



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ECUAMATRIZ CÍA.
LTDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE
TUNGURAHUA”**

MAYRA ELIZABETH CULQUI TACO

**TRABAJO DE CONCLUSIÓN DE CARRERA PRESENTADO
COMO REQUISITO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN:
INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA -
AUDITORA**

**DIRECTORA: DRA. EUGENIA CAMACHO, MSC
CODIRECTOR: ING. CARLOS SIERRA, C.P.A**

AÑO 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO
Dra. Eugenia Camacho

Ing. Carlos Sierra

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Auditoría de Gestión a la empresa Ecuamatriz Cía. Ltda.” ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, realizado por la señorita Mayra Elizabeth Culqui Taco, ha sido guiado y revisado periódicamente cumpliendo con las normas estatutarias establecidas en el reglamento de estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a este antecedente se recomienda su publicación, el mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos de este proyecto en formato acrobat reader.

Autorizan a la señorita Mayra Elizabeth Culqui Taco para que se entregue al Economista Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Mayo 2011.

Dra. Eugenia Camacho, MSC
DIRECTORA

Ing. Carlos Sierra, CPA
CODIRECTOR

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Mayra Elizabeth Culqui Taco

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Auditoría de Gestión a la empresa Ecuamatrix Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en 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, Mayo 2011.

Mayra Elizabeth Culqui Taco.

“Sólo es posible avanzar cuando se mira lejos,
Sólo cabe progresar cuando se piensa en grande”

AGRADECIMIENTO

Quiero dar mi más profundo agradecimiento a todos mis profesores de la Escuela Politécnica del Ejército quienes supieron transmitir sus conocimientos, contribuyendo a la formación de profesionales responsables y capaces, de una manera muy especial a mi directora de tesis Dra. Eugenia Camacho y codirector el Ing. Carlos Sierra quienes han guiado este proyecto de tesis.

De igual manera quiero agradecer a mis padres, amigas y a todos quienes estuvieron constantemente motivándome y apoyándome para que llegue a culminar una etapa más en mi vida.

Mayra Elizabeth Culqui Taco

“Muchas personas pasan por nuestra vida, pero sólo muy pocas llegan a ocupar un gran lugar en nuestro corazón”

DEDICATORIA

A mis padres que han sido siempre personas admirables, que me han brindado comprensión, amor y cuidado, quienes con sus sabios consejos han orientado mis pasos por el camino correcto de la vida, enseñándome a superar las adversidades sin desfallecer en el intento, por eso ellos merecen hoy, mañana y siempre mi cariño, honor y respeto.

Mayra Elizabeth Culqui Taco

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA
AUTORIZACIÓN

Yo Mayra Elizabeth Culqui Taco.

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución de este trabajo “Auditoría de Gestión a la empresa Ecuamatrix Cía. Ltda.”, ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Mayo 2011.

Mayra Elizabeth Culqui Taco

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión aunque no tan desarrollada como la Financiera, es una de las herramientas que actualmente se utilizan para evidenciar estos indicadores es la “Auditoría de Gestión” este es un examen objetivo que permite conocer a las autoridades de una empresa el desempeño de ciertos departamentos, esta evaluación se considera un elemento vital para el cumplimiento de objetivos y oportunidades de mejora.

La denominación auditoría de gestión funde en una, dos clasificaciones que tradicionalmente se tenían: auditoría administrativa y auditoría operacional.

Para el desarrollo del presente trabajo se han realizado las visitas personales, entrevistas a todo el personal involucrado tanto a gerentes como empleados en cada uno de los departamentos que van ser auditados, recopilación de información y bibliografía, así como la observación directa; y análisis de los procesos, operaciones y documentos obtenidos de las referidas entidades.

La Auditoría de Gestión realizada a los procesos administrativos de Ecuamatrix Cía. Ltda. está compuesta de seis capítulos que nos permitirán tener un conocimiento de la empresa en general y de cada uno de sus departamentos integrantes; también se conocerá el desenvolvimiento de las actividades en el período 2010, el presente trabajo está estructurado de la siguiente manera.

Capítulo I: Analiza la organización y planificación de Ecuamatrix, la cual es una empresa industrial que brinda servicios de producción y comercialización de productos elaborados a través de matricería, diseño y construcción de maquinaria para múltiples aplicaciones como por ejemplo; carretillas, palas, etc. con el objetivo de brindar productos de la mejor calidad y que además posee una estructura organizacional compuesta de organigrama estructural funcional y organigrama estructural del Personal. Ecuamatrix es una empresa que cumple con leyes y normas dadas por organismos de control como la de defensa del consumidor, seguridad social, código de trabajo, rentas internas entre otras.

Capítulo II: Trata del direccionamiento estratégico el cual se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa, es necesario que se determine claramente que servicio ofrece y cuál es la razón de ser de la misma, la cual debe ser competitiva y de excelencia, para proyectarla a todos sus clientes. El Direccionamiento estratégico está compuesto de su misión, visión, objetivos departamentales, estrategias, principios y valores.

Capítulo III: En este se indica el estudio del entorno en el cual se desenvuelve una organización, el cual es de vital importancia para el cumplimiento de sus objetivos corporativos, tanto el análisis interno, como el análisis externo, variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna, por lo tanto debe adaptarse a ellas para tomar decisiones e implementar acciones correctivas para encaminar hacia el adecuado funcionamiento de una organización y así conseguir los

objetivos que se han planteado, tomando en cuenta los factores macroeconómicos y microeconómicos y que a través del estudio de estos nos ayudará a obtener un mejor conocimiento de la empresa y como está evolucionando en sus diferentes departamentos.

Capítulo IV: Se expone la metodología para la auditoría y abarca las fases de la planificación preliminar, planificación específica, comunicación de resultados y el seguimiento y monitoreo de recomendaciones.

Fase I.- Planificación Preliminar: El auditor se familiariza con los departamentos a evaluar, observando a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados, ya que los mismos le servirán para el diagnóstico de puntos críticos.

Fase II.- Planificación Específica: Esta fase es la más extensa de la auditoría, ya que debe efectuarse pruebas, procedimientos y prácticas de auditoría que contribuyan a la obtención de evidencias suficientes y competentes, mismas que aportarán al auditor para la elaboración de su informe.

Fase III.- Comunicación de Resultados: Luego de estudiar y evaluar la información obtenida se sumará los hallazgos los que permitirán emitir un informe de auditoría.

Fase IV.- Seguimiento y Monitoreo: Los resultados obtenidos se han proporcionado a la empresa, mediante el informe de auditoría que incorpora las recomendaciones a ser aplicadas y monitoreadas

posteriormente, principalmente en su planificación estratégica e indicadores de gestión.

Capítulo V: Es básicamente la puesta en marcha de la Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de la empresa antes mencionada, para esto se examinará y determinará sus fuerzas y debilidades para luego emitir las correspondientes conclusiones y recomendaciones por parte del auditor, que deberán ser tomadas en cuenta e implementarse en la corporación para lograr los objetivos planteados, a continuación se indica cada una de las fases de las que está compuesta la auditoría de gestión.

Capítulo VI: Se indicara las conclusiones y recomendaciones obtenidas luego del análisis realizado a los diferentes departamentos, las cuales deberán ser tomadas en cuenta, analizadas por gerencia y personal involucrado de las áreas auditadas e implementarse en la empresa para lograr alcanzar los objetivos planteados y alcanzar las metas deseadas.

SUMMARY

The audit has evolved to the point that has come to represent a solid tool through which assesses the operational management and its outcome, as well as the effectiveness, efficiency, economy, ecology and ethics of a company, by application of indicators. Examination Management Audit allows authorities of a company to know the performance of their areas and make recommendations, which are focused on meeting the corporate objectives, as well as the exploitation of opportunities for improvement.

Management auditing the factory, Ecuamatrix, consists of six chapters, which allows to know the company and developing its activities in the period 2010.

Chapter 1 deals with general aspects of the Ecuamatrix works that provide insight into the structure, historical review, enforcement agencies and relevant laws governing its operation.

Chapter 2 describes the strategic direction in which it presents the mission, vision, objectives and organizational culture of the company.

Chapter 3 Focusing on the situation of the company through an internal analysis of each department, and an external analysis through the study of macroeconomic influences such as: political, economic, social, technological, legal; and microeconomic influences such as clients, suppliers, competitors and pricing. Which contribute to a better understanding of the factory.

Chapter 4 deals with the methodology of this type of audit, which covers the preliminary planning stages, Specific Planning, Communication, Results, Tracking and Monitoring of recommendations.

Phase I. preliminary planning is done closer to the company, allowing a preliminary deal with problems in different areas.

Phase II. Specific planning is reflected in this phase focused primarily to detail the procedures to perform on the job, considered obtaining sufficient and competent evidence to sustain the findings by the auditor, which will be used to prepare the report.

Phase II. Communicating results through an audit report are made known to the authorities of the company. Test results represent the findings with appropriate recommendations.

Phase IV. Tracking and monitoring is done at this stage. A program for implementing the recommendations is given involving those responsible for its implementation. After this another evaluation is performed of the same, thus producing a new report.

Chapter 5, the practical development of the Performance Audit is done for departments such as production, collections, sales and factory operations at Ecuamatrix, by examining the critical areas recommendations are made for the achievement of objectives, which should be considered and applied in the company.

Chapter 6 discusses the conclusions and recommendations obtained from the thesis.

CAPÍTULO 1

1. ASPECTOS GENERALES.

1.1. Antecedentes

El Ecuador es un país, como la mayoría en América Latina, que vive en permanente crisis tanto política como económica y sigue siendo dependiente de los flujos financieros extranjeros, condición, que le expone a que cualquier acción o decisión internacional como local los desestabilice, produciéndose como consecuencia reducción del ingreso, alto desempleo y caída de los salarios; incidencia en una caída eventual en el nivel de ventas para las organizaciones.

La falta de importancia a las consecuencias que tiene en la vida económica de una empresa, la falta de buena información, procesos bien llevados, modelos matemáticos que colaboran con todas las actividades de la empresas, son limitantes para evaluar la realidad de la situación y comportamiento de una entidad , más allá de lo netamente contable y de las leyes financieras; por lo tanto es innegable que la toma de decisiones; depende en alto grado de la posibilidad de que ocurra ciertos hechos futuros, es indispensable para las organizaciones considerar como parte de la inversión la partida necesaria para solventar estas actividades.

Ecuamatrix es una empresa que se dedica a la fabricación de herramientas para la construcción como carretillas, palas, cajas de

protección para medidores de energía eléctrica, etc. y posee departamentos comunes en toda empresa, el examen de dichos departamentos permitirá analizar la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología con la que los directivos se asesorarán para tomar decisiones dentro de la empresa, mediante un informe de auditoría que obtenga conclusiones y recomendaciones de forma inmediata, que permitan minimizar riesgos mejorando los procesos administrativos.

1.1.1. Base Legal de la Empresa

LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR Y SU REGLAMENTO.

En Julio del 2000, se promulgó la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (LODC), que a más de recoger los principios constitucionales, instauró cambios sustanciales en las relaciones consumidores-proveedores, paralelamente al proceso legislativo y económico, han surgido iniciativas públicas y privadas de carácter permanente encaminadas a la difusión, información y cumplimiento de los derechos de los consumidores.

Debido a que ciudadanos ecuatorianos son víctimas permanentes de todo tipo de abusos por parte de las empresas públicas y privadas de las que son usuarios y consumidores, es deber del estado garantizar el derecho a disponer bienes y servicios públicos y privados, de óptima calidad, a

elegirlos por libertad así como recibir información veraz sobre su contenido y características.

La Carta Política, además prevé, el establecimiento de mecanismos de control de calidad, la reparación e indemnización correspondientes, la responsabilidad de los prestadores de bienes servicios y los procedimientos de defensa del consumidor

En la actualidad la Defensoría del Pueblo, pese a sus limitaciones, ha asumido de manera eficiente la defensa de los intereses del consumidor y del usuario, a través de la Defensoría adjunta del consumidor y usuario.

“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 las relaciones entre las partes.”¹

En Ecuamatrix es importante la aplicación de la Ley orgánica de defensa del consumidor y su reglamento, puesto que cuando los servicios prestados por la empresa sean defectuosos, causen daño o no se ajusten a lo expresamente acordado, los consumidores tendrán derecho, además de la correspondiente indemnización por daños y perjuicios, a que le sea restituido el valor cancelado, y al proveedor se le sancionará con una multa de cincuenta a quinientos dólares de los Estados Unidos de América.

¹ Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. Art. 1. Pág. 2.

LEY DE COMPAÑÍAS

Todas las empresas nacionales y extranjeras que realicen actividades económicas dentro del país deben regirse bajo las normas que se presentan en la ley de compañías.

“La ley de compañías establece el tipo de empresa que puede darse, es decir compañía en nombre colectivo, en comandita simple y dividida por acciones, responsabilidad limitada, anónima y economía mixta.

Además brinda los lineamientos para un correcto funcionamiento, de las empresas que estén sujetas a su revisión, con el fin de lograr un mejor futuro para las compañías, socios o accionistas, empresarios e inversionistas.”²

El país se encuentra, en un momento de cambio y regulaciones en busca de transparentar y universalizar la información, a beneficio de los ecuatorianos, justamente en ello trabaja la Superintendencia de Compañías.

Contribución a la Superintendencia de Compañías.

La Superintendencia de Compañías para desarrollar sus actividades y ejercer sus funciones y atribuciones fijadas por las leyes correspondientes, se financia a través de los fondos que anualmente aportan las compañías sujetas a su control; en concordancia con la política gubernamental, la cual busca mecanismos y medidas para contribuir a la estabilidad y crecimiento del sector empresarial, cree necesario, aplicar una tabla de contribuciones acorde con la situación económica actualmente que vive nuestro país.

La contribución que las compañías y otras entidades sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías deben pagar a ésta, para el año 2010, será de acuerdo a lo establecido en la siguiente tabla:

CUADRO 1.

CONTRIBUCIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

Monto real de las compañías (USD)		Contribución por mil sobre el activo real
DESDE	HASTA	
0.00	23.500.00	0
23.500.01	100.00.00	0.71
100.00.01	1.000.000.00	0.76
1.000.000.01	2.000.000.00	0.82
2.000.000.01	5.000.000.00	0.87
5.000.000.01	En adelante	0.98

Fuente: www.supercias.gov.ec

Elaborado por: Mayra Culqui Taco

Todas las empresas están sujetas al control de la superintendencia de compañías y deben pagar una contribución de 1x1000 de los activos reales.

LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO.

La obligación tributaria nace de la ley, de tal forma que no se pueden exigir tributos sin ley. Los contribuyentes que celebren operaciones o transacciones con partes relacionadas están obligados a determinar sus ingresos y sus costos y gastos deducibles, considerando para esas operaciones los precios y valores de contraprestaciones que hubiera utilizado.

Para efectos de control deberán presentar a la administración tributaria, en las mismas fechas y forma que ésta establezca, los anexos e informes sobre tales operaciones.

Como se establece en el artículo 22 de la ley orgánica de régimen tributario Interno: “La falta de presentación de los anexos e información referida en este artículo, o si es que la presentada adolece de errores o mantiene diferencias con la declaración del Impuesto a la Renta, será

sancionada por la propia Administración Tributaria con multa de hasta 15.000 dólares de los Estados Unidos de América".³

Igualmente, están obligadas a llevar contabilidad, las personas naturales y las sucesiones indivisas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas del 1 al 10 de Enero de cada ejercicio impositivo hayan superado los USD 60.000 o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a USD 100.000 o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a USD 80.000.

LEY ORGÁNICA DE ADUANAS

Debido a que los ciudadanos ecuatorianos realizan actividades comerciales y se ven en la necesidad de importar maquinaria, mercadería, del extranjero para brindar un mejor servicio y/o producto a sus cliente debe regirse a la presente ley.

La ley orgánica de aduanas regula las relaciones jurídicas entre el estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero.

³ www.sri.gov.ec

La Aduana es un servicio público que tiene a su cargo principalmente la vigilancia y control de la entrada y salida de personas, mercancías y medios de transporte por las fronteras y zonas aduaneras de la república; la determinación y la recaudación de las obligaciones tributarias causadas por tales hechos; la resolución de los reclamos, recursos, peticiones y consultas de los interesados; y, la prevención, persecución y sanción de las infracciones aduaneras.

Los servicios aduaneros comprenden el almacenamiento, verificación, valoración, liquidación, recaudación tributaria, el control y vigilancia de las mercaderías ingresadas al amparo de los regímenes aduaneros especiales.

Los servicios aduaneros podrán ser prestados por el sector privado, a través de cualquiera de las modalidades establecidas en la ley de modernización del estado, privatizaciones y prestación de servicios públicos por parte de la iniciativa privada.

La obligación tributaria aduanera es el vínculo jurídico personal entre el estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías, maquinaria en virtud del cual, aquellas quedan sometidas a la potestad aduanera, a la prestación de los tributos respectivos al verificarse el hecho generador y al cumplimiento de los demás deberes formales.

El hecho generador de la obligación tributaria aduanera, es el ingreso o salida de los bienes; para el pago de impuestos al comercio exterior, es la presentación de la declaración; en las tasas, es la prestación de servicios aduaneros.

La base imponible de los impuestos arancelarios, en las importaciones es el valor CIF y en las exportaciones es el valor FOB de las mercancías, determinados según las normas del valor en aduana. Es decir los impuestos al comercio exterior aplicables para el cumplimiento de la obligación tributaria aduanera son los vigentes a la fecha de la presentación de la declaración a consumo.

La garantía general se exigirá en los siguientes casos:

- Para el ejercicio de la actividad de agente de aduana.
- Para el funcionamiento de depósitos aduaneros y bodegas de almacenamiento temporal o de cualquier otra actividad aduanera que se realice por contrato o concesión.
- Para la importación temporal de maquinarias, equipos y vehículos de trabajo.
- Destinados a la ejecución de obras públicas y prestación de servicios.
- Para las empresas que habitualmente realizan transporte de mercancías bajo el régimen aduanero de tránsito.

Las garantías específicas se exigirán en los siguientes casos:

- Para asegurar el pago de los tributos al comercio exterior por cada despacho respecto de mercancías que se retiran de bodegas de almacenamiento temporal.
- Para la importación y exportación temporal de mercancías.
- Para el despacho de las mercancías cuando exista controversia.
- Para los medios de transporte internacional de personas y mercancías.

Ecuamatrix Cía. Ltda. se rige a las disposiciones generales que estaba dispuestas en esta ley de aduanas, con el fin de poseer maquinaria de calidad que permita brindar un mejor producto a los clientes.

El Presidente de la República, mediante decreto y previo dictamen favorable del consejo de comercio exterior e inversiones, COMEXI, establecerá, reformará o suprimirá los aranceles, tanto en su nomenclatura como en sus tarifas.

LEY DE SEGURIDAD SOCIAL

El seguro general obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y como tal su organización y funcionamiento se

fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia, protegerá a sus afiliados obligados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en casos de enfermedad, maternidad, riesgos de trabajo, vejez, muerte, discapacidad y cesantía

CUADRO 2
BENEFICIOS SOCIALES

	FONDO DE RESERVA	VACACIONES ANUALES
¿Quiénes tienen derecho?	Todos los trabajadores que han cumplido un año de trabajo para el mismo patrono.	Todos los trabajadores que han cumplido un año de trabajo para el mismo, caso contrario pagar proporcional
Período de Cálculo	1ro. De julio del año anterior al 30 de junio del año en curso.	Año de servicios
Forma de Cálculo	La 12ava parte de lo recibido en el período que se calcula o su proporcional	La 24ava parte de lo recibido en el período que se calcula
Base de Cálculo	Sueldo + horas extra + comisiones + otras retribuciones Permanentes + otras Accesorias	Sueldo + Horas Extras + Comisiones + Otras retribuciones Permanentes + Accesorias
Fecha de Pago	Hasta el 30 de septiembre de cada año; en el formato que para el efecto otorga el IESS o en el sistema "Verificador Cliente" que también se lo obtiene en el IESS. Se puede pagar en los bancos o directamente en el IESS	Se paga o las goza al cumplir un año de trabajo. El trabajador puede acumular hasta 3 años y gozarlas en el 4to año, de no hacerlo pierde el 1er año de vacaciones.
Base Legal	Código del Trabajo Art. 196.220	Código del Trabajo Art. 69.78

Fuente: www.ies.gov.ec

Elaborado por: Mayra Culqui Taco

CUADRO 3
TIPOS DE JORNADAS

	Jornada Ordinaria	Horas Suplementarias	Horas Extraordinarias
Concepto	En el caso del Ecuador es de lunes a viernes 8 horas diarias 40 horas semanales.	Después de la jornada ordinaria, máximo 4 horas al día y 12 horas a la semana.	Cuando el empleado trabaja sábados, domingos o días feriados.
% Recargo	0%	50% hasta las 24H00 100% desde 01H00 a	100%
Base Legal	Código del Trabajo Art. 47	Código del Trabajo Art. 55	Código del Trabajo Art. 55

Fuente: www.iesg.gov.ec

Elaborado por: Mayra Culqui Taco

Art. 49.- Jornada nocturna.- La jornada nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna, aumentada en un veinticinco (25%) por ciento.

Aquellos trabajadores que laboraren horas extraordinarias, tendrán derecho al 100% de recargo; es decir, salario básico, más la décima tercera remuneración, más la décimo cuarta remuneración, y demás beneficios de Ley.

CUADRO 4

REMUNERACIONES ADICIONALES

	Décimo Tercera Remuneración (bono navideño)	Décimo Cuarta Remuneración (bono escolar)
Cálculo	Se tomará en cuenta los valores recibidos durante el año calendario	Monto equivalente a un salario básico unificado de su categoría ocupacional
Base del cálculo	Sueldo mensual + horas extras + comisiones + otras remuneraciones consideradas como permanentes	Año 2007 1 S. Unificado \$170,00, y 1 S. de \$120,00 para los trabajadores del servicio doméstico
Período	1° de Diciembre del año anterior al 30 de noviembre del año en curso	1° de agosto del año anterior hasta el 30 de julio del año en curso.
Fecha de pago	Hasta el 24 de diciembre de cada año. Deberá realizarse los roles en los formatos que expide la Dirección General del Trabajo y registrarse en esa misma dependencia, en los 15 días posteriores al pago, o sea, hasta el 8 de enero de cada año como máximo	En la Sierra y Oriente se cancelará hasta el 15 de agosto de cada año. Deberá reportarse hasta el 30 de agosto de cada año, la nómina a la Dirección General del Trabajo en los formatos que expide la Dirección General del Trabajo
Base Legal	Código del Trabajo Art. 11113 y 112	Código del Trabajo Art. 113 y 114

Fuente: www.iess.gov.ec

Elaborado por: Mayra Culqui Taco

La ley de seguridad social es la guía legal en la que se rige Ecuamatrix Cía. Ltda. la misma que obliga a la empresa a afiliarse a todo su personal que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o particular, con la finalidad que tengan servicios de ayuda o protección para cubrir riesgos personales.

LEY DEL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES Y SU REGLAMENTO

“Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país, que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez.

También están obligadas las entidades del sector público; las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional; así como toda entidad, fundación, cooperativa, corporación, o entes similares, cualquiera sea su denominación, tengan o no fines de lucro”.⁴

Tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria.

Ecuamatrix Cía. Ltda., se rige a dicha Ley, ya que todos los organismos del Sector Público así como las instituciones, empresas particulares y personas naturales están en la obligación de prestar la correspondiente

⁴ <http://www.sri.gov.ec>

colaboración dentro del tiempo y condiciones que requiera el Servicio de Rentas Internas (SRI), y además es responsable de la veracidad de la información consignada, para todos los efectos jurídicos que se puedan presentar a lo largo de su actividad económica.

CÓDIGO TRIBUTARIO

Regula las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos.

Art. 323.- Penas aplicables.- Son aplicables a las infracciones, según el caso, las penas siguientes⁵:

- a) Multa.
- b) Clausura del establecimiento o negocio.
- c) Suspensión de actividades.
- d) Decomiso.
- e) Incautación definitiva.
- f) Suspensión o cancelación de inscripciones en los registros públicos.
- g) Suspensión o cancelación de patentes y autorizaciones.
- h) Suspensión o destitución del desempeño de cargos públicos.
- i) Prisión.

⁵ Código de Tributario

Estas penas se aplicarán sin perjuicio del cobro de los correspondientes tributos y de los intereses de mora que correspondan desde la fecha que se causaron.

Art. 344.- Casos de defraudación.- Se detallan los siguientes:

- a) Destrucción, ocultación o alteración dolosas de sellos de clausura o de incautación.
- b) Realizar actividades en un establecimiento a sabiendas de que se encuentre clausurado.
- c) Imprimir y hacer uso doloso de comprobantes de venta o de retención que no hayan sido autorizados por la administración tributaria.
- d) Proporcionar a sabiendas a la administración tributaria información o declaración falsa o adulterada de mercaderías, cifras, datos, circunstancias o antecedentes que influyan en la determinación de la obligación tributaria propia o de terceros y en general la utilización en las declaraciones tributarias o en los informes que se suministren a la administración tributaria de datos falsos, incompletos o desfigurados.
- e) La falsificación o alteración de permisos, guías, facturas, actas, marcas, etiquetas y cualquier otro documento de control de fabricación, consumo, transporte, importación y exportación de bienes gravados.

- f) La omisión dolosa de ingresos, la inclusión de costos, deducciones, rebajas o retenciones, relativas a la actividad económica, así como el registro contable de cuentas, nombres, cantidades o datos falsos.
- g) Llevar doble contabilidad deliberadamente con distintos asientos en libros o registros informáticos para el mismo negocio o actividad económica.
- h) La destrucción dolosa total o parcial, de los libros o registros informáticos de contabilidad u otros exigidos por las normas tributarias o de los documentos que los respalden, para evadir el pago o disminuir el valor de obligaciones tributarias.
- i) Emitir o aceptar comprobantes de venta por operaciones inexistentes o cuyo monto no coincida con el correspondiente a la operación real.
- j) Extender a terceros el beneficio de un derecho a un subsidio, rebaja, exención o estímulo fiscal o beneficiarse sin derecho de los mismos.
- k) Simular uno o más actos o contratos para obtener o dar un beneficio de subsidio, rebaja, exención o estímulo fiscal.
- l) La falta de entrega deliberada, total o parcial, por parte de los agentes de retención o percepción, de los impuestos retenidos o percibidos, después de diez días de vencido el plazo establecido en la norma para hacerlo.

Según el **Art. 34** “Contribuyentes obligados a llevar contabilidad”, todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de Régimen Tributario Interno, están obligadas a llevar contabilidad. Las leyes y códigos con los que se relaciona con la empresa por su actividad económica y comercial, son una oportunidad para la empresa, pues son un medio de regulación y control para todas las empresas que se manejan en este entorno. Las leyes permiten que exista uniformidad, derecho y compromiso de las empresas.

Ecuamatrix Cía. Ltda. Realiza las declaraciones mensuales del Impuesto al Valor Agregado (IVA), declaraciones de retención en la fuente, impuesto a la renta, genera obligaciones tributarias, se dedica a la producción y comercialización de equipo de construcción y a la vez posee el Registro Único de Contribuyentes (RUC), que es un sistema de identificación por el que se asigna un número a las personas naturales y sociedades que realizan actividades económicas, debiendo regirse a las leyes conexas preestablecidas.

CÓDIGO DE TRABAJO.

“El Código de trabajo es un cuerpo legal que regula las relaciones entre empleadores y trabajadores, en donde realizan un contrato individual de trabajo, del cual una persona se compromete para con otra u otras a

prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio en la ley, el contrato colectivo o la costumbre recalcando además que el trabajo es obligatorio en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.”⁶

El Código de Trabajo es la guía legal en la que se rige Ecuamatrix Cía. Ltda. para la contratación de su personal, ya que luego de que el personal se someta a tres meses de prueba, firman un Contrato de Trabajo a término Fijo, el cual debe constar por escrito y en donde su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente.

CUADRO 5

CONTRATO DE TRABAJO A TIEMPO FIJO

Estabilidad Mínima	Terminación
<p>Según el Art. 14.- Establece un año como tiempo mínimo de duración de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.</p>	<p>Según el Art. 172.- El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:</p> <p>Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor;</p> <p>Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobado.</p>

Fuente: Código de Trabajo

Elaborado por: Mayra Culqui Taco

⁶Código de Trabajo

CUADRO 6

CONTRATO DE TRABAJO POR TIEMPO INDEFINIDO

Estabilidad Mínima	Terminación
<p>Según el Art. 14.- Establece un año como tiempo mínimo de duración de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.</p>	<p>Según el Art. 181.- Indemnización por terminación del contrato antes del plazo convenido.- Tanto el trabajador como el empleador podrán dar por terminado el contrato antes del plazo convenido.</p> <p>a) Cuando lo hiciere el empleador, sin causa legal, pagará al trabajador una indemnización equivalente al cincuenta por ciento de la remuneración total, por todo el tiempo que faltare para la terminación del plazo pactado</p> <p>b) Igualmente, cuando lo hiciere el trabajador, abonará al empleador como indemnización, el veinticinco por ciento de la remuneración computada en igual forma.</p>

Elaborado por: Mayra Culqui Taco

Fuente: Código de Trabajo

CUADRO 7

CONTRATO POR ESCRITO OBLIGATORIO

Estabilidad Mínima	Terminación
<p>Art. 18.-Contrato escrito.- El contrato escrito puede celebrarse por instrumento público o por instrumento privado. Constará en un libro especial y se conferirá copia, en cualquier tiempo, a la persona que lo solicitare.</p>	<p>Según el Art. 42. Numeral: 33. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores,</p> <p>a) En el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años.</p>

Elaborado por: Mayra Culqui Taco

Fuente: Código de Trabajo

ORGANISMOS DE CONTROL



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (S.R.I.)

“Es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por ley mediante la aplicación de la normativa vigente.

Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes”⁷

Ecuamatrix Cía. Ltda., cumple a cabalidad con la ley, además ayuda a consolidar y fortalecer la cultura tributaria en el Ecuador para que personas y empresas (contribuyentes) cumplan voluntariamente con sus obligaciones en la condición y tiempo establecido por el organismo rector de los tributos (SRI).



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL (I.E.S.S.)

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Protege a la población urbana y rural, con

⁷ www.sri.gov.ec

relación de dependencia laboral o sin ella, contra varias contingencias, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social”⁸

Ecuamatrix Cía. Ltda. Se rige obligatoriamente a la Ley de Seguridad Social, afiliando a cada uno de sus trabajadores al IESS que es el órgano rector que se encarga de aplicar el sistema del seguro general obligatorio que a su vez forma parte del sistema nacional de seguridad social, se relacionan directamente para dar cumplimiento legal de la Ley para beneficio, ayuda y protección de riesgos personales ocurridos dentro de la empresa o fuera de ésta.



CONSEJO DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES (COMEXI)

El Consejo de Comercio Exterior e Inversiones es la institución que se encarga de mantener un nexo constante entre el sector público y privado para establecer de forma conjunta los lineamientos de corto, mediano y largo plazo que impulsen las relaciones comerciales del país con el exterior. El COMEXI establece estrategias para incentivar al sector productivo con el objetivo de lograr la apertura de mercados y alienta la modernización del Estado.

⁸ www.ies.gov.ec

La institución fue creada en el marco de la Ley de Comercio Exterior e Inversiones LEXI y se busca la participación real del sector privado en su aplicación.

Además el COMEXI es la cabeza de los Sistemas Nacionales de Promoción Externa y de Promoción de Inversiones, este último creado por la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones, que se dirigen a establecer una institucionalidad y un esquema de coordinación a nivel del país que permita un uso adecuado de los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles en la tarea de venta de la imagen del Ecuador en el exterior y sobre todo un desarrollo eficiente de las actividades de fomento y diversificación de las exportaciones y atracción de inversión extranjera directa hacia los sectores productivos.

Ecuamatrix Cía. Ltda. se rige obligatoriamente a la Ley Orgánica de Aduanas regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero, se relacionan directamente para dar cumplimiento legal de la Ley para beneficio, ayuda y protección de riesgos personales ocurridos dentro de la empresa o fuera de ésta.

1.2 LA EMPRESA

Es una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica.⁹

Las empresas se pueden clasificar de acuerdo a:

- ❖ Actividad Económica.
- ❖ Dimensión.
- ❖ Cobertura Geográfica.
- ❖ Conformación de su capital.

⁹ www.wikipedia.org/wiki/Empresa

CUADRO 8

CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

SEGÚN SU ACTIVIDAD ECONÓMICA	✓ Sector Primario: Son aquellas que básicamente su producción es realizada con recursos de la naturaleza, en este sector encontramos las empresas agrícolas, pesqueras, mineras, sanitarias, etc.
	✓ Sector Secundario: Estas empresas tienen la particularidad de transformar bienes físicamente para crear otros que sean útiles a los consumidores, en este sector encontramos a empresas del rubro de la construcción, industrias metalúrgicas, fabricas de automóviles, etc.
	✓ Sector Terciario: En este caso tenemos empresas que se dedican a comercializar productos elaborados para distintos usos, como también la prestación de servicios, como por ejemplo, transporte, locales comerciales, turismo, asesorías, etc.

Elaborado por: Mayra Culqui Taco

Fuente: Código de Trabajo

POR SU ORIGEN DE CAPITAL	Empresas Privadas: Se clasifica de esta forma cuando el capital es aportado solo por particulares o empresas privadas y es controlado por estos.
	Empresas Públicas: Están clasificadas así ya que el capital y el control de la empresa está en poder del Estado.
	Empresa Mixta: En este caso existen aportes del sector privado y el sector público, siendo la propiedad de esta compartida por las partes.

Elaborado por: Mayra Culqui Taco

Fuente: Código de Trabajo

POR SU DIMENSIÓN	Microempresa: Cuenta con menos de 10 trabajadores formales.
	Pequeña Empresa: Si cuenta con más de 10, pero menos de 50 trabajadores.
	Mediana empresa: Si cuenta con más de 50 y menos de 250 trabajadores.
	Gran empresa: Si cuenta con más de 250 trabajadores.

COBERTURA GEOGRÁFICA	✓ Empresas Locales: Son aquellas empresas que por su capacidad de producción, distribución y venta, solo pueden realizar su actividad en sectores reducidos a nivel comunal.
	✓ Empresas Regionales: Son aquellas que su capacidad y posibilidades de crecimiento, las habilita para abarcar una o varias regiones.
	✓ Empresas Nacionales: Son aquellas que tienen la capacidad de infraestructura, producción, venta en todo un país.

Elaborado por: Mayra Culqui Taco
Fuente: Código de Trabajo

ECUAMATRIZ CIA LTDA. se ubica dentro del sub grupo de las empresas según su “ACTIVIDAD ECONÒMICA“ que está en el sector secundario por lo que este tipo de empresas se dedican a transformar gran variedad de servicios, bienes y productos, que se ajustan a las diferentes necesidades de los clientes, se ubica principalmente en la ciudad de Ambato, en el Parque Industrial Ambato calle 4 y Av. F, de tal manera que permita establecer sucursales, agencias o delegaciones en cualquier lugar del país.

1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA



En el año 1981, Gustavo Villacreses y Fernando Valencia dos jóvenes emprendedores y actuales socios de la empresa Ecuamatrix, inician sus actividades al montar un pequeño taller para dar servicio de mantenimiento automotriz. A los tres meses y al ver que los resultados obtenidos no eran los deseados, deciden cerrar el taller y dedicar sus esfuerzos a elaborar piezas para otras empresas; bajo la sociedad denominada TECNOMETAL, desarrollan trabajos de mantenimiento de maquinaria industrial y posteriormente de producción de maquinaria la industria agroindustrial, construcción de tanques de almacenamiento y mobiliario entre otros.

TECNOMETAL funcionaba en la ciudad de Quito y AYMESA se convirtió en uno de sus principales clientes, para quienes se fabricaban auto-partes para los vehículos (ANDINO, CONDOR, GALA, SAN REMO y AMIGO).

En el año 1985, debido a la falta de tecnología para la fabricación de auto-partes, toman la difícil decisión de terminar la relación laboral con las empresas a quienes prestaban este tipo de servicios, y cerrar TECNOMETAL .

