 CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE
EDIFICIO MONASTERIO. Telf. 022658598

Quito, 27 de enero del 2013

Señor:

Ángel Caibe

Gerente General

DISMACONCOBRE Cía. Ltda.

Presente

Reciban un cordial saludo de parte de **Gordon Auditores & Asesores**, quienes esperamos se encuentren cosechando éxitos en las labores que desempeñan.

Nos es grato informarle que nuestra empresa ofrece servicios de auditoría con base a **Normas Ecuatorianas de Auditoría y Normas internacionales de Contabilidad**, rigiéndose por las leyes establecidas en nuestro país.

Por lo cual, ponemos a sus órdenes nuestra oficina, para poder realizar el trabajo de auditoría externa requerido por su entidad, para lo cual es importante mencionar los siguientes aspectos:

I. PLANIFICACIÓN

Nuestras actividades de planificación consisten entre otras en la comprensión del negocio del ente económico y su proceso integral administrativo, la mayoría de estas actividades implican reunir información que nos permitan evaluar el riesgo, medir en los distintos niveles las cinco E operativas, evaluar las formas de operar y detectar irregularidades y desviaciones en cualquier elemento examinado dentro de la compañía que afecte el desarrollo de las operaciones y así, desarrollar un plan de auditoría adecuado.

II. AUDITORIA DE GESTIÓN

Nuestro enfoque está basado en la utilización de técnicas modernas de auditoría, obteniendo un conocimiento del negocio de la sociedad, identificando y evaluando la estructura organizativa, cumplimiento de misión, políticas y objetivos, controles administrativos, las formas de operar y el aprovechamiento de recurso, desde el punto de vista operativo y de control, que se realizaron durante años anteriores, estableciendo las pruebas a ejecutar y preparando resúmenes y conclusiones que son comentadas y reportadas al nivel

jerárquico que le corresponda, de acuerdo con el impacto y la importancia de los hallazgos realizados, presentando un Informe Formal correspondiente, preparado de acuerdo con las leyes de nuestro país.

III. INFORMES

Para la Junta General de Accionistas

Periódicamente y en su debida oportunidad se presentará a los Órganos pertinentes, información sobre la evaluación de la estructura organizativa, balance social, evaluación del proceso de la dirección estratégica, evaluación de los cuadros directivos, formas de operación, evaluación de recursos materiales y humanos, la gestión en base a la ejecución de actividades, la documentación legal y estatutaria y, los demás aspectos que se considere necesario resaltar.

Se presentará el informe final con conclusiones y recomendaciones en base a hallazgos con la finalidad de lograr las cinco E de las operaciones y establecer las causas de los desvíos y proponer correcciones.

IV. VALOR AGREGADO DE NUESTROS SERVICIOS

Periódicamente se emiten Circulares informativas con el propósito de mantener actualizados a nuestros usuarios sobre los

cambios que se susciten en los temas fiscales, legales, comerciales, etc. o nuevas técnicas en asuntos financieros, administrativos, organizacionales de sistemas entre otros, además se analiza el impacto de los cambios en las disposiciones que correspondan y algunos consejos para mejorar la parte operativa y administrativa del Ente Económico asesorado.

V. EDUCACIÓN CONTINUADA

La firma cuenta con un programa de capacitación permanente para sus funcionarios tanto para lo que tiene que ver con el ejercicio de la práctica de la Auditoría, como la actualización en los temas de mayor trascendencia que afecten el ejercicio de nuestra profesión. Esta educación se hace extensiva a nuestros usuarios mediante organización de eventos externos programados de acuerdo con temas de interés y de actualidad.

VI. VALOR DEL SERVICIO

El monto de nuestros honorarios será por un valor de doscientos cincuenta dólares de los Estados Unidos de América (\$ 450.00), más IVA los cuales serán pagados cada fin de mes comprometiéndonos a entregar un avance en cada ocasión en que obtengamos un hallazgo de importancia relativa, para mayor comodidad los pagos podrán realizarlos mediante tarjeta de crédito Visa, MasterCard y Diners Club.

PLAZO DE ENTREGA

Si nuestros servicios cumplen con sus expectativas y contratan nuestros servicios, las actividades se las realizará con la mayor brevedad posible, y el trabajo es garantizado en un plazo máximo de tres meses.

VIII. ANTECEDENTES DE LA FIRMA.

Es importante mencionar que nuestra firma de auditoría ha brindado sus servicios a prestigiosas empresas, de nuestro país, tales como:

- a) **SEGUROS GENERALES Y DE VIDA S.A.**
- b) **YAZAKI CIEMEL S.A.**
- c) **ORIFLAME DE ECUADOR S.A.**
- d) **MAQUINARIA MONTANA S.A.**
- e) **IMPLEMENTOS DEPORTIVOS CAT, S.A**

Manifestamos, que sería un grato honor proporcionar nuestros servicios.

Atentamente,

Evelyn Gordon

Representante Legal

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE
EDIFICIO MONASTERIO. Telf. 022658598

CONTRATO

Contrato de servicios profesionales de auditoría que celebran por una parte del señor Ángel Caibe, Gerente General de DISMACONCOBRE Cía. Ltda., a quien en lo sucesivo se denominará "Cliente" y por la otra la Srta. Evelyn Gordon Representante Legal de Gordon Auditores & Asesores especialistas Cía. Ltda., a quien en lo sucesivo se denominará "Auditor" de conformidad con las siguientes declaraciones y cláusulas.

DECLARACIONES

“EL CLIENTE” declara que:

- a) Distribuidora de Materiales de Construcción DISMACONCOBRE Cía. Ltda. esta constituida jurídicamente en la ciudad de Quito a los nueve días del mes de diciembre de dos mil nueve, mediante RUC 1792238447001 como una Compañía Limitada y fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución

SC.IJ.DJC.Q.09.004335 de fecha veinte y uno de diciembre de dos mil nueve, la y se inscribe en el Registro Mercantil del Cantón Quito, con fecha veinte y dos de enero de dos mil diez, con numero 207, tomo 141.

- b) Está representada la Institución para este acto por el Sr. Ángel Caibe, Gerente General de la Distribuidora de materiales DISMACONCOBRE Cía. Ltda., y tiene como su domicilio la ciudad de Quito en la Av. Gran Colombia y Telmo Paz y Miño (Sector el Dorado).
- c) Requiere contratar servicios de auditoría administrativa, por lo que ha decidido controlar los servicios del auditor.

“AUDITOR JEFE” declara que:

- a) Que tiene capacidad jurídica para contratar, y reúne las condiciones técnicas y económicas para obligarse a la prestación de los servicios objeto de este contrato.
- b) Que es una Compañía de Responsabilidad Limitada, constituida según escritura N° 19523 del 18 de octubre del 2006, celebrada ante el Notario Décimo Primero del Cantón Quito y existente de acuerdo con las leyes, cuyo objeto es la prestación de servicios profesionales de auditoría.

- c) Que tiene establecido su domicilio en Quito en la calle Ríos N2-267 y Concepción., mismo que señala para todos los fines y efectos legales que produzca este contrato.

Declaran ambas partes:

- a) Que habiendo llegado a un acuerdo sobre lo antes mencionado, lo formalizan otorgando el presente contrato que se contiene en las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA. OBJETO.

El auditor se obliga a prestar a el cliente los servicios de auditoría de gestión para realizar una verificación, evaluación y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases de los procesos de compra y venta. Además de proporcionar un informe con conclusiones y recomendaciones concerniente a las actividades realizadas en cada proceso analizado

TERCERA. RELACIÓN PERSONAL.

Las partes indican que el presente contrato es de orden civil y que no existe relación de dependencia personal entre la Empresa y el

Auditor.

CUARTA. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA AUDITOR.-

Durante la vigencia de este contrato el auditor se obliga a:

- a)** Realizar la Auditoría de Gestión a los procesos de Compra y Venta; entregar oportunamente a la empresa en mención los informes que se obtengan con motivo de dicha auditoría, así como a cumplir las demás obligaciones que se establecen expresamente en los términos del presente contrato.

- b)** No subcontratar ni ceder en forma parcial o total en favor de cualquier otra persona física o moral los derechos y obligaciones derivados del presente contrato.

- c)** Avisar por escrito sobre las circunstancias que impliquen la inversión de tiempo adicional o decremento para la prestación de los servicios objeto de este contrato.

- d)** Informar oportunamente a la Empresa DISMACONCOBRE CÍA. LTDA., de los hechos y razones debidamente justificados que lo imposibiliten para cumplir, en su caso, con las obligaciones que le señala el presente contrato.
- e)** Guardar total y absoluta reserva sobre la información que le proporcione la Empresa DISMACONCOBRE CÍA. LTDA., así como a la que tenga acceso con motivo de la auditoría objeto de este contrato, además de los resultados que arrojen las investigaciones practicadas, obligándose a utilizar dicha información exclusivamente para los fines del presente contrato, por lo que no podrá divulgarla en provecho propio o de terceros.
- f)** Los resultados que se deriven de la auditoría pertenecerán a la Empresa DISMACONCOBRE CÍA. LTDA., los cuales podrán ser utilizados en los departamentos pertinentes para incorporar mejoras en el accionar de la empresa.

g) El Auditor no es responsable de perjuicios originados por actos fraudulentos, manifestaciones falsas e incumplimiento intencional por parte de los administradores, directores, trabajadores y empleados de la empresa DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.

QUINTA. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA AUDITADA.-

La empresa se compromete a entregar con la debida oportunidad la información que el Auditor, solicita en cada una de las visitas a las instalaciones.

Para mejor cumplimiento de la auditoría, se ha previsto una amplia colaboración del personal de la empresa para con el Auditor. La oportunidad y forma de esta cooperación será coordinada a través de la Gerencia General, durante el transcurso del trabajo de auditoría. Toda la información solicitada por el Auditor para llevar a cabo sus labores deberá ser proporcionada por la Empresa de manera oportuna.