En el año 1988 Julio, motivados por la necesidad exigente de contar con una empresa que se especialice en la construcción de matrices para el uso metal mecánico industrial, y con el firme propósito de liderar en la zona central del país en este ámbito, crean la empresa ecuatoriana Matricería "ECUAMATRIZ Cía. Ltda." e inicia sus actividades en un sector de Guachi Chico, fabricando matrices para la elaboración de auto-partes de los automotores Suzuki Forsa 1 y 2, camionetas: Mazda, Ford Courier. Siendo sus principales clientes las empresas AYMESA, MARESA, BOTAR, COENANSA.

En el año 1994, debido a la inestabilidad de las empresas automotrices, diversifican la producción de esta línea e inicia la fabricación de herramientas para la construcción creando la marca CLASS para: palas, carretillas, machetes, etc.

En el año 1996, implementan a sus líneas de producción, la línea eléctrica con el producto: cajas parte del sistema de energía eléctrica en las acometidas domiciliarias, en este año existe una crisis en la industria, especialmente en la automotriz, al extremo de casi abandonar la línea automotriz.

En el año 1997, establecen convenios y se inicia la producción para MABE, con el producto tubos reguladores de aire modelo largo, paralelamente elaboran invernaderos para el sector agrícola y guarda-

choques de la camioneta Mazda 2200 pintados con pintura líquida horneable.

En el año 1998, trasladan las instalaciones de Ecuamatrix al galpón ubicado en el parque industrial, donde se incorpora al proceso de pintura: la cabina electrostática de pintura con el Horno Continuo, proporcionando al proceso de pintura una tecnología avanzada y a los productos un mejor acabado.

Actualmente en el desarrollo industrial y tecnológico que han alcanzado hasta el momento, ha permitido que Ecuamatrix Cía. Ltda., obtenga un prestigio importante en el Ecuador, en todo lo que comprende matricería, herramientas de la construcción, auto partes, línea eléctrica y servicios de troquelados

1.2.2 Organigramas

“Un organigrama constituye un medio útil de representación gráfica que indica los aspectos importantes de la organización, incluyendo las principales funciones, sus relaciones, y la autoridad relativa de cada empleado.”¹⁰

¹⁰ www.wikipedia.org/wiki/Empresa

1.2.2.1 Organigrama Estructural

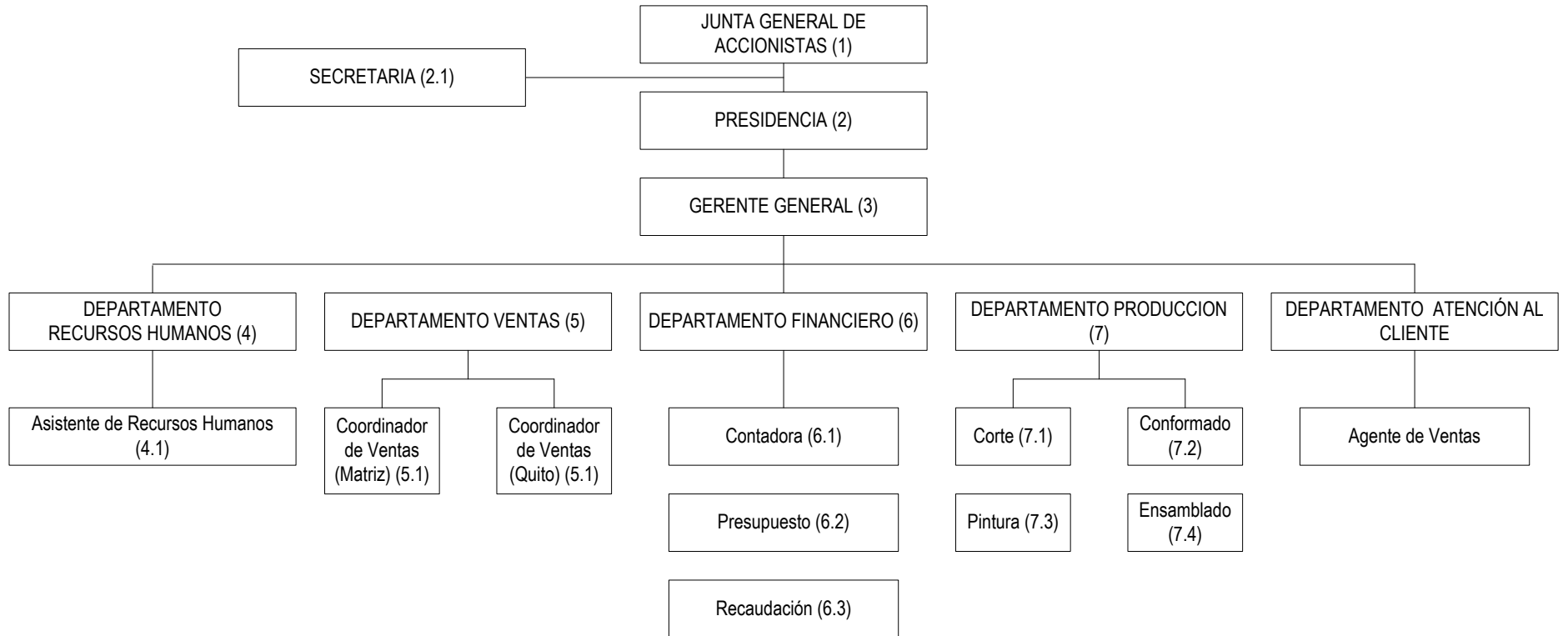
“El organigrama estructural es la representación gráfica de la organización de todas las unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí, los órganos que la componen, son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad. ¹¹“

A continuación se presenta el organigrama estructural que se propone:

¹¹ VÁSQUES Víctor Hugo, ORGANIZACIÓN APLICADA, Gráficas Vásquez, Segunda Edición, Octubre 2002, Pág. 219.

ECUAMATRIZ CIA. LTDA.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (2008)



Fuente: Ecuamatrix Cía. Ltda.
Elaborado por: Mayra Culqui Taco

1.2.2.2 Organigrama Funcional

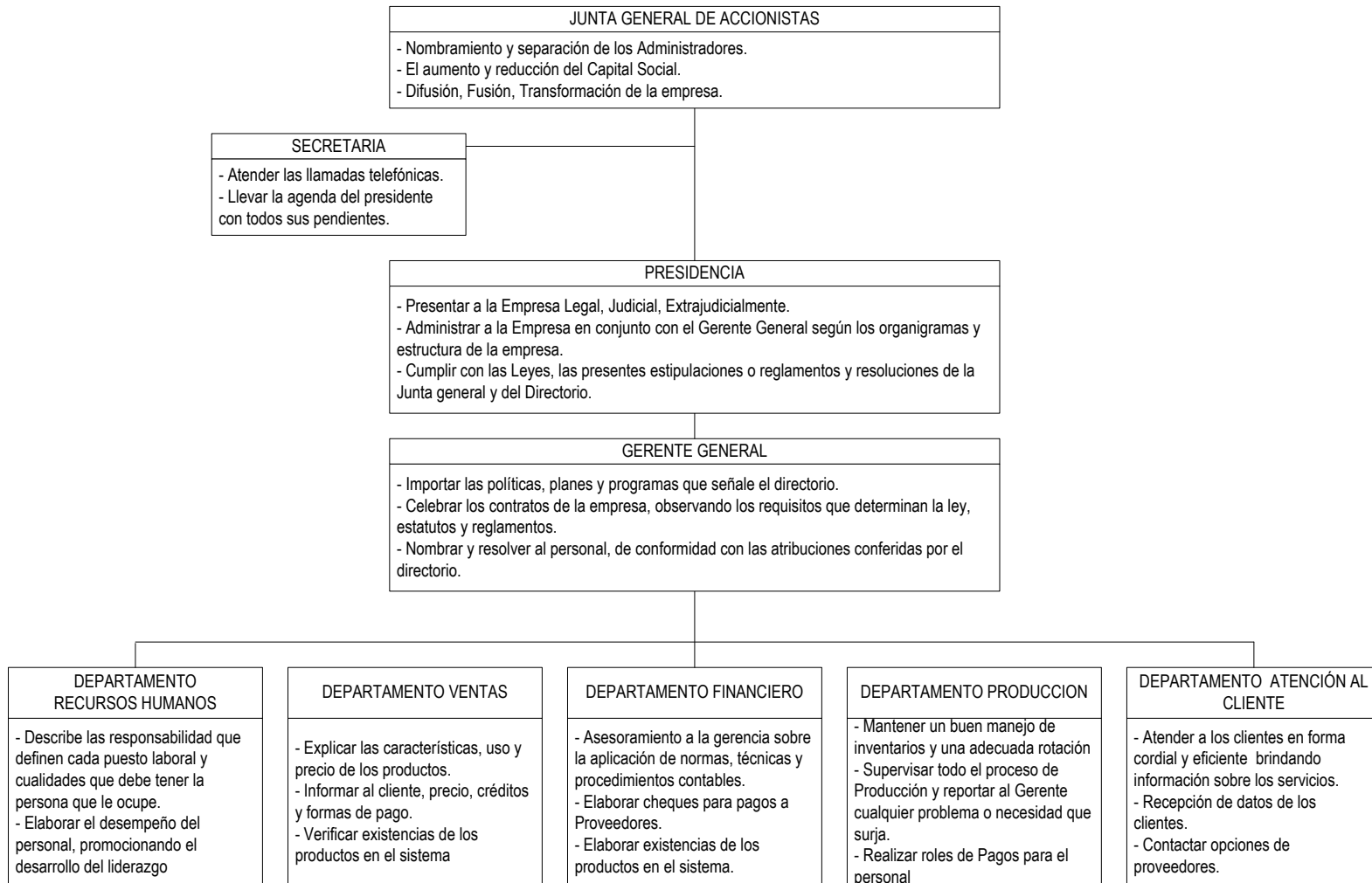
“El organigrama funcional refleja el titular o responsable que se encarga del puesto de trabajo. Tiene por objeto indicar, en el cuerpo de la gráfica las actividades o tareas ejecutadas de las unidades y sus relaciones, las principales funciones o labore de los órganos representados.”¹²

A continuación se presenta el organigrama funcional que se propone:

¹² VÁSQUES Víctor Hugo, ORGANIZACIÓN APLICADA, Gráficas Vásquez, Segunda Edición, Octubre 2002, Pág. 220.

ECUAMATRIZ CIA. LTDA.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL (2008)



Fuente: Ecuamatrix Cía. Ltda.
Elaborado por: Mayra Culqui Taco

1.2.2.3 Organigrama de Personal

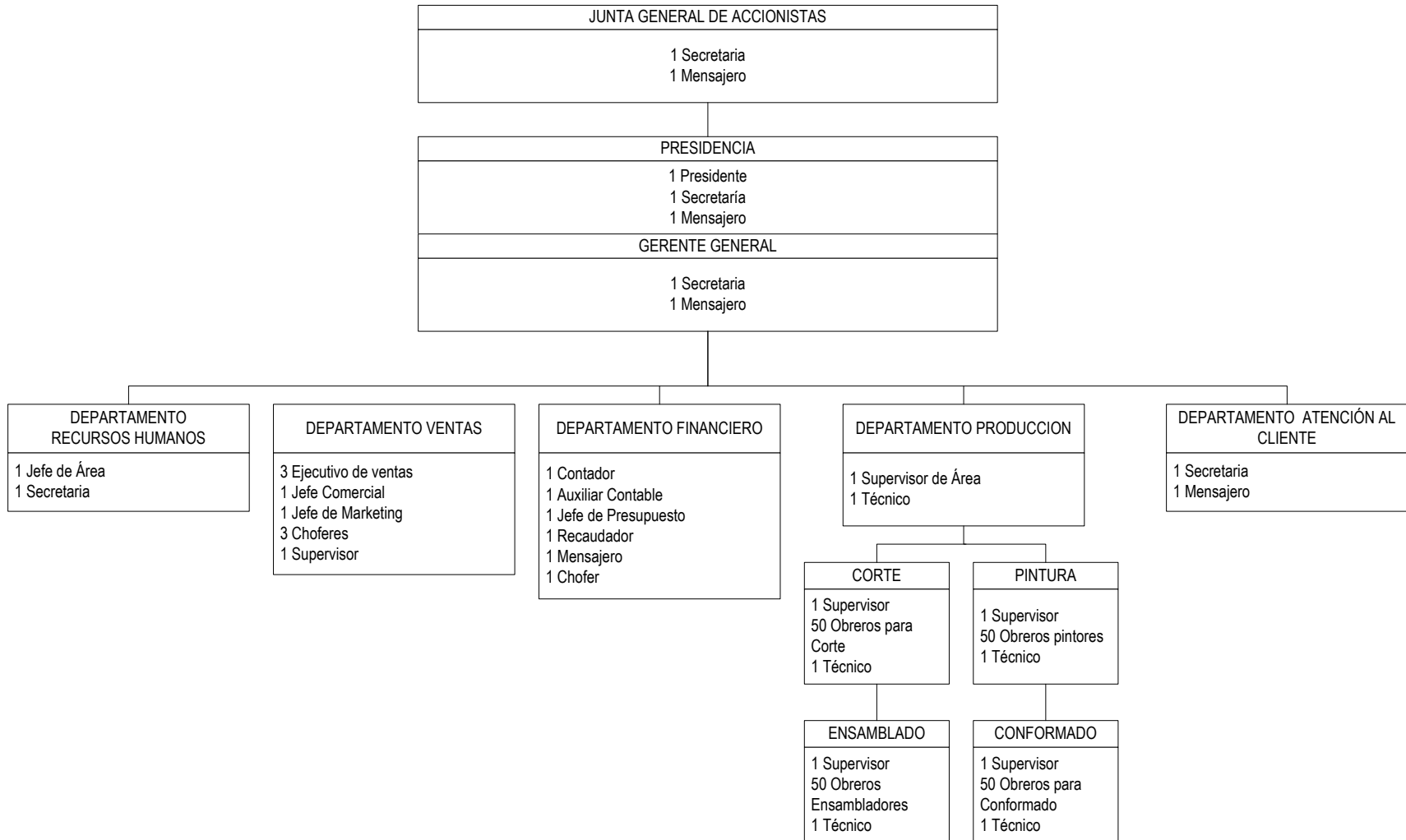
“Este organigrama nos indica de forma rápida todas las personas que trabajan dentro de una organización, en la que se indican las necesidades en cuanto a puestos de trabajo y al mismo tiempo se puede determinar niveles de autoridad.”¹³

A continuación se presenta el organigrama de personal:

¹³ www.wikipedia.org/wiki/Empresa

ECUAMATRIZ CIA. LTDA.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL (2008)



Fuente: Ecuamatrix Cía. Ltda.
Elaborado por: Mayra Culqui Taco

CAPÍTULO 2

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, analizan y procesan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la empresa.”¹⁴

A continuación se profundizan cada uno de los elementos que forman parte del direccionamiento estratégico.

2.1. Misión

Se refiere en definir el rumbo y generar los componentes necesarios para realizarlo, la misión está relacionada con la visión, es decir todas las actividades tienen que estar encaminadas a lograr y fortalecer la visión.

“Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión”.¹⁵

¹⁴ HELLRIEGEL/Jackson, Administración Un enfoque basado en competencias, novena Edición 2002

¹⁵ www.wikipedia.org/wiki/Empresa

Misión de la empresa:

MISIÓN

“Desarrollará, producirá en serie, y comercializará productos con componentes metálicos para el mercado interno, procurando excelencia en calidad, mediante la innovación constante de tecnología, brindar al cliente una entera satisfacción a través de la puntualidad en las entregas, a precios justos que nos permita obtener una rentabilidad adecuada a los accionistas y retribución justa a los colaboradores, bienestar a la sociedad en general.”

2.2. Visión

“Es una descripción de un futuro deseado, difícil de alcanzar pero no imposible de lograr es una base de compromisos, deseos e ideales que se basan en valores compartidos, con todos los miembros de la organización para que de esta manera exista un apoyo a la ejecución adecuada de la misión.”¹⁶

Visión de la empresa:

VISIÓN

“Ser una Empresa líder en el mercado nacional e internacional en la fabricación, ensamblaje y comercialización de productos manteniendo un alto nivel de satisfacción del cliente.”

¹⁶ www.wikipedia.org/wiki/Empresa

2.3. Objetivos de los departamentos

“Son fines hacia donde debe dirigirse toda actividad, son los que dan direccionalidad a los esfuerzos que realiza la organización, pero también para cada uno de los departamentos, de las personas que contribuyen a su logro.”¹⁷

Objetivo General

A continuación se detalla el Objetivo General de la empresa Ecuamatrix Cía. Ltda. de cada departamento:

Departamento de Recursos Humanos

- Crear un entorno laboral en el que los empleados, trabajadores y la empresa mantengan una relación satisfactoria para todos.

Departamento de Ventas

- Duplicar los ingresos de la empresa a cuatro años hasta finales del 2011, logrando en este periodo que un 25% de la facturación sea de ventas de exportación y manteniendo un margen de utilidad superior a la tasa más alta del mercado de dinero ecuatoriano.

¹⁷ www.wikipedia.org/wiki/Empresa

Departamento de Producción

- Garantizar la satisfacción del consumidor mediante el mejoramiento continuo de calidad.

Departamento de Atención al Cliente

- Garantizar la mejor atención al cliente a fin de poder captar el mayor grado de clientes para la empresa.

Objetivos Específicos

Los objetivos que persiguen cada uno de los departamentos, son las que a continuación se describen:

Departamento de Recursos Humanos

- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.
- Facilitar el proceso de toma de decisiones al generar reportes con información relevante.
- Garantizar la correcta aplicación de la normativa interna y externa en cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa.

Departamento de Ventas

- Incrementar en un 10% la liquidez de la empresa cada año.
- Generar un mayor porcentaje de rentabilidad y crecimiento.

- Mantener la información contable actualizada.

Departamento de Producción

- Abastecer los materiales necesarios en la cantidad, calidad y tiempos requeridos al menor costo posible, para con ello dar un mejor servicio al cliente.

Departamento Atención al Cliente

- Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes, brindándoles atención personalizada.
- Conservar una relación sólida con los clientes.

2.4. Políticas

Las políticas permiten identificar la relación entre la organización y sus miembros, permiten regular la norma desenvolvimiento en armonía para el cumplimiento de los objetivos de la organización:

Ecuamatrix al igual que las demás compañías del grupo tienen establecidas sus políticas como empresa, teniendo en consideración los objetivos que están en relación al presupuesto y considerando los intereses de los inversionistas.

- Todos los miembros de la empresa deben participar activamente como elementos multifuncionales para conseguir el cumplimiento de los objetivos, preservar el prestigio y la productividad de la empresa.
- La atención al cliente debe ser de alta calidad para cubrir sus expectativas y necesidades.

2.5. Estrategias

Nuestras estrategias están enfocadas en aumentar el valor de la empresa mediante un crecimiento dirigido del beneficio en nuestros principales mercados.

- ✓ Nuestros recursos más vitales para alcanzar esta meta son la competencia y el espíritu emprendedor de nuestros empleados.
- ✓ Fomentamos el desarrollo de sus facultades y trabajamos conjuntamente para seguir conversando la identidad de nuestra empresa ahora y en el futuro.
- ✓ Consideramos un factor importante de nuestro éxito desarrollar técnicas de aplicaciones innovadoras conjuntamente e nuestro clientes, pero también con científicos e investigadores.

2.6. Principios y Valores

Los valores y principios que se manejan en la empresa son los siguientes:

PRINCIPIOS

- ✓ **Bienestar Personal.** Para la empresa es importante el lado humano.
- ✓ **Excelencia.** Hacer las cosas bien desde la primera vez para evitar pérdida de tiempo, desperdicio de recursos e incremento de costos.
- ✓ **Motivación.** Reconocer el esfuerzo y dedicación, rendimiento y superación técnica de cada uno de los trabajadores a través de remuneraciones justas e incentivos.
- ✓ **Puntualidad.** Entrega del servicio dentro del plazo establecido por el cliente, en cuanto a ubicación profesional, en lo laboral también se aplica dicho principio.
- ✓ **Trabajo en equipo.** La integración lleva hacia la consecución del objetivo deseado sea este personal, operativo o también corporativo.

- ✓ **Igualdad.** Cada cliente, proveedor o trabajador merece un trato igual sin distinción de ninguna índole, de manera que cada uno de ellos sea alguien especial para la empresa

VALORES

- ✓ **Honestidad sobre todas las cosas.-** Significa que no hay contradicciones ni discrepancias entre los pensamientos, palabras o acciones. Ser honesto con el verdadero ser y con el propósito de una tarea gana la confianza de los demás e inspira fe en ellos.
- ✓ **Compromiso con la empresa.-** Es decir sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea interacción con otros a discreción, retroinformación, actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensa, confianza en la empresa, capacitación, etc.
- ✓ **Respeto a las personas.-** Es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra.

- ✓ **Igualdad de oportunidades.-** Es el principio que reconoce a todos los ciudadanos capacidad para los mismos derechos, se refiere a que tienen las mismas opciones, esto es "Igualdad Social".

- ✓ **Iniciativa.-** Se refiere a hacer, lo que se debe de hacer, bien hecho; sin que nadie lo mande. A quien hace una cosa bien hecha sin que nadie se lo ordene, sigue aquel que la hace bien cuando se le ha ordenado una sola vez.

- ✓ **Perseverancia con inteligencia.-** Es aquella que se sostiene en una voluntad firme, constante, superior al tiempo.

- ✓ **Creatividad.-** Se refiere a la aptitud para crear o inventar. Se la identifica como la habilidad de usar sus pensamientos, valores, emociones y acciones para enriquecer su ambiente de formas nuevas y únicas.

- ✓ **Disciplina.-** Es la instrucción que posee una persona en torno a cierta doctrina y la forma precisa en que lo lleva a la práctica.

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

El estudio del entorno en el cual se desenvuelve una empresa, es de vital importancia para el cumplimiento de sus objetivos, debido a que en el ambiente externo existen ciertas variables o factores que pueden perjudicar el desarrollo normal de sus actividades, es por esto que la empresa requiere de un estudio de los factores, para determinar aquellos que pueden ser influenciados , así conseguir que estos participen a favor de la empresa ; y a su vez determinar aquellos que no pueden ser controlados, pero sin embargo le ayudarán a tomar decisiones que le permitirán protegerse ante cambios perjudiciales durante la actividad económica .

3.1. Análisis Interno

Todas las áreas funcionales de una empresa tienen fuerzas y debilidades, que afectan a la organización como un todo; por tal razón es necesario conocerlas, para acciones pertinentes, que ayuden a mejorar el desempeño de la empresa.

“El análisis interno es aquel que se encarga de estudiar las fuerzas que actúan en el interior de la organización y las cuales se vinculan con la

misma de una manera específica; sus componentes son originados dentro de las áreas funcionales de la organización.”¹⁸

3.1.1. Departamento Atención al Cliente

El departamento de atención al cliente contempla el proceso de coordinar las actividades que ejecuta la parte administrativa, atender las comunicaciones telefónicas internas y externas, orientar e informar al público que accede a la prestación del servicio, distribuye los documentos que recibe. Se encarga de elaborar y realizar pedidos de material, solicitud de presupuestos, recepción y comparativas con proveedores, avisos de mantenimiento y custodia del material de oficina y archivo de documentos.

Al realizar el estudio detallado del departamento se encontraron las siguientes deficiencias:

- Los encargados de la atención al cliente en la empresa son personas que no han recibido capacitación desde su contratación, brindando una atención de bajo nivel a los clientes, porque no se han preocupado en seleccionar personal capacitado, causando así que no se cumplan con los objetivos de la empresa.

¹⁸ PRADO Manuel, Investigación y desarrollo enciclopedia de la dirección y administración de la empresa, Tomo 15. Edición 2002.

- El departamento Atención al Cliente cuenta con un manual de funciones para cada empleado, se debe a que el personal desarrolle sus actividades por criterio personal; esto ha ocasionado diferencias en el desempeño de las actividades y objetivos de la empresa, perjudicando el éxito de la misma.

3.1.2. Departamento de Ventas

La función primordial del departamento de ventas es atender a los clientes de una manera profesional, con un énfasis en la calidad de servicio, estudiar la situación del cliente, confirmando la posibilidad de obtención del crédito solicitado, asegurar la venta de productos y servicios de la empresa.

En el departamento de Ventas se identificaron las siguientes deficiencias:

- Los productos que comercializa la empresa no se encuentran codificados, se debe a que no posee un sistema sistematizado que permita determinar con mayor facilidad los productos, ya que los directivos por falta de presupuesto no han podido incrementar un sistema automatizado que permita un control de los productos.

3.1.3. Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos se encarga de Seleccionar el personal adecuado para cada departamento, describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.

Las deficiencias que se encontraron en el departamento de Recursos Humanos son las siguientes:

- En el Departamento de Recursos Humanos existe incompatibilidad de funciones, se selecciona al personal de acuerdo a preferencias familiares, sin tomar en cuenta las normas prescritas en la empresa referentes a la selección del personal, ocasionando que el perfil del empleado no sea adecuado al puesto que ocupa, y el trabajo que realizan no esté acorde a las necesidades que posee la empresa.

- La asistente del departamento de Finanzas realiza las funciones de secretaria, asistente de bodega, atención de llamadas telefónicas, auxiliar de servicios, esto se debe a que no existe un manual de funciones, a la falta de interés por parte del gerente de establecer segregación de funciones a los empleados, con el fin de crear un ambiente de trabajo sólido, y permita cumplir de manera correcta con las actividades de la empresa.

3.1.4. Departamento de Producción

El Departamento de Producción es el responsable de asignar el Control adecuado de la entrada y salida de la mercadería, y cumplir de manera eficiente con los pedidos de los clientes, Mantener un buen nivel de inventarios y una adecuada rotación del mismo, Verificar la producción diaria del producto para la confirmación de pedidos y ventas.

Las deficiencias que se encontraron en el departamento de migración son las siguientes:

- En el área de bodega maneja inventarios, ingresos y egresos de bodega, mediante una hoja electrónica (Excel) se debe a la falta de modernización en los sistemas computacionales, lo que dificulta el control de inventarios en bodega.
- En el área de Adquisiciones y Control de Calidad se realiza un proceso de revisión, aprobación y registro que se da de un departamento a otro lo que ocasiona un retraso en la producción y atención a los clientes, esto se debe a la falta de aplicación de un manual de procedimientos por parte de la directiva, ocasionando pérdidas económicas en la empresa.

3.2. Análisis Externo

Permite examinar las variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna; por lo tanto debe adaptarse a la misma; consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas del ambiente en el que la empresa opera; significa evaluar si el campo de acción dentro del cual opera una organización facilita el logro de sus objetivos y permite alcanzar una ventaja competitiva en el mercado, para esto se debe analizar las influencias macroeconómicas y microeconómicas de la empresa.

3.2.1. Influencias Macroeconómicas

“Las influencias macroeconómicas permiten, delinear el entorno en que se desenvuelve la empresa y la realidad en que se desempeñan; sin embargo, su influencia podría beneficiar o perjudicar considerablemente en el futuro a la empresa.”¹⁹

3.2.1.1. Factor político.

El Ecuador se ha convertido en un país donde la estabilidad política y el normal desenvolvimiento de los tres poderes del Estado se ha perdido en los últimos meses y años, sin duda la injerencia por parte de los representantes de la sociedad se ha convertido en un obstáculo para poder dotar a la nación de organismos competentes y de autoridades con

¹⁹ www.mailxmail.com/curso/empresa/marketing2/capitulo9htm.

el compromiso único de servir a las necesidades y exigencias de un país que está catalogado como subdesarrollado.

El Eco. Rafael Correa, es el actual Presidente de la República del Ecuador, fue elegido por el voto popular y es representante del movimiento Alianza País; su plan de gobierno es alentador y dentro de sus principales puntos consta Asamblea Constituyente, sin embargo la incertidumbre invade en los actores de la sociedad y en los entes productivos, por otro lado es importante hacer referencia a las denominadas –mayorías- en la función legislativa, considerando que son el eje fundamental en la toma de decisiones, la tendencia actual para los próximos cuatro años estará liderada por los representantes del PRIAN Y PSP y en el sistema judicial el panorama no cambia, el sistema se ve en una situación en la cual cada actor es juez de su propia causa y no existe autoridad final capaz de ser arbitro en la última instancia de los conflictos y diferencias que pueden surgir.

Las nuevas reformas y regulaciones todavía no están claras para muchos sectores, en especial para los empresarios, comerciantes en general, sector agropecuario, ganadero y al sector industrial pues son estos sectores los que se encuentran más preocupados de sus intereses, argumentando que las nuevas reformas afectan su rentabilidad y competencia.

La nueva Constitución Política, en su título XII que habla sobre la regulación "Del Sistema Económico", se refiere en el capítulo 6 al "Sector Industrial". En este marco, se establecen varias políticas del Estado para el desarrollo prioritario, integral y sostenido de las actividades agrícola, pecuaria, pesquera e industrial, que provean productos de calidad para el mercado interno y externo, la dotación de infraestructura, la tecnificación y recuperación de los suelos, la investigación científica y la transferencia de tecnología.

Por lo tanto los vehículos ensamblados en Ecuador tendrán el 20% de los componentes de fabricación nacional, esto por medio de proyecto denominado "Producción de bienes intermedios: incorporación de partes y piezas para generar mayor valor agregado", impulsado por el Ministerio de Industrias y Productividad. Para este proceso participarán las ensambladoras AYMESA, MARESA Y OMNIBUS BB, ECUAMATRIZ CIA LTDA y más de 60 empresas de autopartes.

La ministra de Industrias y Productividad, Verónica Sión, manifestó que esta es una estrategia destinada a impulsar el desarrollo del sector automotor ecuatoriano, mediante la incorporación de autopartes y piezas de fabricación nacional en el ensamblaje de vehículos.

El plazo previsto para la ejecución del proyecto es de 9 años, durante el cual se espera lograr que los vehículos ensamblados en el país, tengan

un 20 % de componentes de fabricación nacional, lo que permitirá un crecimiento del 62% en este sector en relación al año 2009.

Según el Ministerio de Industrias, el crecimiento porcentual en los próximos 9 años significa que el volumen total de compras de materiales originarios de Ecuador por parte de las ensambladoras, será aproximadamente de 1.280 millones de dólares.

La ministra destacó que el aporte al crecimiento económico por parte de la industria automotriz ha significado una inversión superior a los 350 millones de dólares, con el programa se espera dinamizar el sector automotor y obtener un crecimiento sostenido.

Además aseveró que con este proyecto se busca la transformación productiva a través de factores que permiten dar mayor valor agregado, crear incentivos para potenciar la producción local y mejorar la productividad y competitividad.

Agregó que el gobierno se ha propuesto avanzar en la sustitución selectiva de importaciones, en función de las cadenas o apuestas productivas, en donde el país tiene niveles reales de capacidad y potencialidad.

Estas acciones se cumplirán en el marco de un convenio que fue suscrito por la Ministra Verónica Sión con la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana, representada por el director, Marcelo Ruiz. La industria automotriz en el Ecuador genera empleo directo para 9.285 trabajadores.

Los resultados de las nuevas regulaciones se verán en el transcurso del año, con los resultados económicos y de competencia de este sector. Pero es deber tanto del Estado como del sector Privado, involucrarse y cooperar para el progreso de este mercado.

3.2.1.2. Factor económico.

Estos factores tienen una incidencia directa con la empresa, mediante éstas se obtiene una idea acerca de la situación económica por la que actualmente el Ecuador está atravesando; de igual forma ayuda al momento de determinar costos del negocio en el país y también al determinar si estas variables son oportunidades o amenazas para la empresa.

Para ECUAMATRIZ Cía. Ltda. , las variables críticas son:

- ✓ Producto Interno Bruto (PIB)
- ✓ Tasa de inflación
- ✓ Tasas de interés

- ✓ Desempleo
- ✓ Riesgo País
- ✓ Población Económicamente Activa

PIB (PRODUCTO INTERNO BRUTO).- “Indica el tamaño de la economía de un país con sus respectivas actividades, mediante la suma del conjunto de bienes y servicios finales producidos dentro del mismo, en un periodo determinado.”²⁰

TABLA 1.
PRODUCTO INTERNO BRUTO

Año	PIB Anual
2006	4,07
2007	3,47
2008	6,52
2009	3,15
Enero-Sept-2010	4,3

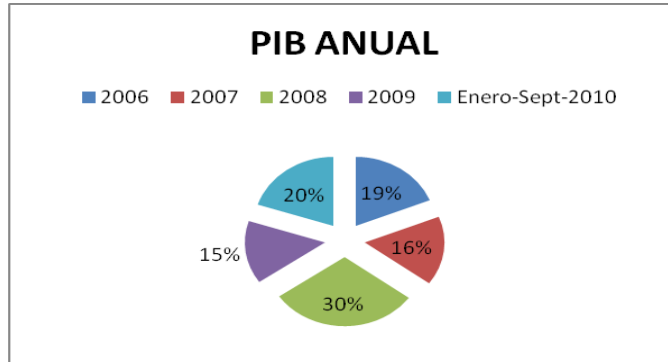
Elaborado por: Mayra Culqui Taco

Fuente: www.bce.fin.ec

²⁰ www.bce.fin.ec

GRÀFICO 1

PRODUCTO INTERNO BRUTO



Elaborado por: Mayra Culqui Taco
Fuente: www.bce.fin.ec

ANÁLISIS

En el año 2006, el crecimiento económico con relación al PIB es del 4.07%, mayor que el año 2007.

Para el año 2008 el Producto Interno Bruto crece a una tasa de 6.52%, superior a la registrada en el año 2007 que fue de 3.47%, debido principalmente al crecimiento del valor agregado no petrolero; con respecto al año 2009 hubo una disminución del 3.15%, pero en el año 2010 tuvo un incremento del 0.32%,(enero- mayo). Lo anterior permite establecer una oportunidad para la empresa considerando que se mantengan los niveles de crecimiento previstos para la economía ecuatoriana.

Inflación.- "Tendencia permanente de un mercado hacia un incremento del nivel general de precios de los grupos que ofrecen mercancías en

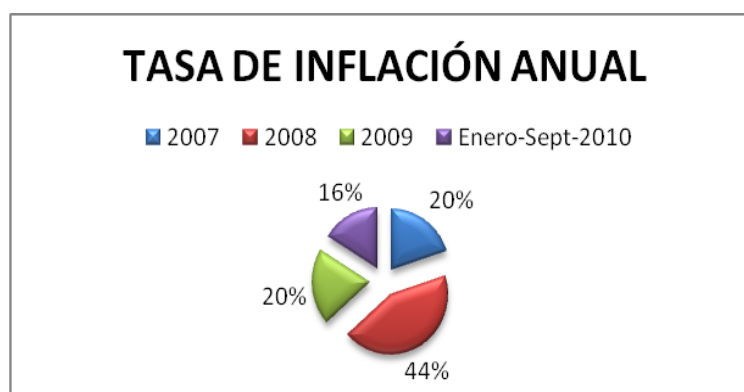
ventas (ofertas) y una disminución permanente del poder adquisitivo de la moneda del país que sufre el proceso, o sea , del grupo de personas que compran las mercancías (demanda).”²¹ A continuación podemos ver cuál ha sido la evolución que ha tenido la inflación anual en el período 2005 – 2010

TABLA 2.
INFLACIÓN ANUAL

AÑO	TASA DE INFLACIÓN ANUAL
2007	4,24
2008	9,23
2009	4,31
Enero-Sept-2010	3,44

Elaborado por: Mayra Culqui Taco
Fuente: www.bce.fin.ec

GRÁFICO 2
EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN ANUAL



Elaborado por: Mayra Culqui Taco
Fuente: www.bce.fin.ec

²¹ www.inec.gov.ec

ANÁLISIS

Desde el año 2006 al 2008 la inflación anual ha tenido un comportamiento muy variable ya que ha tendido a subir y bajar de un año a otro.

En el año 2008 tubo una variación del 9.23% debido a la división de Alimentos y bebidas no alcohólicas, fue el rubro de mayor contribución para que la inflación aumente, debido a la terminación de cosechas de productos agrícolas, disminución de la producción como consecuencia de la falta de lluvia en los sectores agrícolas. Al comparar la inflación anual del año 2009, evidencia una importante reducción respecto a la registrada en el año 2008.

En la actualidad la inflación desde enero – septiembre del 2010, registra una variación de 3.44%, a comparación del año 2008, hay una disminución del 0.56%, la mayor inflación acumulada se registró en Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes.

Esté comportamiento de la inflación ha permitido que el poder de adquisición también se mantenga estable, es decir esto ha ayudado a que las personas puedan adquirir bienes considerados de lujo como son: vehículos, computadores, televisores, etc.

Tasas de Interés Activa en Dólares: “Es el precio de un capital prestado o recibido en préstamos .Es el dinero que cobra una institución financiera por el capital que da en préstamo.”²²

TABLA 3.

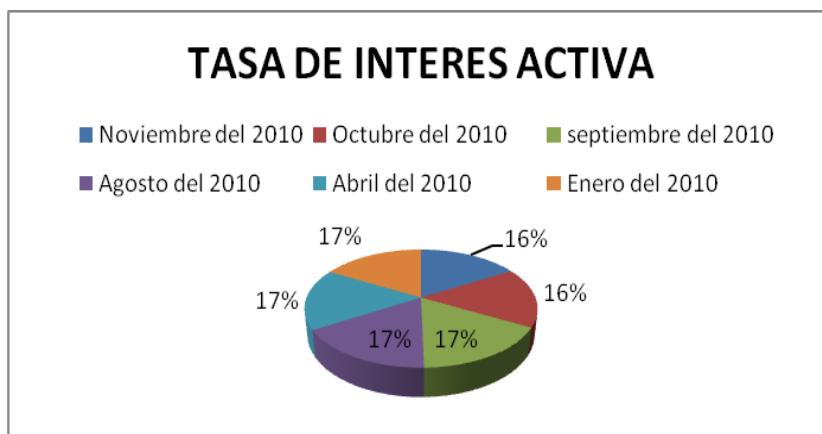
TASA DE INTERES ACTIVA

AÑO	TASA DE INTERES ACTIVA
Noviembre del 2010	8,94
Octubre del 2010	8,94
septiembre del 2010	9,04
Agosto del 2010	9,04
Abril del 2010	9,12
Enero del 2010	9,13

Elaborado por: Mayra Culqui Taco
Fuente: www.bce.fin.ec

GRÁFICO 3

TASA DE INTERES ACTIVA



Elaborado por: Mayra Culqui Taco
Fuente: www.bce.fin.ec

²² www.bce.fin.ec

ANÁLISIS

En el 2009, la Tasa Activa ha presentado una tendencia cíclica a lo largo del año, registrando su punta más alta en mayo, con un interés del 9.26% ó su mínimo en septiembre con 9.16% esta variación está estrechamente relacionada con la inestabilidad política que enfrenta nuestro país, pues el riesgo en las instituciones financieras se eleva.

Por la volatilidad de esta Tasa, la empresa no puede negociar usándolo como referente, por lo que se convierte en una amenaza pues la empresa bajo esas condiciones no accede a créditos con la banca comercial local considerando que las tendencias en las tasas son variables y además las instituciones financieras añaden costos totales como comisiones que no están regulados por la Superintendencia de Bancos y es de acuerdo al criterio de la entidad.

DESEMPLEO

“Dentro de este concepto se puede citar un segmento de la población como es la población económicamente inactiva, que está determinada por el conjunto de personas de 12 años o más de edad que no han trabajado, ni buscaron trabajo durante las últimas cinco semanas.”²³

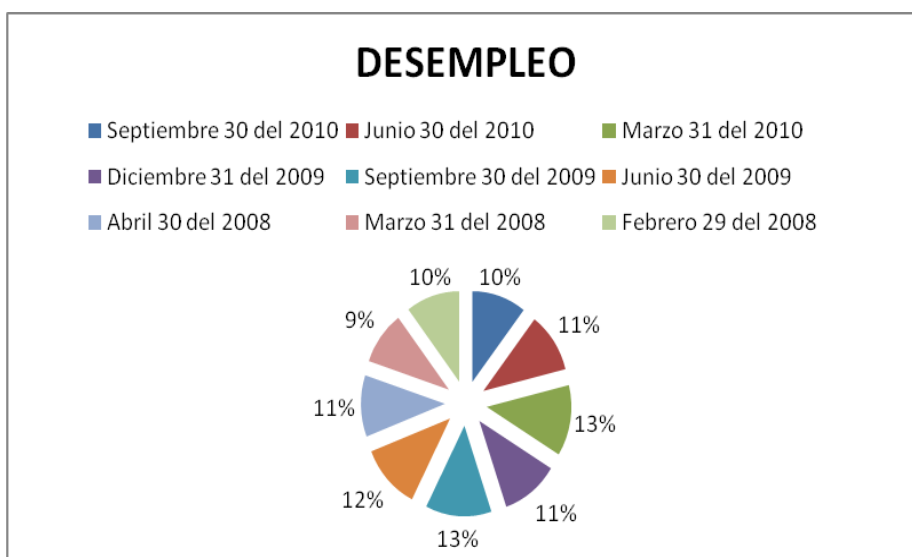
²³ www.inec.gov.ec

TABLA 4
DESEMPLEO

AÑO	DESEMPLEO
Septiembre 30 del 2010	7,44
Junio 30 del 2010	7,71
Marzo 31 del 2010	9,1
Diciembre 31 del 2009	7,9
Septiembre 30 del 2009	9,06
Junio 30 del 2009	8,34
Abril 30 del 2008	7,93
Marzo 31 del 2008	6,87
Febrero 29 del 2008	7,37

Elaborado por: Mayra Culqui Taco
Fuente: www.bce.fin.ec

GRÁFICO 4
DESEMPLEO



Elaborado por: Mayra Culqui Taco
Fuente: www.bce.fin.ec

ANÁLISIS

Como podemos observar en el siguiente cuadro la tasa de desempleo del año 2008, se encuentra en el 7.50% siendo el año con un incremento significativo para el país. La tasa de desempleo anual del 2009 se ubicó 7.90%, con un incremento del 0.40% con relación al año 2008 que se ubico en 7.50%. En la actualidad tomando en cuenta desde enero hasta septiembre 2010, se ubicó 7.44%, a comparación del año 2009, con una disminución del 0.60%.

El desempleo ocasiona a la sociedad tanto un costo económico como social. El costo económico corresponde a todo lo que se deja de producir y que será imposible de recuperar, esto no solo incluye los bienes que se pierden por no producirlos sino también una cierta degradación del capital humano, que resulta de la pérdida de destrezas y habilidades.

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)

“Es aquella parte de la población dedicada a la producción de bienes y servicios de una sociedad, que tienen empleo o que no están buscándolo o a la espera de alguno”²⁴

²⁴ www.google.com

GRÁFICO 5.

POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA



Elaborado por: Mayra Culqui Taco

Fuente: www.inec.gov.ec

TABLA 5.

POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA

Años	% Anual
2007	43,64
2008	43,59
2009	38,79
2010 Enero – Mayo	40,20

Elaborado por: Mayra Culqui Taco

Fuente: www.inec.gov.ec

ANÁLISIS:

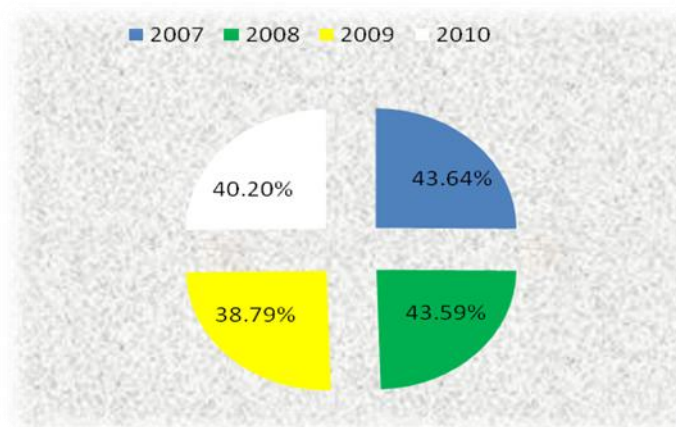
En el año 2007 la tasa de actividad obtenida, fue de 43.64%, lo que representa 14.145.028 personas. La misma disminuyó en 0,5% (32.075 personas) respecto al año 2008, donde fue de 43.59%, equivalente a 14.110.103 personas; para el año 2009 fue de 38.79% lo que

representaba 12.985.203 personas, la misma que disminuyó en 4.8% con relación al año anterior, y en el año 2010 tuvo un incremento del 1.41%.

SUBEMPLEO

“Ocurre cuando una persona capacitada para una determinada ocupación, cargo o puesto de trabajo no está ocupado plenamente, por lo que opta por tomar trabajos menores en los que generalmente se gana poco, es decir número de personas empleadas por horas o por cierto tiempo.”²⁵

GRÁFICO 6
SUBEMPLEO



Elaborado por: Mayra Culqui Taco
Fuente: www.inec.gov.ec

²⁵ www.inec.gov.ec

TABLA 6
SUBEMPLEO

Años	% Anual
2008	48,77
2009	50,50
2010	50.42

Elaborado por: Mayra Culqui Taco
Fuente: www.inec.gov.ec

ANÁLISIS:

El subempleo es actualmente la actividad que concentra a un mayor número de trabajadores en el país y es muy importante para la economía ecuatoriana, como se ha venido evolucionando en los últimos tres años. En Ecuador los subempleados se encuentran presentes en casi todas las ramas de la producción, pero en especial en la comercial con un 47%.

3.2.1.3. Factor Social

“Los factores sociales nos permiten observar variables que son propias de las personas y de las regiones en general ya que dentro de este factor estudiamos la idiosincrasia de las personas, sus tradiciones, su cultura y costumbres, para de esta manera determinar cómo se posicionan nuestros productos o servicios dentro de la sociedad.”²⁶

²⁶ www.monografias.com

Desde siempre las condiciones laborales a las que se debe enfrentar el trabajador ecuatoriano no han sido las mejores, ya que no garantizan la entrega de un trabajo adecuado recompensado con un salario justo, seguido de la explotación y falta de empleo, esto ha desembocado en que el trabajador tenga que sobrevivir consumiendo en muchos casos solo lo necesario e indispensable.

POBLACIÓN ECUADOR

La población estimada de la República del Ecuador a julio del año 2007 asciende a 13.755.680 habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 47 habitantes por km².

A pesar que los ecuatorianos hace tan sólo un siglo se concentraban con más alta frecuencia en la región Sierra en los Andes, hoy en día la población está dividida casi equitativamente entre Sierra y Costa.

La población ecuatoriana es diversa, pero resulta difícil establecer porcentajes exactos a distintos grupos ya que la definición de etnia no es equivalente a la de raza, y las estadísticas sobre la composición diversa del país según diferentes fuentes varían por este motivo.

La población del Ecuador está compuesta por un 52% de indígenas (principalmente, quechuas) y un 40% de mestizos; el 8% restante lo

componen principalmente descendientes de españoles y de africanos. Aproximadamente el 60% vive en centros urbanos y el 40% en el medio rural.

A continuación se presenta la población del Ecuador entre los meses de Abril a Diciembre del año 2008:

TABLA 7
POBLACIÓN ECUADOR

PROVINCIAS	MESES								
	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08
AZUAY	659,65	660,47	661,29	662,11	662,93	663,75	664,58	665,40	666,23
CARCHI	159,94	160,03	160,13	160,22	160,31	160,41	160,50	160,59	160,69
COTOPAXI	399,40	400,10	400,79	401,48	402,18	402,88	403,58	404,28	404,98
CHIMBORAZO	430,24	430,60	430,96	431,32	431,67	432,03	432,39	432,75	433,11
IMBABURA	400,60	401,39	402,18	402,98	403,77	404,57	405,37	406,18	406,98
PICHINCHA 1	2,851,929	2,858,500	2,865,085	2,871,686	2,878,302	2,884,934	2,891,580	2,898,242	2,904,920
TUNGURAHUA	494,52	495,26	496,00	496,73	497,47	498,21	498,95	499,70	500,44
ZONAS NO DELIMITADAS	73,53	73,54	73,55	73,56	73,57	73,59	73,60	73,61	73,62
TOTAL	2.617,88	2.621,38	2.624,89	2.628,40	2.631,92	2.635,44	2.638,97	2.642,50	2.646,04

Proyección de población actual de conformidad con la nueva división política del Ecuador
Fuente: Dirección General de Servicios de Telecomunicaciones - Superintendencia de Telecomunicaciones

ANÁLISIS:

La población es el principal motor económico para un país. Con su actividad e iniciativa, han generado plazas de trabajo y negocios que cubren casi todas las necesidades y requerimientos de la sociedad misma.

Pero como vemos en la Tabla, la población en cada provincia está tendiendo al alza, lo cual implica un incremento no solo en la densidad de

la población, sino lastimosamente, en más personas desocupadas, mayor pobreza, mayor desnutrición y en sí mayores problemas sociales.

ECUAMATRIZ Cía. Ltda. siendo una empresa relacionada con los sectores rurales de la población de Ambato principalmente, vive esta realidad muy de cerca. Pero gracias a su responsabilidad social y compromiso con la comunidad, ha sabido aprovechar este fenómeno, para capacitar a la gente que vive en los sectores vulnerables, fomentando el trabajo y de esta manera reduciendo la desocupación.

Pero si el Gobierno y más empresas no actúan de la misma manera, el incremento poblacional se verá reflejado en mayor delincuencia y migración, constituyendo esto una fuerte amenaza para todos los miembros de la sociedad.

MIGRACIÓN

El Ecuador ha estado históricamente relacionado con la migración, interna o externa. La migración interna ha sido, según las circunstancias, de la Sierra a la Costa y al Oriente, de las zonas rurales a las zonas urbanas, y de ciudades pequeñas a las ciudades intermedias o grandes, por razones principalmente de búsqueda de trabajo o de mejores condiciones de vida.

Aunque las cifras sobre la migración varían, muestran que se trata de una realidad de grandes dimensiones: según el Plan Nacional de Ecuatorianos

en el Exterior en los últimos años, más del 10% de la población del país, 1.5 millones ha emigrado; de acuerdo con la Dirección Nacional de Migración entre 1999 y 2000 salieron del país 504.203 ecuatorianos, más del 10% de la población económicamente activa, cuyos principales destinos son Estados Unidos, España e Italia. La mayoría de los emigrantes son jóvenes y mujeres.

Por otra parte, el Estado Ecuatoriano ha reconocido a la migración por razones económicas como una realidad que requiere la construcción de una política pública y por ello se trabajó en la elaboración de un Plan Nacional de Migración, como instrumento de apoyo para la población migrante en los países receptores, así como para los miembros del núcleo familiar que se quedan en el país.

A nivel local el impacto de las remesas en el desarrollo de las comunidades de origen es restringido ya que por una parte, las remesas captadas por los bancos se colocan fuera de la región e incluso del país y no se invierten localmente y por otra las familias de emigrantes tienen desconfianza en el sistema bancario y prefieren gastar su dinero antes que ahorrarlo o invertir. A nivel microeconómico las familias han mejorado sus niveles de vida en lo que respecta a la satisfacción de sus necesidades básicas, aunque hay costos sociales.

Debido a esto, otros consumos de los migrantes tienen que ver con la nostalgia (compra de productos de sus localidades de origen que pueden constituirse en oportunidad para que el país exporte) y con sus vínculos familiares relacionados con productos simbólicos y culturales que originan nuevas oportunidades de intercambio comercial.

La migración para ECUAMATRIZ Cía. Ltda. es una oportunidad por cuanto ingresa al país mayores ingresos con los cuales las familias pueden consumir. Pero por otra parte, no existe un impulso por parte del Gobierno y los bancos privados para incentivar el ahorro y la inversión. Por ejemplo, los empleados que trabajan conjuntamente con la empresa, tienen familias en el exterior, que envían remesas, no saben cómo invertir ese dinero y lo derrochan, haciendo que ese dinero se vuelva improductivo, y mino rizando los proyectos de expansión y tecnología para sus propios proyectos .

3.2.1.4. Factor Ambiental

Un rol importante es el concerniente al impacto ambiental partiendo del desgaste y contaminación de la atmósfera, sin embargo se realiza proyectos para controlar la emanación de gases y usos de aerosoles en nuestro país, las autoridades encargadas no cumplen con el rol de prevenir y menos con el de sancionar a los responsables de ejecutar dichas actividades

Tanto a nivel nacional como internacional se cuenta con leyes que regulan las actividades concernientes a la protección del ambiente, caso omiso se realiza a las mismas y todos violan estas normativas, el efecto será palpable en el corto plazo en donde nadie podrá tomar acciones correctivas para el normal desenvolvimiento de los actores del planeta tierra.

La actividad de importancia de suelda directamente no es consecuencia de contaminación ambiental, el almacenamiento o distribución de la misma tampoco es actor principal en perjudicar el ozono; sin embargo el uso de soldadura en las diferentes líneas de aplicación si es causa de una gran contaminación ambiental considerando los gases emitidos por esta.

En el factor ambiental se realiza proyectos, programas, normas y acciones destinadas a prevenir y controlar el deterioro del medio ambiente. Incluye tres aspectos: conservación del medio natural, prevención y control de la contaminación ambiental y manejo sustentable de los recursos naturales.

Por ende la empresa Ecuamatrix Cía. Ltda. se rige a la Ley de gestión ambiental la presente Ley establece los principios y directrices de política ambiental; lo que permite la aplicación de las normas ambientales las siguientes: parámetros de calidad ambiental, normas de efluentes y emisiones, normas técnicas de calidad de productos, régimen de

permisos y licencias administrativas, evaluaciones de impacto ambiental, listados de productos contaminantes y nocivos para la salud humana y el medio ambiente, certificaciones de calidad ambiental de productos y servicios y otros que serán regulados en el respectivo reglamento.

3.2.1.5. Factor Tecnológico

Los constantes cambios en las últimas décadas y la permanencia en un mundo globalizado han hecho que la ciencia y la tecnología se desarrollen significativamente dando mayores posibilidades al uso de la soldadura en aplicaciones dentro del aspecto industrial, construcción y reparación de maquinaria en general.

GRÁFICO 7 TECNOLOGÍA

Dobladora de Tubo



Dobladora de Muela



Hornos de Pintura



Dobladora de Tol



Elaborado por: Mayra Culqui Taco
Fuente: www.ecuamatrizcialtda.com.ec

3.2.1.6 Factor Legal

LEY ORGÁNICA DE ADUANAS

Debido a que los ciudadanos ecuatorianos realizan actividades comerciales y se ven en la necesidad de importar maquinaria, mercadería, del extranjero para brindar un mejor servicio y/o producto a sus cliente debe regirse a la ley orgánica de aduanas quien regula las

relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero, ya que la Aduana es un servicio público que tiene a su cargo principalmente la vigilancia y control de la entrada y salida de personas, mercancías y medios de transporte por las fronteras y zonas aduaneras de la República; la determinación y la recaudación de las obligaciones tributarias causadas por tales hechos; la resolución de los reclamos, recursos, peticiones y consultas de los interesados; la prevención, persecución y sanción de las infracciones aduaneras. Se debe tomar en cuenta para poder importar lo siguiente documentación:

Como resultado de su importación, el Agente de Aduana debe realizar la Declaración Aduanera Única (DAU); enviarla electrónicamente a través del SICE, y presentarla físicamente en el Distrito de Llegada de las mercancías; adjuntando los siguientes documentos exigidos por la Ley Orgánica de Aduanas (LOA):

- Original o copia negociable del Documento de Transporte.
- Factura Comercial.
- Declaración Andina de Valor (DAV).
- Póliza de seguro.

Dependiendo del tipo de producto a importar, también se requerirá. (Verifique la partida ingresando al SICE).

- Certificados de Origen de los países con los que el Ecuador mantiene acuerdos comerciales. En caso de no presentar dicho certificado el producto no podrá acogerse a la liberación arancelaria.
- Documentos de Control Previo (puede ser al embarque o a la presentación de la declaración aduanera), exigidos por regulaciones del Directorio de la Aduana del Ecuador.

Es decir que al importar para el Ecuador con empresas extranjeras representan un beneficio para Ecuamatrix Cía. Ltda. , ya que dichos tratados proporcionan seguridad nacional en beneficio de la empresa con el fin de brindar un servicio de calidad a sus clientes.

3.2.2. Influencias Microeconómicas

Es conocido también como ambiente competitivo; en este nivel de ambiente externo, se pueden encontrar componentes que por lo general, tienen efectos concretos e inmediatos para un tipo de empresa en particular. El estudio de sus componentes, busca dar un tratamiento, para que la empresa tenga supervivencia en el sector que compete.

3.2.2.1. Cliente


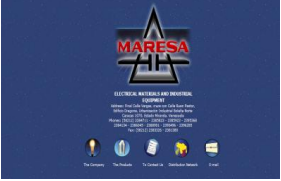

“Los clientes de la organización se identifican con la empresa por el servicio técnico, seriedad en el cumplimiento de entrega de mercadería y la capacidad en la solución en el cumplimiento de entrega de mercadería y la capacidad en la solución de problemas , son servicios ofertados sin recargo adicional en la compra.”²⁷

Ecuamatrix Cía. Ltda., en la actualidad cuenta con una amplia cartera de clientes que pertenece a su mercado objetivo y que provienen mayormente de Ambato y Quito así como de otras provincias y ciudades dentro del territorio, lo que ocasiona a que los clientes sean fieles a la empresa.

²⁷www.monografias.com.ec

TABLA 8

LÍNEA ELÉCTRICA Y AUTOPARTES DE VEHICULOS

CLIENTE	ACTIVIDAD	ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
	<p>Almacén mayorista distribuidor del material eléctrico de baja y alta tensión, para todo tipo de instalaciones, tanto domésticas como industriales.</p>	<p>CABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bicc general • Cable top cable • Alcatel
	<p>Se dedica a la comercialización y distribución de material eléctrico, que utilizan las empresas para brindar un mejor servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Switche • Tapas de Cajas de Medidor. • Medidores
	<p>Empresa Automotriz Japonesa, que tiene una empresa ensambladora en el ecuador llamada "MAESA" la que brinda sus servicios a las diferentes concesionarias.</p>	<p>Autopartes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chasis(Esqueleto) • Chasis Reforzado Camionetas

Elaborado por: Mayra Culqui Taco

Fuente: www.aymesa.com.ec, www.maresa.com www.mazda.com

TABLA 9
LINEA DE CONSTRUCCIÓN

CLIENTE	ACTIVIDAD	ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
FERRETERIA SANSUR	Se dedica a la venta de materiales de construcción, Albañería, madera, con el fin de brindar un servicio de calidad a sus clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Carretillas ➤ Palas ➤ Machetes ➤ Cajetines de luz eléctrica
FERRETERIA ALEX	Se dedica a la venta de productos de construcción, con el fin de brindar un mejor servicio a sus clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Carretillas de 2 Ruedas ➤ Carretillas de 3 Ruedas ➤ Palas
FERRETERIA HERMANOS NUÑEZ	Se dedica a la venta de productos de construcción, con el fin de brindar un mejor servicio a sus clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Carretillas ➤ Palas ➤ Machetes

Elaborado por: Mayra Culqui Taco
Fuente: www.ecuamatriz.com.ec

Es decir los principales clientes que tiene la empresa es con un 60% Aymesa seguido de Maresa con un 20% y el 10% Mazda, lo que ha permitido a que la empresa pueda ingresar al mercado nacional , y por ende ofrecer un producto de calidad para el cliente.

Tambien en la línea de construcción la empresa los principales clientes que tiene la empresa son las ferreterías quienes adquieren su producto para vender a sus clientes que lo necesitan como son las personas naturales, con el fin de poder ser más competitivo en el mercado.

3.2.2.2. Proveedor

“Son las personas o entidades que ofrecen bienes y servicios, requeridos por la empresa para producir o brindar un servicio a los clientes.”²⁸

Entre los principales proveedores de “ECUAMATRIZ Cía. Ltda.”, se encuentran los siguientes:



Es una empresa con trayectoria y experiencia cuenta con un grupo de profesionales para cada área de la empresa, son líderes en el servicio de

²⁸ www.google.com

la publicidad, editorial, noticias, deportes. Nuestro objetivo principal es satisfacer todas las necesidades en el área de publicidad para las empresas

Cada cuatro meses realiza la publicación de anuncios sobre los programas que ofrece la empresa, pagando un valor que depende de los parámetros requeridos por el Presidente de la empresa.



Es una empresa con trayectoria y experiencia cuenta con un grupo de profesionales para cada área de la empresa, son líderes en el servicio de la pintura y revestimientos. Nuestro objetivo principal es satisfacer todas las necesidades en el área de pintura.

Le proporciona a Ecuamatrix Cía. Ltda. pintura para los productos que brinda a sus clientes. La empresa contrata sus servicios cada seis meses y su precio varía de acuerdo a la cantidad que requiera para ciertas temporadas.

ESGRAVAR (PUBLICIDAD DIGITAL)

Le proporciona a Ecuamatrix Cía. Ltda. material gráfico (diseño e impresión de material publicitario) para anunciar los diferentes servicios y/o productos que ofrece. La empresa contrata sus servicios cada seis meses y su precio varía de acuerdo a la cantidad que requiera para ciertas temporadas.



ADECOMP con el fin de que conozca los múltiples servicios, beneficios, ventajas y ahorro que usted encontrara al dejar que seamos la empresa de soluciones de cómputo que usted o su empresa necesita.

Es una empresa que provee reparación de computadoras conexión por banda ancha a Ecuamatrix Cía. Ltda., durante cinco años, con un costo mensual equivalente a \$ 120 (internet).



Es una empresa con trayectoria y experiencia cuenta con un grupo de profesionales para cada área de la empresa, son líderes en el servicio de las ventas de computadoras, programas computacionales. Nuestro

objetivo principal es satisfacer todas las necesidades en el área informática.

Es una empresa comercializadora, que proporciona a la empresa computadoras (hardware) cada cuatro años y programas computacionales (software) cada año, además brinda mantenimiento trimestral y ofrece garantía de un año por si se presentan problemas o daños no programados.



DIPAC (PRODUCTO DE ACERO)

Le proporciona a Ecuamatrix Cía. Ltda. material que permite la elaboración del producto (Perfiles Laminados UPN, HEB, IPE,), tuberías, techos, etc.

La empresa contrata sus servicios cada tres meses y su precio varía de acuerdo a la cantidad que Ecuamatrix Cía. Ltda. requiera para ciertas temporadas.



CONFECCIONES ALEXANDRA

Es una empresa que brinda los servicios de confección de ropa como es: overoles, mandiles, chalecos, etc., para la comodidad de los empleados de todo tipo de empresa, y sobre todo de calidad. La empresa contrata sus servicios cada año y su precio varía de acuerdo a la cantidad que Ecuamatrix Cía. Ltda. lo requiera.

Los proveedores con los que cuenta Ecuamatrix son una fortaleza para la empresa, pues son de confianza, que llevan un trabajo conjunto por años y saben los requerimientos justos con los que trabaja, en cuanto a calidad, tiempo de entrega y demás condiciones.

Para la empresa los proveedores son parte de la empresa, y por ello realiza planes y programas conjuntos de capacitación, con el objetivo de mejorar las condiciones de calidad de materia prima y uso de tecnología.

3.2.2.3. Competencia

Según datos obtenidos por la empresa, la competencia se la puede determinar de la siguiente manera:

TABLA 10
COMPETENCIA

EMPRESA	DEDICA	PRODUCTO	COSTO UNITARIO
SIDEC (CARRETILLAS)	Fabricación de carretillas y palas para el área de construcción, lo que ha permitido satisfacer las necesidades de los clientes.	Carretillas y Palas	\$120.00
FIBROACERO	Fabricación de estufas, cocinetas, cilindros y carretillas para las áreas de construcción.	Carretillas y Palas	\$ 160
ALMETAL	Diseño y Fabricación de sistemas de bombeo, calentadores de agua, lavaderos.	Carretillas de Rueda	\$180 y \$ 160
ECUAMATRIZ Cía. Ltda.	Construcción de carretillas de jardinería, palas.	Carretillas Class	\$145.00 y \$140.00

Elaborado por: Mayra Culqui Taco
Fuente: www.ecuamatriz.com.ec

3.2.4. Precios

Los precios de los productos y/o servicios están asignados en base a la lista de precios enviada por las empresas que proporcionan los materiales, desglosando los costos netos, los costos de alojamiento, y en algunas ocasiones suplementos adicionales que exige la organización; al valor total que resulte de la suma de estos componentes se realiza una recarga que va desde el 5% al 10%, según estudios comparativos con la competencia en el Ecuador.

TABLA 11
COMPARATIVO DE PRECIOS

EMPRESA	PRODUCTO	COSTO UNITARIO
SIDEC (CARRETILLAS)	Carretillas y Palas	\$120.00
FIBROACERO	Carretillas y Palas	\$ 160
ALMETAL	Carretillas de Rueda	\$180 y \$ 160
ECUAMATRIZ Cía. Ltda.	Carretillas Class	\$145.00 y \$140.00

Fuente: www.ecuamatrix.com.ec

Elaborado por: Mayra Culqui Taco

Mediante el estudio de este cuadro comparativo, se puede observar que Ecuamatrix Cía. Ltda. Maneja un nivel de precios intermedio entre SIDEC y FIBROACERO siendo la SIDEC quien ofrece las carretillas con precios bajos, y atrae un menor mercado por dicha situación y además por los descuentos y promociones que realiza por temporadas; mientras que ALMETAL cuenta con productos más costosos. Ecuamatrix Cía. Ltda. se está posicionando en el mercado, tratando de competir en precios y productos , brindando un servicio de calidad para convertirse en la primera opción de venta de materiales de construcción , contribuyendo para su mejor desempeño intelectual y cultural.

CAPITULO 4

4. METODOLOGÍA PARA LA AUDITORIA DE GESTIÓN.

4.1. Metodología de Gestión.

La Metodología de la auditoría de gestión busca brindar un marco de gestión para todas las acciones que se emprenderán en las diversas fases de la auditoría, esto contribuye a dirigir en forma unificada.

Las etapas de la Auditoría de Gestión que actualmente se utilizan son:

Planificación Preliminar: La cual comprende el estudio que previsto a la ejecución de la auditoría, se debe realizar a la empresa, para conocer aspectos, tales como: estructura organizativa y funciones, flujo del proceso del producto o servicio que presta, características del producto o servicio, cantidad total de trabajadores, existencia de normas de trabajo, etc.

Planificación Específica: Una vez realizada la Planificación Preliminar, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir, el análisis de los elementos obtenidos en la exploración, determinando las áreas, funciones y materias críticas; y la definición de los objetivos específicos de la auditoría.

Comunicación de Resultados: Presentar los resultados de la auditoría de gestión a través de comentarios, conclusiones y recomendaciones que permitan optimizar las cinco E's en el componente auditado.

Seguimiento y Monitoreo: Proporciona un nivel de seguridad razonable de que el informe de auditoría de gestión llegará a implementarse en

beneficio de la empresa. De conformidad con la normativa de auditoría vigente en el país, el proceso de la auditoría comprende las fases de: **planificación, ejecución del trabajo y comunicación de resultados.**

4.2. Planificación Preliminar

Esta fase consiste en obtener un conocimiento integral de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal, permitiendo a la vez una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables. Permitiendo obtener información y lograr el conocimiento de: marco legal, antecedentes, organización, operaciones, autoridades, responsabilidad, propósito, financiamiento entre otros.

Además ayuda al Auditor a realizar una evaluación preliminar lo que permite determinar si los controles establecidos por la empresa son adecuados y confiables, lo que conlleva a la evaluación preliminar de control interno.

Dentro de la etapa de conocimiento preliminar se realizan una serie de tareas a fin de conocer, analizar y evaluar factores:

- ✓ Visita a las instalaciones para observar el desarrollo de las actividades, operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.

- ✓ Entrevista con las autoridades, con el objeto de conocer su expectativa de la auditoría y opiniones de los departamentos de estudio.

- ✓ Revisión de los archivos y/o recopilación de información o documentación básica para actualizarlos.
- ✓ Determinar los indicadores de gestión, que constituye puntos de referencia para la evaluación de su cumplimiento dentro de la empresa, como la empresa de los mismos de no encontrarse establecido.
- ✓ 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.
- ✓ Evaluación de 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 empresa con el objeto de garantizar que alcance las metas y objetivos propuestos.

A continuación se presenta un Modelo de Programa, Plan de Auditoria Preliminar, Modelo de Circular de Convocatoria de Inicio de Examen y un Modelo de Reporte de Planificación Preliminar, en donde el auditor se familiariza en el entorno interno y externo de la organización, observando de forma más directa el departamento o actividad a evaluar con el fin de apreciar a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Ambato 22de Diciembre del 20...

Sr.

Gustavo Villacreses
GERENTE GENERAL

Presente.-

Nos es placentero poder entregarle nuestra presentación de servicios profesionales como auditores independientes.

La presentación, que con mayores detalles se acompaña a esta carta, describe el alcance de nuestros servicios programados, la asignación de personal y los servicios que la firma auditora, presta a sus clientes, incluyendo los controles de calidad que son tan importantes para este tipo de servicios.

Nuestra propuesta relacionada con la Auditoría Gestión, que beneficiará a la empresa, para transparentar la información y permitir participar en procesos internacionales con la misma información.

Consideramos que estamos singularmente calificados para proveer servicio integral con calidad profesional, a su empresa debido a nuestra experiencia y capacidad que se resume así:

- ✓ Como una firma estamos dedicados a ejecutar, las auditorias para que sean razonablemente económicas y hacer recomendaciones para que sean implantadas.

- ✓ Nuestra orientación al trabajo incluye un entendimiento y conocimiento de los aspectos más importantes de la empresa, de su organización en particular y de las áreas que son esenciales para el éxito y para lograr objetivos seguros.

Vuestra institución es de prestigio e importancia, por lo que esperamos tener la oportunidad de servirlos, aspirando a que nuestra propuesta esté acorde a su necesidad de servicio profesional calificado.

ATENTAMENTE:

Ing. Mayra Culqui

MECT AUDITORES INDEPENDIENTES

CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES

CONVENIO realizado el 30 de septiembre del 2010 entre MECT AUDITORES INDEPENDIENTES quien en adelante se llamará AUDITOR, y ECUAMATRIZ Cía. Ltda., a quien en lo sucesivo se denominará el CLIENTE.

I. Servicios a proporcionar:

El AUDITOR cumplirá con los siguientes objetivos:

1. Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de ECUAMATRIZ Cía. Ltda, para determinar los niveles de eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología.
2. Realizar una evaluación de Control Interno a los Departamentos de Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente.
3. Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología en la utilización, aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos con la aplicación de indicadores.
4. Preparación del informe general de auditoría para comunicar los resultados del examen.
5. Presentación ante el Directivo de la empresa de un programa de cumplimiento de recomendaciones para la implementación de cambios propuestos.

6.- Realizar el seguimiento y monitoreo del programa de cumplimiento de recomendaciones propuestas.

II. Tiempo de realización

Para la realización del examen el AUDITOR iniciará su trabajo a partir del 01 de noviembre de 2010 y entregará al CLIENTE el informe final de auditoría el 25 de febrero del 2011.

El informe incluirá las conclusiones y recomendaciones pertinentes para mejorar el desempeño de los departamentos en estudio, además se adicionará toda la evidencia suficiente y competente en al cual sustentará el respectivo informe. Se proporcionará el calendario de trabajo en condiciones normales, que puede estar sujeto a ajustes por efectos ajenos en control del AUDITOR.

III. Propiedad del CLIENTE

Todos los diagnósticos de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el AUDITOR pasarán a ser propiedad del CLIENTE, a quien por su parte compensará debidamente por los servicios incluidos en su elaboración.

IV. Resguardo del Material de Trabajo

Si los papeles de trabajo, software, cintas magnéticas y cualquier material relacionado con el trabajo del AUDITOR son salvaguardados por la empresa auditada, es bajo responsabilidad del CLIENTE, el AUDITOR no asume obligación o responsabilidad alguna en relación con estos materiales.