SEXTA. PROGRAMA DE TRABAJO

El cliente y el auditor convienen en desarrollar en forma conjunta un programa de trabajo, informaremos oportunamente de cualquier cambio necesario:

FECHAS CLAVE

- (01-01-2013) Inicio del trabajo de campo
- (10-01-2013) Observación de la organización, integración, dirección
- (19-01-2013) Observación de control administrativo de la organización
- (28-03- 2013) Conclusión del trabajo de campo
- (10-04-2013) Entrega del informe final
- (05-04-2013) Entrega de la carta de observaciones y sugerencias a gerencia

CUARTA. HORARIO DE TRABAJO

El personal del auditor dedicará el tiempo necesario para cumplir satisfactoriamente con los trabajos materia de la celebración de este contrato, de acuerdo al programa de trabajo convenido por ambas partes y gozarán de libertad fuera del tiempo destinado al cumplimiento

de las actividades, por lo que no estarán sujetos a horarios y jornadas determinadas.

QUINTA. PERSONAL ASIGNADO

El auditor designará para el desarrollo de los trabajos objeto de este contrato a socios de la Firma de Auditores quienes, cuando consideren necesario incorporarán personal técnico capacitado de que dispone la firma, en el número que se requiere de acuerdo a los trabajos a realizar.

SEXTA. SUPERVISION

El Cliente o quien designe tendrá derecho a supervisar los trabajos que se le han encomendado al auditor dentro de este contrato y a dar por escrito las instrucciones que estime convenientes.

SÉPTIMA. COORDINACIÓN DE LOS TRABAJOS

El Cliente designará por parte de la organización a un coordinador del proyecto quien será el responsable de coordinar la recopilación de la información que solicite el auditor y de que las reuniones y entrevistas establecidas en el programa de trabajo se lleven a cabo en las fechas establecidas.

OCTAVA. PROPIEDAD DE LOS TRABAJOS

Los papeles de trabajo preparados en relación con el examen, son propiedad de la firma, comprenden información confidencial y serán retenidos de acuerdo con las políticas y procedimientos. Sin embargo, se puede solicitar la presentación de dichos papeles de trabajo ante las autoridades. Si esto sucediera, el acceso a los papeles de trabajo se proporcionaría bajo supervisión. Asimismo, en el caso en que se nos requiera proporcionar copia de algunos papeles de trabajo, los mismos serán sellados con la leyenda "Para uso confidencial y restringido, proporcionado por la Firma de Auditores".

NOVENA. OTROS SERVICIOS

Cualquier otro servicio profesional que ustedes necesiten de nuestra firma, estará sujeto a un acuerdo por separado.

DÉCIMA.- HONORARIOS

El monto de nuestros honorarios será por un valor de MIL DOSCIENTOS dólares de los Estados Unidos de América (\$ 1.200.00), más IVA los cuales serán pagados cada fin de mes comprometiéndonos a entregar un avance en cada ocasión en que obtengamos un hallazgo de importancia relativa, para mayor

comodidad los pagos podrán realizarlos mediante transferencias interbancarias.

DÉCIMA PRIMERA. CLAUSAS DE RESICIÓN

Serán causas de rescisión del presente contrato la violación o incumplimiento de cualquiera de las cláusulas de éste contrato.

Enteradas las partes del contenido y alcance legal de este contrato, lo rubrican y firman de conformidad en original y tres copias, en la ciudad de Quito, el día 28 de febrero de 2013.

Señor

Angel Caibe
Legal

Gerente General DISMACONCOBRE

Evelyn Gordon

Representante

5.6 ACEPTACIÓN DEL SERVICIO DE AUDITORÍA

ACEPTACIÓN DEL SERVICIO DE AUDITORÍA

Quito, 28 de enero de 2013

Señorita

Evelyn Elizabeth Gordon Falconí

Reciba un cordial y grato saludo de todos quienes formamos la Empresa DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.

El motivo de la presente es aceptar su oferta de servicios correspondientes a la Auditoría de Gestión de los procesos de Compras y Ventas.

Consideramos que su conocimiento en el tema permitirán hacer un trabajo objetivo y metódico en nuestra empresa, el mismo que le permitirá brindarnos una asesoría eficiente y sólida, a través de sugerencias claras y constructivas que ayudarán a que alcancemos los objetivos y metas planteadas mediante el manejo de sus operaciones con mayor eficiencia, eficacia y economía constituyendo un apoyo importante para el desarrollo de nuestras actividades.

Atentamente

Ángel Caibe

GERENTE GENERAL

5.2. Planificación Específica

5.2.1. Planificación Específica para las Áreas de Compras y Ventas

<i>Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.</i> <hr/> AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE “DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.” AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE AUDITORÍA Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012 ÁREAS DE COMPRAS – VENTAS					
Ref.: PE					
N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/ PT	EJECUTADO	FECHA	OBSERVACIONES
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO					
1	Narrativa del Proceso de Compras - Ventas	PEM. 1	E.G.	2013-02-01	
2	Preparar y aplicar cuestionarios de Control Interno al área de Compras - Ventas	PEM. 2	E.G.	2013-02-05	
3	Elaborar hallazgos de auditoría de la evaluación del Control Interno.	PEM. 3	E.G.	2013-02-12	
4	Evaluar el Riesgo de Control, Detección y Auditoría del Área de Compras – Ventas.	PEM. 4	E.G.	2013-02-16	
5	Elaborar el Informe de Control Interno del área de Compras – Ventas.	PEM. 5	E.G.	2013-02-20	
PROGRAMA DE AUDITORÍA					
6	Programa de Auditoría Área de Compras – Ventas.	PEM. 6	E.G.	2013-02-23	
Elaborado por: Evelyn Gordon		Fecha: 2012-01-29			
Revisado por: Ing. Consuelo Cola		Fecha: 2012-01-29			

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

Ref.:
PEM.1
1/3

NARRATIVA

PROCESO DE COMPRA

a) Requerimiento de Materiales y equipos de construcción.

Se determina la necesidad. El Gerente General con el Jefe de Ventas es el encargado de revisar diariamente el stock de los productos para evitar desfases en el inventario y realizar las compras pertinentes. En el caso de faltante en el inventario, el Gerente General informa la novedad al Jefe de Contabilidad.

Con stock mínimo u orden de compra emitida por el Gerente General, envía la orden de requerimiento a través de correo electrónico al Jefe del Contabilidad para que confirme la disponibilidad o no del requerimiento. El Jefe del Ventas confirma los ítems disponibles, los no disponibles y los ítems que serían enviados a la bodega con el tiempo de demora respectivo.

El Gerente General, analiza la disponibilidad para confirmar o rechazar el pedido previa autorización del Jefe de dicha área, que toma la decisión dependiendo de la urgencia del pedido.

Se elabora el pedido de compra mediante un formato establecido en donde se detalla el requerimiento y especificaciones previas a la adquisición. Se solicita a los proveedores proformas de los materiales y equipos y se procede a la Recepción de Cotizaciones de Proveedores.

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

NARRATIVA

por cualquier medio electrónico con todas las características requeridas.

Se reciben las cotizaciones vía email o documentos entregados en las instalaciones de la empresa, se ingresan los precios de las ofertas recibidas por los proveedores para posteriormente realizar los análisis correspondientes.

c) Selección y Evaluación del Proveedor:

En base a cuadros comparativos se opta por la mejor opción tanto del precio, calidad, forma de pago, tiempo de entrega, se aprueba al proveedor, posteriormente se realiza la orden de compra con las características y necesidades previas para la adquisición.

d) Adquisición

Se aprobara o rechazará la orden de compra, en caso de ser rechazado se volverá analizar los cuadros de cotizaciones, se elabora la nota de pedido según las características y necesidades en el requerimiento.

e) Recepción y Entrega.

Se recibe el aviso de despacho por medio electrónico o documentación

NARRATIVA

Se recibe la mercadería o los productos en las instalaciones de la empresa, el Jefe de Ventas junto al auxiliar de dicha área se encargan de descargar la mercadería y verificar que llegue en las mejores condiciones y a la vez se procede a ingresar en el sistema el inventario de productos disponibles.

Contador registra las facturas en el sistema de compras vendedor calcula los precios de venta de la nueva mercancía y la mercancía se pone a disposición de los clientes.

PROCESO DE VENTA

a) Captación de Posibles Clientes:

El Cliente se acerca al vendedor a solicitar su pedido, el vendedor realiza una proforma y otorga los descuentos respectivos, y envía al bodeguero.

b) Facturación

Después de la comprobación el vendedor emite la factura con sus respectivas copias para entregar en caja, el cliente cancela la factura y la factura es archivada para respaldo de la transacción efectuada.

Elaborado por: Evelyn Gordon
Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2013-02-01
Fecha:2012-02-01

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO

Ref.:
PEM.2
¼

Entrevistados: Personal de Compras

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	Calif. Obtenida	Puntaje Optimo	
	AMBIENTE DE CONTROL					
1	¿La empresa cuenta con políticas formalmente establecidas para Compras?	x		7	7	Las políticas si están formalmente establecidas, solamente se comunican verbalmente. Ref: HH EC11
2	¿Cuenta el área con personal calificado para el desempeño de las actividades?	x		6	7	Los empleados cumplen con el perfil aboral exigido para el cargo.
3	¿Considera que se encuentran debidamente asignadas las funciones de las personas que trabajan dentro del área?	X		6	7	Se observó que las funciones están designadas de acuerdo al puesto de trabajo.
4	¿Considera que el personal del área es suficiente para hacer frente a los retos de una prestación de servicio?	x		5	6	Se constató que el número de personas es el adecuado.

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO

Ref.:
PEM.
2
2/4

Entrevistados: Personal de Compras

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	Calif. Obtenida	Puntaje Optimo	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS					
6	¿Considera que son buenas y adecuadas las condiciones de almacenaje?	X		6	7	El área está adecuada para las necesidades.
7	¿Se adoptan objetivos y metas para el área?	X		7	7	Solamente se manejan criterios del Gerente General
	ACTIVIDADES DE CONTROL					
8	¿Existe coordinación entre las áreas de la empresa relacionadas con las compras?	X		6	6	Todas las áreas de la empresa están debidamente coordinadas.
9	¿Para realizar la entrega de los productos cuenta con la autorización de alguna persona?	X		0	6	El jefe del área autoriza la distribución de productos a los clientes.