V. Confidencialidad

Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del CLIENTE, considerados confidenciales, deben ser mantenidos en estricta reserva por el AUDITOR y sus colaboradores.

Sin embargo, la obligación antes mencionada no se aplica a ningún dato que esté disponible para el público o que se puede obtener de terceras partes. El AUDITOR se obliga a mantener la confidencialidad de los conceptos o técnicas relacionadas con el procesamiento de datos relacionados por él o en conjunto con el CLIENTE en los términos del presente convenio.

VI. Responsabilidad del AUDITOR

El AUDITOR tendrá el cuidado debido en el manejo del trabajo del CLIENTE, y será responsable de corregir cualquier error o falta sin cargo adicional. La responsabilidad del AUDITOR respecto de lo anterior, no será limitada a la compensación total por los servicios prestados bajo este convenio y no incluirá ninguna responsabilidad contingente.

VII. Honorarios

La compensación por nuestros servicios será de una tarifa de \$ 4.000 + IVA 12% pagaderos y facturados mensualmente. Otros costos adicionales como transporte, entre otros corren por cuenta del cliente.

VIII. Período de examen

El período de examen que establece el presente convenio es desde el 01 de enero al 31 de diciembre de 2010 y abarca todas las actividades que se realizaron en ese período en los Departamentos de Recursos Humanos, Ventas, Atención al Cliente y Producción de la empresa.

IX. Retribución: Condiciones

La retribución monetaria por este trabajo y las fechas estimadas para completarlo están basadas en la especificaciones por parte del CLIENTE y el AUDITOR. Cualquier cambio de especificaciones por parte del CLIENTE resultará en un ajuste en la retribución y en la fecha de terminación del trabajo del AUDITOR.

X. No interferencia con los auditores

El CLIENTE reconoce que todo el personal que colabora con el AUDITOR se integró a través de un proceso de selección. Por lo tanto, el CLIENTE no puede contratar a ningún otro auditor para realizar las tareas objeto de este contrato.

XI. Honorarios y costos de abogado

Si se considera necesario interponer alguna acción legal para interpretar el presente convenio, la parte solicitante tendrá derecho a la retribución y costos de un abogado y a cualquier otro gasto que de aquello se derive.

XII. Legislación, totalidad del convenio, invalidación parcial

Este acuerdo se regirá por la Constitución Política de la República del Ecuador y todas las leyes y normas aplicables para la ejecución del

trabajo de Auditoría de Gestión. Constituye la totalidad del convenio entre las partes que están sujetas al mismo. Si alguna disposición del convenio se trata de invalidar se contemplará las disposiciones que la legislación ecuatoriana presenta.

Ajunto a éste dos copias del convenio para sus registros. Favor firmar el original y devolverlo a esta oficina en el sobre adjunto.

Aceptado y aprobado por:

Ing. Gabriela Ochoa
AUDITOR JEFE

Ing. Guillermo Villacreses
GERENTE DE ECUAMATRIZ

**MECT AUDITORES
INDEPENDIENTES**

ORDEN DE TRABAJO No. 04-CCA-2009

Ambato, 14 de Noviembre del 20....

Srta. Ing.

Gabriela Ochoa

JEFE DE EQUIPO

Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con la facultad establecida en la Asamblea realizada con el Consejo Consultivo, autorizo a usted para que en calidad de Jefe de Equipo, efectúe la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ECUAMATRIZ CIA LTDA, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2009.

La auditoría cumplirá los siguientes objetivos:

- Establecer puntos críticos y calificar el riesgo.
- Evaluar el control interno de la institución.
- Evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de las actividades de los departamentos: Recursos Humanos, Ventas, Producción y Atención al Cliente.

- Emitir un informe correspondiente con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Por la conformación del Equipo de Trabajo se contará con la supervisión de Ing. Gabriela Ochoa, Fanny Veintimilla, y Valeria Salas como auditoria operativa.

Además se establece como fecha de comunicación de resultados del día 04 de enero del 2010, para lo que se solicita prepare un programa de trabajo y organice con su equipo de trabajo.

Atentamente,

Ing. Gabriela Ochoa
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

COMUNICACIÓN INICIO DE EXAMEN

CIRCULAR No. 08-CC-DA-2009

Ambato, 14 Noviembre del 2010

Sr. Ing.

Gustavo Villacreses

GERENTE GENERAL DE ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

De mi consideración:

De conformidad con la Orden de Trabajo No. 04-CCA-2009 del 21 de septiembre de 2010, notifico a usted que la empresa MECT AUDITORES INDEPENDIENTES inició la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ECUAMATRIZ CIA LTDA, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2009, para lo cual se designó como Jefe de Equipo de auditoría a la Ing. Gabriela Ochoa.

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios de los departamentos de examen, proporcionen al equipo de trabajo la información y colaboración necesaria, a fin de facilitar la ejecución de las labores de control en el tiempo programado.

Atentamente,

Ing. Gabriela Ochoa

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

CIRCULAR No. 08-CC-DA-2009

Ambato,..... Noviembre del 20....

Sr. (A)

.....
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

De mi consideración:

De conformidad con la Orden de Trabajo No. 04-CCA-2009 del 21 de noviembre de 2009, notifico a usted que la empresa MECT AUDITORES INDEPENDIENTES inició la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ECUAMATRIZ CIA LTDA, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2010, para lo cual se designó como Jefe de Equipo de auditoría a la Ing. Gabriela Ochoa.

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios de los departamentos de examen, proporcionen al equipo de trabajo la información y colaboración necesaria, a fin de facilitar la ejecución de las labores de control en el tiempo programado.

Atentamente,

Ing. Gabriela Ochoa
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

CIRCULAR No. 08-CC-DA-2009

Ambato,..... Noviembre del 20...

Sr. (A)

.....

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

De mi consideración:

De conformidad con la Orden de Trabajo No. 04-CCA-2009 del 21 de noviembre de 2009, notifico a usted que la empresa MECT AUDITORES INDEPENDIENTES inició la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ECUAMATRIZ CIA LTDA, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2010, para lo cual se designó como Jefe de Equipo de auditoría a la Ing. Gabriela Ochoa.

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios de los departamentos de examen, proporcionen al equipo de trabajo la información y colaboración necesaria, a fin de facilitar la ejecución de las labores de control en el tiempo programado.

Atentamente,

Ing. Gabriela Ochoa

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

MECT AUDITORES
INDEPENDIENTES

CIRCULAR No. 08-CC-DA-2009

Ambato,..... Noviembre del 20...

Sr. (A)

.....

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

De mi consideración:

De conformidad con la Orden de Trabajo No. 04-CCA-2009 del 21 de noviembre de 2009, notifico a usted que la empresa MECT AUDITORES INDEPENDIENTES inició la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ECUAMATRIZ CIA LTDA, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2010, para lo cual se designó como Jefe de Equipo de auditoría a la Ing. Gabriela Ochoa.

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios de los departamentos de examen, proporcionen al equipo de trabajo la información y colaboración necesaria, a fin de facilitar la ejecución de las labores de control en el tiempo programado.

Atentamente,

Ing. Gabriela Ochoa
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

MECT AUDITORES
INDEPENDIENTES

CIRCULAR No. 08-CC-DA-2009

Ambato,..... Noviembre del 20...

Sr. (A)

.....
JEFE DEL DEPARTAMENTO ATENCIÓN AL CLIENTE

De mi consideración:

De conformidad con la Orden de Trabajo No. 04-CCA-2009 del 21 de noviembre de 2009, notifico a usted que la empresa MECT AUDITORES INDEPENDIENTES inició la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ECUAMATRIZ CIA LTDA, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2010, para lo cual se designó como Jefe de Equipo de auditoría a la Ing. Gabriela Ochoa.

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios de los departamentos de examen, proporcionen al equipo de trabajo la información y colaboración necesaria, a fin de facilitar la ejecución de las labores de control en el tiempo programado.

Atentamente,

Ing. Gabriela Ochoa
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

GUIA DE DISTRIBUCIÓN DE CIRCULAR No. 08-CC-DA-2009

No.	Nombres y Apellidos	Cargo	Fecha	Firma	Observaciones
1	Gustavo Villacreses	Gerente General	14/11/2010		
2	Javier Segovia	Jefe de Recursos Humanos	14/11/2010		
3	Luis Fernando Pérez	Jefe del Departamento de Producción	14/11/2010		
4	Elizabeth Corrales	Jefe del Departamento de Atención Cliente	14/11/2010		
5	Fernanda Alcarraz	Jefe del Departamento de Ventas	14/11/2010		
				ELABORADO:	FECHA:
				REVISADO:	FECHA:

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORIA

Departamentos: Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente

PERÍODO: DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

OBJETIVOS:

✓ -----

No	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	FECHA	RESPONS	FIRMA	OBSERVACION
1	Empresa	P.PRE1.1 /n				
2	Departamento de Recursos Humanos	DRH1.1/n				
3	Departamento de Ventas	DV1.1 /n				
4	Departamento de Producción	DPR1.1/n				
5	Departamento Atención al Cliente	D.ATC1.1/n				
					ELABORADO:	FECHA:
					REVISADO:	FECHA:

PLAN DE AUDITORIA

El plan de auditoría es el documento en el que resume las decisiones más importantes relativas a la estrategia adoptada para el desarrollo de la auditoría de gestión.

Estructura:

- ✓ Origen de la Auditoría
- ✓ Resultado de la revisión estratégica
- ✓ Alcance de la auditoría
- ✓ Recurso de Personal
- ✓ Área a ser examinadas
- ✓ Objetivos y alcance de la auditoría
- ✓ Criterios de auditoría a utilizar
- ✓ Fuentes de obtención de evidencias de auditoría
- ✓ Equipo de Trabajo
- ✓ Información a emitir y fechas de entrega
- ✓ Informes a emitir y Fechas de entrega
- ✓ Estructura del informe a emitir
- ✓ Presupuesto de Tiempo
- ✓ Cronograma de Actividades

PLAN DE AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión a los Departamentos:, se realizará de acuerdo con la orden de trabajo N:.....de (fecha)....., suscrita por el Presidente Ejecutivo, cubrirá el período desde el(fecha) al..... (Fecha), en un tiempo estimado de..... horas laborales, durante el (fecha)....., al..... (Fecha).

DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO

Se detallan los tiempos estimados y se identifica al personal responsable del mismo.

Equipo de trabajo

1 Auditor Jefe de Equipo.

1 Auditor Senior

1 Auditor Junior

FASES	HORAS	RESPONSABLE
Planificación Preliminar	72	
Planificación Específica y Ejecución del Trabajo	120	
Comunicación de Resultados	48	
TOTAL	240	

Cronograma de trabajo

Nombre de la Tarea	Duración	Inicio	Final	Observaciones

Requerimiento de personal técnico

Los miembros del equipo de trabajo poseen conocimientos pertinentes en Procesos y Auditoría de Gestión y tienen experiencia en el campo de diseño e implementación de Procesos en varias instituciones, por lo que no es necesario la contratación de recursos para el desarrollo de la auditoría.

Equipos y Materiales

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

Nombre	Cantidad

Recursos Financieros

Para realizar la Auditoría en los Departamentos de _____, se desglosa el siguiente detalle: El costo de la hora / hombre se encuentra fijado en \$____; el costo total del trabajo a realizarse los Departamentos de _____ es de US\$ ____ más IVA de ____.

Metodología del Trabajo

- El Jefe y el Auditor Operativo realizarán la planificación y la programación de trabajo.
- El Auditor operativo se encargará de la realización de la evaluación del control interno.

- Una vez culminada la evaluación del control interno el Auditor Jefe y el Supervisor, determinarán el riesgo de auditoría y la cantidad de pruebas sustantivas y de cumplimiento a aplicarse para la obtención de hallazgos.
- El Auditor Jefe validará que la información que contengan las hojas de trabajo de auditoría sea suficiente y competente para la elaboración del Informe.

APROBADO
EMPRESA AUDITADA

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR

Departamentos: Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente

PERÍODO: DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

OBJETIVOS:

- ✓ -----
- ✓ -----

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	PT	CT	RIESGO INHERENTE			RIESGO DE CONTROL			ENFOQUE PRELIMINAR DE AUDITORIA
			A	M	B	A	M	B	

ELABORADO:	FECHA:
REVISADO:	FECHA:

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

**Departamentos: Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al
Cliente**

PERÍODO: DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

OBJETIVOS:

✓

DEFICIENCIA:

CONCLUSIÓN:

RECOMENDACIÓN:

ELABORADO:	FECHA:
REVISADO:	FECHA:

4.3. Planificación Específica

En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría. Se fundamenta en la información obtenida inicialmente durante la planificación preliminar.

La planificación específica tiene como propósito principal evaluar el control interno, para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución, mediante los programas respectivos.

Dentro de la planificación específica se encuentran los siguientes elementos:

- **Motivos del examen.-** Describe el motivo por el cual se va a desarrollar la auditoría.
- **Objetivos del Examen.-** Determinar la eficiencia y efectividad del proceso a fin de aplicar medidas correctivas de ser necesario y para mejorar.
- **Objetivos Específicos.-** Se refiere a los objetivos institucionales planteados por la entidad.
- **Alcance de la Auditoría.-** La aplicación de prueba de auditoría previstas en el programa.

- **Base Legal de la Compañía.-** Contempla el análisis de los estatutos de la institución como las leyes y reglamentos que la rigen.

- **Técnicas y Procedimientos de Auditoría.-** Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza para comprobar la razonabilidad de la información que le permita emitir su opinión profesional.

- **Distribución de trabajo y tiempo estimado.-** Describe el tiempo en que el equipo de trabajo de auditoría realizará la auditoría a dicha entidad.

- **Requerimiento de personal técnico.-** Contempla la nómina del personal que va a intervenir en el equipo de auditoría.

- **Equipos y materiales.-** Detalla los equipos y materiales que utilizará el equipo de auditoría.

- **Recursos financieros.-** Contempla los honorarios que percibirá cada persona involucrada en el equipo de auditoría.

Programa Específico de Auditoría

El programa específico de Auditoría es un documento que se lo elabora como guía de los procedimientos de Auditoría que se van a realizar.

Los procedimientos que se plantean en el programa se fundamentan en la información que se obtiene en la planificación preliminar, la evaluación del control interno y la calificación de los factores de riesgo por cada componente de la auditoría; lo cual permitirá al auditor que determine la extensión de las pruebas.

A continuación se presenta un modelo de Programa Específico de Auditoría:

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORIA

Departamentos: Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente

PERÍODO: DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

OBJETIVOS:

- ✓ -----
- ✓ -----

No	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	FECHA	RESPONSABLE	FIRMA	OBSERVACIONES
1	Empresa	P.PE1.1 /n				
2	Departamento de Recursos Humanos	DRH1.1/n				
3	Departamento de Ventas	DV1.1 /n				
4	Departamento de Producción	DPR1.1/n				
5	Departamento Atención al Cliente	D.ATC1.1/n				
					ELABORADO:	FECHA:
					REVISADO:	FECHA:

Evaluación del Control Interno

La evaluación del control interno es un proceso en el cual se llega a conocer y determinar en que medida se aplican controles en las actividades que realizan en la empresa, si se están cumpliendo los controles establecidos, si son los correctos para la consecución de sus objetivos, si posee los controles necesarios.

Una vez que se obtienen los resultados de la evaluación del control interno permitirá llegar a una conclusión, identificando los puntos fuertes y débiles. El responsable de la evaluación del control interno, lo debe hacer el auditor como profesional con criterio experto.

Para el desarrollo de esta fase es necesario conocer el control interno de las áreas que son objeto de estudio en la empresa para poder aplicar las herramientas o técnicas de evaluación del control interno como: Cuestionarios, narrativas o descriptivas, Flujo gramas con las responsabilidades y aplicación de controles. Los métodos que se utilizan para evaluar el Control Interno son:

TABLA 12

MÉTODOS PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO

COSO II, COSO I, MICIL y CORRE

COSO II (ERM)	COSO I	MICIL	CORRE
Ambiente interno	Entorno o Ambiente de Control	Ambiente de Control y Trabajo	Ambiente Interno de Control
Establecimiento de objetivos			Establecimiento de objetivos
Identificación de eventos			Identificación de Eventos
Evaluación de riesgos	Evaluación de riesgos	Evaluación de riesgos	Evaluación de riesgos
Respuesta a los riesgos			Respuesta a los riesgos
Actividades de control	Actividades de Control	Actividades de Control	Actividades de Control
Información y comunicación	Información y comunicación	Información y comunicación	Información y comunicación
Supervisión	Supervisión	Supervisión	Supervisión y Monitoreo

Fuente: COSO I, COSO II, MICIL, CORRE
 Elaborado por: Mayra Elizabeth Culqui Taco

Evaluación del riesgo

EL RIESGO.- es la posibilidad de ocurrencia de ciertos acontecimientos que provocan pérdidas o resultados no deseados, los riesgos pueden darse por fuentes externas e internas a la empresa.

Los riesgos se categorizan:

Riesgo Inherente: Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno.

Es una medida que realiza el auditor, de una evaluación subjetiva de la probabilidad que existan errores importantes, en un segmento antes de considerar la eficacia de la estructura del control interno.

Riesgo de Control: Es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa, puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.

Es una medida de la evaluación que hace el auditor, de la probabilidad que errores considerables se realicen en un segmento o proceso y que no sean prevenidos o detectados por la estructura de control interno, el riesgo de control presenta:

- ✓ Una evaluación de la eficiencia de la estructura de control interno del cliente para prevenir o detectar errores.
- ✓ La intención del auditor para hacer esa evaluación en un nivel inferior al máximo (100%) como parte del plan de auditoría.

Fórmula:

$$\text{Riesgo de Control} = \text{Puntaje Óptimo} - \text{Puntaje Obtenido}$$

El riesgo de control fundamentalmente, se califica en función de los resultados de la evaluación de control interno de cada cuenta.

Respecto del riesgo de control, el auditor no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo (Planificación Específica- Fase II), para tener una orientación sobre:

- ✓ Cuántas (Cantidad)
- ✓ Que tan profundas (Muestreo)
- ✓ Cuáles(Procedimientos)

Riesgo de Detección: Es aquel que se asume, por parte de los auditores que en su revisión, no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno. Es una medida de disponibilidad del auditor para aceptar que el trabajo de auditoría, contiene errores importantes después que ha terminado la auditoría y se haya emitido el informe de auditoría, por el conocimiento y la experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección de un 25%.

Riesgo de Auditoría: El riesgo de que una vez que los errores se han pasado por el riesgo inherente, de control, y el de detección, a estos errores se los denomina Riesgo de Auditoría (RA).

Permite un enfoque cuantificado que incluye la siguiente fórmula:

$$RA = RI \times RC \times RD$$

Siendo:

- RA = Riesgo de Auditoría
- RI = Riesgo Inherente
- RC = Riesgo de Control
- RD = Riesgo de Detección

“Es importante darse cuenta que mientras los auditores reúnen evidencia, para evaluar el riesgo inherente y de control, reúnen evidencia para limitar el riesgo de detección al nivel apropiado.”²⁹

Las dos primeras categorías se encuentran fuera de control, por parte del auditor y son propias de los sistemas y actividades de la entidad; en cambio el riesgo de detección está directamente relacionado con la labor del auditor.

²⁹ ²⁹ WHITTINGTON Ray, Auditoria un enfoque integral, doceava edición , Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 2003

Evaluación del Riesgo de Auditoría

Es un proceso mediante el cual se mide el nivel de riesgo existente en la auditoría, este se mide en cuatro grados:

- ❖ Bajo
- ❖ Moderado
- ❖ Medio
- ❖ Alto

El proceso de evaluación del riesgo es un aspecto subjetivo y depende del criterio del auditor, sin embargo se puede estandarizar.

A continuación se presenta un cuadro en donde se muestra los elementos de evaluación del riesgo:

CUADRO 9
ELEMENTOS DE EVALUACIÓN DEL RIESGO

NIVEL DE RIESGO	SIGNIFICATIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE ERRORES
Bajo	No Significativo	No existen	Remota
Moderado Bajo	Significativo	Existen algunos pero no importantes	Improbable
Moderado	Significativo	Existen algunos	Improbables
Moderado	Muy Significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy Significativo	Existen varios y son importantes.	Probable

Fuente: MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión
Elaborado por: Mayra Culqui Taco

CUADRO 10

MATRIZ DE MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO

Matriz de Medición del Control Interno

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

Fuente: BADILLO Jorge, Auditoría de Gestión de la Calidad
Elaborado por: Mayra Culqui Taco

La escala señalada inicia con un nivel de riesgo de 15% porque no existen empresas sin control, que tengan una calificación menor a ese valor; en cambio, la escala llega hasta 95% porque así mismo no pueden existir empresas con un control totalmente eficiente y efectivo, puesto que toda la administración es susceptible al mejoramiento continuo.

- ✓ El riesgo inherente es el que define la cantidad y tipo de pruebas de cumplimiento (pruebas de control).
- ✓ El riesgo de control es que define la cantidad y tipo de pruebas sustantivas.

Cuestionario de Control Interno

CUESTIONARIO

El cuestionario es una herramienta que ha sido preparado para asistir al personal de auditoría en la evaluación del control interno de la empresa.

Una vez que se aplique permitirá determinar las fortalezas y debilidades de los controles que tiene la empresa

Modelo de Cuestionario de Control Interno

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Departamentos: Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al
Cliente

PERÍODO: DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Departamento de Ventas						
2	Departamento de Producción						
3	Departamento de Recursos Humanos						
4	Departamento Atención Cliente						
5	Conclusiones						
6	Recomendaciones						

ELABORADO:	FECHA:
REVISADO:	FECHA:

Tabla de Ponderación

A continuación se indica la tabla de ponderación de cada componente, objeto de estudio de la Auditoría para determinar el riesgo de control de la empresa.

Modelo de Tabla de Ponderación

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
TABLA DE PONDERACIÓN

Departamentos: Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente
PERÍODO: DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

No.	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN T	CALIFICACIÓN T	OBSERVACIONES
1	Departamento de Ventas			
2	Departamento de Producción			
3	Departamento de Recursos Humanos			
4	Departamento Atención Cliente			
5	Conclusiones			
6	Recomendaciones			

RIESGO DE CONTROL		
Alto	Medio	Bajo
15%-55%	56%-75%	76%-95%
Bajo	Medio	Alto
NIVEL DE CONFIANZA		

CP= CT/PT*100

CP= Confianza Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

ELABORADO:	FECHA:
REVISADO:	FECHA:

4.4 Técnicas de Recolección

Las técnicas de auditoría constituyen los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener evidencia suficiente, competente, pertinente y útil para sustentar su informe de auditoría.

4.4.1. Investigación Documental

Mediante esta técnica el auditor busca recabar la información más trascendental de la empresa y la analiza de acuerdo a criterios de auditoría, para ello las fuentes documentales que se acudirán se clasifican:

NORMATIVA: Es el conjunto de medidas creadas para la empresa y su funcionamiento, y es la siguiente:

- ✓ **Reglamento Interno:** Es un instrumento por medio del cual el empresario regula las obligaciones y facultades a que deben regirse los empleados de la empresa como es Reglamento Interno de la empresa.

ADMINISTRATIVOS: Pautas internas para controlar el desempeño de las diversas funciones de una empresa, son las siguientes:

- ✓ **Organigramas:** Representación gráfica que muestra áreas o unidades y relaciones que guardan entre sí los órganos que componen la empresa, por ende Ecuamatrix Cía. Ltda. posee desde el año 2008 el Organigrama Funcional, Estructural y Personal.

- ✓ **Planilla de Personal:** Instrumento que muestra la relación de los trabajadores que laboran en una unidad administrativa, señalando el puesto que ocupan y sueldo que perciben, es decir la empresa posee un formato sobre las funciones que desempeña cada empleado de acuerdo al cargo.

- ✓ **Manuales Administrativos:** Documentos que sirven para comunicar y coordinar en forma ordenada y sistemática la información de una empresa.

ADMINISTRACIÓN GENERAL: Es importante conocer el avance en el departamento de administración general de la empresa, con el objeto de evaluar su desempeño financiero y visión.

- ✓ **Recursos Financieros:** Bienes que posee la empresa que asocian el monetario de la misma, incluyéndose efectivo, inversiones, etc.

- ✓ **Evaluación Financiera:** Evaluar la posición financiera de la empresa en base a los planes establecidos observar que el capital sea necesario para apoyar el crecimiento.

4.4.2. Observación Directa

Consiste en observar atentamente el caso o actividad, tomar información y registrarla para su posterior análisis, contribuye para la obtención de mayor cantidad de datos.

4.4.3. Entrevista

La entrevista es una conversación mediante la cual se puede obtener información verbal de parte del entrevistado con el convenio de dar y obtener información a través de un proceso de pregunta-respuesta.

Esta técnica es una de las más utilizadas sin embargo no siempre proporciona la calidad de información requerida, ya que el entrevistado puede interpretar en otro sentido su dialogo evitando dar a conocer los problemas de ciertos departamentos.

Establecer con anticipación la distribución de trabajo de modo que cada persona conozca sus responsabilidades, acordar una cita previa para evitar inconvenientes con el entrevistado concertando una hora y lugar.

Modelo de Entrevista

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

ENTREVISTA

Al: Gerente
AL: Jefe de Departamento

PERÍODO: DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Nombre del Entrevistado:

Cargo del Entrevistado:

Departamento:

Fecha:

Objetivo:

PREGUNTAS:

1.- ¿.....?

2.- ¿.....?

3.- ¿.....?

4.- ¿.....?

5.- ¿.....?

ELABORADO:	FECHA:
REVISADO:	FECHA:

4.4.4. Cédulas

Esta técnica es utilizada para obtener información precisa de los departamentos de evaluación, las cédulas son formularios con casillas y bloques que facilita la agrupación.

El empleo de las cédulas en una auditoría de gestión permite captar la información que en cuestionarios no es factible percibir, ya que la información es más accesible, clara y facilita analizar con profundidad los resultados.

Clasificación:

Para hacer una selección adecuada del tipo de cédulas que se empleará en la auditoría de gestión es conveniente tener clara el objetivo que se persigue según la naturaleza de la información que se maneja. Es decir las cédulas pueden clasificarse de la siguiente manera:

Herramientas Operativas: Permiten organizar el trabajo de manera lógica y congruente.

- ❖ Programa de Trabajo
- ❖ Reporte de Avance Semanal

Herramientas de Diagnóstico: Conocer el Funcionamiento de la empresa.

- ❖ Cédula de Análisis Documental
- ❖ Cédula para la detección y registro de hallazgos y evidencias.
- ❖ Cédula para el registro de aspectos relevantes.

- ❖ Cédula para la capacitación y tratamiento de causas y efectos.
- ❖ Cédula para la detección y atención de fallas.

Herramientas de Evaluación: Proceso de diagnóstico y evaluación.

- ❖ Cédula para determinar criterios de evaluación.
- ❖ Cédula para evaluar el efecto en la resolución de aspectos críticos.
- ❖ Cédula de puntuación para la evaluación final.

Herramientas de evaluación de desempeño: Evaluar el desempeño de la empresa.

- ❖ Cédula de evaluación de desempeño.
- ❖ Cédula de evaluación de servicio.

4.4.5. Método Gráfico

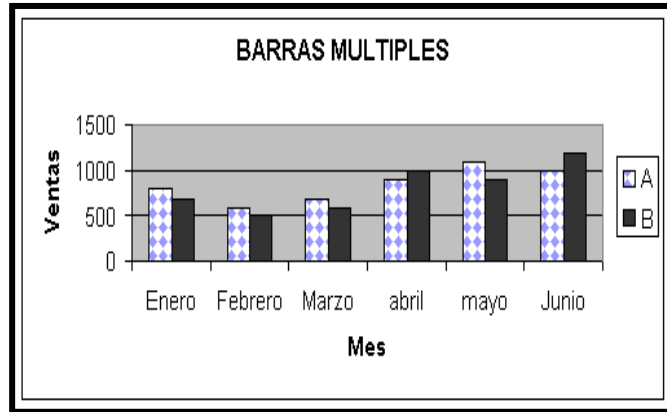
Se usan para obtener información relevante de acuerdo con la naturaleza del trabajo, por ello serán necesarias para el diseño de los procesos que se llevan a cabo en los departamentos a ser estudiados.

Entre los métodos gráficos que podemos utilizar:

Diagrama de Barras: Proporciona información comparativa principalmente y este es su uso principal, este diagrama también muestra la información referente a las frecuencias

GRÁFICO 8

DIAGRAMA DE BARRAS

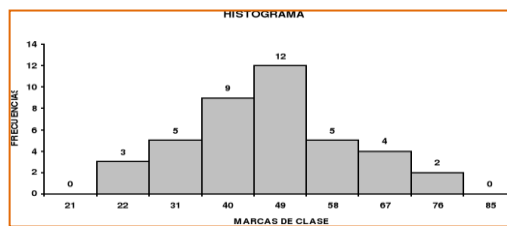


Fuente: www.wikipedia.com
Elaborado por: Mayra Culqui Taco

Histogramas: Se usa para representar variables cuantitativas continuas que han sido agrupadas en intervalos de clase, la desventaja que presenta que no funciona para variables discretas, de lo contrario es una forma útil y practica de mostrar los datos estadísticos.

GRÁFICO 9

HISTOGRAMAS

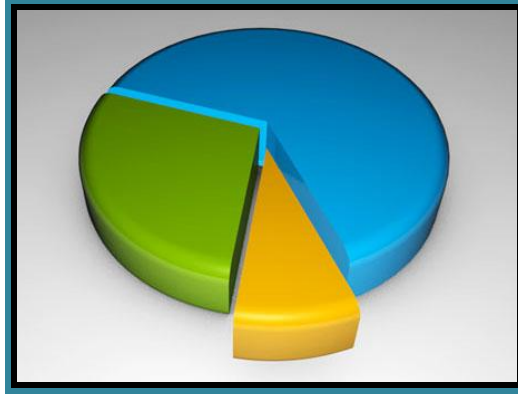


Fuente: www.wikipedia.com
Elaborado por: Mayra Culqui Taco

Pasteles: Un Gráfico de Pastel es un gráfico redondo dividido en sectores, cada sector muestra el tamaño relativo de cada valor.

GRÁFICO 10

PASTELES



Fuente: www.wikipedia.com
Elaborado por: Mayra Culqui Taco

4.4.6. Técnicas de Auditoría

Son métodos prácticos de investigación y prueba que se utilizan para lograr la información y comprobación, obtener evidencia, y así emitir una opinión.

Para la obtención de la evidencia en el examen de auditoría, el Equipo encargado de ejecutarla utilizará como herramientas las siguientes:

a.- Técnicas de Verificación Ocular

- ✓ **Comparación:** Observar la similitud o diferencia de dos o más conceptos. Ejemplo: En el departamento de Recursos Humanos realizar una verificación y comparación entre el contrato del empleado con el código de Trabajo.

- ✓ **Observación:** Se considera la técnica general de auditoría y su aplicación es de utilidad en todo el proceso de auditoría. Ejemplo: Cumplimiento de Planes y Programas dentro de la empresa.
- ✓ **Revisión Selectiva:** Esta técnica consiste en la revisión ocular rápida efectuada con el fin de observar aquellos aspectos considerados no normales o comunes y que por su volumen no pueden ser sometidos a un estudio más profundo.
- ✓ **Rastreo:** Es el seguimiento que se realiza a una operación o actividad. Es decir realizar la visita a las instalaciones de la empresa con el fin de conocer si son adecuadas para el mejor funcionamiento de la misma.

b.- Técnicas de Verificación verbal

- ✓ **Indagación:** Es el proceso de interrogar a los empleados acerca de las actividades del entidad esto es a través de la realización de entrevistas y encuestas de conversaciones.

c.- Técnicas de Verificación Escrita

- ✓ **Confirmación:** Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada.
- ✓ **Análisis.-** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad o proceso.

- ✓ **Conciliación.-** Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.

d.- Técnicas de Verificación Documental

- ✓ **Comprobación:** Es cerciorarse de la veracidad de un hecho, esto es la verificación de una evidencia, demostrando autoridad y legalidad.
- ✓ **Computación:** Se trata del cálculo o el conteo total de datos numéricos con el objeto de asegurar las operaciones matemáticas asegurando su veracidad.

e.- Técnicas de Verificación Física

- ✓ **Inspección:** Es la constatación física de la realización de actividades como la verificación de activos, documentos para demostrar su existencia y autenticidad, además el uso de esta técnica es muy útil para encontrar evidencia.

4.5. Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son documentos a través de los cuáles se evidencia el trabajo del auditor al realizar un examen , los mismos que se deben elaborar en base a las NAGA (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas), además le proporciona el soporte necesario para sustentar su opinión expresada en el informe de auditoría.

Estructura General de los Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo deben contener los requisitos mínimos siguientes:

- El nombre de la compañía sujeta a examen.
- Área que se va a revisar.
- Fecha de auditoría.
- La firma o inicial de la persona que preparó la cédula y las de quienes lleven a cabo la supervisión en sus diferentes niveles.
- Fecha en que la cédula fue preparada.
- Un adecuado sistema de referencias dentro del conjunto de papeles de trabajo.
- Cruce de la información indicando las hojas donde proceden y las hojas a donde pasan.
- Marcas de auditoría y sus respectivas explicaciones.
- Fuente de obtención de la información.
- Los saldos ajustados en los papeles de trabajo de cada cédula analítica debe concordar con las sumarias y estas con el balance de comprobación.

Características:

1. Debe incluir suficiente información;
2. Fundamenta la opinión que se va a emitir;
3. Es fuente de información para formular observaciones y sugerencias;
4. Constituye un registro histórico;
5. Protege la integridad profesional del Auditor;
6. Es un instrumento de planeación y control de los procedimientos de Auditoría;
7. Facilita la preparación del informe de Auditoría;
8. Facilita la revisión del Programa de Auditoría.

Tipos de Archivos: Los papeles de trabajo se mantendrán en dos archivos:

a) Archivo Permanente:

El archivo permanente de papeles de trabajo es la base para la planificación y programación de la auditoría, permite optimizar el tiempo de los auditores, es necesario que la firma auditora cuente con un archivo permanente estructurado, de tal manera que facilite la utilización de la amplia información acumulada.

Ejemplos:

- Contratos
- Estatutos de Constitución.
- Políticas y normas de la empresa.
- Organigramas estructurales y funcionales.etc.

b) Archivo Corriente:

El archivo corriente es el que mantiene todos los papeles de trabajo que corresponde a la ejecución del trabajo, es decir los papeles de trabajo que sustentarán el dictamen, los comentarios, conclusiones y recomendaciones emitidos en el informe.

En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período.

Índices de Referencia

Consiste en que junto a un determinado dato, comentario o valor, por considerarse de importancia, se señalará el índice del papel de trabajo del cual proviene o al que se lo pasa.

A continuación se presenta la referenciación que se va a utilizar en la empresa:

CUADRO 11

SIGLAS

Departamento	Referencia
Departamento de Recursos Humanos	D.R.H
Departamento de Producción	D.P
Departamento Atención al Cliente	D.AC
Departamento de Ventas	D.V

Fuente: www.monografias.com
Elaborado: Mayra Culqui Taco

Marcas de Auditoría

“Las marcas son signos o símbolos usados por el auditor para identificar un tipo de procedimiento realizado en la ejecución del examen, estas marcas no se encuentran estandarizadas sino que su uso es acorde al criterio del auditor y su equipo de trabajo de la empresa”.³⁰

³⁰ Badillo Ayala Jorge, Auditoría de Gestión, Pág. 32

Las marcas al igual que los índices y referencias, deben ser escritas con lápiz de color rojo. A continuación se presenta algunas de las marcas a utilizarse:

CUADRO 12
MARCAS DE AUDITORÍA

MARCA	SIGNIFICADO
✓	Comprobado por el Auditor
¥	Documento entregado por el cliente
A	Ligado a documento
Ω	Observado
	Analizado
©	No cumple con el proceso
®	Sin respuesta del personal
Obs.	Referencia de alguna irregularidad en el papel de trabajo.

Fuente: www.monografias.com
Elaborado por: Mayra Culqui Taco

Es importante recordar que cuando los papeles de trabajo son adecuadamente preparados, con debida atención a la planeación, concepción, legibilidad, producen una sensación de confianza en el auditor encargado del trabajo.