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO

Ref.:
PEM.
2
¾

Entrevistados: Personal de Ventas

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	Calif. Obtenida	Puntaje Optimo	
10	¿Se efectúa la revisión de facturación de los productos?	X		5	5	Se revisa físicamente las facturas emitidas hacia los clientes.
11	¿Se realiza un análisis del mercado en relación de los precios en cuanto a los productos?	X		7	7	Se verificó que este análisis es parte de las actividades del personal.
12	El personal conoce la fijación de precios y devoluciones?	X		5	5	Se constató los precios máximos y mínimos de los productos.
	SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
13	¿El sistema implementado en la empresa considera el adecuado para el desempeño de sus actividades?	X		7	7	El sistema de información implantado cumple con los requerimientos de los empleados.
14	¿La información relevante respecto al área es transmitida oportunamente.	X		6	6	Se verificó la oportunidad y métodos del personal para impartir esta información.

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO

Ref.:
PEM.2
4/4

Entrevistados: Personal de Ventas

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACION		OBSERVACIÓN
		SI	NO	Calif. Obtenida	Puntaje Optimo	
	SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
15	¿Se evalúa constantemente el desempeño del personal que efectúa este proceso?	X		3	6	No se evalúa el desempeño de las personas del área de ninguna forma.
16	¿Ha identificado y analizado los aspectos que más inciden para lograr la satisfacción de los clientes?	X		6	6	Se constató la verificación del aspecto más importante que es darle al servicio un valor agregado como es el empaque y embalaje.
17	¿Se supervisa continuamente el proceso de adquisiciones?	X		7	7	La supervisión va enfocada al control del inventario.
TOTAL				89	108	
Elaborado por: Evelyn Gordon Revisado por: Ing. Consuelo Cola				Fecha: 2013-01-11 Fecha:2013-01-13		

5.2.2. HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO

<i>Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.</i>	
AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE	
“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”	
AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012	
HOJA DE HALLAZGO-EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO	
HALLAZGO Nº 1	
TÍTULO: FALTA DE APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS EN EL ÁREA DE VENTAS-COMPRAS	
Condición:	Existen políticas formalmente establecidas en dicha área, pero estas no son difundidas por un canal idóneo de comunicación hacia los empleados en el área de ventas y compras
Criterio:	En las prácticas administrativas señalan que las empresas deben tener debidamente implementadas las políticas generales y específicas para cada área como una guía para ofrecer un servicio óptimo.
Causa:	El Gerente General ha dado poca importancia de la formalización de políticas a través de un documento impreso.
Efecto:	El contar con las políticas formalmente emitidas por parte de la Junta General de Socios, no lo aplican en forma adecuada en sus actividades esto produce que exista el riesgo de que éstas sean mal interpretadas, ocasionando un riesgo operativo, lo que dificulta el cumplimiento de objetivos planteados.

Ref.:
ECI.1
1/2

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

Ref.:
ECI.1
2/2

HOJA DE HALLAZGO-EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Conclusiones:

La empresa DISMACONCOBRE CÍA. LTDA., cuenta con políticas formalmente por la junta de accionistas, pero el problema surge cuando el Gerente general no informa al Jefe de Ventas y auxiliar de dicha área para su aplicación inmediata, lo que ocasiono que se incremente el riesgo en el área de ventas.

Recomendaciones:

Al Gerente General.- Formular con los responsables del área de Ventas, la aplicación de las políticas necesarias y las emitirá formalmente en un documento para el conocimiento y correcta aplicación por parte de los trabajadores de dicha área.

Elaborado por: Evelyn Gordon
Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2013-02-15
Fecha: 2013-02-16

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

HOJA DE HALLAZGO-EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

ECI.2
1/2

HALLAZGO Nº 2

TÍTULO: NO SE HA CAPACITADO AL PERSONAL DE VENTAS

Condición:

El Jefe de Ventas y auxiliar que efectúa todas las labores del área desde la recepción de documentación de productos de empaque y embalaje hasta el despacho de los productos, no ha recibido ninguna capacitación referente a sus actividades y las realizan basándose en la experiencia que ha obtenido en la empresa.

Criterio:

Las buenas prácticas administrativas de las empresas señalan que el contar con personal capacitado para desarrollar el proceso de ventas, les permite lograr niveles productivos deseados.

Causa:

La falta de aprovechamiento del convenio con la Cámara de Comercio de Quito para la capacitación de los empleados por parte de la Gerencia General ha ocasionado que el área de ventas no reciba estos beneficios, adicionalmente

Efecto:

No se proporciona información actual, práctica y oportuna disminuyendo la oportunidad para que desarrollen y ejecuten mejores el proceso de ventas.

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

**“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012
HOJA DE HALLAZGO-EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

ECI.2
2/2

Conclusiones:

La empresa DISMACONCOBRE CÍA. LTDA., no ha proporcionado capacitación al personal de Ventas en temas pertinentes a sus actividades ocasionando que las actividades del área se realicen de acuerdo a su experiencia y dejando de lado la oportunidad de desarrollar en su personal mejores y más eficientes prácticas de ventas para contribuir al logro de las metas propuestas.

Recomendaciones:

Al Gerente General.- Elaborará y hará ejecutar planes de capacitación, aprovechando el convenio que la empresa tiene con la Cámara de Comercio de Quito para la capacitación a los empleados.

Elaborado por: Evelyn Gordon
Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2013-01-15
Fecha:2013-01-16

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012
HOJA DE HALLAZGO-EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

ECI.3
1/2

HALLAZGO Nº 3

TÍTULO: FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS VENTAS

Condición:

El área de Ventas no cuenta con objetivos ni metas establecidas en la Planificación Estratégica de la empresa, razón por la cual el Jefe de Ventas las ha establecido de manera personal como una forma de desarrollar su trabajo de manera planificada.

Criterio:

La Planificación Estratégica implementada en la empresa DISMACONCOBRE CÍA. LTDA., debe incluir a los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de manera integral.

Causa:

Por falta de diligencia, la Gerencia General no ha enfocado su Planificación Estratégica en la totalidad de las áreas de la empresa, dejando de lado el área de Ventas.

Efecto:

Por falta de estos elementos en el área, el personal no puede comprometerse adecuadamente con las estrategias, objetivos y metas definidas por la empresa, para enfrentar las situaciones que se presentarán en el futuro.

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012
HOJA DE HALLAZGO-EVALUACION DE CONTROL INTERNO

ECI.3
2/2

Conclusiones:

Al no contar con objetivos y metas establecidas en la planificación Estratégica de la empresa, el encargado del área de Ventas ha generado sus propias metas, objetivos y estrategias para el desarrollo de su trabajo, lo que ocasiona que el personal no pueda comprometerse adecuadamente con las estrategias, objetivos y metas definidas por la empresa para enfrentar las situaciones que se presentarán en el futuro, ni tampoco orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, sino solamente basándose en las que ellos se han planteado informalmente.

Recomendaciones:

Al Gerente General: Involucrará al área de Ventas dentro de la Planificación Estratégica y a la vez proporcionará y familiarizará a sus integrantes con este documento que le servirá para guiar sus actuaciones al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas de la empresa.

Elaborado por: Evelyn Gordon
Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2012-01-15
Fecha:2012-01-16

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012
HOJA DE HALLAZGO-EVALUACIÓN DE CONTROL

ECI.4
1/2

HALLAZGO Nº 4

TÍTULO: FALTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Condición:

No se efectúan revisiones independientes del desempeño de las personas que conforman el área de Ventas y Compras.

Criterio:

Las buenas prácticas administrativas involucran evaluaciones del desempeño para el personal como una herramienta que permite un espacio de comunicación entre las autoridades y los trabajadores trayendo como conclusión la generación de entusiasmo para un futuro desarrollo de habilidades que lleven al éxito profesional

Conclusiones:

No se realizan revisiones independientes del desempeño de las personas del área de Ventas y Compras, lo que ocasiona que las autoridades no puedan tener una estimación objetiva de los resultados obtenidos de las actividades que desarrollan los empleados, necesarios para implementar mejoras oportunas.

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012
HOJA DE HALLAZGO- EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

ECI.4
2/2

Recomendaciones:

Al Gerente General: Elaborará o encomendará a la persona pertinente la elaboración de un plan para medir el desempeño de las personas en su puesto de trabajo, el mismo que podría incluir objetivos como:

- Detectar necesidades de adiestramiento y capacitación.
- Detectar el potencial desarrollo de los empleados
- Mejorar la comunicación entre jefes y empleados.
- Lograr el auto-perfeccionamiento de los empleados

Elaborado por: Evelyn Gordon
Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2012-01-15
Fecha:2012-01-16

MEDICIÓN DE RIESGO

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

MEDICIÓN DE RIESGO

Ref.:
PEM.5
1/3

MEDICIÓN DE RIESGOS

Riesgo Inherente: Según el estudio que se realizó a la empresa, se puede determinar que el riesgo inherente es de 18% (riesgo bajo medio), considerando la ponderación de la siguiente matriz y las variables de importancia así:

Matriz de riesgo de control interno administrativo

RIESGO	MINIMO	MAXIMO
BAJO		
BAJO	0,01%	11,11%
MEDIO	11,12%	22,22%
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO		
BAJO	33,34%	44,44%
MEDIO	44,45%	55,55%
ALTO	55,56%	66,66%
ALTO		
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO	77,78%	88,88%
ALTO	88,88%	99,99%

- ✓ La empresa tiene implementados considerables avances de la planificación estratégica, lo que guía el rumbo de sus actuaciones.
- ✓ La estructura organizacional es adecuada y casi en la totalidad están debidamente asignadas las funciones en el área y por ende la coordinación con las demás áreas de la empresa.
- ✓ Se aplican indicadores de rendimiento en lo referente a las ventas, pero no se da la debida importancia la medición del desempeño y supervisión al personal.
- ✓ El personal que trabaja en el área cumple el perfil laboral exigido por las autoridades para ocupar sus puestos de trabajo.

MEDICIÓN DE RIESGOS

Riesgo de Control: Según la evaluación del control interno se obtuvo los siguientes parámetros. Para la medición del Nivel de Confianza y Riesgo del Control Interno del Área de Compras y Ventas de la Empresa DISMACONCOBRE CÍA. LTDA., se utiliza la siguiente matriz de medición:

	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado	Moderada
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

Nivel de Confianza = $\frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Puntaje Óptimo}}$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{89}{108}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 0.8240 \times 100 = 82.41\%$$

Nivel de Riesgo = 100% - Nivel de Confianza

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 82.41$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 17.59\%$$

Lo que implica que el Área Ventas tiene un nivel de confianza del 82.41% (Moderada Alta) y un nivel de riesgo de 17.59% (Moderado Alto) que debe mejorar, puesto que demuestra un nivel de controles ineficientes que podrían estar repercutiendo en la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos del área.

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

MEDICIÓN DE RIESGO

Ref.:
PEM.5
3/3

MEDICIÓN DE RIESGOS

Riesgo de Detección: Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección correspondiente a este trabajo de auditoría es del 9%, en virtud, de la experiencia y profesionalismo del auditor en este campo, lo que permitirá diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida.

Riesgo de Auditoría: Según los porcentajes determinados tras el análisis a la Empresa y al Área de Canales de Comercialización, el riesgo de auditoría se compone de:

$$RA = RI * RC * RD$$

Riesgo de auditoría= Riesgo Inherente * Riesgo de Control * Riesgo de Detección

$$\text{Riesgo de auditoría} = (0.18 * 0.1759 * 0.09)$$

$$\text{Riesgo de auditoría} = (0,00284) * 100$$

$$\text{Riesgo de auditoría} = 0.28\%$$

Según el valor obtenido del riesgo de auditoría, se puede deducir que el auditor se enfrenta a un riesgo de 1,84% de que ha ocurrido un error material que ha evadido los controles del cliente y podría no ser detectado por los procedimientos del auditor.

Elaborado por: Evelyn Gordon
Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2013-01-18
Fecha:2013-01-21

5.2.3. INFORME DE CONTROL INTERNO

A continuación detallamos el informe de control interno del área de ventas:

<i>Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.</i>		
AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE		
“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”		
AUDITORÍA DE GESTIÓN		
Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012		
INFORME DE CONTROL INTERNO		
<table border="1"><tr><td>Ref.: PEM.6</td></tr></table>	Ref.: PEM.6	
Ref.: PEM.6		

Quito, 21 de febrero de 2013

Ing.

Ángel Caibe

Gerente General

DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.

Presente.-

En relación con la Auditoría de Gestión de los procesos de Compra y venta de la Distribuidora de Materiales de Construcción DISMACONCOBRE CÍA LTDA. por el período comprendido del 01 de enero de 2012 al 30 de septiembre de 2013, se ha evaluado la estructura del control interno, siguiendo las normas de auditoría que exigen que el auditor obtenga un conocimiento global y detallado de los procesos que se auditen.

El objetivo del control interno es proporcionar a la administración de la Empresa una garantía para el logro de los objetivos incluidos en las categorías de eficiencia y eficacia de las operaciones y el cumplimiento

de leyes, reglamentos y políticas, considerando que solo pueden aportar un grado de seguridad razonable, pero no la seguridad total del desarrollo de la gestión administrativa de la empresa.

Debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades, y no ser detectados, esto es lo que se considera como una debilidad material que es una deficiencia importante o una combinación de deficiencias importantes que originan, con una probabilidad más que remota, que un evento indeseado no sea prevenido o detectado, oportunamente por los empleados en el cumplimiento de sus funciones.

Para el planeamiento y ejecución de la auditoría de gestión para los Procesos Administrativos de las áreas de Compra y Ventas se ha considerado su sistema de control interno para determinar los procedimientos de auditoría, con el propósito de expresar una opinión sobre tal área examinada, más no para proporcionar una seguridad del funcionamiento del control interno. Sin embargo, se han notado asuntos relacionados con el funcionamiento de dicho sistema, que por su importancia, considero deben ser incluidos en este informe. Los asuntos que llaman la atención, están relacionados con deficiencias importantes en el diseño y operación del control interno, que podrían afectar negativamente en el desempeño administrativo.

Con estas consideraciones, y haciendo énfasis en los aspectos encontrados y que involucran el sistema de control interno y sus operaciones, este informe resume los hallazgos de auditoría que comprenden aspectos relacionados con deficiencias en el diseño u operación del sistema de control interno que puede afectar al logro de los objetivos, y que se describen a continuación:

HALLAZGO N° 1: FALTA DE APLICACIÓN DE POLÍTICAS EN EL ÁREA DE VENTAS

Si existen políticas formalmente establecidas en dicha área, y a la vez son difundidas verbalmente por parte del Gerente General y Jefe de Ventas hacia los administradores para que les comunique a los clientes.

En las prácticas administrativas señalan que las empresas deben tener debidamente implementadas las políticas generales y específicas para cada área como una guía para ofrecer un servicio óptimo.

El Gerente General ha dado poca importancia de la formalización de políticas a través de un documento impreso.

El contar con las políticas formalmente emitidas por la empresa, el supervisor y auxiliar de ventas no lo aplican en forma adecuada en sus actividades esto produce que exista el riesgo de que éstas sean mal interpretadas, ocasionando un riesgo operativo, lo que dificulta el cumplimiento de objetivos planteados en las proyecciones de la empresa.

Conclusiones:

La empresa DISMACONCOBRE CÍA. LTDA., cuenta con políticas formalmente establecidas por la empresa, pero el problema surge cuando el Jefe de Ventas y auxiliar de dicha área no lo aplican e informa, eso es lo que ocasiona que se incremente el riesgo operativo entre las áreas de coordinación.

Recomendaciones:

Al Gerente General.- Formular con los responsables del área de ventas la aplicación de las políticas necesarias y las emitirá formalmente en un documento para el conocimiento y correcta aplicación por parte de los trabajadores de dicha área.

HALLAZGO N° 2: NO SE HA CAPACITADO AL PERSONAL DE VENTAS

El Jefe de Ventas y auxiliar que efectúa todas las labores del área desde la recepción de documentación de productos de empaque y embalaje hasta el despacho de los productos, no ha recibido ninguna capacitación referente a sus actividades y las realizan basándose en la experiencia que ha obtenido en la empresa.

Según prácticas administrativas de las empresas modernas el contar con personal capacitado para desarrollar el proceso de ventas, les permite lograr niveles productivos deseados.

La falta de diligencia por parte de la Gerencia General en lo concerniente a la capacitación adecuada ha ocasionado que el área de ventas no reciba estos beneficios.

No se explota las habilidades del personal del área al no especializarlos ni proporcionarles información actual, práctica y oportuna disminuyendo la oportunidad para que desarrollen y ejecuten mejores y más eficientes prácticas de ventas dentro de la empresa, para contribuir al logro de las metas propuestas.

Conclusiones:

La empresa DISMACONCOBRE CÍA. LTDA., no ha proporcionado capacitación al personal de ventas en temas pertinentes a sus

actividades ocasionando que las actividades del área se realicen de acuerdo a su experiencia y dejando de lado la oportunidad de desarrollar en su personal mejores y más eficientes prácticas de ventas para contribuir al logro de las metas propuestas.

Recomendaciones:

Al Gerente General.- Elaborará y hará ejecutar planes de capacitación para el área de ventas dependiendo de las necesidades que presenten sus colaboradores en temas relacionados con: Informe de ventas d productos, Inventarios, etc.

HALLAZGO Nº 3: FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ÁREA DE VENTAS

El área de Ventas no cuenta con objetivos ni metas establecidas en la Planificación Estratégica de la empresa, razón por la cual el Jefe de Ventas las ha establecido de manera personal como una forma de desarrollar su trabajo de manera planificada.

La Planificación Estratégica implementada en la empresa DISMACONCOBRE CÍA. LTDA., debe incluir a los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de manera integral.

Por falta de diligencia, la Gerencia General no ha enfocado su Planificación Estratégica en la totalidad de las áreas de la empresa, dejando de lado el área de Ventas.

Por falta de estos elementos en el área, el personal no puede comprometerse adecuadamente con las estrategias, objetivos y metas definidas por la empresa, para enfrentar las situaciones que se presentarán en el futuro, ni tampoco orientar sus esfuerzos hacia metas

realistas de desempeño, sino solamente basándose en las que ellos se han planteado informalmente.

Conclusiones:

Al no contar con objetivos y metas establecidas en la planificación Estratégica de la empresa, el encargado del área de Ventas ha generado sus propias metas, objetivos y estrategias para el desarrollo de su trabajo, lo que ocasiona que el personal no pueda comprometerse adecuadamente con las estrategias, objetivos y metas definidas por la empresa para enfrentar las situaciones que se presentarán en el futuro, ni tampoco orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, sino solamente basándose en las que ellos se han planteado informalmente.

Recomendaciones:

Al Gerente General: Involucrará al área de Ventas dentro de la Planificación Estratégica y a la vez proporcionará y familiarizará a sus integrantes con este documento que le servirá para guiar sus actuaciones al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas de la empresa.

HALLAZGO N° 4: FALTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS

No se efectúan revisiones independientes del desempeño de las personas que conforman el área de Ventas.

Las buenas prácticas administrativas involucran evaluaciones del desempeño para el personal como una herramienta que permite un espacio de comunicación entre las autoridades y los trabajadores

trayendo como conclusión la generación de entusiasmo para un futuro desarrollo de habilidades que lleven al éxito profesional.

El Gerente General, por falta de interés, no ha implementado un plan de evaluación del desempeño personal de ventas que le permita conocer el detalle de las actitudes de las personas.

No se tiene una estimación objetiva de los factores que involucran el accionar del equipo de ventas y se está exponiendo la empresa a que los resultados se enfoquen solamente al cumplimiento de los trabajos que ellos realizan.

Conclusiones:

No se realizan revisiones independientes del desempeño de las personas del área de ventas, lo que ocasiona que las autoridades no puedan tener una estimación objetiva de los resultados obtenidos de las actividades que desarrollan los empleados, necesarios para implementar mejoras oportunas.

Recomendaciones:

Al Gerente General: Elaborará o encomendará a la persona pertinente la elaboración de un plan para medir el desempeño de las personas en su puesto de trabajo, el mismo que podría incluir objetivos como:

- Detectar necesidades de adiestramiento y capacitación.
- Detectar el potencial desarrollo de los empleados
- Mejorar la comunicación entre jefes y empleados.
- Lograr el auto-perfeccionamiento de los empleados

Esta consideración sobre el control interno ha sido elaborado únicamente como reporte informativo para la administración de la

empresa y no involucra necesariamente todos los aspectos del sistema de control interno que podrían ser situaciones reportables, consecuentemente, no revelar todo los hallazgos de auditoría que sean considerados como debilidades materiales tal como se definió antes. Sin embargo, considero que los hallazgos de auditoría descritos en este informe constituyen debilidades administrativas.