ÍNDICES

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo, ya sea en el transcurso de la auditoría o al concluirse. Existen muchas alternativas en cuanto a la inclusión de índices.

A continuación presentamos un modelo de tabulación de acuerdo a la fase de la auditoría y se otorgaran letras a cada papel de trabajo:

ADMINISTRACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO

ÍNDICE

1.- PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	P.PRE
Programa de auditoria	P.PRE1 .1/n
Entrevista con las autoridades	P.PRE2 .1/n
Entrevista con los responsables de los departamentos	P.PRE3 .1/n
2.- PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	P.E
Programa de auditoría	P.E1 .1/n
Matriz de riesgo planificación específica	P.E2 .1/n
2.1 Codificación de Departamentos	
Departamento de Recursos Humanos	D.RH
Cédula Narrativa de Aspectos Relevantes	DRH1.1/n
Departamento de Ventas	D.V
Cédula para determinar criterios de evaluación	DV1.1/n
Criterios de puntuación para la evaluación final	DV2.1/n
Departamento de Producción	D.PR
Cédula para determinar criterios de evaluación	DPR1.1/n
Criterios de puntuación para la evaluación final	DPR2.1/n
Departamento Atención al Cliente	D.ATC
Cédula para determinar criterios de evaluación	DATC1.1/n
Criterios de puntuación para la evaluación final	DATC2.1/n
3.- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	C.R
Borrador de Informe	B1.1/n
4.- SEGUIMIENTO Y MONITOREO	S.M
Matriz de Cumplimiento	S.M1.1/n

Fuente: www.monografias.com
Elaborado por: Mayra Culqui Taco

Los índices deberán ser escritos con lápices de color e incluidos en el margen superior de cada página, donde sean más visibles. Al final del papel de trabajo deberá señalarse las iniciales, la sumilla y la fecha de elaboración y supervisión de los mismos.

Hoja de Hallazgos

Es una situación relevante a la que se encuentra el auditor y debe ser revelada. Sirven para evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual, cumplimiento de sus etapas y propósitos estratégicos.

Elementos de Hoja de Hallazgos

- a. **Condición.-** Es la situación actual en la que se encuentra el hallazgo y como esta se presenta.
- b. **Criterio.-** Es la situación real, que debería existir en los casos de gestión de procesos; se debe propender a que este valor según algún indicador de cumplimiento se encuentre en un rango de 90% a 100%.
- c. **Causa.-** Trata de dar un diagnóstico, de porque de esta situación se busca un responsable y se trata de dar una explicación de por qué de la condición.
- d. **Efecto.-** Son las consecuencias de la condición y en que niveles estos afectaran al desarrollo de las actividades, trata de exponer en escenarios cuales, serian las consecuencias de mantener la condición actual y como las causas afecten a los resultados esperados.
- e. **Conclusiones.-** Son juicios profesionales, del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad.

- f. **Recomendaciones.**- La recomendación deberá emitirse con la idea de mejorar o anular la condición y llegar al criterio atacando la causa, arreglar el efecto para futuras situaciones.

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

HOJA DE HALLAZGO

Departamentos: Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente

PERÍODO: DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

CONDICIÓN	
CRITERIO	
CAUSA	
EFFECTO	
CONCLUSIÓN	
RECOMENDACIÓN	

ELABORADO:	FECHA:
REVISADO:	FECHA:

4.6. Evidencias

La evidencia es la comprobación de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, esta información sirve para comprobar si las actividades auditadas cumplen con los estándares establecidos.

Esta evidencia respalda a los hechos que obtiene durante su trabajo, para documentar y justificar sus observaciones y conclusiones, esta evidencia proviene de varias fuentes por ello se puede clasificar de la siguiente forma.

Clasificación de la Evidencia

- ✓ **Documental:** Los documentos constituye la clase de evidencia más convincente y como medios de protección a los interesados de los resultados de una auditoría así como los propios auditores involucrados en ella. Es decir este tipo de evidencia se logra por medio del análisis de documentos como: Facturas, Contratos, Actas, Recibos, y toda clase de comunicación relacionada con el trabajo.
- ✓ **Física:** Es aquella que existe en todo cuanto nos rodea, pero la simple verificación física no es concluyente. Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, mapas, cuadros, o muestras materiales.
- ✓ **Analítica:** Juicio Profesional del auditor acumulado a través de la experiencia y la aplicación de los procedimientos de auditoría que le orientan y posibilitan el análisis de la información y documentación examinados.

La evidencia analítica, puede originarse en la verificación de cualquier información, comparación e indagación de sus componentes.

- ✓ **Testimonial:** Son las prueba obtenidas de otros mediante cartas, documentos o declaraciones recibidos en repuestas a indagaciones o entrevistas.

Para que la evidencia sea útil y válida, debe reunir los siguientes requisitos:

- ❖ **Suficiente:** Debe ser necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor. Ejemplo: Problemas que permiten obtener evidencia suficiente son los Registros incorrectos, archivos incompletos, documentación inadecuada o alterada.
- ❖ **Competente:** Debe ser consistente, convincente, confiable y haber sido validada, Ejemplo. Cruce e información de documentos o facturas a entidades externas o a terceros.
- ❖ **Relevante:** Que sirva para los fines de la auditoría en ejecución.
- ❖ **Pertinente:** Que posea relación con lo que se desea sustentar. Es decir debe existir congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

4.7. Tipos de Informe

El informe es el resultado de la auditoría, en el mismo se plasma el objeto de la revisión, duración, alcance, recursos y métodos empleados en el trabajo. En este documento se incluyen los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Este documento debe atribuir algunos aspectos principales:

- **Objetividad:** Visión imparcial de los hechos.
- **Oportunidad:** Disponibilidad de la información en tiempo y lugar
- **Claridad:** Fácil comprensión del contenido.
- **Utilidad:** Provecho que puede obtenerse de la información.
- **Calidad:** Apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de la calidad.
- **Lógica:** Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

4.7.1. Informe General

En este tipo de informe comprende información global del estudio realizado por ello presenta:

Estructura de un Informe General

Responsable: Persona(s) encargadas de emitir el informe.

Introducción: Esta es una descripción en la que se detalla los motivos por los cuales surgió el trabajo de auditoría, las herramientas utilizadas, el tiempo requerido en el desarrollo, además de destacar el propósito y el contenido del trabajo.

Antecedentes: Es una narrativa de la institución en la que se da a conocer sus cambios, sucesos de relativa importancia para el desenvolvimiento de la empresa.

Técnicas empleadas: Son los instrumentos y técnicas de auditoría utilizadas en el proceso, mismos que han permitido obtener la evidencia suficiente y competente.

Diagnóstico: Vista de la situación de los departamentos auditados, con el fin de conocer su entorno general.

Propuesta: Es la oferta que se da en función de lo encontrado.

Estrategia de implantación: Desarrollo de pasos o etapas mediante los cuales se puede implantar las propuestas otorgadas, esta debe incorporar a la autoridad y personal inmerso en el trabajo.

Seguimiento: El seguimiento es importante para las autoridades y el personal de la empresa ya que del correcto cumplimiento a lo recomendado se podrá hablar de mejoras en el desempeño.

Para el auditor es imprescindible establecer un plan de trabajo que contenga objetivos, alcance y resultados de lo que será necesario para implantar las recomendaciones.

Conclusiones y Recomendaciones: Es una opción de los logros obtenidos y pautas sugeridas para conseguir las propuestas.

Apéndices o Anexos: Gráficos, cuadros y otros instrumentos del proceso administrativo.

4.7.2. Informe Ejecutivo

Es un informe sintético de los principales resultados de la auditoría; en el cuál contiene los puntos básicos del informe general.

Estructura de un Informe Ejecutivo:

Responsable: Es la persona que se encuentra a cargo de entregar y desarrollar el informe de auditoría.

Período de Revisión: Es el período de referencia de estudio, ciclo que se revisará y evaluará de la empresa.

Objetivos: Son las acciones que se desea conseguir con la realización del trabajo de auditoría.

Alcance: Hace referencia a definir los departamentos que se auditaron y la profundidad del estudio que se realizó.

Metodología: Técnicas, métodos y procedimientos utilizados en el trabajo de auditoría, mismos que le permiten sustentar las conclusiones y recomendaciones entregadas en el informe final.

Síntesis: Una relación entre la propuesta entregada y los logros conseguidos en los departamentos auditados.

Conclusiones: Dictamen de lo encontrado mediante la auditoría, atribuyendo las causas de estas observaciones y la posible respuesta de mejoramiento de las mismas.

4.7.3. Informe Aspectos Relevantes

“En este documento se integra un criterio de selectividad, con el objetivo de contemplar los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captados durante el examen de la organización”.³¹

Con esto se evalúa:

- Aplicación del proceso de auditoría
- Observaciones relevantes
- Las horas hombre utilizadas
- Fundamentación de las observaciones
- Causas y efectos de las observaciones encontradas

Presentación del Informe

Una vez estructurado el informe es preciso que el grupo de auditores se reúna para analizar las observaciones establecidas y afirmar que la información está correctamente sustentada, para la presentación con:

- a) Autoridades de la empresa
- b) Mandos medios
- c) Responsables de los departamentos, área o unidad

³¹ FRANKLIN Benjamín, Auditoría Administrativa 2007, Pág. 84

4.8. Indicadores

El indicador representa un punto en estadística, refleja rasgos importantes de comparación.

Los indicadores son un componente indispensable del proceso de evaluación de la gestión organizacional, puesto que ordenan las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, sirven de instrumento para medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y cualitativamente las variables relacionadas con las metas, el tiempo, su comportamiento y posición respecto a otras realidades.

Características

Para que los indicadores sean eficaces tienen que reunir las siguientes características.

- ✓ Relevante para la toma de decisiones
- ✓ Factible de medir
- ✓ Fácil de interpretar
- ✓ Verificable
- ✓ Conducir fácilmente la información
- ✓ Aceptado por la empresa.
- ✓ Justificable en relación con su costo-beneficio

4.8.1. Indicadores de Gestión

Miden procesos y funciones clave de la empresa, por lo que son usados para la evaluación del proceso administrativo.

Estos indicadores ayudan a valorar el rendimiento de insumos, recursos y esfuerzos que contribuyen con la obtención de objetivos con tiempos y costos razonables.

Este tipo de indicadores deben posibilitar la medición de:

✓ **Efecto:**

Cumplimiento de objetivos.

Mide el desempeño de los procesos.

✓ **Cobertura:**

Informa sobre el alcance de las acciones.

✓ **Eficiencia:**

Mide los costos unitarios y productividad.

Cuantifica la optimización de recursos humanos materiales, financieros y tecnológicos para obtener productos y/o servicios al menor costo y menor tiempo.

✓ **Calidad:**

Mide el grado en que los productos y/o servicios satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas de los clientes.

Cuantifica la satisfacción del cliente.

INDICADORES DE GESTIÓN

PLANEACIÓN

$$\text{Visión} = \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total empleados}}$$

$$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total empleados}}$$

$$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total empleados}}$$

$$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados de base}}{\text{Total empleados}}$$

$$\text{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$$

$$\text{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos estratégicos alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$$

$$\text{Metas} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Establecidas}}$$

$$\text{Estrategias} = \frac{\text{Estrategias Implantadas}}{\text{Total Estrategias}}$$

$$\text{Políticas} = \frac{\text{Políticas Aplicadas}}{\text{Políticas Establecidas}}$$

$$\text{Procedimientos} = \frac{\text{Procedimientos Aplicados}}{\text{Procedimientos Establecidos}}$$

$$\text{Horizonte} = \frac{\text{Acciones Realizadas}}{\text{Acciones Planeadas}}$$

ORGANIZACIÓN

$$\text{Estructura Organizacional} = \frac{\text{Áreas Sustantivas}}{\text{Total de Áreas}}$$

$$\text{Estructura Organizacional} = \frac{\text{Unidades Asesoras}}{\text{Total de Unidades}}$$

$$\text{División y distribución de funciones} = \frac{\text{Empleados}}{\text{Número de Áreas}}$$

$$\text{División y distribución de funciones} = \frac{\text{Tareas Realizadas}}{\text{Empleados}}$$

DIRECCIÓN

$$\text{Liderazgo} = \frac{\text{Estilos de liderazgo empleados}}{\text{Estilos propuestos}}$$

$$\text{Comunicación} = \frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$$

$$\text{Comunicación} = \frac{\text{Canales de comunicación}}{\text{Total Áreas}}$$

$$\text{Motivación} = \frac{\text{Incentivos}}{\text{Proyectos}}$$

$$\text{Grupos y Equipos de Trabajo} = \frac{\text{Total de personal}}{\text{Grupos de Trabajo}}$$

$$\text{Información y Tecnología} = \frac{\text{Sistemas de Información aceptados}}{\text{Sistemas de Información propuestos}}$$

CONTROL

$$\text{Naturaleza} = \frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total de controles}}$$

$$\text{Sistemas} = \frac{\text{Controles burocráticos}}{\text{Total de controles}}$$

$$\text{Niveles} = \frac{\text{Controles Estratégicos}}{\text{Total de controles}}$$

$$\text{Procesos} = \frac{\text{Normas Aprobadas}}{\text{Normas Propuestas}}$$

$$\text{Herramientas} = \frac{\text{Controles presupuestales}}{\text{Total de controles}}$$

$$\text{Calidad} = \frac{\text{Total del personal}}{\text{Circuitos de calidad}}$$

ELEMENTO ESPECÍFICO

$$\text{Adquisiciones} = \frac{\text{Adquisiciones realizadas}}{\text{Adquisiciones programadas}}$$

$$\text{Proveedores} = \frac{\text{Número actual de proveedores}}{\text{Total de proveedores}}$$

$$\text{Sistemas} = \frac{\text{Sistemas aceptados}}{\text{Sistemas propuestos}}$$

4.8.2. Indicadores Financieros

Este tipo de indicadores buscan medir el departamento o área financiera de la empresa, además que ayudan a cuantificar los hallazgos, generalmente se clasifican en:

INDICADORES FINANCIEROS

1. **Razón Corriente** = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
2. **Razón Ácida** = $\frac{\text{Act. Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gtos. Anticipados}}{\text{Pasivo Corriente}}$
3. **Capital de Trabajo** = Activo Corriente – Pasivo Corriente
4. **Rotación Ctas. por Cobrar** = $\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$
5. **Plazo Medio de Cobros** = $\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$
6. **Rotación de Cuentas por Pagar** = $\frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$
7. **Plazo Medio de Pagos** = $\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$
8. **Rotación de Inv. de materia prima** = $\frac{\text{Materia prima utilizada}}{\text{Inv. promedio de materia prima}}$
9. **Plazo Medio de Inv. de materia prima** = $\frac{360}{\text{Rotación de Inventario materia prima}}$
10. **Rotación de inventarios de mercadería** = $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario promedio de mercadería}}$

$$11. \text{ Plazo Medio de Inv. Mercadería} = \frac{360}{\text{Rotación de Inv. Mercadería}}$$

$$12. \text{ Rotación de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$13. \text{ Razón de Pasivo LP o Patrimonio} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$$

$$14. \text{ Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$15. \text{ Rentabilidad sobre Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$16. \text{ Rentabilidad sobre Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$17. \text{ Utilidad por Acción} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Número de acciones}}$$

$$18. \text{ Dividendo por Acción} = \frac{\text{Dividendos Pagados}}{\text{Número por acciones}}$$

$$19. \text{ Valor en libros por acción} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Número de acciones}}$$

$$20. \text{ Sistema Dupont} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio}}$$

CRITERIO DE PUNTUACIÓN PARA EVALUACIÓN FINAL

Departamentos: Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente

PERÍODO: DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

PROCESO ADMINISTRATIVO	PUNTOS.MÀX ESTABLECIDOS	PUNTOS.MÀX.OBTENIDOS	PORCENTAJE
PLANEACIÒN Misión Visión Objetivos Estrategias Procesos Políticas Programas			
ORGANIZACIÒN Estructura Organizacional División de Funciones Cultura Organizacional Recursos Humanos Estudios Administrativos			
DIRECCIÒN Liderazgo Comunicación Motivación Grupo y Equipo de Trabajo Toma de Decisiones			
CONTROL Sistemas Niveles Procesos Herramientas			
TOTAL			
Observaciones			

ELABORADO:	FECHA:
REVISADO:	FECHA:

4.9. Planificación Específica

Esta fase es conocida también como “Trabajo de Campo” ya que el auditor ejecutará la programación contemplada (técnicas de auditoría), observada pertinente tras la evaluación realizada a la empresa; con el objetivo de analizar la información y examinar la documentación correspondiente a fin de evaluar la gestión de los departamentos, procesos o actividades auditadas.

Dentro de esta ejecución se encuentra:

- La elaboración del Programa de Auditoría que incluye: la evaluación del control interno, la evaluación de desempeño de los departamentos, procesos o actividades auditadas haciéndose necesaria la aplicación de índices de gestión (que permite valorar el rendimiento de insumos, recursos y esfuerzos dedicados), una matriz de decisiones por componentes, determinar puntos críticos, y aspectos de conformación del equipo de trabajo.

Con los papeles realizados el auditor debe interpretar y documentar dicha evidencia para apoyar los resultados de la auditoría, misma que luego será comunicada a las autoridades de la empresa auditada.

Procedimiento:

- ★ Conocer el hecho que se analiza
- ★ Descripción del hecho de estudio
- ★ Descomponer este hecho en partes para un mejor estudio
- ★ Revisar cada parte y en su conjunto de manera crítica

Ejecución del Trabajo

La fase de ejecución del 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 auditoría.

Esta fase de la auditoría prevé la utilización de profesionales especializados en las materias objeto de la auditoría, casos en los cuales el trabajo incluirá la preparación de los programas que serán sometidos a la revisión del jefe de equipo y supervisor.

Los productos principales de la fase de ejecución del trabajo son:

- Estructura del informe de auditoría referenciando con los papeles de trabajo de respaldo.
- Programa para comunicar los resultados de auditoría a la administración de la entidad.
- Borrador del informe de auditoría, cuyos principales resultados serán comunicados a la administración.
- Expediente de papeles de trabajo organizado de acuerdo a los componentes examinados e informados.
- Informe de supervisión técnica de la auditoría.
- Expediente de papeles de trabajo de supervisión.

4.10. Comunicación de Resultados

Luego de estudiar y evaluar los departamentos de la Empresa (Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente) se añadirán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de los mismos, reportando aquellos que evidencien indicios de fallas de eficiencia. En esta fase se elabora el informe de auditoría que es el producto terminado del trabajo.

Dentro del informe se hará constar capítulos sobre la información de la empresa, el alcance y naturaleza del examen realizado, el desarrollo de la auditoría y los datos obtenidos, conclusiones que serán convertidas en recomendaciones a aplicar.

Es importante conocer estas características:

- **Comentarios:** Breve descripción en forma narrativa de los hallazgos del examen.
- **Conclusiones:** Juicios profesionales entregados por el auditor que se sustentarán en los hallazgos descritos.
- **Recomendaciones:** Sugerencias entregadas con el objetivo de solucionar los problemas encontrados.

Una vez desarrollado el informe se debe dar a conocer a las autoridades y responsables involucrados en el examen.

Cabe mencionar que esta comunicación deberá ser directa y explicar de forma clara el informe de modo que todos entiendan y cumplan con las recomendaciones entregadas para mejorar a la empresa.

**MECT AUDITORES
INDEPENDIENTES**

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

REF

**MODELO DE PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE
RESULTADOS Y REDACCIÓN DE INFORMES
PERÍODO: DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

Objetivo:-

N.	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	FECHA	RESPONSABLE	OBSERVACIONES

ELABORADO:	FECHA:
REVISADO:	FECHA:

Convocatoria a la Conferencia Final

La convocatoria a la conferencia final la realizará el jefe de equipo, mediante notificación escrita, por lo menos con 48 horas de anticipación, indicando el lugar, el día y hora de su celebración.

Participarán en la conferencia final:

- La máxima autoridad de la entidad auditada o su delegado.
- Los servidores o ex servidores y quienes por sus funciones o actividades están vinculados a la materia objeto del examen.
- El máximo directivo de la unidad de auditoría responsable del examen, el supervisor que actuó como tal en la auditoría.
- El Jefe de Equipo de la Auditoría.
- El auditor interno de la entidad examinada, si lo hubiere;
- Los profesionales que colaboraron con el equipo que hizo el examen.
- La dirección de la conferencia final estará a cargo del jefe de equipo o del funcionario delegado expresamente por la firma de auditoría, para el efecto.

MODELO DE CONVOCATORIA A LA CONFERENCIA FINAL

Oficio #

Sección:

Asunto:

Ciudad:

Título:

Nombres y Apellidos:

Cargo Desempeñado:

Nombre de la Entidad:

Presente o ciudad

Dirección domiciliaria y Ciudad

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 23 de su reglamento, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados del examen especial a (entidad examinada), por el período comprendido entre el AA-MM-DD y el AA-MM-DD, realizado mediante orden de trabajo (número) de AA-MM-DD.

Dicho acto se llevará a cabo en (lugar donde se realizará la lectura del informe), ubicado en (dirección), el día ____ de ____ de ____ a las 00h00, en caso de poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo del a persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Nombre del Jefe de Equipo

GUIA DE DISTRIBUCIÓN -CONVOCATORIA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

No.	Nombres y Apellidos	Cargo	Fecha	Firma	Observaciones
1	Gustavo Villacreses	Gerente General	14/11/2010		
2	Javier Segovia	Jefe de Recursos Humanos	14/11/2010		
3	Luis Fernando Pérez	Jefe del Departamento de producción	14/11/2010		
4	Elizabeth Corrales	Jefe del Departamento de Atención Cliente	14/11/2010		
5	Fernanda Alcarraz	Jefe del Departamento de Ventas	14/11/2010		

ELABORADO:	FECHA:
REVISADO:	FECHA:

Acta de Conferencia Final

Para dejar constancia de lo actuado, el jefe de equipo elaborará una Acta de Conferencia Final que incluya toda la información necesaria y las firmas de todos los participantes. Si alguno de los participantes se negare a suscribir el acta, el jefe de equipo sentará la razón del hecho en la parte final del documento. El acta se elaborará en original y dos copias; el original se anexará al memorando de antecedentes, en caso de haberlo y una copia se incluirá en los papeles de trabajo.

**MODELO DE ACTA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y
CONFERENCIA FINAL**

ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DEL EXAMEN ESPECIAL A (nombre de cuenta, rubro, proceso, actividad, área, etc.) DE LA (nombre de la entidad) POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL AA-MM-DD Y EL AA-MM-DD.

En la ciudad de _____, provincia de _____ a los (fecha y año en letras), a las (horas en letras), los (as) suscritos (as): (nombre y apellidos de: Director del área de control o su legado, supervisor y jefe de equipo), se constituyen en constancia de la Comunicación de Resultados del examen especial a (nombre de cuenta, rubro, proceso, actividad, área, etc.) de (nombre de la entidad), por el período comprendido entre el AA-MM-DD y el AA-MM-DD que fue realizada de conformidad a la orden de trabajo (número) de AA-MM-DD. En cumplimiento del inciso final del artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, se convocó mediante oficio circular (número) de AA-MM-DD, a los funcionarios, ex funcionarios y personas relacionadas en el examen, para que asistan a la presente diligencia. Al efecto en presencia de los abajo firmantes se precedió a la lectura del borrador del informe, se analizaron y discutieron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones. Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA Y C.I.

4.11. Seguimiento y Monitoreo

Los auditores deben efectuar el seguimiento de las recomendaciones entregadas a la corporación, con la siguiente finalidad:

- a) Se comprobará hasta qué punto la administración recepo los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectuando el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.
- b) De conformidad con las deficiencias en eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología presentadas en el informe de auditoría, los auditores deberán realizar una recomprobación de la aplicación de las recomendaciones en el transcurso de uno o dos años de haber concluido la auditoría.
- c) Como producto de esta fase el auditor entregará una matriz de valor agregado que permitirá evaluar la aplicación de las recomendaciones con objeto de mejorar los departamentos auditados.

REF

**MECT AUDITORES
INDEPENDIENTES**

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

SEGUIMIENTO Y MONITOREO

**Departamentos: Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al
Cliente**

PERÍODO: DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

N:	RECOMENDACIÓN	CARGO	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	OBSERVACIONES

ELABORADO:	FECHA:
REVISADO:	FECHA:

CAPÍTULO 5

5.- AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS, VENTAS, PRODUCCIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE DE “ECUAMATRIZ CIA LTDA”, PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009, UBICADA EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA.

5.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Esta fase consiste en obtener un conocimiento integral de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal, permitiendo a la vez una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Es decir tiene como propósito principal: Evaluar el control interno, para obtener información adicional, Evaluar y calificar los riesgos de la auditoría, lo que permitirá tener resultados preliminares en la auditoría.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Ambato 22de Diciembre del 2010

Sr.

Gustavo Villacreses
GERENTE GENERAL

Presente.-

Nos es placentero poder entregarle nuestra presentación de servicios profesionales como auditores independientes.

La presentación, que con mayores detalles se acompaña a esta carta, describe el alcance de nuestros servicios programados, la asignación de personal y los servicios que la firma auditora, presta a sus clientes, incluyendo los controles de calidad que son tan importantes para este tipo de servicios.

Nuestra propuesta relacionada con la Auditoría Gestión, que beneficiará a la empresa, para transparentar la información y permitir participar en procesos internacionales con la misma información.

Consideramos que estamos singularmente calificados para proveer servicio integral con calidad profesional, a su empresa debido a nuestra experiencia y capacidad que se resume así:

- ✓ Como una firma estamos dedicados a ejecutar, las auditorias para que sean razonablemente económicas y hacer recomendaciones para que sean implantadas.

- ✓ Nuestra orientación al trabajo incluye un entendimiento y conocimiento de los aspectos más importantes de la empresa, de su organización en particular y de las áreas que son esenciales para el éxito y para lograr objetivos seguros.

Vuestra institución es de prestigio e importancia, por lo que esperamos tener la oportunidad de servirlos, aspirando a que nuestra propuesta esté acorde a su necesidad de servicio profesional calificado.

ATENTAMENTE:

Ing. Mayra Culqui

MECT AUDITORES INDEPENDIENTES

**MECT AUDITORES
INDEPENDIENTES**

CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES

CONVENIO realizado el 30 de septiembre del 2010 entre MECT AUDITORES INDEPENDIENTES quien en adelante se llamará AUDITOR, y ECUAMATRIZ Cía. Ltda., a quien en lo sucesivo se denominará el CLIENTE.

Servicios a proporcionar:

El AUDITOR cumplirá con los siguientes objetivos:

- ❖ Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de ECUAMATRIZ Cía. Lta, para determinar los niveles de eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología.
- ❖ Realizar una evaluación de Control Interno a los Departamentos de Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente.
- ❖ Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología en la utilización, aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos con la aplicación de indicadores.
- ❖ Preparación del informe general de auditoría para comunicar los resultados del examen.

- ❖ Presentación ante el Directivo de la empresa de un programa de cumplimiento de recomendaciones para la implementación de cambios propuestos.
- ❖ Realizar el seguimiento y monitoreo del programa de cumplimiento de recomendaciones propuestas.

Tiempo de realización

Para la realización del examen el AUDITOR iniciará su trabajo a partir del 01 de noviembre de 2010 y entregará al CLIENTE el informe final de auditoría el 25 de febrero del 2011.

El informe incluirá las conclusiones y recomendaciones pertinentes para mejorar el desempeño de los departamentos en estudio, además se adicionará toda la evidencia suficiente y competente en al cual sustentará el respectivo informe. Se proporcionará el calendario de trabajo en condiciones normales, que puede estar sujeto a ajustes por efectos ajenos en control del AUDITOR.

Propiedad del CLIENTE

Todos los diagnósticos de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el AUDITOR pasarán a ser propiedad del CLIENTE, a quien por su parte compensará debidamente por los servicios incluidos en su elaboración.

Resguardo del Material de Trabajo

Si los papeles de trabajo, software, cintas magnéticas y cualquier material relacionado con el trabajo del AUDITOR son salvaguardados por la

empresa auditada, es bajo responsabilidad del CLIENTE, el AUDITOR no asume obligación o responsabilidad alguna en relación con estos materiales.

Confidencialidad

Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del CLIENTE, considerados confidenciales, deben ser mantenidos en estricta reserva por el AUDITOR y sus colaboradores.

Sin embargo, la obligación antes mencionada no se aplica a ningún dato que esté disponible para el público o que se puede obtener de terceras partes. El AUDITOR se obliga a mantener la confidencialidad de los conceptos o técnicas relacionadas con el procesamiento de datos relacionados por él o en conjunto con el CLIENTE en los términos del presente convenio.

Responsabilidad del AUDITOR

El AUDITOR tendrá el cuidado debido en el manejo del trabajo del CLIENTE, y será responsable de corregir cualquier error o falta sin cargo adicional. La responsabilidad del AUDITOR respecto de lo anterior, no será limitada a la compensación total por los servicios prestados bajo este convenio y no incluirá ninguna responsabilidad contingente.

Honorarios

La compensación por nuestros servicios será de una tarifa de \$ 4.000 + IVA 12% pagaderos y facturados mensualmente. Otros costos adicionales como transporte, entre otros corren por cuenta del cliente.

Período de examen

El período de examen que establece el presente convenio es desde el 01 de enero al 31 de diciembre de 2009 y abarca todas las actividades que se realizaron en ese período en los Departamentos de Recursos Humanos, Ventas, Atención al Cliente y Producción de la empresa.

Retribución: Condiciones

La retribución monetaria por este trabajo y las fechas estimadas para completarlo están basadas en la especificaciones por parte del CLIENTE y el AUDITOR. Cualquier cambio de especificaciones por parte del CLIENTE resultará en un ajuste en la retribución y en la fecha de terminación del trabajo del AUDITOR.

No interferencia con los auditores

El CLIENTE reconoce que todo el personal que colabora con el AUDITOR se integró a través de un proceso de selección. Por lo tanto, el CLIENTE no puede contratar a ningún otro auditor para realizar las tareas objeto de este contrato.

Honorarios y costos de abogado

Si se considera necesario interponer alguna acción legal para interpretar el presente convenio, la parte solicitante tendrá derecho a la retribución y costos de un abogado y a cualquier otro gasto que de aquello se derive.

Legislación, totalidad del convenio, invalidación parcial

Este acuerdo se registrará por la Constitución Política de la República del Ecuador y todas las leyes y normas aplicables para la ejecución del trabajo de Auditoría de Gestión. Constituye la totalidad del convenio entre las partes que están sujetas al mismo. Si alguna disposición del convenio se trata de invalidar se contemplará las disposiciones que la legislación ecuatoriana presenta.

Ajunto a éste dos copias del convenio para sus registros. Favor firmar el original y devolverlo a esta oficina en el sobre adjunto.

Aceptado y aprobado por:

Ing. Gabriela Ochoa
AUDITOR JEFE

Ing. Guillermo Villacreses
GERENTE DE ECUAMATRIZ

**MECT AUDITORES
INDEPENDIENTES**

ORDEN DE TRABAJO No. 04-CCA-2009

Ambato, 14 de Noviembre del 2010

Srta. Ing.

Gabriela Ochoa

JEFE DE EQUIPO

Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con la facultad establecida en la Asamblea realizada con el Consejo Consultivo, autorizo a usted para que en calidad de Jefe de Equipo, efectúe la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ECUAMATRIZ CIA LTDA, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2009.

La auditoría cumplirá los siguientes objetivos:

- Establecer puntos críticos y calificar el riesgo.
- Evaluar el control interno de la institución.

- Evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de las actividades de los departamentos: Recursos Humanos, Ventas, Producción y Atención al Cliente.
- Emitir un informe correspondiente con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Por la conformación del Equipo de Trabajo se contará con la supervisión de Ing. Gabriela Ochoa, Fanny Veintimilla, y Valeria Salas como auditoria operativa.

Además se establece como fecha de comunicación de resultados del día 4 de enero del 2010, para lo que se solicita prepare un programa de trabajo y organice con su equipo de trabajo.

Atentamente,

Ing. Gabriela Ochoa
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

COMUNICACIÓN INICIO DE EXAMEN

CIRCULAR No. 08-CC-DA-2009

Ambato, 14 Noviembre del 2010

Sr. Ing.

Gustavo Villacreses

GERENTE GENERAL DE ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

De mi consideración:

De conformidad con la Orden de Trabajo No. 04-CCA-2009 del 21 de septiembre de 2010, notifico a usted que la empresa MECT AUDITORES INDEPENDIENTES inició la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ECUAMATRIZ CIA LTDA, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2009, para lo cual se designó como Jefe de Equipo de auditoría a la Ing. Gabriela Ochoa.

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios de los departamentos de examen, proporcionen al equipo de trabajo la información y colaboración necesaria, a fin de facilitar la ejecución de las labores de control en el tiempo programado.

Atentamente,

Ing. Gabriela Ochoa

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

Ambato 14 Noviembre del 2010

CIRCULAR No. 08-CC-DA-2009

Sr. (A)

Lcdo. Javier Segovia

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

De mi consideración:

De conformidad con la Orden de Trabajo No. 04-CCA-2009 del 21 de noviembre de 2009, notifico a usted que la empresa MECT AUDITORES INDEPENDIENTES inició la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ECUAMATRIZ CIA LTDA, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2010, para lo cual se designó como Jefe de Equipo de auditoría a la Ing. Gabriela Ochoa.

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios de los departamentos de examen, proporcionen al equipo de trabajo la información y colaboración necesaria, a fin de facilitar la ejecución de las labores de control en el tiempo programado.

Atentamente,

Ing. Gabriela Ochoa

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

Ambato 14 Noviembre del 2010

CIRCULAR No. 08-CC-DA-2009

Sr. (A)

Ing. Luis Fernando Pérez

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

De mi consideración:

De conformidad con la Orden de Trabajo No. 04-CCA-2009 del 21 de noviembre de 2009, notifico a usted que la empresa MECT AUDITORES INDEPENDIENTES inició la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ECUAMATRIZ CIA LTDA, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2010, para lo cual se designó como Jefe de Equipo de auditoría a la Ing. Gabriela Ochoa.

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios de los departamentos de examen, proporcionen al equipo de trabajo la información y colaboración necesaria, a fin de facilitar la ejecución de las labores de control en el tiempo programado.

Atentamente,

Ing. Gabriela Ochoa

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

Ambato 14 Noviembre del 2010

CIRCULAR No. 08-CC-DA-2009

Sr. (A)

Fernanda Alcarraz

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

De mi consideración:

De conformidad con la Orden de Trabajo No. 04-CCA-2009 del 21 de noviembre de 2009, notifico a usted que la empresa MECT AUDITORES INDEPENDIENTES inició la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ECUAMATRIZ CIA LTDA, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2010, para lo cual se designó como Jefe de Equipo de auditoría a la Ing. Gabriela Ochoa.

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios de los departamentos de examen, proporcionen al equipo de trabajo la información y colaboración necesaria, a fin de facilitar la ejecución de las labores de control en el tiempo programado.

Atentamente,

Ing. Gabriela Ochoa

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

Ambato, 14 Noviembre del 2010

CIRCULAR No. 08-CC-DA-2009

Sr. (A)

Elizabeth Corrales

JEFE DEL DEPARTAMENTO ATENCIÓN AL CLIENTE

De mi consideración:

De conformidad con la Orden de Trabajo No. 04-CCA-2009 del 21 de noviembre de 2009, notifico a usted que la empresa MECT AUDITORES INDEPENDIENTES inició la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ECUAMATRIZ CIA LTDA, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2010, para lo cual se designó como Jefe de Equipo de auditoría a la Ing. Gabriela Ochoa.

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios de los departamentos de examen, proporcionen al equipo de trabajo la información y colaboración necesaria, a fin de facilitar la ejecución de las labores de control en el tiempo programado.