Atentamente

Evelyn Gordon

AUDITORA

5.3 PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA

5.3.1 PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA – ÁREA DE COMPRAS

<p style="text-align: center;"><i>Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.</i></p> <hr/> <p style="text-align: center;">AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE</p> <p style="text-align: center;">“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012</p> <p style="text-align: center;">PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA</p> <p style="text-align: center;">ÁREAS DE COMPRAS</p>					
		Ref.:			
		CL			
N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	EJECUTADO	FECHA	OBSERVACIONES
	PROCESO Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR				
	COMPRAS				
1	Requerimiento de Bienes				
	Procedimiento de Auditoría: Indagar sobre las solicitudes de compras de bienes y/o servicios	CL. 1	E.G.	2013-02-01	
2	Recepción de Cotizaciones de Proveedores a Tiempo.				
	Procedimiento de Auditoría: Analizar si las solicitudes de cotizaciones fueron enviadas por los proveedores a tiempo.	CL. 2	E.G.	2013-02-05	
3	Selección y Evaluación del Proveedor.				
	Procedimiento de Auditoría: Indagar si los proveedores pasan por parámetros de selección y evaluación previamente a las operaciones de compra.	CL. 3	E.G.	2013-02-12	
4	Recepción y Entrega de Bienes y/o Servicios.				
	Procedimiento de Auditoría: Analizar las entregas de pedidos de bienes y/o servicios por parte de los proveedores.	CL. 4	E.G.	2013-02-23	
Elaborado por: Evelyn Gordon			Fecha: 2013-01-29		
Revisado por: Ing. Consuelo Cola			Fecha: 2013-01-29		

5.3.2 PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA – ÁREA DE VENTAS

<p style="text-align: center;"><i>Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.</i></p> <hr/> <p style="text-align: center;">AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE</p> <p style="text-align: center;">“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”</p> <p style="text-align: center;">Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012</p> <p style="text-align: center;">PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA</p> <p style="text-align: center;">ÁREAS DE VENTAS</p>						
<table border="1" style="float: right;"> <tr> <td>Ref.: VT</td> </tr> </table>						Ref.: VT
Ref.: VT						
N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/ PT	EJECUTADO	FECHA	OBSERVACIONES	
	PROCESO Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR					
	VENTAS					
1	Captación de Posibles Clientes.					
	Procedimiento de Auditoría: Comparar clientes del año 2011 con relación a los clientes en el año 2012.	VT. 1	E.G.	2013-02-01		
2	FACTURACIÓN					
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el incremento de las ventas en el periodo de enero- septiembre 2012.	VT. 2	E.G.	2013-02-05		
Elaborado por: Evelyn Gordon			Fecha: 2013-01-29			
Revisado por: Ing. Consuelo Cola			Fecha: 2013-01-29			

5.4. EJECUCIÓN DE TRABAJO

<p><i>Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.</i></p> <hr style="border: 1px solid black;"/> <p>AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE</p> <p>“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012</p> <p>ÁREA DE COMPRAS</p>		Ref.: CL 1 1/1							
PROCESO N. 1: Requerimiento de bienes y/o servicios.									
PROCEDIMIENTO 1: Indagar sobre las solicitudes de compras de bienes realizadas									
<p>APLICACIÓN: Se solicito al Responsable del Área de Compras, las solicitudes de compras estaban autorizadas, las mismas que debieron constar con los requerimientos de la empresa.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Solicitudes de compras emitidas</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">30</td> <td style="padding: 2px;">CL 1.1</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Solicitudes de compra autorizadas</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">22</td> <td></td> </tr> </table>	Solicitudes de compras emitidas	30	CL 1.1	Solicitudes de compra autorizadas	22		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Hallazgo</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Ref.: HA 1</td> </tr> </table>	Hallazgo	Ref.: HA 1
Solicitudes de compras emitidas	30	CL 1.1							
Solicitudes de compra autorizadas	22								
Hallazgo									
Ref.: HA 1									
<p>APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN</p> <p>Compras Autorizadas = $\frac{\text{Solicitudes de compra autorizadas}}{\text{Solicitudes de compra autorizadas}}$</p> <p>% Visitas efectuadas de clientes = $\frac{22}{30} = 73,33\%$</p> <p>Se evidencia solamente un 73,33% de solicitudes de compras que se han emitidos para su aprobación</p>									
<p>Elaborado por: Evelyn Gordon Revisado por: Ing. Consuelo Cola</p>	<p>Fecha: 2012-01-23 Fecha: 2012-01-27</p>								

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

ÁREA DE COMPRAS

Ref.:
CL 1.1
1/1

N .	FECHA	REQUERIMIENTO DE MERCADERÍA	PROVEEDOR	GERENTE GENERAL		OBSERVACIONES
				AUTORIZADO	NO AUTORIZADO	
1	05/01/2011	Material eléctrico.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.	SI		
2	09/02/2011	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso		NO	Requerimiento fuera de presupuesto
3	10/03/2011	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.	SI		
4	15/04/2011	Material eléctrico.	SIKA	SI		
5	19/05/2011	Cables aéreos y canalizados.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.		NO	Compra innecesaria
6	20/07/2011	Tuberías y accesorios, etc.	Plásticos Rival	SI		
7	10/08/2011	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso	SI		

Elaborado por: Evelyn Gordon
Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2012-01-23
Fecha: 2012-01-27

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

ÁREA DE COMPRAS

Ref.:
CL 1.1
2/4

N .	FECHA	REQUERIMIENTO DE MERCADERÍA	PROVEEDOR	GERENTE GENERAL		OBSERVACIONES
				AUTORIZADO	NO AUTORIZADO	
1	05/01/2011	Material eléctrico.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.	SI		
2	09/02/2011	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso		NO	Requerimiento fuera de presupuesto
3	10/03/2011	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.	SI		
4	15/04/2011	Material eléctrico.	SIKA	SI		
5	19/05/2011	Cables aéreos y canalizados.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.		NO	Compra innecesaria
6	20/07/2011	Tuberías y accesorios, etc.	Plásticos Rival	SI		
7	10/08/2011	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso	SI		

Elaborado por: Evelyn Gordon
Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2012-01-23
Fecha: 2012-01-27

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

ÁREA DE COMPRAS

Ref.:
CL 1.1
3/4

N .	FECHA	REQUERIMIENTO DE MERCADERÍA	PROVEEDOR	GERENTE GENERAL		OBSERVACIONES
				AUTORIZADO	NO AUTORIZADO	
1	05/01/2011	Material eléctrico.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.	SI		
2	09/02/2011	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso		NO	Requerimiento fuera de presupuesto
3	10/03/2011	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.	SI		
4	15/04/2011	Material eléctrico.	SIKA	SI		
5	19/05/2011	Cables aéreos y canalizados.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.		NO	Compra innecesaria
6	20/07/2011	Tuberías y accesorios, etc.	Plásticos Rival	SI		
7	10/08/2011	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso	SI		

Elaborado por: Evelyn Gordon
Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2012-01-23
Fecha: 2012-01-27

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

ÁREA DE COMPRAS

Ref.:
CL 1.1
3/4

N .	FECHA	REQUERIMIENTO DE MERCADERÍA	PROVEEDOR	GERENTE GENERAL		OBSERVACIONES
				AUTORIZADO	NO AUTORIZADO	
1	05/01/2011	Material eléctrico.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.	SI		
2	09/02/2011	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso		NO	Requerimiento fuera de presupuesto
3	10/03/2011	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.	SI		
4	15/04/2011	Material eléctrico.	SIKA	SI		
5	19/05/2011	Cables aéreos y canalizados.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.		NO	Compra innecesaria
6	20/07/2011	Tuberías y accesorios, etc.	Plásticos Rival	SI		
7	10/08/2011	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso	SI		

Elaborado por: Evelyn Gordon
Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2012-01-23
Fecha: 2012-01-27

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

ÁREA DE COMPRAS

Ref.:
HA 1
1/1

PROCESO N. 1: Requerimiento de bienes y/o servicios.

HALLAZGO N. 1

TÍTULO: FALTA DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LOS REQUERIMIENTOS DE COMPRA

Condición	Durante el periodo examinado, se emitieron 30 solicitudes de compra de bienes y/o servicio, de las cuales 8 no fueron autorizadas por parte del Gerente General.
Criterio	En el reglamento interno de la empresa establece que las solicitudes de compras de bienes y/o servicios se autorizarán sí: <ul style="list-style-type: none">• Los requerimientos son sustentados con las necesidades reales de la empresa.• Las solicitudes de compra estén elaboradas correctamente (saldos y características del requerimiento).• Si existe disponibilidad de presupuesto para su adquisición.
Causa	Falta de conocimiento del stock para efectuar adquisiciones; así mismo, errores en la digitación numérica y/o descripción del bien y/o servicio al momento de elaborar la solicitud de compra.
Efecto	Del total de las solicitudes emitidas, 22 solicitudes fueron autorizadas, lo que refleja una ineficacia del 26,67%, en la elaboración de las solicitudes de compra para su aprobación

Conclusiones:

El Responsable del Área de Compras, no posee una adecuada comunicación con el área de ventas para conocer el stock de la mercadería, provocando que determinadas solicitudes de compra estén fuera de lo presupuestado; y, a pesar de contar con formatos para la elaboración de solicitudes de compra se cometen errores en la digitación de los requerimientos de compra.

Recomendaciones:

Gerente General: Comunicará a los colaboradores encargados de realizar las solicitudes de compra, sobre el la necesidad de stock.

Jefa de Compras: Revisará que las solicitudes estén elaboradas sin errores de digitación antes de ser enviadas al Gerente General para su aprobación.

Elaborado por: Evelyn Gordon
Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2012-01-23
Fecha: 2012-01-27

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

ÁREA DE COMPRAS

Ref.:
CL 2
1/1

PROCESO N. 2: Recepción de Cotizaciones de Proveedores a Tiempo.