Atentamente,

Ing. Gabriela Ochoa

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

GUIA DE DISTRIBUCIÓN DE CIRCULAR No. 08-CC-DA-2009

No.	Nombres y Apellidos	Cargo	Fecha	Firma	Observación
1	Gustavo Villacreses	Gerente General	14/11/2010		
2	Javier Segovia	Jefe de Recursos Humanos	14/11/2010		
3	Luis Fernando Pérez	Jefe del Departamento de Producción	14/11/2010		
4	Elizabeth Corrales	Jefe del Departamento de Atención Cliente	14/11/2010		
5	Fernanda Alcarraz	Jefe del Departamento de Ventas	14/11/2010		

ELABORADO: G.O	FECHA: 22-12-2010
REVISADO: M.C	FECHA: 22-12-2010

PLAN DE AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión a los Departamentos: Producción, Recursos Humanos, Ventas y Atención al Cliente, se realizará de acuerdo con la orden de trabajo N:04-CCA-2009 de 14 de Noviembre del 2010 , suscrita por el Presidente Ejecutivo, cubrirá el período desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2009 , durante el 1 de enero al 31 de diciembre del 2011

DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO

Se detallan los tiempos estimados y se identifica al personal responsable del mismo.

Equipo de trabajo

1 Auditor Jefe de Equipo.

1 Auditor Junior

1 Auditor Junior

N:	NOMBRE	CARGO	SIGLAS
1	Gabriela Ochoa	Auditor Jefe	G.O
2	Valeria Salas	Auditor Junior	V.S
3	Fanny Veintimilla	Auditor Junior	F.V

Tiempo Estimado

FASES	HORAS
Planificación Preliminar	80
Planificación Específica y Ejecución del Trabajo	120
Comunicación de Resultados	10
TOTAL	210

Cronograma de trabajo

TAREA	INICIO	FINAL	OBSERVACIONES
Planificación Preliminar	28-12-2010	13-01-2011	
Planificación Específica	14-01-2011	10-02-2011	
Comunicación de Resultados	15-02-2011	28-02-2011	
Seguimiento y Monitoreo	05-03-2011	13-03-2011	

Requerimiento de personal técnico

Los miembros del equipo de trabajo poseen conocimientos pertinentes en Procesos y Auditoría de Gestión y tienen experiencia en el campo de diseño e implementación de Procesos en varias instituciones, por lo que no es necesario la contratación de recursos para el desarrollo de la auditoría.

Equipos y Materiales

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

NOMBRE	CANTIDAD
Impresora	1
Esferos	6
Cuadernos	6
Computadoras (lapto)	3
Calculadoras	3
Hojas A4	2000
Resaltadores	6

Metodología del Trabajo

- El Jefe y el Auditor Operativo realizarán la planificación y la programación de trabajo.
- El Auditor operativo se encargará de la realización de la evaluación del control interno.
- Una vez culminada la evaluación del control interno el Auditor Jefe y el Supervisor, determinarán el riesgo de auditoría y la cantidad de pruebas sustantivas y de cumplimiento a aplicarse para la obtención de hallazgos.
- El Auditor Jefe validará que la información que contengan las hojas de trabajo de auditoría sea suficiente y competente para la elaboración del Informe.

Ing. Mayra Culqui
MECT AUDITORES INDEPENDIENTES

5.1.1. Programa de auditoría

5.1.1.1. Departamento Atención al Cliente

5.1.1.2. Departamento de Recursos Humanos

5.1.1.3. Departamento de Producción

5.1.1.4. Departamento de Ventas

**ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORIA**

**Departamentos: Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al
Cliente**

PERÍODO: DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

OBJETIVOS:

- ✓ Conocer a la empresa y efectuar la información de su estructura organizacional.
- ✓ Determinar las principales falencias existentes en cada uno de los procesos de los departamentos de: Recursos Humanos, Ventas, Producción, Atención al Cliente.

No	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	FECHA	RESP	FIRMA	OBS
1	Solicitar una entrevista con las siguientes autoridades: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General ❖ Jefe de Recursos Humanos ❖ Jefe del Departamento de Ventas ❖ Jefe del Departamento de Producción ❖ Jefe del Departamento de Atención al Cliente 	<p>PPRE1.1 /3</p> <p>PPRE2.1 /3</p> <p>PPRE3.1 /3</p> <p>PPRE4.1 /3</p> <p>PPRE5.1/3</p>	<p>28/12/2010</p> <p>28/12/2010</p> <p>28/12/2010</p> <p>28/12/2010</p> <p>28/12/2010</p>	<p>F.V</p> <p>F.V</p> <p>F.V</p> <p>F.V</p> <p>F.V</p>		
2	Solicitar la Base Legal	PPRE6.1/8	29/12/2010	F.V		
3	Solicitar los organigramas Estructural, Funcional y Personal	PPRE7.1/3	29/12/2010	F.V		
4	Solicitar la Planificación Estratégica de la empresa.	PPRE8.1/6	29/12/2010	F.V		

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS						
5	Solicite un listado del personal con la siguiente información: Nombre y apellidos, cargo, fecha de ingreso, fecha de salida y título del empleado.	DRH9.1 /4	02/01/2011	V.S		
6	Solicite el manual de funciones.	DRH10.1/6	02/01/2011	V.S		
7	Obtener un listado del personal que ingreso a la empresa.	DRH11.1/2	02/01/2011	V.S		
8	Solicite el plan de capacitaciones para el personal.	DRH12.1/1	02/01/2011	V.S		No cuentan
9	Solicitar el diagrama de proceso para la selección de personal de la empresa.	DRH13.1/2	02/01/2011	V.S		
10	Solicitar el reporte de entrada y salida del personal dentro del periodo a auditar.	DRH14.1/19	02/01/2011	V.S		
11	Solicitar los indicadores de gestión que aplicado dentro del periodo auditar.	DRH15.1/1	02/01/2011	V.S		No aplican
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN						
12	Solicitar el diagrama que se utiliza para la elaboración del producto.	DPR16.1/1	04/01/2011	F.V		
13	Solicitar el diagrama que se utiliza para la compra de la materia prima.	DPR17.1/1	04/01/2011	F.V		
14	Solicitar los ingresos y egresos de bodega que	DPR18.1/ 3	04/01/20111	F.V		

	utilizan para el control de la mercadería.					
15	Solicitar las hojas de control de mantenimiento de la maquinaria dentro del periodo auditar.	DPRH19.1/8	04/01/2011	F.V		
16	Solicitar el manual de funciones del departamento.	DPR20.1/1	04/01/2011	F.V		
17	Solicitar los indicadores de gestión, que fueron aplicados en el departamento.	DPR21.1/1	04/01/2011	F.V		No aplican
DEPARTAMENTO DE VENTAS						
18	Solicitar el registro de las ventas, dentro del periodo auditar.	DV22.1/9	06/01/2011	G.O		
19	Solicitar el listado del personal con la siguiente información: Nombres y apellidos, cargo, fecha de ingreso, fecha de salida, y tipo de contrato.	DV23.1 /2	06/01/2011	G.O		
20	Solicitar el manual de funciones.	DV24.1/1	04/01/2011	G.O		No poseen manual
21	Obtener el diagrama de proceso para la venta del producto.	DV25.1/2	04/01/2011	G.O		
22	Solicitar los Kardex de las ventas del periodo a auditar.	DV26.1/5	04/01/2011	G.O		
23	Solicitar los indicadores de gestión, aplicados en el departamento.	DV27.1/1	04/01/2011	G.O		No aplican

DEPARTAMENTO ATENCIÓN AL CLIENTE						
24	Solicitar el manual de funciones.	DAC28.1/3	10/01/2011	F.V		
25	Solicitar un listado del personal con la siguiente información: Nombres y apellidos, cargo, título, fecha de ingreso, fecha de salida, y tipo de contrato.	DAC29.1/1	10/01/2011	F.V		
26	Solicitar el reporte de las entrevistas que se realizó al clientes entro del periodo a auditar.	DAC30.1/1	10/01/2011	F.V		
27	Solicitar los indicadores de gestión, aplicados en el departamento.	DAC31.1/1	10/01/2011	F.V		No aplican
28	Realizar la matriz de riesgo preliminar	PPRE32.1/3	10/01/2011	F.V		
29	Elabore el reporte preliminar	PPRE33.1/6	10/01/2011	F.V		
30	Prepare los papeles de trabajo y demás que creyera conveniente					

ELABORADO: G.O	FECHA: 22-12-2010
REVISADO: M.C	FECHA: 22-12-2010

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

ENTREVISTA

PERÍODO: DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Fecha: 28 de diciembre del 2010

Entrevista: Ing. Gustavo Villacreses

Cargo: Gerente General

Objetivo:

- Dar a conocer el inicio de la Auditoria de Gestión que evaluará la eficiencia, eficacia, ética, economía, y ecología de la e empresa.

1. ¿Qué departamentos integran la empresa actualmente?

- ❖ Departamento de Recurso Humanos
- ❖ Departamento de Ventas
- ❖ Departamento Financiero
- ❖ Departamento de Producción
- ❖ Departamento de Atención al Cliente

2. ¿Qué servicios ofrecen a los clientes?

- ❖ Fabricación de herramientas para la construcción, carretillas, palas y machetes.
- ❖ Cajas de protección para medidores de energía eléctrica y agua potable.

3. ¿De los servicios que ofrece cual considera usted que es el de mayor demanda?

El de mayor demanda es la Fabricación de herramientas para la construcción, palas y machetes.

4. ¿El software que se utiliza en la empresa sirve para cumplir con los procesos?

No, hemos adquirido ningún tipo de software por el momento, ya que EXCEL ha permitido poder cubrir con todas las necesidades referentes a control de entradas y salidas de la mercadería, control de ventas, etc.

5. ¿Cuáles son las debilidades de la Empresa?

- ❖ No cuenta con un software que permita cumplir con todas las necesidades de los clientes.
- ❖ No existe un Manual de Calidad.
- ❖ No se encuentra definidos totalmente los procesos de la empresa.

6. ¿Existe capacitación permanente para Jefes Departamentales y personal?

No, se realiza capacitaciones al personal, ya que por tiempo y falta de planificación por parte de los directivos, los empleados no son capacitados de manera correcta.

7 ¿Considera necesario realizar una Auditoría de Gestión con el fin de evaluar la eficiencia de los resultados, metas fijadas, recursos humanos, financieros, materiales, los métodos y controles, y la forma de operar?

Si es una herramienta que nos ayuda a mejorar y fijarnos objetivos y metas, además que nos permite ahorrar recursos tanto a corto como a largo plazo para operar de la mejor manera y obtener rentabilidad.

Conclusión

No cuentan con un sistema automatizado que permita tener un control de las actividades que se realizan dentro de los departamentos y áreas que lo conforman, ya que por el momento el control de los procesos de la entrada y salida de la mercadería, control de las ventas, inventarios, lo hacen en Microsoft Excel en formatos que fueron diseños por los supervisores de cada departamento o área.

Recomendación

Al Jefe Financiero

- ❖ Mediante una reunión entre el Jefe Financiero y el Gerente planificar y designar un porcentaje del presupuesto para la adquisición de un Software, que sirva para la administración de los materiales y productos con el fin de obtener resultados óptimos dentro de la empresa.

ELABORADO: F.V	FECHA: 28-12-2010
REVISADO: M.C	FECHA: 29-12-2010

**ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
ENTREVISTA**

PERÍODO: DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Fecha: 28 de diciembre del 2010

Entrevista: Sra. Fernanda Alcarraz

Cargo: Jefe del Departamento de Recursos Humanos

Objetivo:

- Dar a conocer el inicio de la Auditoria de Gestión que evaluará la eficiencia, eficacia, ética, economía, y ecología de la empresa.

1. ¿Cuántos años labora en la Empresa?

Tres años.

2. ¿Nivel de Instrucción?

Superior

3. ¿Qué funciones realiza en el departamento?

- ❖ Supervisa al personal que tiene a su cargo.
- ❖ Realiza la preselección del personal para la empresa cuando lo requiere.
- ❖ Controla la entrada y salida del personal.
- ❖ Realiza los contratos para el personal.

4. ¿Cuántas personas están bajo su responsabilidad?

Tres personas.

5. ¿Su departamento trabaja en equipo en consecución de los objetivos y metas planteados por la empresa?

Si, nuestro departamento trata de cumplir con los objetivos de la empresa trabajando en grupo.

6. ¿Cumplen a cabalidad con los objetivos departamentales?

Si, tratamos de cumplir con los objetivos planteados en nuestro departamento.

7. ¿Ha recibido capacitación de acuerdo al departamento donde cumple sus funciones?

No, hemos realizado ningún tipo de capacitaciones actualmente, antes si lo realizaban de manera mensual, trimestral, de acuerdo a lo planificado.

8. ¿Cómo conceptúa usted el ambiente laboral interno?

El ambiente laboral interno es cordial, de mutuo apoyo, se dice lo que se piensa, y se da sugerencias para mejorar continuamente los problemas.

9. ¿Cuál fue el medio o de qué manera usted ingresó a trabajar en Ecuamatrix Cía. Ltda.?

Por mérito Propio, es decir por pruebas establecidas por la empresa.

Conclusión

El personal del departamento no recibe ningún tipo de capacitación, debido a que no existe un Plan de Capacitación, desarrollado anualmente y que éste a su vez sea difundido cada trimestre a los empleados del departamento, causando a que los trabajadores no realicen sus actividades de forma más eficiente.

Recomendación

Al Departamento de Recursos Humanos

- ❖ Elaborar y mantener un Plan de Capacitación Anual de acuerdo a las actividades que realiza cada empleado dentro de la empresa, ya que será importante para mejorar las actividades y procesos en si dentro del departamento.

ELABORADO: F.V	FECHA: 28-12-2010
REVISADO: M.C	FECHA: 29-12-2010

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

ENTREVISTA

PERÍODO: DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Fecha: 28 de diciembre del 2010

Entrevista: Sra. Fernanda Alcarraz

Cargo: Jefe del Departamento de Ventas

Objetivo:

- Dar a conocer el inicio de la Auditoria de Gestión que evaluará la eficiencia, eficacia, ética, economía, y ecología de la e empresa.

1. ¿Cuántos años labora en la Empresa?

Dos años.

2. ¿Nivel de Instrucción?

Secundaria (Colegio)

3. ¿Qué funciones realiza en el departamento?

- ❖ Encargado de la atención al cliente.
- ❖ Control de las ventas diarias, mensuales que se realiza.
- ❖ Realiza promociones, descuentos, para la venta de los productos

4 ¿Cuántas personas están bajo su responsabilidad?

Tres personas.

5. ¿Su departamento trabaja en equipo en consecución de los objetivos y metas planteados por la empresa?

Nos regimos a cumplir las metas generales de la empresa a fin de llevar adelante todos los objetivos propuestos.

6. ¿Cumplen a cabalidad con los objetivos departamentales?

Tratamos de cumplir con los objetivos de la empresa.

7. ¿Ha recibido capacitación de acuerdo al departamento donde cumple sus funciones?

Realmente no hemos tenido actualmente ningún tipo de capacitación.

8. ¿Cómo conceptúa usted el ambiente laboral interno?

Muy bueno, compañerismo, honestidad y la comunicación es vital entre nosotros.

9. ¿Cuál fue el medio o de qué manera usted ingresó a trabajar en Ecuamatrix Cía. Ltda.?

Por un familiar.

10. ¿Considera necesario realizar una Auditoría de Gestión con el fin de evaluar la eficiencia de los resultados, metas fijadas, recursos humanos, financieros, materiales, los métodos y controles, y la forma de operar?

Si es una herramienta que nos ayuda a mejorar y fijarnos objetivos y metas, además que nos permite ahorrar recursos tanto a corto como a largo plazo para operar de la mejor manera y obtener rentabilidad.

Conclusión

El personal del departamento no recibe ningún tipo de capacitación, debido a que no existe un Plan de Capacitación, desarrollado anualmente y que éste a su vez sea difundido cada trimestre a los empleados del departamento, causando a que los trabajadores no realicen sus actividades de forma más eficiente.

Recomendación

Al Departamento de Recursos Humanos

- ❖ Elaborar y mantener un Plan de Capacitación Anual de acuerdo a las actividades que realiza cada empleado dentro de la empresa, ya que será importante para mejorar las actividades y procesos en si dentro del departamento.

ELABORADO: F.V	FECHA: 28-12-2010
REVISADO: M.C	FECHA: 29-12-2010

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

ENTREVISTA

PERÍODO: DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Fecha: 28 de diciembre del 2010

Entrevista: Ing. Fernando Pérez

Cargo: Jefe del Departamento de Producción

Objetivo:

- Dar a conocer el inicio de la Auditoria de Gestión que evaluará la eficiencia, eficacia, ética, economía, y ecología de la e empresa.

1. ¿Cuántos años labora en la Empresa?

Cuatro años.

2. ¿Nivel de Instrucción?

Cuarto Nivel

3. ¿Qué funciones realiza en el departamento?

- 1.-Supervisa al personal que tiene a su cargo.
- 2.-Realiza inventarios de la materia prima que tiene bajo su responsabilidad.
- 3.-Controla la entrada y salida de mercadería.
- 4.-Distribuye de manera equitativa los materiales que necesitan los obreros para la elaboración del Producto.
- 5.-Realiza control de calidad al producto que se va a brindar al cliente final.

4. ¿Cuántas personas están bajo su responsabilidad?

Cuatro personas.

5. ¿Su departamento trabaja en equipo en consecución de los objetivos y metas planteados por la empresa?

Sí, todos trabajamos en conjunto y conocemos de los procesos que se deben seguir para cumplir con lo programado en el departamento.

6. ¿Cumplen a cabalidad con los objetivos departamentales?

En un 60% se cumplen con los objetivos departamentales

7. ¿Ha recibido capacitación de acuerdo al departamento donde cumple sus funciones?

No, hemos recibido ningún tipo de capacitación, ya que la empresa por falta de interés no ha podido cumplir con las capacitaciones que se encuentra planificadas.

8. ¿Cómo conceptúa usted el ambiente laboral interno?

El ambiente laboral interno es cordial, de mutuo apoyo, se dice lo que se piensa, y se da sugerencias para mejorar continuamente los problemas.

9. ¿Cuál fue el medio o de qué manera usted ingresó a trabajar en Ecuamatrix Cía. Ltda.?

Reemplazo de mi hermano.

Conclusión

El personal del departamento no recibe ningún tipo de capacitación, debido a que no existe un Plan de Capacitación, desarrollado anualmente y que éste a su vez sea difundido cada trimestre a los empleados del departamento, causando a que los trabajadores no realicen sus actividades de forma más eficiente.

Recomendación

Al Departamento de Recursos Humanos

- ❖ Elaborar y mantener un Plan de Capacitación Anual de acuerdo a las actividades que realiza cada empleado dentro de la empresa, ya que será importante para mejorar las actividades y procesos en si dentro del departamento.

ELABORADO: F.V	FECHA: 28-12-2010
REVISADO: M.C	FECHA: 29-12-2010

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

ENTREVISTA

PERÍODO: DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Fecha: 28 de diciembre del 2010

o

Entrevista: Ing. Fernando Pérez

Cargo: Jefe del Departamento Atención al Cliente

Objetivo:

- Dar a conocer el inicio de la Auditoria de Gestión que evaluará la eficiencia, eficacia, ética, economía, y ecología de la e empresa.

1. ¿Cuántos años labora en la Empresa?

Dos años.

2. ¿Nivel de Instrucción?

Secundaria

3. ¿Qué funciones realiza en el departamento?

Encargado de la atención al cliente, comercialización de productos y servicios que brinda la empresa a sus clientes.

4. ¿Cuántas personas están bajo su responsabilidad?

Dos personas.

5. ¿Su departamento trabaja en equipo en consecución de los objetivos y metas planteados por la empresa?

Nos alineamos con las metas generales de la empresa a fin de llevar adelante todos los objetivos propuestos.

6. ¿Cumplen a cabalidad con los objetivos departamentales?

Creo que sí.

7. ¿Ha recibido capacitación de acuerdo al departamento donde cumple sus funciones?

Si, algunos cursos en la Cámara de Comercio, pero actualmente no hemos recibido ningún tipo de capacitación.

8. ¿Cómo conceptúa usted el ambiente laboral interno?

Muy bueno, compañerismo, honestidad y la comunicación es vital entre nosotros.

9. ¿Cuál fue el medio o de qué manera usted ingresó a trabajar en Ecuamatrix Cía. Ltda.?

Por reemplazo a un familiar.

Conclusión

El personal del departamento no recibe ningún tipo de capacitación, debido a que no existe un Plan de Capacitación, desarrollado anualmente y que éste a su vez sea difundido cada trimestre a los empleados del departamento, causando a que los trabajadores no realicen sus actividades de forma más eficiente.

Recomendación

Al Departamento de Recursos Humanos

- ❖ Elaborar y mantener un Plan de Capacitación Anual de acuerdo a las actividades que realiza cada empleado dentro de la empresa, ya que será importante para mejorar las actividades y procesos en si dentro del departamento.

ELABORADO: F.V	FECHA: 28-12-2010
REVISADO: M.C	FECHA: 29-12-2010

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

BASE LEGAL

PERIODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

ESTATUTO

ART. 1º-Son socios de la empresa que por esta escritura se constituye, los señores: Ing. Gustavo Villacreses, y Fernando Valencia.

ART. 2º-La sociedad será de responsabilidad limitada y girará bajo la razón social (o denominación) de **Ecuamatrix Cía. Ltda.**

ART. 3º-El domicilio de la sociedad será la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua, pero podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la junta general de socios y con arreglo a la ley.

ART. 4º-La sociedad tendrá como objeto principal, las siguientes actividades: Fabricación de herramientas para la construcción, carretillas, palas, machetes, cajas de protección para medidores de energía eléctrica y agua potable.

ART. 5º-La responsabilidad de los socios queda limitada al valor de sus aportes.

ART. 6º-La sociedad llevará un libro de registro de socios, en el que se anotarán el nombre, nacionalidad, domicilio, documento de identificación y número de cuotas que cada uno posea, así como los embargos, gravámenes y cesiones que se hubieren efectuado, aun por vía de remate.

ART. 7º-Los socios tendrán derecho a ceder sus cuotas, lo que implicará una reforma estatutaria y de consiguiente se hará por escritura pública, previa aprobación de la junta de socios (y autorización de la Superintendencia de Sociedades, si la sociedad va a estar o está sometida a su vigilancia). La escritura será otorgada por el representante legal de la compañía, el cedente y el cesionario.

ART. 8º-El socio que pretenda ceder sus cuotas las ofrecerá a los demás socios por conducto del representante legal de la compañía, quien les dará traslado inmediatamente y por escrito a fin de que dentro de los quince días hábiles siguientes al traslado manifiesten si tienen interés en adquirirlas. Transcurrido este lapso los socios que acepten la oferta tendrán derecho a tomarlas a prorrata de las cuotas que posean. En caso de que alguno o algunos no las tomen, su derecho acrecerá a los demás, también a prorrata. El precio, el plazo y las demás condiciones de la cesión se expresarán en la oferta.

ART. 09.-Si los socios interesados en adquirir las cuotas discreparen respecto del precio o del plazo, se designarán peritos, conforme al procedimiento que indique la ley para que fijen uno u otro. El justiprecio y el plazo determinados serán obligatorios para las partes. Sin embargo, éstas podrán convenir en que las condiciones de la oferta sean definitivas si fueren más favorables a los presuntos cesionarios que las fijadas por los peritos.

ART. 10.-Si ningún socio manifiesta interés en adquirir las cuotas dentro del plazo señalado en el artículo 9º, ni se obtiene el voto de la mayoría del 50 (%) de las cuotas en que se divide el capital social para el ingreso de un extraño, la sociedad presentará por conducto de su representante legal, dentro de los sesenta (60) días hábiles siguientes a la petición del cedente, una o más personas que las adquieran, aplicando para el caso las normas que antes se han expresado.

ART. 11.-La dirección y administración de la sociedad estarán a cargo de los siguientes órganos: a) La junta general de socios, y b) el gerente. La sociedad también podrá tener un revisor fiscal, cuando así lo dispusiere cualquier número de socios excluidos de la administración que representen no menos del veinte por ciento (20%) del capital.

ART. 12.-La junta general de socios la integran los socios reunidos con el quórum y en las demás condiciones establecidas en estos estatutos. Sus reuniones serán ordinarias y extraordinarias. Las ordinarias se celebrarán dentro de los tres primeros meses siguientes al vencimiento del ejercicio social, por convocatoria de la gerente, hecha mediante comunicación por escrito dirigida a cada uno de los socios con quince días hábiles de anticipación, por lo menos.

Si convocada la junta ésta no se reuniere, o si la convocatoria no se hiciera con la anticipación indicada, entonces se reunirá por derecho propio el primer día hábil del mes de abril, a las 10 a.m., en las oficinas de la administración del domicilio principal.

ART. 14.-Con el aviso de convocatoria para las reuniones extraordinarias se especificarán los asuntos sobre los que se deliberará y decidirá, sin que puedan tratarse temas distintos, a menos que así lo disponga el setenta por ciento (70%) de las cuotas representadas, una vez agotado el orden del día. En todo caso, podrá remover a los administradores y demás funcionarios cuya designación les corresponda.

ART. 15.-Si se convoca la junta general de socios y la reunión no se efectúa por falta de quórum, se citará a una nueva reunión que sesionará y decidirá válidamente con un número plural de socios, cualquiera que sea la cantidad de cuotas que esté representada. La nueva reunión deberá efectuarse no antes de los diez días hábiles ni después de los treinta días, también hábiles, contados desde la fecha fijada para la primera reunión. Cuando la junta se reúna en sesión ordinaria por derecho propio el primer día hábil del mes de abril también podrá deliberar y decidir válidamente en los términos anteriores. En todo caso, las reformas estatutarias se adoptarán con la mayoría requerida por la ley o por estos estatutos, cuando así la misma ley lo dispusiere.

ART. 16.-Habrá quórum para deliberar tanto en las sesiones ordinarias como en las extraordinarias con un número plural de socios que representen .50% de las cuotas en que se encuentra dividido el capital social, salvo que la ley o los estatutos establezcan otra cosa. Con la misma salvedad, las reformas estatutarias se adoptarán con el voto favorable de un número plural de socios que representen 30% de las cuotas correspondientes al capital social. Para estos efectos, cada cuota dará derecho a un voto, sin restricción alguna.

ART. 17.-Todo socio podrá hacerse representar en las reuniones de la junta general de socios mediante poder otorgado por escrito, en el que se indique el nombre del apoderado, la persona en quien éste puede sustituirlo y la fecha de la reunión para la cual se confiere, así como los demás requisitos señalados en los estatutos. El poder otorgado podrá comprender dos o más reuniones de la junta general de socios.

ART. 22.-El gerente es el representante legal de la sociedad, con facultades, por lo tanto, para ejecutar todos los actos y contratos acordes con la naturaleza de su encargo y que se relacionen directamente con el giro ordinario de los negocios sociales. En especial, el gerente tendrá las siguientes funciones:

- a) Usar de la firma o razón social;
- b) Designar al secretario de la compañía, que lo será también de la junta general de socios;
- c) Designar los empleados que requiera el normal funcionamiento de la compañía y señalarles su remuneración, excepto cuando se trate de aquellos que por ley o por estos estatutos deban ser designados por la junta general de socios;
- d) Presentar un informe de su gestión a la junta general de socios en sus reuniones ordinarias y el balance general de fin de ejercicio con un proyecto de distribución de utilidades;
- e) Convocar a la junta general de socios a reuniones ordinarias y extraordinarias;
- f) Nombrar los árbitros que correspondan a la sociedad en virtud de compromisos, cuando así lo autorice la junta general de socios, y de la cláusula compromisoria que en estos estatutos se pacta.

ART. 23.-La sociedad formará una reserva legal con el diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de cada ejercicio, hasta completar el cincuenta por ciento (50%) del capital social. En caso de que este último porcentaje disminuyere por cualquier causa, la sociedad deberá seguir apropiando el mismo diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de los ejercicios siguientes hasta cuando la reserva legal alcance nuevamente el límite fijado.

ART. 24.-La junta general de socios podrá constituir reservas ocasionales, siempre que tengan una destinación específica y estén debidamente justificadas. Antes de formar cualquier reserva, se harán las apropiaciones necesarias para atender el pago de impuestos. Hechas las deducciones por este concepto y las reservas que acuerde la junta general de socios, incluida la reserva legal, el remanente de las utilidades líquidas se repartirá entre los socios en proporción a las cuotas que poseen.

ART. 25.-En caso de pérdidas, éstas se enjugarán con las reservas que se hayan constituido para ese fin y, en su defecto, con la reserva legal. Las reservas cuya finalidad fuere la de absolver determinadas pérdidas no se podrán emplear para cubrir otras distintas, salvo que así lo decida la junta general de socios.

ART.26.-Disuelta la sociedad, se procederá de inmediato a su liquidación, en la forma indicada en la ley. En consecuencia, no podrá iniciar nuevas operaciones en desarrollo de su objeto y conservará su capacidad jurídica únicamente para los actos necesarios a la inmediata liquidación. El nombre de la sociedad (o su razón social, según el caso), una vez disuelta, se

adicionaré con la expresi3n "en liquidaci3n". Su omisi3n haré incurrir a los encargados de adelantar el proceso liquidatario en las responsabilidades establecidas en la ley.

ART. 27.-La liquidaci3n del patrimonio social se haré por un liquidador o por varios liquidadores nombrados por la junta general de socios. Por cada liquidador se nombraré un suplente. El nombramiento se inscribiré en el registro p3blico de comercio. Si la junta no nombra liquidador o liquidadores, la liquidaci3n la haré la persona que figure inscrita como representante legal de la sociedad en el registro de comercio y seré su suplente quien figure como tal en el mismo registro. No obstante lo anterior, podré hacerse la liquidaci3n por los mismos socios, si asé lo acuerdan ellos unánimemente. Quien administre bienes de la sociedad y sea designado liquidador no podré ejercer el cargo sin que previamente se aprueben las cuentas de su gesti3n por la junta general de socios. Por tanto, si transcurridos treinta dás hábiles desde la fecha en que se designó liquidador, no se hubieren aprobado las mencionadas cuentas, se procederé a nombrar nuevo liquidador.

ART. 28.- Los liquidadores deberé informar a los acreedores sociales del estado de liquidaci3n en que se encuentra la sociedad, una vez disuelta, mediante aviso que se publicaré en un peri3dico que circule regularmente en el lugar del domicilio social y que se fijaré en lugar visible de las oficinas y establecimientos de comercio de la sociedad. Ademés, tendrén los deberes y funciones adicionales que determine la ley.

ART. 29.-Durante el peri3do de liquidaci3n la junta general de socios se reuniré en las fechas indicadas en los estatutos para las sesiones ordinarias y, asé mismo, cuando sea convocada por los liquidadores (y por el revisor fiscal si lo hubiere).

ART. 30.-Mientras no se haya cancelado el pasivo externo de la sociedad, no podré distribuirse suma alguna a los socios, pero podré distribuirse entre ellos la parte de los activos que exceda el doble del pasivo inventariado y no cancelado al momento de hacerse la distribuci3n.

ART. 31.-El pago de las obligaciones sociales se haré observando las disposiciones legales sobre prelación de créditos. Cuando haya obligaciones condicionales se haré una reserva adecuada en poder de los liquidadores para atender dichas obligaciones si llegaren a hacerse exigibles, la que se distribuiré entre los socios en caso contrario.

ART. 32.-Pagado el pasivo externo de la sociedad se distribuiré el remanente de los activos sociales entre los socios a prorrata de sus aportes. La distribuci3n se haré constar en acta en

que se exprese el nombre de los socios, el valor de sus correspondientes cuotas y la suma de dinero o los bienes que reciba cada uno a título de liquidación. La junta general de socios podrá aprobar la adjudicación de bienes en especie a los socios con el voto de un número plural de socios que represente 50% de las cuotas en que se divide el capital social. El acta se protocolizará en una notaría del domicilio principal.

ART. 33.-En los casos previstos en el Código de Comercio, podrá evitarse la disolución de la sociedad adoptando las modificaciones que sean del caso, según la causal ocurrida, con observancia de las reglas establecidas para las reformas de estatutos, a condición de que el acuerdo se formalice dentro de los seis meses siguientes a la ocurrencia de la causal.

ART. 34.-Hecha la liquidación de lo que a cada uno de los socios corresponda, los liquidadores convocarán a la junta general de socios, para que apruebe las cuentas y el acta a que se refiere el artículo anterior. Estas decisiones podrán adoptarse con el voto favorable de la mayoría de los socios que concurran, cualquiera que sea el valor de las cuotas que representen en la sociedad. Si hecha debidamente la convocatoria no concurre ningún socio, los liquidadores convocarán en la misma forma a una segunda reunión, para dentro de los diez días hábiles siguientes; si a dicha reunión tampoco concurre ninguno, se tendrán por aprobadas las cuentas de los liquidadores, las cuales no podrán ser posteriormente impugnadas.

ART. 35.- Toda diferencia o controversia relativa a este contrato y a su ejecución y liquidación, se resolverá por un tribunal de arbitramento designado por la cámara de comercio, mediante sorteo entre los árbitros inscritos en las listas que lleva dicha cámara.

REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

La empresa: Ecuamatrix Cía. Ltda. Cuya actividad económica consiste en: Es la fabricación de herramientas para la construcción, carretillas, palas y machetes,

ART. 1º.- La empresa se compromete a dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes, tendientes a garantizar los mecanismos que aseguren una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, de conformidad con los artículos 34, 57, 58, 108, 205, 206, 217, y 351 del Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 9ª de 1979, Resolución 2400 de 1979, Decreto 614 de 1984, Resolución 2013 de 1986, Resolución 1016 de 1989, Resolución 6398 de 1991, Decreto 1295 de 1994 y demás normas que con tal fin se establezcan.

ART. 2.- La empresa se obliga a promover y garantizar la constitución y funcionamiento del comité paritario de salud ocupacional, de conformidad con lo establecido por el Decreto 614 de 1984, Resolución 2013 de 1986, Resolución 1016 de 1989 y Decreto 1295 de 1994.

ART. 3.- Los riesgos existentes en la empresa, están constituidos, principalmente, por: Para efecto de que los riesgos contemplados en el presente artículo, no se traduzcan en accidente de trabajo o enfermedad profesional, la empresa ejerce su control en la fuente, en el medio transmisor o en el trabajador, de conformidad con lo estipulado en el programa de salud ocupacional de la empresa, el cual se da a conocer a todos los trabajadores al servicio de ella.

ART. 5º.- La empresa y sus trabajadores darán estricto cumplimiento a las disposiciones legales, así como a las normas técnicas e internas que se adopten para lograr la implantación de las actividades de medicina preventiva y del trabajo, higiene y seguridad industrial, que sean concordantes con el presente reglamento y con el programa de salud ocupacional de la empresa.

ART. 5º.- La empresa se compromete a destinar los recursos necesarios para desarrollar actividades permanentes, de conformidad con el programa de salud ocupacional, elaborado de acuerdo con el Decreto 614 de 1984 y la Resolución 1016 de 1989, el cual contempla, como mínimo, los siguientes aspectos:

- a) Subprograma de medicina preventiva y del trabajo, orientado a promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, en todos los oficios, prevenir cualquier daño a su salud, ocasionado por las condiciones de trabajo, protegerlos en su empleo de los riesgos generados por la presencia de agentes y procedimientos nocivos; colocar y mantener al trabajador en una actividad acorde con sus aptitudes fisiológicas y sicosociales,
- c) Subprograma de higiene y seguridad industrial, dirigido a establecer las mejores condiciones de saneamiento básico industrial y a crear los procedimientos que conlleven a eliminar o controlar los factores de riesgo que se originen en los lugares de trabajo o que puedan ser causa de enfermedad, accidente.

ART. 6º.- La empresa ha implantado un proceso de inducción del trabajador a las actividades que deba desempeñar, capacitándolo respecto a las medidas de prevención y seguridad que exija el medio ambiente laboral y el trabajo específico que vaya a realizar.

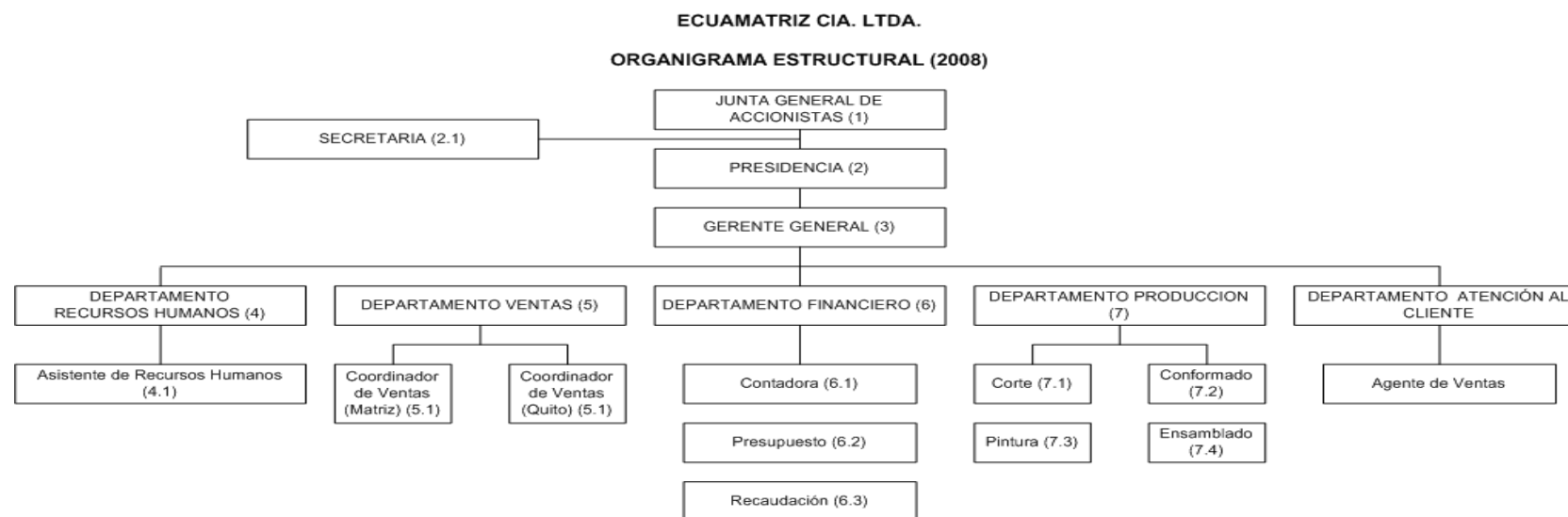
ART. 7º.- Este reglamento permanecerá exhibido en por lo menos dos lugares visibles de los locales de trabajo, junto con el auto aprobatorio, cuyos contenidos se dan a conocer a todos los trabajadores en el momento de su ingreso.

ART. 8º.- El presente reglamento entra en vigencia a partir de la aprobación impartida por el Ministerio de la Protección Social y durante el tiempo que la empresa conserve, sin cambios sustanciales, las condiciones existentes en el momento de su aprobación, tales como actividad económica, métodos de producción, instalaciones locativas o cuando se dicten disposiciones gubernamentales que modifiquen las normas del reglamento o que limiten su vigencia.

¥ Documento proporcionado por el cliente.

ELABORADO: V.S	FECHA: 29-12-2010
REVISADO: M.C	FECHA: 30-12-2010

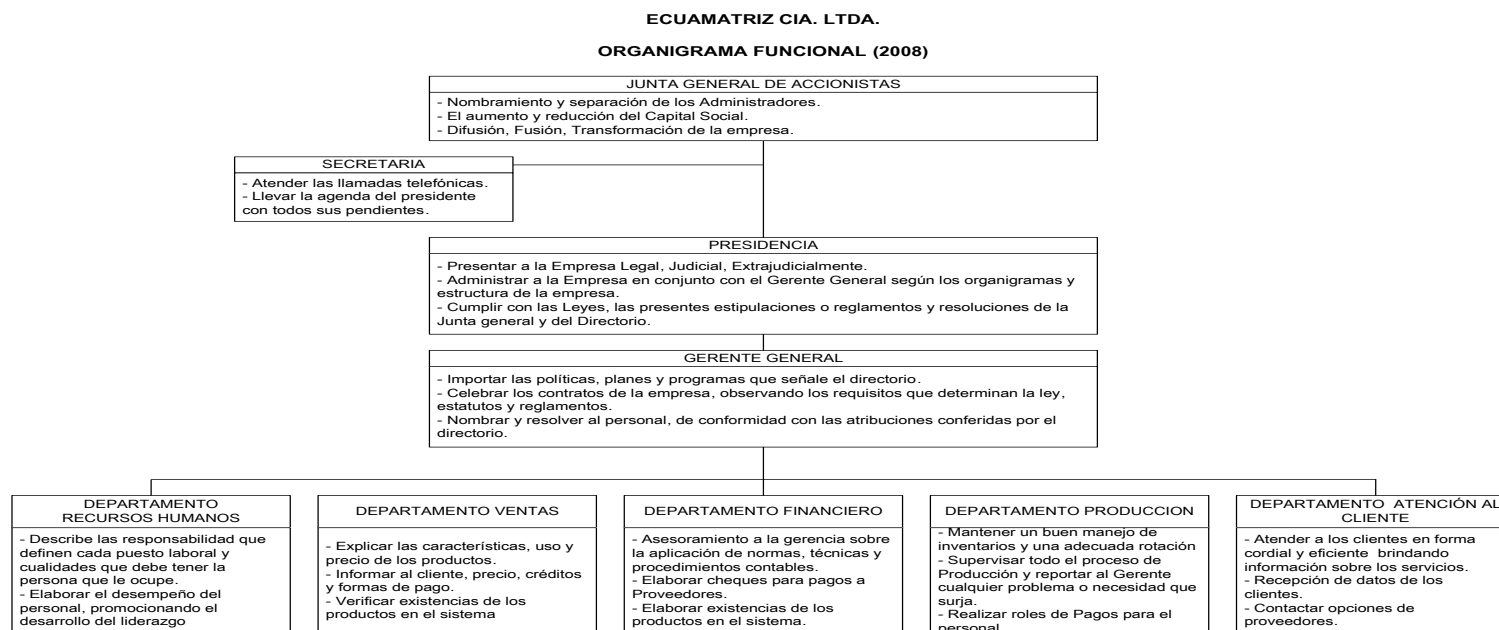
ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
PERIODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010



ELABORADO: F.V	FECHA: 29-12-2010
REVISADO: M.C	FECHA: 30-12-2010

⚠ Documento proporcionado por el cliente.

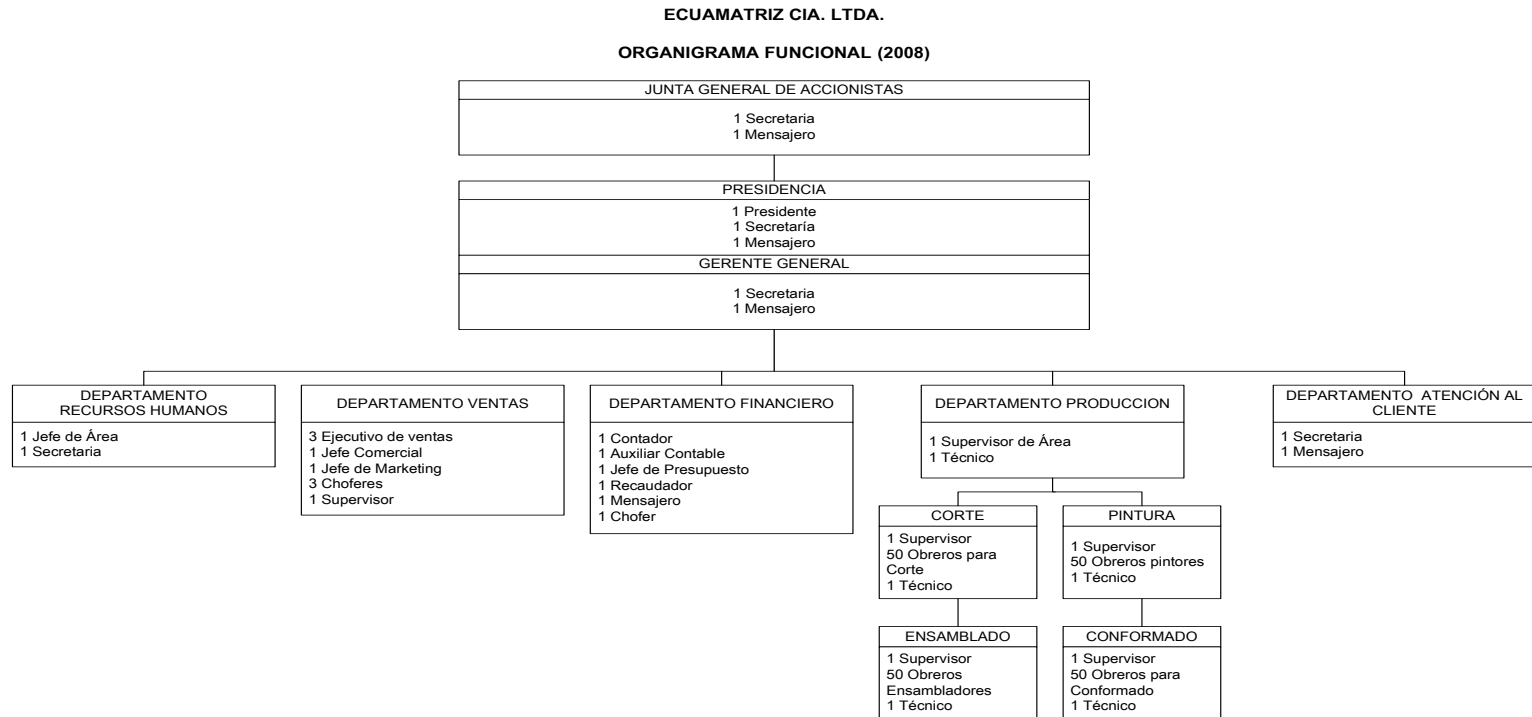
ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
ORGANIGRAMA FUNCIONAL
PERIODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010



⚡ Documento proporcionado por el cliente.

ELABORADO: F.V	FECHA: 29-12-2010
REVISADO: M.C	FECHA: 30-12-2010

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
ORGANIGRAMA PERSONAL
PERIODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010



¥ Documento proporcionado por el cliente.

ELABORADO: F.V	FECHA: 29-12-2010
REVISADO: M.C	FECHA: 30-12-2010

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

PERIODO: DEL 01 DE ENEREO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

La información vigente fue proporcionada, por parte de la Gerencia General de la Empresa, el cual puede ser aplicado en la misma:

MISIÓN

“Desarrollará, producirá en serie, y comercializar productos con componentes metálicos para el mercado interno y el de explotación procurando excelencia en calidad mediante la innovación constante de tecnología brindada al cliente una entera satisfacción a través de la puntualidad en las entregas, a precios justos que nos permite obtener una rentabilidad adecuada, a los accionistas y retribución justa a los colaboradores, bienestar a la sociedad en general.”

VISIÓN

“Ser una Empresa líder en el mercado nacional e internacional en la fabricación, ensamblaje y comercialización de productos manteniendo un alto nivel de satisfacción del cliente.”

OBJETIVOS

RECURSOS HUMANOS

Objetivo General:

- Crear un entorno laboral en el que los empleados, trabajadores y la empresa mantengan una relación satisfactoria para todos.

Objetivo Específico:

- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.
- Facilitar el proceso de toma de decisiones al generar reportes con información relevante.

PRODUCCIÓN

Objetivo General:

- Garantizar la satisfacción del consumidor mediante el mejoramiento continuo de calidad.

Objetivo Específico:

- Abastecer los materiales necesarios en la cantidad, calidad y tiempos requeridos al menor costo posible, para con ello dar un mejor servicio al cliente.

VENTAS

Objetivo General:

- Duplicar los ingresos (sin considerar la inflación) de la empresa a cuatro años hasta finales del 2010 logrando en este periodo que un 25% de la facturación sea de ventas de exportación y manteniendo un margen de utilidad superior a la tasa más alta del mercado de dinero ecuatoriano.

Objetivo Específico:

- Incrementar en un 10% la liquidez de la empresa cada año.
- Generar un mayor porcentaje de rentabilidad y crecimiento.
- Mantener la información contable actualizada.

ATENCIÓN AL CLIENTE

Objetivo General:

- Garantizar la mejor atención al cliente con el fin de poder captar el mayor grado de clientes para la empresa.
- Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes, brindándoles atención personalizada.
- Conservar una relación sólida con los clientes.

POLÍTICAS

- Todos los miembros de la empresa deben participar activamente como elementos multifuncionales para conseguir el cumplimiento de los objetivos, preservar el prestigio y la productividad de la empresa.
- Cada elemento de la empresa es responsable del autocontrol y supervisión de los hallazgos relevantes en las actividades de la empresa paralelamente a la comunicación oportuna y permanente a la gerencia.
- La atención al cliente debe ser de alta calidad para cubrir sus expectativas y necesidades.
- Registrar cronológicamente los pertinentes y necesarios formularios que abalancen el soporte de la realización del proceso actividad.

ESTRATÈGIAS

- “Nuestras estrategias están enfocadas cada en amentar consistentemente el valor de la empresa mediante un crecimiento encauzado del beneficio en nuestros principales mercados.
- Nuestros recursos más vitales para alcanzar esta meta son la competencia y el espíritu emprendedor de nuestros empleados.
- Fomentamos el desarrollo de sus facultades y trabajamos conjuntamente para seguir conversando la identidad de nuestra empresa ahora y en el futuro.
- Consideramos un factor importante de nuestro éxito desarrollar técnicas de aplicaciones innovadoras conjuntamente e nuestro clientes , pero también con científicos e investigadores”

PRINCIPIOS Y VALORES:

PRINCIPIOS

- **Bienestar Personal:** Para la empresa es importante el lado de humano.
- **Calidad:** Ofrece un servicio de calidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- **Excelencia:** Hacer las cosas bien desde la primera vez para evitar pérdida de tiempo, desperdicio de recursos e incremento de costos
- **Motivación:** Reconocer el esfuerzo y dedicación, rendimiento y superación técnica de cada uno de los trabajadores a través de remuneraciones justas e incentivos.
- **Puntualidad:** Entrega del servicio dentro del plazo establecido por el cliente, en cuanto a ubicación profesional, en lo laboral también se aplica dicho principio.
- **Trabajo en Equipo:** La integración lleva hacia la consecución del objetivo deseado sea este personal, operativo o también corporativo.
- **Igualdad:** Cada cliente, proveedor o trabajador merece un trato igual sin distinción de ninguna índole, de manera que cada uno de ellos sea alguien especial para la empresa.

VALORES

- **Honestidad sobre todas las cosas:** Significa que no hay contradicciones ni discrepancias entre los pensamientos, palabras o acciones. Ser honesto con el verdadero ser y con el propósito de una tarea gana la confianza de los demás e inspira fe de ellos.
- **Compromiso con la empresa:** Es sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea interacción con otros a discreción, retroinformación, actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensa, confianza en la empresa, etc.

- **Respeto a las personas:** Es aceptar y comprender tal y como son las demás. aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra.
- **Igualdad de Oportunidades:** Es el principio que reconoce a todos los ciudadanos capacidad para los mismos derechos, se refiere a que tienen las mismas opciones, esto es "Igualdad Social".
- **Iniciativa:** Se refiere a hacer, lo que se debe de hacer, bien hecho, sin que nadie lo mande. A quien hace una cosa bien hecha sin que nadie se lo ordene, sigue aquel que la hace bien cuando se le ha ordenado una sola vez.
- **Perseverancia con Inteligencia:** Es aquella que se sostiene en una voluntad firme, constante, superior al tiempo.
- **Creatividad:** Se refiere a la aptitud para crear e inventar. Se la identifica como la habilidad de usar sus pensamientos, valores, emociones y acciones para enriquecer su ambiente de formas nuevas y únicas

✚ **Documento entregado por el cliente**

Conclusión

La empresa desarrolla anualmente su planificación estratégica, estos lineamientos son muy importantes para el éxito de la misma, es decir el personal no conoce las metas y objetivos que se persigue con la Planificación Estratégica, llevando a cabo su trabajo por costumbre, desconociendo los problemas encontrados y soluciones que se buscan con las estrategias descritas en el documento.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Mediante una reunión entre el Gerente General y Recursos Humanos, se debe establecer una política de comunicación interna para entregar información necesaria y oportuna a los jefes de los departamentos y personal, con el objetivo para el cual fue elaborada que es el mejoramiento de los procesos administrativos, así como asegurar la implantación de las estrategias para atraer un mayor número de clientes.

ELABORADO: F.V	FECHA: 29-12-2010
REVISADO: M.C	FECHA: 30-12-2010

MECT AUDITORES
INDEPENDIENTES

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

LISTADO DE DESCRIPCION DE PUESTOS DE LOS EMPLEADOS
PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

N	Nombres y Apellidos	Cargo	Contrato	Nombramiento	Fecha de ingreso	Fecha de salida	Título del empleado	Observaciones
1	Gabriela Sánchez	Secretaria del departamento atención al cliente			1-ene-07	-----	Bachiller	Ayuda de un Familiar
2	Elizabeth Corrales	Jefe del departamento atención al cliente			1-feb-06	-----	Colegio	
3	Ricardo Gonzales	Mensajero del departamento atención al cliente	X		1-jul-03		Secundaria	Empresa mensajería
4	Luis Fernando Pérez	Jefe del departamento del producción	X		1-feb-06	-----	Superior	Empezó como obrero
5	Erik Guamán Guamán	Supervisor del departamento de producción		X	1-ago-99	-----	Superior	Hermanos
6	Luis Guamán Guamán	Técnico del departamento de producción	X		1-sep-01		Bachiller	Hermanos
7	Oscar Villagómez	Supervisor de área de pintura		X	1-jun-01	-----	Superior	
8	Santiago Rivera	Supervisor de área de corte		X	1-ene-06		Superior	
9	Basantes Diego	Supervisor de área de ensamblado	X		1-ene-01	-----	Superior	

N	Nombres y Apellidos	Cargo	Contrato	Nombramiento	Fecha de ingreso	Fecha de salida	Título del empleado	Observaciones
11	Danilo González	Técnico del área de pintura	X		1-oct-00	-----	Bachiller	Reemplazo de un familiar
12	Pérez Pérez Juan	Técnico del área de corte	X		1-abr-01	-----	No existe	
13	Vinicio Quiroz	Técnico del área de ensamblado	X		Sept.2000	-----	No existe	
14	Javier Segovia	Jefe del departamento de recursos humanos	X		1-abr-06	-----	Superior	Ayuda de un familiar
15	Pérez Pérez Milton	Mecánico			1-may-04	-----	Bachiller	Reemplazo de un familiar
16	Fernanda Alcarraz	Jefe del departamento de ventas			1-mar-06	-----	Bachiller	Reemplazo de un familiar
17	Elizabeth Espín	Ejecutivo de ventas	X		1-ene-99	-----	Bachiller	Reemplazo de un familiar
18	Nataly Molina	Ejecutivo de ventas	X		1-feb-03	-----	Bachiller	
19	Cristian Jácome	Obrero	Temporal		1-mar-04	-----	Bachiller	
20	Mercedes Mena	Ejecutivo de ventas	X		1-ago-02	-----	Bachiller	
21	Carlos Uribe	Jefe de marketing		X	1-ene-99	-----	Superior	
22	Mario Espinoza Uribe	Chofer			1-feb-06	-----	Secundaria	
23	Vicente Espinoza	Chofer			1-abr-07	-----	Secundaria	Por un familiar
24	Cristian Arcos	Supervisor del departamento de ventas			1-mar-00	-----	Secundaria	

25	Carlos Mena	Obrero	Temporal		1-abr-08	-----	Superior	
26	Ángel Reinoso	Obrero	X		1-may-04	-----	Bachiller	Reemplazo de un familiar
27	Sebastián Collantes	Obrero	X		1-jun-01	-----	Bachiller	
28	Fernando Pillano	Obrero	X		1-ago-00	-----	Bachiller	
29	Oscar Pila	Obrero	X		1-nov-99	-----	Bachiller	
30	Marcelo Cóndor	Obrero	x		1-ene-01	-----	Bachiller	

✖ Documento entregado por el cliente

Conclusión

.La selección de personal se lo hace por preferencias familiares, lo que ocasiona a que los empleados no cumplan a cabalidad con las funciones que fueron establecidas en el Manual de Funciones.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Disponer al Departamento de Recursos Humanos, en cuanto a la contratación de personal, cumpla con lo establecido en el proceso de selección de personal, con el fin de contar con empleados que cumplan con el perfil profesional para ser contratado en el puesto o cargo a desempeñar en la empresa

ELABORADO:V.S	FECHA: 02-01-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 03-01-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
MANUAL DE FUNCIONES
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

INTRODUCCIÓN

Este Manual, es un documento que en la medida que los funcionarios y empleados se identifiquen con él, se convertirá en un verdadero instrumento de gerencia y en un aliado permanente para facilitar el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores de la empresa y la correcta administración de sus Recursos Humanos.

ATRIBUCIONES PRINCIPALES

- Garantizar que se realicen eficientemente las labores relacionadas con la administración y control de los recursos humanos, así como las operaciones de jubilaciones y pensiones del Ayuntamiento.
- Planificar, dirigir y supervisar los programas de los diferentes subsistemas de recursos humanos (reclutamiento, selección y evaluación del desempeño) así como la aplicación de las políticas del personal.
- Supervisar las actividades relativas al Plan de Retiro, Jubilaciones y Pensiones.
- Coordinar la realización de los estudios de expedientes del personal, para fines de dar las informaciones solicitadas, tales como: dimisiones, transferencias, vacaciones y otras.
- Garantizar que se realicen eficientemente las actividades relacionadas con el registro y control de personal, la orientación y servicios a los empleados, el proceso de reclutamiento y selección.
- Preparar los movimientos y acciones de personal y reportar a nómina.
- Expedir las certificaciones de trabajo requeridas por el personal.
- Realizar oportunamente labores de inclusión y exclusión de empleados y dependientes en los diferentes seguros.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TITULO DEL CARGO: Director de Recursos Humanos

DIRECCION: Recursos Humanos

PROPÓSITO GENERAL

- Garantizar que se realicen eficientemente las labores relacionadas con la administración de recursos humanos, el control y aplicación de acciones y políticas del personal, así como las operaciones de jubilaciones y pensiones del personal que conforma la empresa.

ACTIVIDADES

- Planifica, dirige y supervisa los programas de los diferentes subsistemas de recursos humanos (reclutamiento, selección y evaluación del desempeño) así como la aplicación de las políticas del personal.
- Supervisa las actividades relativas al Plan de Retiro, Jubilaciones y Pensiones.
- Vela por la correcta aplicación por parte del personal del área, de las normas, procedimientos y disposiciones generales contenidas en el reglamento de personal.
- Coordina la realización de los estudios de expedientes del personal, para fines de dar las informaciones solicitadas, tales como: dimisiones, transferencias, vacaciones y otras.
- Coordina y controla el programa anual de vacaciones
- Cumple las disposiciones legales, reglamentos y normas y vela por su correcta aplicación.
- Participa en el proceso de selección del personal bajo su dependencia y recomienda cursos de capacitación para los mismos.
- Evalúa continuamente el desempeño del personal bajo su dependencia, por una adecuada atención a la ciudadanía.
- Revisa y aprueba los trabajos preparados por los empleados de su unidad y/o formula las observaciones de lugar.
- Atiende las consultas que les formulen los empleados de la empresa, así como: dudas y problemas que surjan en el trabajo y les indica criterios de solución.

- Coordina con los diferentes departamentos, las necesidades del personal para la elaboración del presupuesto anual.

PERSONAL PARA TRABAJAR EN ECUAMTRIZ CIA LTDA, DEBE CUMPLIR CON LAS SIGUIENTES FUNCIONES Y Años DE EXPERIENCIA.

No. de personas	Proceso / funciones	Capacitación necesaria y experiencia
Director general	Establecer las políticas, administración, ventas y finanzas	10 años
Supervisor de Producción	Control del programa de elaboración	3 años
Supervisor de ventas	Control de ventas	3 años
Recursos Humanos	Nómina, personal y contabilidad	2 años
Supervisor de Marketing	Control y manejo de comercialización	2 años
Supervisor de operaciones	Vigilar el cumplimiento de las órdenes de producción	2 años
Vendedores	Ventas	2 años
Mezclador de Pintura	Operar equipo en el área de mezclado	2 años
Empacador	Operar equipo en el área de empaque	2 años
Ayudantes de operaciones	Auxiliar en las áreas de operaciones	1 año
Afanador	Limpieza	1 año
Vigilancia	Vigilancia	1 año

TRES BASES QUE SE DEBE CONSIDERAR PARA CUBRIR LA VACANTE:

- 1.- Análisis del puesto.
- 2.- Reclutamiento
- 3.- Contratación

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE FUNCIONES

OBJETIVO GENERAL

- Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos.

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS

- Aplica instrumentos de registro de información de cargo, para el análisis de cargos.
- Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos.
- Mantiene actualizados los archivos del personal que ha recibido adiestramiento.
- Recibe solicitudes de pagos de beneficios contemplados en los convenios colectivos.
- Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Rinde cuenta a su superior inmediato de las actividades realizadas cuando así lo requiera.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:**CONOCIMIENTOS EN:**

- Las prácticas del sistema de recursos humanos.
- Las técnicas de administración de recursos humanos.
- La Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento.
- La Ley de Carrera Administrativa.
- La Ley Procedimientos Administrativos.
- Computación.
- Administración.

HABILIDAD PARA

- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Producir informes sobre los procesos o trámites efectuados.
- Realizar cálculos matemáticos.
- Atender en forma cortés a público en general.

ADiestramiento requerido:

- ❖ Redacción de informes.
- ❖ Actualización en computación y manejo de programas.
- ❖ Administración de convenios colectivos.

✂ Documento entregado por el cliente

Conclusión

Incumplimiento del Manual de Funciones por parte de los empleados , realizan sus funciones dependiendo de las actividades que se van a realizar en el día , y no dan ningún tipo de informe al supervisor del departamento , de las actividades realizadas en el día , ocasionando discusiones entre los empleados.

Recomendación**Al Departamento de Recursos Humanos**

- ❖ Disponer al supervisor del departamento realice un control adecuado al personal, con el fin de que asuma sus funciones en forma oportuna, y confiable, evitar la duplicidad de funciones.

ELABORADO: V.S	FECHA: 02-01-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 03-01-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
PERSONAL QUE INGRESO POR REEMPLAZO –AYUDA DE UN FAMILIAR
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

N	Nombre y Apellidos	Cargo	Departamento	Reemplazo	Fecha Ingreso
1	Gabriela Sánchez	Secretaria	Atención cliente	si	15/01/2007
2	Danilo Gómez	Técnico	Área de pintura	si	01/09/2000
3	Javier Segovia	Jefe	RR.HH	si	15/02/2003
4	Juan Pérez	Secretaria	RR.HH	si	-----
5	Fernanda Acarraz	Jefe	Ventas	si	22/04/2004
6	Elizabeth Espín	Ejecutivo Ventas	Ventas	si	23/06/2005
7	Mario Espinoza	Chofer	Producción	si	22/02/2006
8	Erik Guaman	Supervisor	Producción	Ayuda hermano	23/08/1999
9	Ángel Reinoso	Obrero	Producción	si	-----

¥ Documento entregado por el cliente

Conclusión

Dentro del Listado del Personal que laboran en la empresa e ingresaron a la misma por oposición o merecimiento, se constató que un 30% de las personas ingresaron por ayuda o preferencias familiares, lo que ocasiona a que el departamento de recursos humanos no cumpla con el proceso de selección de personal.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Disponer al Jefe de Recursos Humanos, cumplir a cabalidad con las normas de selección de personal, para que no se presenten situaciones adversas como otorgar un cargo a una persona que no esté en capacidad de asumirlo

ELABORADO: V.S	FECHA: 02-01-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 03-01-2011

- ¥ Documento entregado por el cliente
- © No cumple con el proceso

Conclusión

La Selección del Personal, no lo realizan de acuerdo a lo establecido en el proceso, lo que permite a que se contrate el personal por preferencias familiares.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Disponer al Jefe de recursos humanos mediante una reunión con el gerente general se cumpla con el proceso de selección de personal que laborará en la empresa.

ELABORADO: V.S	FECHA: 02-01-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 03-01-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
ENTRADA Y SALIDA DEL PERSONAL
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

Nombre: Elizabeth			Cargo: Jefe		
Apellido: Corrales			Departamento: Ventas		
Código: 1120			Ficha: 22		
Fecha	Hora entrada	Salida louch	Entrada louch	Hora salida	Observaciones
03/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
04/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
05/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
06/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
07/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
08/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
09/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
10/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
11/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
12/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
13/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
14/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
15/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
16/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
17/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
18/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
19/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
20/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
21/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
22/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
23/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
24/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
25/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
26/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
27/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
28/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
29/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
30/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
01/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
04/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	

05/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
06/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
07/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
08/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
09/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
10/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
11/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
12/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
13/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
14/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
15/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
16/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
17/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
18/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
19/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
20/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
21/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
22/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
23/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
24/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
25/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
26/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
27/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
28/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
01/03/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
02/03/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
03/03/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
04/03/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
05/03/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
06/03/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
07/03/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
08/03/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
09/03/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
10/03/2010	11: 00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	© Atraso
11/03/2010	11.30 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	© Permiso médico
12/03/2010	10:30 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	© Atraso
13/03/2010	9:40 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	© Atraso
14/03/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
15/03/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	

24/11/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
25/11/2010	9:30 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	© Permiso
26/11/2010	9:40 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	© Atraso
27/11/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	© Atraso
28/11/2010	9:10 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	© Permiso
29/11/2010	9:05 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	© Atraso
30/11/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
01/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
06/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
07/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
08/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
09/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
10/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
11/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
12/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
13/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
14/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
15/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
16/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	© Atraso
17/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
18/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
19/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	© Atraso
20/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
22/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
23/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
24/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
25/12/2010	10:30 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
26/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
27/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
28/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
29/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	

Nombre: Ángel			Cargo: Obrero		
Apellido: Reinoso			Departamento: Producción		
Código: 11048			Ficha: 28		
Fecha	Hora entrada	Salida louch	Entrada louch	Hora salida	Observaciones
03/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
04/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
05/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
06/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
07/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
08/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
09/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
10/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
11/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
12/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
13/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	⊙ Atraso
14/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
15/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
16/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
17/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
18/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
19/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
20/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
21/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
22/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
23/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
24/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
25/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
26/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
27/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
28/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
29/01/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
30/01/2010	9:40 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	⊙ Atraso
01/02/2010	9:50 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	⊙ Atraso
02/02/2010	9:40 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	⊙ Atraso
03/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
04/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
05/02/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	

29/11/2010	9:05 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	© Atraso
30/11/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
01/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
02/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
03/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
04/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
05/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
06/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
07/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
08/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
09/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
10/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
11/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
12/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
13/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
14/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
15/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
16/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
17/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
18/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
19/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
20/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
22/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
23/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
24/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
25/12/2010	10:30 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
26/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
27/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
28/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	
29/12/2010	9:00 horas	12:00 horas	14:00 horas	16:30 horas	

- ¥ Documento entregado por el cliente
- © No cumple con el proceso

Conclusión

Al momento de controlar la entrada y salida del personal no existe un control por parte de la persona encargada, ya que los empleados ingresan a trabajar a la hora que ellos deseen, por ende no les llaman la atención por haber llegado a esa hora, y no le dan su sanción respectiva

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Mediante una reunión con el gerente general y el jefe de recursos humanos, disponer que se realice un control oportuno de la entrada y salida del personal, y a su vez se elabore un instructivo que permita un control del personal de manera correcta.

ELABORADO: V.S	FECHA: 02-01-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 03-01-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRODUCTO
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

MÉTODO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
<pre> graph TD A[EJECUCION DE LA PRODUCCION] --> B[CONFIRMA REQUERIMIENTOS PARA PRODUCCION] B --> C{REQUERIMIENTOS EN ORDEN} C -- SI --> D[REVISION POR PARTE DE CONTROL] C -- NO --> E[TOMA ACCIONES] D --> F{CONTROL DE CALIDAD} F -- SI --> G[ACCIONES CORRECTIVAS PREVENTIVAS] F -- NO --> G G --> H{PRODUCTO TERMINADO} H --> I{CONTROL DE CALIDAD APRUEBA} H --> J[CONTROL DE CALIDAD] I -- SI --> K[FIN] I -- NO --> L[CONTROL DE CALIDAD] L --> M{PRODUCTO ENTREGA A BODEGA} M --> N[FIN] </pre>	<p>Recibe orden de producción</p> <p>Confirma que los requerimientos de producción estén en orden, si algo está mal toma acciones correctivas</p> <p>Revisa que el producto en proceso este bajo las especificaciones, si esta correcto de paso al proceso si no existen acciones correctivas</p> <p>Revisa el producto terminado si no cumple envía a procesar o a chatarra, si cumple a prueba y será entregado a bodega.</p> <p>Recibe producto terminado.</p>	<p>Jefe de Producción</p> <p>Control de Calidad Jefe de Producción</p> <p>Control de Calidad Jefe de Producción</p> <p>Jefe de Producción Bodega</p>

✓ Comprobado por el auditor

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
PROCESO PARA LA COMPRA DE LA MATERIA PRIMA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

MÉTODO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
<pre> graph TD Start([COMPRAS]) --> A[ANALISIS DEL RCM-00-01] A --> B{COMPRA REQUIERE APROBACION POR GERENCIA} B --> C[ELABORA INFORME JUSTIFICACION DE LA ASQUISICION Y COTIZACION] B --> D[BUSCAR PROVEEDORES] C --> E[BUSCAR PROVEEDORES Y SOLICITA COTIZACION DEL PRODUCTO (MINIMO 3)] E --> F[ENVIA INFORME Y COTIZACION A GERENCIA] F --> G{A PRUEBA COMPRE} G --> H([COMPRAS]) D --> I[DETERMINAR PROVEEDOR POR PRECIO, CALIDAD Y TIEMPO DE ENTREGA] I --> J[ELABORA SOLICITUD DE COMPRA] J --> K[REALIZA LA COMPRE] K --> L[RECEPCION DEL PEDIDO] L --> M[ENVIA DE FACTURA A CUENTAS POR PAGAR] </pre>	<p>Recibe el requerimiento de compra y se realiza el respectivo análisis.</p> <p>Gerencia aprueba la búsqueda de proveedores y sus respectivas cotizaciones.</p> <p>Con un mínimo tres cotizaciones, se elabora un informe con la justificación de la adquisición y cotización.</p> <p>Gerencia aprueba o rechaza la compra, si aprueba, se elabora la solicitud de compra y se realiza la compra.</p> <p>Se recibe el pedido.</p> <p>Enviar las facturas a cuentas por pagar.</p>	<p>Comprador</p> <p>Gerencia Comprador</p> <p>Comprador</p> <p>Gerencia Comprador</p> <p>Bodega</p> <p>Bodega Compras Contabilidad</p>

Marcas

- ¥ Documento entregado por el cliente
- © No cumple con el proceso

Conclusión

El departamento no cumple con lo establecido en el diagrama, puesto que no realiza un informe con las tres cotizaciones que se necesita para la adquisición de la materia prima, esto lo hace con el fin de ahorrar tiempo y dinero, realiza la contratación de la compra con el primer proveedor que creyera conveniente.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Mediante una reunión el Gerente General disponer al departamento de contabilidad cumpla con el proceso para la compra de la materia, a fin de brindar un producto de calidad a los clientes.

ELABORADO:F.V	FECHA: 04-01-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 05-01-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
CONTROL DE LA ENTRADA Y SALIDA DE LA MERCADERÍA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010



INGRESO DE BODEGA

Recibido por: Sr. Carlos Marín Entrada: 09.45 Fecha: 02-02-2010
Ciudad: Ambato N: Guía: 12345002 Producto: Elaboración de CHASIS

Referencia	Unidad	Cantidad	Descripción	Observaciones
03-02-2010	Metros	90	Hierro	Ⓢ
22-02-2010	Unidades	112	Piezas de Caucho	Ⓢ
25-03-2010	Unidades	30	Aluminio	Ⓢ
04-04-2010	Unidades	89	Hierro	Ⓢ
17-04-2010	Unidades	65	Madera	Ⓢ
23-04-2010	-----	70	Tuercas	Ⓢ
28-04-2010	Unidades	75	Aluminio	Ⓢ
12-05-2010	Unidades	80	Tornillos	Ⓢ
17-05-2010	Metros	45	Madera	Ⓢ
23-06-2010	Unidades	65	Tuercas	Ⓢ
25-07-2010	Unidades	79	Aluminio	Ⓢ
24-08-2010	Metros	37	Madera	Ⓢ
27-09-2010	Unidades	36	Tuercas	Ⓢ
14-10-2010	-----	45	Aluminio	Ⓢ

- Ⓢ Documento entregado por el cliente
Ⓢ No cumple con el proceso.