PROCEDIMIENTO 1: Analizar si las solicitudes de cotizaciones fueron enviadas a tiempo por los proveedores.

APLICACIÓN:

Se solicitó al Jefe de Compras las solicitudes de compras del año 2011 y hasta septiembre de 2012. Se analizó una muestra de las solicitudes de cotizaciones que fueron enviadas y recibidas por los proveedores respectivos, verificando de esta manera que todas las solicitudes hayan llegado al proveedor, obteniendo una oferta técnica a tiempo.

Muestra: 15 solicitudes de compra.

# Cotizaciones recibidas a tiempo	13	CL 2.1
Cotizaciones enviadas a los proveedores	15	

Hallazgo

Ref.:
HA 2

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

Compras Autorizadas = $\frac{\# \text{ Solicitudes de cotizaciones recibidas a tiempo}}{\text{Solicitudes de cotización enviadas}}$

% Visitas efectuadas de clientes = $\frac{13}{15} = 86,67\%$

Del total de solicitudes de cotizaciones enviadas a los proveedores el 86,67% fueron recibidas y contestadas a tiempo, enviando sus ofertas técnicas con los requerimientos solicitados por la empresa; mientras que únicamente el 13,33% de las solicitudes enviadas no fueron recibidas a tiempo por los proveedores por las siguientes razones: la Empresa C&C no envió la solicitud de cotización debido a una mala digitación de datos al momento de enviarla vía e-mail, el proveedor tuvo inconvenientes internos para contestar a tiempo la solicitud de cotización.

Elaborado por: Evelyn Gordon **Fecha:** 2012-01-23

Revisado por: Ing. Consuelo Col **Fecha:** 2012-01-27

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

Ref.:
CL 2.1
1/1

N.	FECHA	REQUERIMIENTO DE MERCADERÍA	PROVEEDOR	DISMACONCOBRE		OBSERVACIONES
				RECIBIDAS A TIEMPO	NO RECIBIDAS A TIEMPO	
1	05/01/2011	Material eléctrico.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	09/02/2011	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso	<input checked="" type="checkbox"/>		
3	10/03/2011	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.	<input checked="" type="checkbox"/>		
4	15/04/2011	Material eléctrico.	SIKA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Por error al digitar correo electrónico de proveedor
5	19/05/2011	Cables aéreos y canalizados.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.	<input checked="" type="checkbox"/>		
6	20/07/2011	Tuberías y accesorios, etc.	Plásticos Rival	<input checked="" type="checkbox"/>		
7	10/08/2011	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso	<input checked="" type="checkbox"/>		
8	15/08/2011	Materiales de acabados para la construcción.	TrecksCía. Ltda.	<input checked="" type="checkbox"/>		
9	16/08/2011	Tuberías y accesorios, etc.	Plásticos Rival	<input checked="" type="checkbox"/>		
10	20/09/2011	Cables aéreos y canalizados.	ELECTROCABLE	<input checked="" type="checkbox"/>		
11	21/09/2011	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.	<input checked="" type="checkbox"/>		
12	19/10/2011	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso	<input checked="" type="checkbox"/>		
13	20/10/2011	Tuberías y accesorios, etc.	Plásticos Rival	<input checked="" type="checkbox"/>		
14	21/11/2011	Materiales de acabados para la construcción.	SIKA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Por error al digitar correo electrónico de proveedor.
15	16/12/2011	Materiales de cabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.	<input checked="" type="checkbox"/>		
TOTAL				13	2	

Elaborado por: Evelyn Gordon

Fecha: 2012-01-23

Revisado por: Ing. Consuelo Col

Fecha: 2012-01-27

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE
"DISMACONCOBRE CÍA. LTDA."

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

ÁREA DE COMPRAS

Ref.:
HA 2
1/1

PROCESO N. 2: Recepción de Cotizaciones de Proveedores a Tiempo.

HALLAZGO N. 2

TÍTULO: ERROR EN LA DIGITACIÓN DE DATOS DEL PROVEEDOR.

Condición	Durante el periodo examinado, se enviaron 15 solicitudes de cotizaciones vía e-mail a los proveedores, de los cuales 13 fueron contestadas a tiempo
Criterio	Para agilizar el proceso de recepción de cotizaciones de los proveedores, la empresa envía las solicitudes vía correo electrónico.
Causa	Error en la digitación de datos del proveedor por parte del Responsable del Área de Compras al momento de enviar el e-mail.
Efecto	Del total de las solicitudes enviadas vía e-mail a los proveedores, 13 fueron recibidas a tiempo, por lo que refleja un 13, 33% de ineficacia en el envío de solicitudes de cotizaciones a sus proveedores para obtener ofertas técnicas.

Conclusiones:

El Responsable del Área de Compras, no verifica si las solicitudes de cotizaciones fueron enviadas correctamente a sus proveedores, generando atrasos en el análisis de las ofertas técnicas.

Recomendaciones:

Jefa de Compras: Verificará que los e-mail de sus proveedores estén correctos en la base de datos y realizará llamadas telefónicas a los proveedores para confirmar que las solicitudes de cotización fueron recibidas .

Elaborado por: Evelyn Gordon
Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2012-01-23
Fecha: 2012-01-27

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

ÁREA DE COMPRAS

Ref.:
CL 3
1/1

PROCESO N. 3: Selección y Evaluación de Proveedor.

PROCEDIMIENTO 1: Indagar si los proveedores pasan por parámetros de selección y evaluación previamente a las operaciones de compra.

APLICACIÓN:

Se solicitó al Responsable del Área de Compras, el número de proveedores que pasaron por un proceso de selección y evaluación previa operación de compra final, conjuntamente con los cuadros comparativos que ayudan a la evaluación para la selección de los proveedores.

Hallazgo

Ref.:
HA 3

Proveedores que constan en la base de datos	31	CL 3.1
# Proveedores evaluados y seleccionados previa la compra	12	

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

Proveedores evaluados y seleccionados = $\frac{\text{\# Proveedores evaluados y seleccionados previa la compra}}{\text{Total de proveedores en la base de datos}}$

Proveedores evaluados y seleccionados = $\frac{12}{31} = 39\%$

Para realizar una compra se realiza la evaluación y selección de los proveedores, de los cuales el 38,70% pasan por un análisis previo a la autorización de compra; mientras que el 61 % no se somete a éste análisis por las siguientes razones: debido a que la Empresa tiene estrechas relaciones comerciales con algunos de sus proveedores, por ser proveedores únicos, por brindar mejores plazos de crédito y por tener experiencia en el negocio.

Elaborado por: Evelyn Gordon
Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2012-01-23
Fecha: 2012-01-27

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

ÁREA DE COMPRAS

Ref.:
CL 3.1
3/3

N.	FECHA	REQUERIMIENTO DE MERCADERÍA	PROVEEDOR	SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES		OBSERVACIONES
				SI	NO	
29	18/08/2012	Cables aéreos y canalizados.	Trecks Cía. Ltda.		<input checked="" type="checkbox"/>	
30	04/09/2012	Materiales de acabados para la construcción.	Mundo ferretero	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
31	09/09/2012	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
TOTAL				12	19	

Elaborado por: Evelyn Gordon

Fecha: 2012-01-23

Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2012-01-27

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

ÁREA DE COMPRAS

Ref.:
HA 3
1/1

PROCESO N. 3: Selección y Evaluación de Proveedor.

HALLAZGO N. 3

TÍTULO: DEFICIENTE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES.

Condición	Durante el periodo examinado, no siempre se realizó un análisis de evaluación y selección de sus proveedores previo a realizar una compra.
Criterio	Según resolución de la Junta General de Socios de la empresa y el Departamento de Compras N. 29-2010 de 01 de diciembre de 2010 se acordó que se realizará un análisis comparativo de los proveedores antes de realizar una compra para escoger la mejor oferta siempre que supere los USD 2.500,00
Causa	No existen parámetros definidos para realizar una evaluación y selección de proveedores. La empresa posee estrechas relaciones comerciales con algunos de sus proveedores por: brindar mejores plazos de crédito, tener experiencia en el negocio y ser proveedores únicos.
Efecto	Del total de proveedores que se encuentran en la base de datos de la empresa, únicamente 12 proveedores fueron evaluados, lo que refleja un 61,30% de ineficiencia al momento de seleccionar y evaluar a sus proveedores, provocando que no se optimicen los recursos económicos presupuestados.

Conclusiones:

El Responsable del Área de Compras, realiza una mala aplicación del proceso de selección y evaluación de proveedores, debido a que en algunos casos prefiere

<p>mantener proveedores posesionados en el área de la construcción y comercialización, perjudicando la optimización de los recursos económicos proyectados para el año.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Gerente General: Vigilará y controlará que el Responsable del Área de Compras elabore cuadros comparativos de los proveedores para seleccionar la mejor oferta (costo y calidad).</p>	
<p>Elaborado por: Evelyn Gordon Revisado por: Ing. Consuelo Cola</p>	<p>Fecha: 2012-01-23 Fecha: 2012-01-27</p>

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

ÁREA DE COMPRAS

Ref.:
CL 4
1/1

PROCESO N. 4: Recepción y Entrega del Bien y/o Servicio.

PROCEDIMIENTO 1: Analizar las entregas de pedidos de bienes y/o servicios por parte de los proveedores.

APLICACIÓN:

Se solicitó a la Asistente de Gerencia copias de las guías de remisión de las Adquisiciones del período de análisis para verificar el cumplimiento de los proveedores con lo acordado por la empresa.

} ¥

Total de pedidos de bienes	22	CL 4.1
# Pedidos recibidos a tiempo	20	

Hallazgo

Ref.:
: HA
4

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

Proveedores evaluados y seleccionados = $\frac{\# \text{ Pedidos recibidos a tiempo}}{\text{Total de pedido de bienes}}$

Proveedores evaluados y seleccionados = $\frac{20}{22}$ 90,91%

Se determinó que el 90,91% de los proveedores entregan sus pedidos a tiempo permitiendo a la empresa cumplir con las necesidades y requerimientos de sus clientes; únicamente el 9,09% de los pedidos no son entregados bajo las condiciones y tiempos establecidos por problemas propios del proveedor al despachar la mercadería

¥ = Analizado guías de remisión:

Elaborado por: Evelyn Gordon
Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2012-01-23
Fecha: 2012-01-27

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

ÁREA DE COMPRAS

Ref.:
CL 4.1
1/1

N.	FECHA	REQUERIMIENTO DE MERCADERÍA	PROVEEDOR	GERENTE GENERAL		OBSERVACIONES
				DEMORA EN LA RECEPCIÓN	RECIBIDO A TIEMPO	
1	05/01/2011	Material eléctrico.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	09/02/2011	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
3	10/03/2011	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 DÍAS DE DEMORA
4	15/04/2011	Material eléctrico.	SIKA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
5	19/05/2011	Cables aéreos y canalizados.	Eléctrica Hamt Cía. Ltda.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
6	20/07/2011	Tuberías y accesorios, etc.	Plásticos Rival	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
7	10/08/2011	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
8	15/08/2011	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
9	16/08/2011	Tuberías y accesorios, etc.	Plásticos Rival	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
10	20/09/2011	Cables aéreos y canalizados.	ELECTROCAPABLE	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
11	21/09/2011	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
12	19/10/2011	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
13	20/10/2011	Tuberías y accesorios, etc.	Plásticos Rival	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
14	21/11/2011	Materiales de acabados para la construcción.	SIKA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
15	16/12/2011	Materiales de acabados para la construcción.	Trecks Cía. Ltda.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
16	02/02/2012	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
17	24/03/2012	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
18	20/04/2012	Tuberías y accesorios, etc.	Plásticos Rival	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
19	25/05/2012	Materiales de acabados para la construcción.	SIKA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
20	27/05/2012	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso		<input checked="" type="checkbox"/>	
21	28/05/2012	Cables aéreos y canalizados.	ELECTROCAPABLE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1 DÍA DE DEMORA
22	01/06/2012	Cerámica, baldosa, granito, mármol.	Valpiso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
TOTAL				2	20	

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

ÁREA DE COMPRAS

Ref.:
HA 4
1/1

PROCESO N. 4: Recepción y Entrega del Bien y/o Servicio.

HALLAZGO N. 4

TÍTULO:

DEMORA EN LA RECEPCIÓN Y ENTREGA DE MERCADERÍA.

Condición	Durante el periodo examinado, se realizó 22 pedidos de bienes y/o servicios, de los cuales 20 pedidos fueron entregados a tiempo a la Empresa C&C por parte del proveedor.
Criterio	Se recibirá la mercadería enviada por el proveedor bajo las condiciones de tiempo, cantidad, costo, calidad establecidos en el contrato de compra.
Causa	Por falta de diligencia del Responsable del Área de Compras, ya que debe estar pendiente de que todos los pedidos sean entregados según lo acordado con su proveedor (tiempo, precio, calidad, etc.).
Efecto	Del total de pedidos de bienes y/o servicios, 20 pedidos de adquisiciones fueron recibidas a tiempo, lo que refleja un el 9,09% de ineficiencia, debido a que los recursos no llegaron a tiempo provocando el incumplimiento de lo planificado en el uso de lo adquirido, afectando económicamente a la empresa y al cliente si fuese el caso.

Conclusiones:

El Área de Compras, registra un atraso en la recepción y entrega de sus compras debido a problemas del proveedor, afectando directamente a la empresa en el proceso de recepción y entrega de bienes y/o servicios.

Recomendaciones:

Responsable del Área de Compras: Buscará nuevos proveedores nacionales que estén involucrados en el sector de la construcción y comercialización.

Elaborado por: Evelyn Gordon
Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2012-01-23
Fecha: 2012-01-27

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

ÁREA DE VENTAS

Ref.:
VT 1
1/1

PROCESO N. 1: CAPTACIÓN DE POSIBLES CLIENTES EN LA UTILIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS

PROCEDIMIENTO 1: Verificar el número de ventas con respecto a las ventas programadas.

APLICACIÓN:

Se indagó para conocer el número de visitas a clientes potenciales que han sido programadas mensualmente, con el fin de verificar cuales han sido debidamente efectuadas.

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

% Visitas efectuadas de clientes = $\frac{\text{Número de visitas efectuadas por parte de clientes}}{\text{Total visitas programadas de clientes potenciales}}$

% Visitas efectuadas de clientes = $\frac{130}{180} = 72\%$

Se evidencia solamente un 72% de eficacia en las visitas programadas de clientes potenciales.

Elaborado por: Evelyn Gordon
Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2012-01-23
Fecha: 2012-01-27

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

“DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012

ÁREA DE VENTAS

Ref.:
VT.2
1/1

PROCESO N. 2: FACTURACIÓN

PROCEDIMIENTO 1: Verificar el incremento de las ventas en el periodo de enero-septiembre 2012.

APLICACIÓN:

Por medio de la operación efectuada en el sistema de Información, se obtuvo los reportes de venta de los registrados en los periodos de enero – diciembre, con lo que se pudo verificar el incremento de las ventas y por ende la gestión efectuada para lograr este incremento.

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$\% \text{ Incremento de ventas} = \frac{\text{Total ventas enero - septiembre 2011}}{\text{Total ventas enero - septiembre 2012}}$$

$$\% \text{ Incremento De Ventas} = \frac{\$ 1.222,95}{\$ 2.000,00} = 61.15 \%$$

Del periodo de enero a diciembre se analiza que presentan un porcentaje rescatable de crecimiento, lo que se evidencia principalmente el mejoramiento de las ventas de productos.

Elaborado por: Evelyn Gordon
Revisado por: Ing. Consuelo Cola

Fecha: 2012-01-23
Fecha: 2012-01-27

5.5. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados que se obtuvieron durante el examen de auditoría se comunicarán a la Junta General de socios, Presidente, Gerente General y Jefes departamentales mediante el informe que se entregará, con el propósito de que la información contenida, se utilicen oportunamente por las autoridades y personal involucrados procediendo a los correctivos necesarios en forma inmediata.

La evidencia encontrada y expuesta en el borrador del examen se deberá discutir con el personal involucrado, con el propósito de asegurar su aceptación y que los resultados del informe están sustentados.

5.5.1. INFORME DE AUDITORÍA

Gordon Auditores & Asesores Cía. Ltda.

AV. ELOY ALFARO Y 6 DE DICIEMBRE

INFORME DE AUDITORÍA

DISTRIBUIDORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN
“DISMACONCOBRE” CÍA LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE COMPRA Y VENTA

PERÍODO 1 DE ENERO DE 2011 AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2012

CARTA DE PRESENTACIÓN

Quito, 29 de marzo de 2013.

Ingeniero

Ángel Caibe

GERENETE GENERAL

DISMACONCOBRE.

Presente.-

Al haber culminado nuestra labor de Auditoría de Gestión en su empresa, realizada a las Áreas de Compra y Venta, para evaluar eficiencia, eficacia, efectividad, coordinación con la que manejan los recursos y cumplimiento de la normativa interna y externa.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia incluyó técnicas y procedimientos de auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas.

Para evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la empresa y aquellos que se aplican en el proceso en las Áreas de Compras y Ventas por el período comprendido entre el 01 de enero del 2011 al 31 de diciembre del 2012.

El presente informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones, las mismas que han sido discutidas y aceptadas por las autoridades inmersas en las mismas, con quienes se desarrollará un plan de implementación y monitoreo.

Reitero el compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la empresa. A la vez se deja constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que recibimos en nuestro trabajo y la voluntad por mejorar la gestión.

Atentamente,

Evelyn Gordon

Auditor

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1.1. MOTIVOS DEL EXAMEN.

La Auditoría de Gestión se aplica a la empresa “DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”; específicamente a los procesos de compras y ventas por el período comprendido desde el 1 de enero de 2011 al 31 de diciembre de 2012, se realiza en cumplimiento al requerimiento del Gerente General de la empresa; por esta razón se efectuará el examen cumpliendo con los parámetros establecidos y de las normas reglamentarias para el desarrollo de una auditoría, que incluyen pruebas selectivas a los procesos y procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo a las circunstancias del estudio de la empresa, para de esta forma determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones y emitir recomendaciones para el mejoramiento continuo en sus actividades.

1. 2. OBJETIVOS.

1. 2.1. OBJETIVO GENERAL.

Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de compras y ventas de la empresa “DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”, para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, los mismos que permitirán determinar falencias e identificar oportunidades de mejora con

la finalidad de ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz a través la aplicación de indicadores de gestión que contribuyan con el mejor desempeño en los procesos de las áreas examinadas.

1. 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Evaluar el Sistema de Control Interno para determinar si los procedimientos son adecuados y ayudan a la consecución de los objetivos.
- Evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos empresariales con los

respectivos niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

- Evaluar las disposiciones legales y normativas de la empresa.
- Establecer conclusiones y recomendaciones en las Áreas de Compras y Ventas a través de la entrega de un informe de auditoría tendiente a su correcta aplicación

1.3. ALCANCE.

La auditoría comprenderá un análisis de los procesos de compra y venta del período comprendido del 01 de enero de 2011 al 30 de septiembre de 2012.

1.4. ENFOQUE.

Esta auditoría de gestión, concibió un enfoque dirigido a la eficiencia y eficacia, con que la empresa utiliza sus recursos y alcanza sus objetivos, en las áreas indicadas.

1.5. COMPONENTES AUDITADOS.

La Auditoría abarcó todas las actividades ejecutadas en el Área de Ventas y el Área de Compras.

1.6. INDICADORES UTILIZADOS.

Para la evaluación de las Áreas de Compras y Ventas se utilizaron indicadores que permitieron medir el desempeño de las actividades de las áreas examinadas. Se uso los indicadores de gestión que permitieron evaluar el proceso administrativo, según se presenta a continuación

A) INDICADORES- COMPRAS

➤ **Compras Autorizadas:**

$$\frac{\text{Solicitud de compras autorizadas}}{\text{Solicitud de compras emitidas}} \times 100$$

➤ **Cotizaciones Recibidas a Tiempo:**

$$\frac{\# \text{ Solicitudes de cotización recibidas a tiempo}}{\text{Solicitudes de compras enviadas al proveedor}} \times 100$$

➤ **Proveedores Evaluados y Seleccionados:**

$$\frac{\# \text{ Proveedores evaluados y seleccionados previa a la compra}}{\text{Total de proveedores en base de datos}} \times 100$$

➤ **Calidad de Pedidos Generados:**

$$\frac{\# \text{ Compras generadas sin problemas}}{\text{Total de compras}} \times 100$$

➤ **Cumplimiento de Proveedores:**

$$\frac{\# \text{ Pedido de adquisiciones recibidas a tiempo}}{\text{Total de bienes pedidos}} \times 100$$

B) INDICADORES-VENTAS.

➤ Visitas efectuadas de clientes

$$\frac{\# \text{ Visitas efectuadas por parte de clientes}}{\text{Total de visitas programas de clientes potenciales}} 100$$

➤ **Incremento de ventas:**

$$\frac{\text{Total de ventas enero-septiembre 2011}}{\text{Total de ventas enero-septiembre 2012}} \times 100$$

CAPITULO II

Debido a la naturaleza de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en un resumen de hallazgos encontrados, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

A continuación se presenta los resultados obtenidos en la auditoría de gestión realizada a las Áreas de Compras y Ventas

CONTROL INTERNO

En base al análisis y evaluación de control interno de los procesos de Compras y Ventas de la empresa DISMACONCOBRE, se han observado las siguientes falencias

FALTA DE APLICACIÓN PRÁCTICA DE LAS POLÍTICAS EN EL ÁREA DE COMPRAS – VENTAS

La empresa DISMACONCOBRE CÍA. LTDA., cuenta con políticas formalmente establecidas por la empresa, pero el problema surge cuando el Jefe de Ventas y auxiliar de dicha área no lo aplican e informa, eso es lo que ocasiona que se incremente el riesgo operativo entre la coordinación.

NULA CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE VENTAS

La empresa DISMACONCOBRE CÍA. LTDA., no ha proporcionado capacitación al personal de Ventas en temas pertinentes a sus actividades ocasionando que las actividades del área se realicen de acuerdo a su experiencia y dejando de lado la oportunidad de desarrollar en su personal mejores y más eficientes prácticas de ventas para contribuir al logro de las metas propuestas.

FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS VENTAS

Al no contar con objetivos y metas establecidas en la planificación Estratégica de la empresa, el encargado del área de Ventas ha generado sus propias metas, objetivos y estrategias para el desarrollo de su trabajo, lo que ocasiona que el personal no pueda comprometerse adecuadamente con las estrategias, objetivos y metas definidas por la empresa para enfrentar las situaciones que se presentarán en el futuro, ni tampoco orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, sino solamente basándose en las que ellos se han planteado informalmente.

FALTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS

No se realizan revisiones independientes del desempeño de las personas del área de Ventas, lo que ocasiona que las autoridades no puedan tener una estimación objetiva de los resultados obtenidos de las actividades que desarrollan los empleados, necesarios para implementar mejoras oportunas.

CONCLUSIONES

- 1.- Las capacitaciones se tendrían que dar al nuevo personal que ingresa a la compañía debido que esto con lleva a un buen desenvolvimiento del trabajo a realizar.
- 2.- Presentar evaluaciones claras y entendibles de acuerdo al área y a la vez verificando si las capacitaciones a las que se ha enviado a los empleados si están rindiendo lo que se esperaba para la compañía.
- 3.- Es importante que todos los trabajadores sean evaluados y el delegado de Recursos Humanos debe tener más cuidado y no pasar sin ninguna importancia esos asuntos.

RECOMENDACIONES

- 1.- Se debe poner mayor atención y distribuir correctamente la carga de trabajo dentro del Área de Ventas.
- 2.- Las capacitaciones planificadas deberán ser presentadas y planteadas a la Gerencia General, de tal manera que no existan muchos cambios en dicha planificación y exista

total apertura para la aprobación de las mismas, haciendo notar que no son un gasto sino una inversión a corto y largo plazo para el buen funcionamiento de la Empresa.

3.- Con relación a la aprobación como se mencionó en el punto anterior, todo se debe realizar con antelación y buen planteamiento, para que todo se encuentre aprobado por la Gerencia General, de tal forma que no exista improvisación y derroche de recursos.

4.- Elaborar formatos preimpresos y prenumerados establecidos en cuanto a fondo y forma, de tal manera que no exista confusión al momento de receptor y despachar los productos.

PROCESOS

Del análisis realizado al proceso de compras y ventas se presenta los resultados obtenidos en la auditoría de gestión:

A) ÁREA DE COMPRAS

INEFICIENCIA EN LA ELABORACIÓN DE LAS SOLICITUDES DE COMPRA.

El Responsable del Área de Compras, no posee una adecuada comunicación del presupuesto a las diferentes áreas de la empresa para la ejecución de un proyecto, provocando que determinadas solicitudes de compra estén fuera de lo presupuestado; y, a pesar de contar con formatos para la elaboración de solicitudes de compra se cometen errores en la digitación de los requerimientos de compra.

RECOMENDACIONES:

Gerente General: Comunicará a los colaboradores encargados de realizar las solicitudes de compra, sobre el presupuesto que se va a ejecutar en el proyecto.

Jefe de Compras: Revisará que las solicitudes estén elaboradas sin errores de digitación antes de ser enviadas al Gerente General para su aprobación.

ERROR EN LA DIGITACIÓN DE DATOS DEL PROVEEDOR.

El Responsable del Área de Compras, no verifica si las solicitudes de cotizaciones fueron enviadas correctamente a sus proveedores, generando atrasos en el análisis de las ofertas técnicas.

RECOMENDACIONES:

Responsable del Área de Compras: Verificará que los e-mail de sus proveedores estén correctos en la base de datos.

Realizará llamadas telefónicas a los proveedores para confirmar que las solicitudes de cotización fueron recibidas.

DEFICIENTE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES.

El Responsable del Área de Compras, realiza una mala aplicación del proceso de selección y evaluación de proveedores, debido a que en algunos casos prefiere mantener proveedores posesionados en el área de la construcción y comercialización, perjudicando la optimización de los recursos económicos proyectados para el año.

RECOMENDACIONES:

Gerente General: Vigilará y controlará que el Responsable del Área de Compras elabore cuadros comparativos de los proveedores para seleccionar la mejor oferta (costo y calidad).

DEMORA EN LA RECEPCIÓN Y ENTREGA DE MERCADERÍA.

El Área de Compras, registra un atraso en la recepción y entrega de sus compras debido a problemas del proveedor, afectando directamente a la empresa en el proceso de recepción y entrega de bienes y/o servicios.

RECOMENDACIONES:

Responsable del Área de Compras: Buscará nuevos proveedores nacionales que estén involucrados en el sector de la construcción y comercialización.

GORDON AUDITORES Y ASESORES CÍA. LTDA. se compromete a asesorar a la gerencia y ha realizar un seguimiento de las recomendaciones a DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.al departamento de Compras y Ventas para contribuir con el mejoramiento de los procesos a nalizados.

Se deja constancia del reconocimiento por la total colaboración que se ha recibido en el trabajo.

Atentamente,

Evelyn Elizabeth Gordon Falconí

AUDITORA

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Con el desarrollo de la presente tesis se logró de manera íntegra cumplir el objetivo global planteado en el plan de tesis, que fue evaluar la eficacia, eficiencia y economía de los procesos de las Áreas de compras y ventas de la Distribuidora de Materiales de Construcción “DISMACONCOBRE” Cía Ltda., mediante la Auditoría de Gestión dentro de un marco ético profesional.

A pesar de ser una empresa que cuenta con poca experiencia en el sector ferretero, debido a su reciente creación, se pudo realizar la evaluación de las Áreas seleccionadas y esto permitió elaborar un informe con conclusiones y recomendaciones para la Empresa que servirá como herramienta a la administración, para tomar decisiones que generaran cambios sustanciales en los niveles de control interno.

Se elaboro un informe de auditoría de gestión para que se cumplan los objetivos y metas de la empresa, así como también se mejore el control de la empresa.

6.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos de DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.:

- Implementar las recomendaciones propuestas en el informe de auditoría a fin de mejorar las operaciones y así ofrecer un servicio y seguro.
- Tomar en consideración las responsabilidades de los trabajadores para facilitar un mejor control y analizar la asignación de funciones más conveniente para el progreso de la empresa.
- La empresa debería implantar un sistema de control de inventario que se ajuste a las necesidades del negocio de tal forma que se minimice al máximo o se evite su totalidad la obsolescencia de la mercadería.

- Implementar la utilización de indicadores de gestión, contruidos con base en las necesidades y procesamientos internos, de tal manera que se puedan tomar acciones preventivas para contrarrestar riesgos futuros que limiten la operatividad en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán, J. (1988). *Indicadores de Gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Beltrán, J. (2000). *Auditoría de Gestión*. México: Mc Graw Hill.
- Benjamín, F. (2001). *Auditoría Administrativa*. Editorial Irwin Mc Grow Hill Intramericana S.A.
- Escupiña, O. (2000). *Herramientas para lograr la competitividad*. Tercera Edición.
- Gómez, G. (2006). *Administración Global*. México: Mc Graw Hill.
- González, C. (2001). *El control interno en IDECOP*. Bogotá: 3R Editores.
- Daft, R. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Fernández, J. (1985). *Auditoría Administrativa*. México: Ediciones Diana.
- Fleitman, J. (2006). *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw Hill.
- Fred D. (2000). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Prentice Hall.
- Maldonado, M. (2005). *Auditoría de Gestión*. Segunda Edición

- Maldonado, E. (2001). *Auditoría de Gestión de la calidad*. Editorial Ábaco.
- Presno, A. (2002). *Planeación Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Richards, L. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Tamayo, K. (2006). *Auditoría de Gestión*. Editorial Producción Digitales Abya – Yala.
- Williams, L. (1989). *Auditoría Administrativa, evaluación de los métodos y eficiencia administrativa*. México: Ediciones Diana.
- Conceptos de gestión, auditoría y sus diferencias. (s.f). Recuperado de <http://apuntesgestión.com/2007/10/28/concepto-objetivos/>.
- Índices económicos. (s.f). Recuperado de <http://www.bce.gob.ec>
- Manual de Auditoría de Gestión. (s.f). Recuperado de <http://www.contraloria.gob.ec> .
- Papeles de trabajo. (s.f). Recuperado de <http://megaconsulting.com//papeles.htm>Portal.