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
CONTROL DE LA ENTRADA Y SALIDA DE LA MERCADERÍA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010



INGRESO DE BODEGA

Recibido por: Sr. Carlos Marín **Entrada:** 1348 **Fecha:** 082-02-2010
Ciudad: Ambato **N: Guía:** 239851 **Producto:** Elaboración Machetes

Referencia	Unidad	Cantidad	Descripción	Observaciones
03-02-2010	-----	20	Hierro	
22-02-2010	-----	35	Hierro	©
25-03-2010	-----	84	Madera	©
04-04-2010	-----	65	Madera	©
17-04-2010	-----	74	Tornillos	©
23-04-2010	-----	44	Alambre	©
28-04-2010	-----	52	Caucho	©
12-05-2010	-----	51	Madera	©
17-05-2010	-----	58	Hierro	©
23-06-2010	-----	52	Tornillos	©
25-07-2010	-----	50	Madera	©
24-08-2010	-----	65	Alambre	©
27-09-2010	-----	77	Caucho	©
14-10-2010	-----	90	Hierro	©
27-10-2010	-----	65	Hierro	©

¥ Documento entregado por el cliente

© No cumple con el proceso.

Conclusión

El registro de la entrada y salida de la mercadería, lo hacen mediante un formato que fue diseñado en Excel, por parte del jefe de producción para mayor control de la mercadería, pero esto ha permitido a que el responsable de bodega no cumpla con el registro diario de la misma, ya que lo hace al día siguiente, ocasionado así pérdidas de los materiales para la elaboración del producto.

Recomendación

Al Departamento de Producción

- ❖ Mediante una reunión entre el Supervisor de Producción disponer al Bodeguero, un control oportuno y adecuado del ingreso y salida de la mercadería, a fin de no ocasionar pérdidas en la empresa.

ELABORADO:F.V	FECHA: 04-01-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 05-01-2011

MECT AUDITORES
INDEPENDIENTES

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HOJA DE CONTROL DE MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Nombre de la máquina: Dobladora **Años:** 20 años
Código: 04985948931

N	ACTIVIDADES	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1	Mantenimiento de las bobinas	SI	SI
2	Cambio de aceite	SI	SI
3	Cambio de Rp1	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO
4	Cambio de Bandas	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI
5	Reparación de arranque	...	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO
6	Pintar	...	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
7	Reemplazo	...	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	N	NO	SI	NO

⚠ Documento entregado por el cliente

**ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HOJA DE CONTROL DE MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

Nombre de la máquina: Cortadora **Años:** 35 años
Código: 11232390

N	ACTIVIDADES	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1	Mantenimiento de las bobinas	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	---	NO	NO	----	NO	SI	SI	SI
2	Cambio de aceite	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
3	Cambio de Rp1	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO
4	Cambio de bandas	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI
5	Reparación de arranque	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO
6	Pintar																								

¥ Documento entregado por el cliente

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HOJA DE CONTROL DE MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Nombre de la máquina: Moladora **Años:** 8 años
Código: 11129801

N	ACTIVIDADES	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1	Mantenimiento de las bobinas	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	...	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
2	Cambio de aceite	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	...	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
3	Cambio de Rp1	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
4	Cambio de Bandas	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
5	Reparación de arranque	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
6	Moladora- Pulir	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

⌘ Documento entregado por el cliente

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HOJA DE CONTROL DE MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Nombre de la máquina: Horno Continuo **Años:** 10 años
Código: 00930120

N	ACTIVIDADES	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	
1	Mantenimiento de las bobinas	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
2	Cambio de aceite	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
3	Cambio de Rp1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
4	Cambio de Bandas	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
5	Reparación de arranque	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
6	Rodillo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

¥ Documento entregado por el cliente

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HOJA DE CONTROL DE MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Nombre de la máquina: Dobladora de Muela **Años:** 19 años
Código: 00989113

N	ACTIVIDADES	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
1	Mantenimiento de las bobinas	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	---	NO	NO	----	NO	SI	SI	SI	
2	Cambio de aceite	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
3	Cambio de Rp1	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	
4	Cambio de Bandas	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	
5	Reparación de arranque	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	
6	Rodillo																									

⌘ Documento entregado por el cliente

**MECT AUDITORES
INDEPENDIENTES**

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HOJA DE CONTROL DE MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Nombre de la máquina: Dobladora **Años:** 12 años
Código: 0102903210GGY

N	ACTIVIDADES	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1	Mantenimiento de las bobinas	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	---	NO	NO	----	NO	NO	NO	NO
2	Cambio de aceite	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO
3	Cambio de Rp1	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO
4	Cambio de Bandas	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
5	Reparación de arranque	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO
6	Pintar	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

¥ **Documento entregado por el cliente**

**MECT AUDITORES
INDEPENDIENTES**

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
HOJA DE CONTROL DE MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Nombre de la máquina: Dobladora de Muela **Años:** 4 años
Código: 0864

N	ACTIVIDADES	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEM		DICIEMBRE	
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1	Mantenimiento de las bobinas	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
2	Cambio de aceite	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
3	Cambio de Rp1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
4	Cambio de Bandas	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
5	Reparación de arranque	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
6	Pintar	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

¥ Documento entregado por el cliente

Conclusión

De acuerdo con los documentos y observaciones se comprueba que existe una cantidad de 7 maquinarias entre dobladoras, pinturas, cortadoras, que permiten la elaboración del producto para brindar al cliente, no se ha encontrado pruebas de mantenimiento preventivo, en una maquinaria que tiene 35 años de trabajo, ya que esta es obsoleta con no posibilidades de arreglo que permita aprovechar de mejor manera.

Recomendación

Al Jefe de Área de Mantenimiento

- ❖ Mediante una reunión con el departamento de contabilidad, disponer a la persona responsable, se realice el procedimiento a seguir para dar de baja la maquinaria que se encuentra obsoleta y sin uso, permitiendo así adquirir nueva maquinaria para brindar un mejor servicios a los clientes.

ELABORADO:F.V	FECHA: 04-01-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 05-01-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
DEPARTAMENTO DE VENTAS
REGISTRO DE LAS VENTAS DIARIAS
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

FECHA	PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR	TOTAL	OBSERVACIONES
01/01/2010	Carretillas	12	160.00	1920	
02/01/2010	Carretilla	10	145.00	1450	
03/01/2010	Carretillas	96	145.00	13920	
04/01/2010	Carretillas	22	160.00	3520	
05/01/2010	Carretillas	25	160.00	4.000	
06/01/2010	Palas	20	145.00	2900	
08/01/2010	Machetes	14	85.00	1190	
09/01/2010	Carretillas	22	145.00	3190	
10/01/2010	Machetes	30	85.00	2550	
11/01/2010	Palas	54	140.00	7560	
12/01/2010	Chasis Ford	65	85.00	5525	
13/01/2010	Palas	13	140.00	1820	
15/01/2010	Machetes	20	145.00	2900	
16/01/2010	Palas	25	140.00	3500	
17/01/2010	Carretillas	19	145.00	2755	
18/01/2010	Carretillas	32	145.00	4640	
19/01/2010	Palas	22	140.00	3080	
20/10/2010	Machetes	59	85.00	5.015	
22/01/2010	Palas	76	140.00	10640	
23/01/2010	Carretillas	20	160.00	3200	
24/01/2010	Palas	33	140.00	4620	
25/01/2010	Carretillas	30			©
26/01/2010	Machetes	30	85.00	2550	
27/01/2010	Carretillas	20	145.00	2900	
28/01/2010	Carretillas	10	160.00	16000	
30/01/2010	Palas	80	140.00	11200	
01/02/2010	Palas	30	140.00	4200	
02/02/2010	Machetes	13	85.00	1105	
03/02/2010	Palas	25	140.00	3500	
04/02/2010	Palas	40	140.00	5600	
05/02/2010	Machetes	55	85.00	4675	
06/02/2010	Machetes	67	85.00	5695	
08/02/2010	Carretillas	94	145.00	13630	
09/02/2010	Carretillas	29	145.00	4205	
10/02/2010	Machetes	39	85.00	3315	
11/02/2010	Palas	37	140.00	5180	

14/02/2010	Carretillas	10	145.00	14500	
15/02/2010	Machetes	10	85.00	850	
16/02/2010	Machetes	23	85.00	195.	
17/02/2010	Palas	20	140.00	2800	
18/02/2010	Palas	40	140.00	5600	
19/02/2010	Carretillas	45	145.00	6525	
20/02/2010	Palas	10	140.00	1400	
21/02/2010	Machetes	12	85.00	1020	
22/02/2010	Machetes	10	85.00	850	
23/02/2010	Carretillas	18	145.00	2610	
24/02/2010	-----	19	140.00	2660	©
25/02/2010	Palas	10	140.00	1400	
26/02/2010	Palas	30	140.00	4200	
27/02/2010	Palas	10	140.00	1400	
28/02/2010	Palas	89	140.00	12460	
01/03/2010	Machetes	90	85.00	7650	
03/03/2010	Carretillas	75	145.00	10875	
04/03/2010	Carretillas	65	145.00	9425	
05/03/2010	Carretillas	20	160.00	3200	
06/03/2010	Machetes	10	85.00	8500	
07/03/2010	Machetes	20	85.00	1700	
08/03/2010	Machetes	30	85.00	2550	
09/03/2010	Palas	20	140.00	2800	
10/03/2010	Palas	19	140.00	2660	
11/03/2010	Palas	40	140.00	5600	
12/03/2010	Palas	30	140.00	4200	
13/03/2010	Palas	25	140.00	3500	
14/03/2010	Machetes	28	85.00	2380	
15/03/2010	Machetes	12	85.00	10200	
16/03/2010	Carretillas	16	145.00	2320	
17/03/2010	Machetes	10	85.00	850	
18/03/2010	Machetes	13	85.00	1105	
19/03/2010	Palas	10	145.00	1450	
20/03/2010	Palas	44	140.00	6160	
21/03/2010	Palas	55	140.00	7700	
22/03/2010	Machetes	44	85.00	3740	
23/03/2010	Carretillas	85	160.00	13600	
24/03/2010	Machetes	90	145.00	13050	
25/03/2010	Machetes	40	85.00	3400	
26/03/2010	Machetes	39	85.00	3315	
27/03/2010	Palas	60	140.00	8400	

29/03/2010	Palas	85	140.00	11900	
30/03/2010	Machetes	50	85.00	4250	
04/04/2010	Palas	59	140.00	8260	
05/04/2010	Palas	30	140.00	4200	
06/04/2010	Carretillas	22	145.00	3190	
28/08/2010	Carretillas	75	145.00	10875	
07/04/2010	Machetes	19	85.00	1615	
08/04/2010	Palas	20	140.00	2800	
09/04/2010	Carretillas	45	145.00	6525	
10/04/2010	Carretillas	54	145.00	7830	
11/04/2010	Palas	64	140.00	8960	
12/04/2010	Machetes	75	85.00	6375	
13/04/2010	Palas	80	140.00	11200	
14/04/2010	Carretillas	19	145.00	2755	
15/04/2010	Machetes	11	85.00	935	
16/04/2010	Machetes	28	85.00	2380	
17/04/2010	Machetes	65	85.00	5525	
18/04/2010	Carretillas	75	145.00	10875	
19/04/2010	Palas	85	140.00	11900	
20/04/2010	Palas	15	140.00	2100	
21/04/2010	Machetes	91	85.00	7735.	
22/04/2010	Carretillas	95	145.00	13775	
23/04/2010	Palas	98	140.00	13720	
24/04/2010	Machetes	66	85.00	5610	
25/04/2010	Machetes	54	85.00	4590	
26/04/2010	Machetes	63	85.00	5355	
27/04/2010	Palas	85	140.00	11900	
28/04/2010	Carretillas	93	145.00	13485	
29/04/2010	Machetes	88	85.00	7480	
30/04/2010	Machetes	45	85.00	3825	
01/05/2010	Machetes	49	85.00	4165	
03/05/2010	Machetes	29	85.00	2465	
04/05/2010	Carretillas	30	145.00	4350	
05/05/2010	Palas	35	140.00	4900	
06/05/2010	Palas	45	140.00	6300	
07/05/2010	Machetes	58	85.00	49300	
08/05/2010	Machetes	69	85.00	5865	
09/05/2010	Carretillas	36	160.00	5760	
10/05/2010	Carretillas	25	160.00	4000	
11/05/2010	Carretillas	20	145.00	2900	
12/05/2010	Machetes	45	85.00	3825	
13/05/2010	Carretillas	10	160.00	1600	
14/05/2010	Palas	10	140.00	1400	
22/05/2010	Machetes	95	85.00	8075	

23/05/2010	Machetes	95	85.00	8075	
24/05/2010	Palas	©
25/05/2010	Carretillas	49	145.00	7105	
26/05/2010	Machetes	60	85.00	5100	
27/05/2010	Palas	65	140.00	9100	
28/05/2010	Carretillas	15	160.00	2400	
29/05/2010	Machetes	10	85.00	850	
30/05/2010	Carretillas	90	160.00	14400	
02/06/2010	Carretillas	45	145.00	6525	
03/06/2010	Carretillas	55	160.00	8800	
04/06/2010	Machetes	76	85.00	6460	
05/06/2010	Machetes	79	85.00	6715	
06/06/2010	Machetes	85	85.00	7225	
07/06/2010	Carretillas	15	145.00	2175	
09/06/2010	Carretillas	10	160.00	1600	
10/06/2010	Carretillas	80	160.00	12800	
11/06/2010	Machetes	55	85.00	4675	
12/06/2010	Machetes	45	85.00	3825	
13/06/2010	Palas	35	140.00	4900	
14/03/2010	Machetes	69	85.00	5865	
15/06/2010	Carretillas	70	145.00	10150	
16/06/2010	Carretillas	71	©
17/06/2010	Machetes	40	85.00	3400	
18/06/2010	Carretillas	35	145.00	5075	
19/06/2010	Carretillas	39	160.00	6240	
20/06/2010	Carretillas	40	©
21/06/2010	Carretillas	45	145.00	6525	
22/06/2010	Carretillas	49	145.00	7105	
23/06/2010	Palas	12	140.00	1680	
24/06/2010	Palas	11	140.00	1540	
25/06/2010	Machetes	14	85.00	1190	
26/06/2010	Carretillas	10	145.00	1450	
27/06/2010	Palas	10	140.00	1400	
28/06/2010	Palas	94	140.00	1360	
29/06/2010	Machetes	90	85.00	7650	
30/06/2010	Palas	69	140.00	9660	
01/07/2010	Palas	96	140.00	13440	
02/07/2010	Palas	25	140.00	3500	
04/07/2010	Machetes	20	85.00	1700	
05/07/2010	Machetes	45	85.00	3825	
06/07/2010	Machetes	12	85.00	1020	
07/07/2010	Machetes	15	85.00	1275	
08/07/2010	Palas	10	140.00	1400	

09/07/2010	Palas	234	140.00	32760	
10/07/2010	Palas	30	140.00	4200	
11/07/2010	Palas	40	140.00	5600	
12/07/2010	Palas	25	140.00	3500	
13/07/2010	Palas	27	140.00	3780	
14/07/2010	Machetes	69	85.00	5865	
15/07/2010	Machetes	70	85.00	5960	
16/07/2010	Machetes	71	85.00	6035	
17/07/2010	Machetes	40	85.00	3400	
18/07/2010	Palas	35	140.00	4900	
19/07/2010	Palas	39	140.00	5460	
20/07/2010	Palas	45	140.00	6300	
21/07/2010	Palas	29	140.00	4060	
22/07/2010	Palas	28	140.00	3920	
23/07/2010	Palas	29	140.00	4060	
24/07/2010	Palas	24	140.00	3360	
25/07/2010	Palas	30	140.00	4200	
26/07/2010	Palas	40	140.00	5600	
27/07/2010	Carretillas	23	145.00	3335	
28/07/2010	Carretillas	45	145.00	6525	
29/07/2010	Carretillas	69	160.00	11040	
30/07/2010	Carretillas	96	145.00	13920	
01/08/2010	-----	25	160.00	4000	
02/08/2010	-----	20	85.00	1700	
04/08/2010	Machetes	45	85.00	3825	
05/08/2010	Palas	12	140.00	1680	
06/08/2010	Palas	11	140.00	1540	
07/08/2010	Palas	220	140.00	30800	
08/08/2010	Palas	24	140.00	3360	
09/08/2010	Palas	20	140.00	2800	
10/08/2010	Palas	25	140.00	3500	
11/08/2010	Palas	35	140.00	4900	
12/08/2010	Machetes	39	85.00	3315	
13/08/2010	Palas	70	140.00	9800	
14/08/2010	Palas	60	140.00	8400	
15/08/2010	Carretillas	65	160.00	10400	
16/08/2010	Palas	45	140.00	6300	
17/08/2010	Carretillas	86	145.00	12470	
18/08/2010	Carretillas	95	145.00	13775	
19/08/2010	Palas	20	140.00	2800	
20/08/2010	Palas	34	140.00	4760	
21/08/2010	Palas	456	140.00	63840	
22/08/2010	Machetes	20	85.00	1700	
22/08/2010	Machetes	20	85.00	1700	

27/08/2010	Carretillas	25	160.00	4000	
28/08/2010	Palas	20	140.00	2800	
29/08/2010	Palas	45	140.00	6300	
30/08/2010	Carretillas	120	145.00	17400	
01/09/2010	Palas	10	140.00	1400	
02/09/2010	Palas	20	140.00	2800	
04/09/2010	Machetes	24	85.00	2040	
05/09/2010	Palas	15	140.00	2100	
06/09/2010	Carretillas	23	145.00	3335	
07/09/2010	Palas	25	140.00	3500	
08/09/2010	Machetes	65	85.00	5525	
09/09/2010	Palas	45	140.00	6300	
10/09/2010	Palas	35	140.00	4900	
11/09/2010	Machetes	90	85.00	7650	
12/09/2010	Carretillas	35	145.00	5075	
13/09/2010	Carretillas	21	145.00	3045	
14/09/2010	Carretillas	20	145.00	2900	
15/09/2010	Machetes	46	85.00	3910	
16/09/2010	Machetes	45	85.00	3825	
17/09/2010	Palas	85	140.00	11900	
18/09/2010	Palas	95	140.00	13300	
19/09/2010	Palas	8	140.00	1120	
20/09/2010	Machete	19	85.00	1615	
21/09/2010	Palas	69	140.00	9660	
22/09/2010	Machetes	96	85.00	8160	
23/09/2010	Palas	25	140.00	3500	
24/09/2010	Carretillas	20	145.00	2900	
25/09/2010	Palas	45	140.00	6300	
26/09/2010	Palas	10	140.00	1400	
27/09/2010	Machetes	10	85.00	850	
28/09/2010	Palas	220	140.00	30800	
29/09/2010	Palas	30	140.00	4200	
30/09/2010	Machetes	45	85.00	3825	
31-09-2010	Carretillas	50	160.00	8000	
01/10/2010	Palas	60	140.00	8400	
03/10/2010	Palas	50	140.00	7000	
04/10/2010	Carretillas	65	145.00	9425	
05/10/2010	Palas	45	140.00	6300	
06/10/2010	Palas	35	140.00	4900	
07/10/2010	Machetes	90	85.00	7650	
08/10/2010	Palas	70	140.00	9800	
09/10/2010	Carretillas	96	160.00	15360	
10/10/2010	Carretillas	25	145.00	3625	
11/10/2010	Palas	20	140.00	2800	
12/10/2010	Palas	45	140.00	6300	

15/10/2010	Palas	220	140.00	30800	
16/10/2010	Machetes	234	85.00	19890	
17/10/2010	Palas	15	140.00	2100	
18/10/2010	Carretillas	15	145.00	2175	
19/10/2010	Carretillas	20	145.00	2900	
20/10/2010	Palas	10	140.00	1400	
21/10/2010	Palas	96	140.00	13440	
22/10/2010	Machetes	25	85.00	2125	
23/10/2010	Carretillas	20	145.00	2900	
24/10/2010	Palas	45	140.00	6300	
25/10/2010	Palas	120	140.00	1680	
26/10/2010	Carretillas	110	145.00	15950	
27/10/2010	Palas	22	140.00	3080	
28/10/2010	Palas	10	140.00	1400	
29/10/2010	Machetes		85.00		©
30/10/2010	Palas		140.00		©
31/10/2010	Carretillas		145.00		©
02/11/2010	Carretillas		160.00		©
03/11/2010	Palas		140.00		©
04/11/2010	Palas	20	140.00	1680	
05/11/2010	Carretillas	45	145.00	1305	
06/11/2010	Palas	20	140.00	15360	
07/11/2010	Palas	10	140.00	3500	
09/11/2010	Machetes	20	85.00	2800	
10/11/2010	Palas	30	140.00	6525	
11/11/2010	Carretillas	20	145.00	2800	
12/11/2010	Palas	15	140.00	1400	
13/11/2010	Palas	18	140.00	1700	
14/11/2010	Machetes	19	85.00	4200	
16/11/2010	Carretillas	15	160.00	2900	
19/11/2010	Palas	8	140.00	2520	
20/11/2010	Carretillas	9	160.00	1615	
21/11/2010	Palas	7	145.00	2400	
23/11/2010	Palas	96	140.00	1400	
24/11/2010	Machetes	25	85.00	1015	
25/11/2010	Palas	20	140.00	13440	
26/11/2010	Carretillas	45	145.00	2125	
27/11/2010	Carretillas	120	145.00	2800	
28/11/2010	Palas	110	140.00	6524	
29/11/2010	Palas	220	140.00	30800	

30/11/2010	Carretillas	234	145.00	33930	
02/12/2010	Palas	8	140.00	1120	
04/12/2010	Machetes	4	85.00	340	
05/12/2010	Palas	7	140.00	80	
07/12/2010	Carretillas	5	145.00	725	
08/12/2010	Palas	6	140.00	840	
09/12/2010	Palas	4	140.00	560	
10/12/2010	Machetes	11	85.00	935	
11/12/2010	Carretillas	10	145.00	145	
12/12/2010	Palas	15	140.00	2100	
14/12/2010	Palas	12	140.00	1680	
15/12/2010	Carretillas	13	145.00	1885	
16/12/2010	Palas	25	140.00	3500	
17/12/2010	Palas	25	140.00	3500	
18/12/2010	Machetes	20	140.00	2800	
19/12/2010	Palas	45	140.00	6300	
21/12/2010	Carretillas	10	145.00	1450	
22/12/2010	Carretillas	10	145.00	1450	
23/12/2010	Palas	22	140.00	3080	
24/12/2010	Palas	23	140.00	3220	
25/12/2010	Carretillas	45	145.00	6300	
26/12/2010	Palas	20	140.00	2800	
28/12/2010	Palas	10	140.00	1400	
29/12/2010	Machetes	5	140.00	700	
30/12/2010	Palas	35	140.00	4900	

- ✓ Documento entregado por el cliente
- © No cumple con el proceso

Conclusión

El ingreso de las ventas son procesadas a criterio personal, de las personas responsables ya que un número significativo de los mismos son ingresadas al día siguiente, sin cumplir con las funciones que desempeña en su cargo., ocasionando pérdidas en la empresa.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Mediante una reunión con el supervisor del departamento, realizar un llamado de atención a las personas responsables para que tengan mayor control del registro de las ventas que se realiza diariamente en la empresa, con el fin que permitan cumplir con los objetivos de la empresa.

ELABORADO:G.O	FECHA: 06-01-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 07-01-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

**DEPARTAMENTO DE VENTAS
PERFIL PROFESIONAL DEL PERSONAL
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

N	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	TITULO DEL EMPLEADO	FECHA INGRESO	CONTRATO	OBSERVACION
1	Elizabeth Espín	Ejecutivo de ventas	Bachiller secretariado	Enero 1999	SI	Reemplazo de un familiar
2	Nataly Molina	Ejecutivo de ventas	Bachiller estudios sociales	Febrero 2003	SI	Ayuda de un familiar
3	Mercedes Mena	Ejecutivo de ventas	Bachiller Informática	Agosto 2002	SI	Reemplazo de un familiar
4	Pedro Zapata	Mensajero	Bachiller	Junio 2001	SI	Ayuda de un familiar
5	Fernanda Alcarraz	Jefe de ventas	Bachiller Informática	Marzo 2006	SI	Reemplazo de un familiar
6	Cristian Arcos	Supervisor	Ing. Comercial	Marzo 2002	SI	Ayuda de un familiar

© No cumple con el proceso
¥ Documento entregado por el cliente

Conclusión

El Perfil Profesional de los empleados que trabajan en el departamento, no se encuentra acorde al perfil profesional que la empresa requiere, ya que los ejecutivos y jefe de ventas son personas Bachilleres en diferentes especialidades, lo que ocasiona a que no cumplan de manera eficiente con las funciones establecidas en el contrato.

Recomendación

Al Supervisor del Departamento de Ventas

- ❖ Mediante una reunión con el gerente y recursos humanos, disponer que se realice una preselección de personal, acorde a las necesidades de la empresa, y cumpliendo con el proceso para seleccionar al personal dependiendo de las capacidades, experiencia, del puesto al que se va a contratar.

ELABORADO:G.O	FECHA: 06-01-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 07-01-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
DEPARTAMENTO DE VENTAS
MANUAL DE FUNCIONES
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

INTRODUCCION

El presente manual tiene la finalidad de proveer al personal del departamento de ventas las políticas y los procedimientos de ventas al contado y al crédito, presentándolos simplificados, mejorados y actualizados a las realidades de la empresa y de su entorno. De tal forma que el personal del departamento de ventas incremente su eficiencia en el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa.

Este manual de procedimientos para ventas de crédito y de contado, debe servir como un instrumento de apoyo que facilite y regule las tareas específicas que se involucran en las transacciones de venta al contado y al crédito que se realicen en el departamento de ventas, brindando no solo eficiencia al proceso, sino transparencia y control, contribuyendo además al alcance de los objetivos organizacionales de la empresa.

POLÍTICAS DE LAS VENTAS AL CRÉDITO

El plazo del crédito será de 30 días de plazo sin intereses.

- Los requisitos que los clientes deben presentar para optar a un crédito son: copia de la cédula, o en su defecto número RUC y razón social, breve informe sobre la situación económica actual de la empresa, solicitud y 2 referencias comerciales y personales, un listado de los artículos que desee comprar a crédito.
- El pago del crédito se realizara en dos abonos. El 50 % al momento de la transacción de venta a crédito y el restante 50 % antes de finalizado los 30 días calendario, contados a partir del día en que concedió el crédito.

- Por cada cliente al que se le conceda crédito, se abrirá un archivo con los datos de la venta, los datos del cliente y la forma y plazos de pago. Este expediente queda bajo custodia del jefe del departamento de ventas.

POLÍTICAS DE VENTAS AL CONTADO

- No se aceptan devoluciones de productos una vez que el cliente ha salido de las instalaciones de la empresa.
- Es deber del cliente revisar su mercadería al momento de la entrega para comprobar el buen estado de la misma.
- La actividad de venta solo será realizada en el área designada por la empresa y bajo la supervisión del jefe de ventas.
- Las facturas de contado deben llevar el sello de CANCELADO, en una parte visible de la factura, una vez realizado el pago total y efectivo de la misma.

PROCEDIMIENTO PARA VENTAS

- Se establece el contacto del cliente con la empresa a través del agente de ventas.
- El cliente especifica el pedido que realizará.
- El cliente decide si comprara a crédito o al contado.
- Si el cliente compra a contado, el agente de venta realiza el llenado de la requisición de mercancía de acuerdo a la orden de pedido realizado por el cliente.
- El agente pide la autorización del jefe del departamento de ventas proseguir con la venta del producto.
- Una vez obtenida la autorización, la requisición de mercancía pasa al encargado de bodega.
- El encargado de bodega envía la mercancía requerida con un cargador al departamento de venta.
- El agente de venta elabora la factura de contado.

- Se dirige el cliente hacia el custodio de caja, para efectuar el pago del valor de la mercancía.
- El cliente recibe la factura de contado ordinal, quedando una copia en contabilidad y una copia en el departamento de venta.
- El agente de venta hace entrega de la mercancía al cliente.
- El cliente revisa la mercancía antes de salir de las instalaciones del local.
- Si el cliente decide comprar a crédito, el agente de venta comprueba que el cliente llene los requisitos, si los cumple, lo remite al jefe del departamento de venta.
- El cliente recibe la copia de la factura de crédito, quedando una copia en contabilidad y el original en el departamento de venta.
- El agente de venta hace entrega de la mercancía al cliente.
- El cliente revisa la mercancía antes de salir de las instalaciones del local.

¥ **Documento entregado por el cliente**

Conclusión

Incumplimiento del manual de funciones por parte de los empleados del departamento, ya que sus funciones y/o actividades lo realizan de manera simultánea, con el fin de cumplir con las horas de trabajo, y no tienen un control por parte del supervisor de las funciones que lo desempeñan.

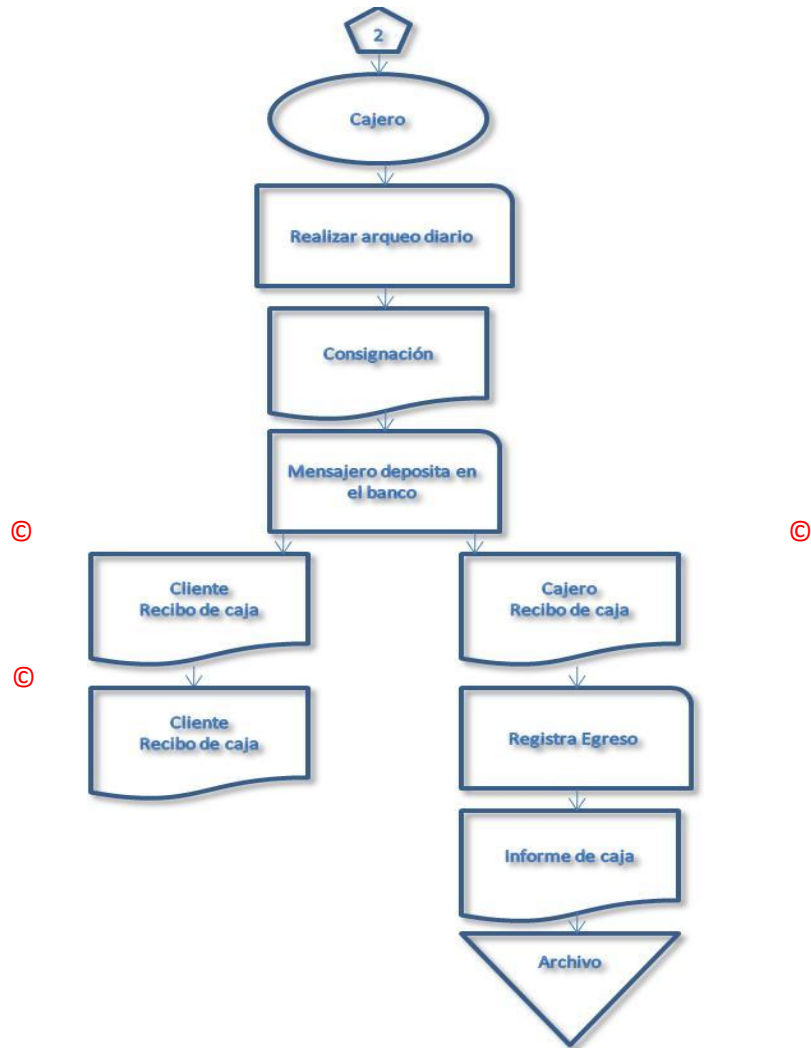
Recomendación

Al Supervisor del Departamento de Ventas

- ❖ Mediante reuniones entre el personal del departamento y el supervisor, establecer de manera clara, las funciones que debe desempeñar cada empleado con el fin de cumplir con lo establecido en el manual de funciones y cumplir con los objetivos de la empresa.

ELABORADO:G.O	FECHA: 06-01-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 07-01-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
DEPARTAMENTO DE VENTAS
PROCESO PARA EL RECAUDO DE LAS VENTAS
PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010



© No cumple con el proceso

Conclusión

Se ha comprobado que el personal no cumple sus funciones de manera correcta, es decir las personas encargadas de Ventas realiza arqueos de caja, reporte de ventas diarios, funciones que son desconocidas por el personal , funciones que el personal no lo cumple .

Recomendación

Al Departamento de Recursos Humanos

- ❖ Mediante una reunión con el Supervisor de Ventas, designar las funciones de acuerdo al Manual de Funciones y al perfil profesional de cada empleado de la empresa, con el fin de que no exista duplicidad de funciones.

ELABORADO:G.O	FECHA: 06-01-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 07-01-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
DEPARTAMENTO DE VENTAS
PROCESO PARA EL RECAUDO DE LAS VENTAS
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Artículo: Palas

Método: PEPS

FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
		CANT.	V.UNIT	V.TOTAL	CANT.	V.UNIT	V.TOTAL	CANT.	V.UNIT	V.TOTAL
05/01/2010	S.Inicial							12500	140	1750000
11/01/2010	Venta				54	140	7560	12446	140	1742440
13/01/2010	Venta				13	140	1820	12392	140,46	1740620
16/01/2010	Venta				25	140	3500	12367	140,46	1737120
19/01/2010	Venta				22	140	3080	12345	140,46	1734040
☉	Venta				76	140	10640	12269	140,46	1723400
@	Venta				33	140	4620	12236	140,46	1718780
☉	Venta				80	140	11200	12156	140,47	1707580
☉	Venta				30	140	4200	12126	140,47	1703380
☉	Venta				25	140	3500	12101	140,47	1699880
04/02/2010	Venta				40	140	5600	12061	140,47	1694280
11/02/2010	Venta				37	140	5180	12024	140,47	1689100
17/02/2010	Venta				20	140	2800	12004	140,47	1686300
18/02/2010	Venta				40	140	5600	11964	140,47	1680700
20/02/2010	Venta				10	140	1400	11954	140,48	1679300
25/02/2010	Venta				10	140	1400	11944	140,48	1677900
26/02/2010	Venta				30	140	4200	11914	140,48	1673700
27/02/2010	Venta				10	140	1400	11904	140,48	1672300
28/02/2010	Venta				89	140	12460	11815	140,48	1659840
09/03/2010	Venta				20	140	2800	11795	140,48	1657040
10/03/2010	Venta				19	140	2660	11776	140,48	1654380
11/03/2010	Venta				40	140	5600	11736	140,48	1648780
12/03/2010	Venta				30	140	4200	11706	140,49	1644580
13/03/2010	Venta				25	140	3500	11681	140,49	1641080
20/03/2010	Venta				44	140	6160	11637	140,49	1634920
21/03/2010	Venta				55	140	7700	11582	140,49	1627220
27/03/2010	Venta				60	140	8400	11522	140,49	1618820

04/04/2010	Venta				30	140	4200	11348	140,5	1594460
05/04/2010	Venta				20	140	2800	11328	140,5	1591660
08/04/2010	Venta				64	140	8960	11264	140,5	1582700
11/04/2010	Venta				80	140	11200	11184	140,51	1571500
19/04/2010	Venta				85	140	11900	11099	140,51	1559600
20/04/2010	Venta				15	140	2100	11084	140,51	1557500
23/04/2010	Venta				98	140	13720	10986	140,52	1543780
27/04/2010	Venta				85	140	11900	10901	140,52	1531880
05/05/2010	Venta				35	140	4900	10866	140,52	1526980
06/05/2010	Venta				45	140	6300	10821	140,53	1520680
©	Venta				10	140	1400	10811	140,53	1519280
©	Venta				20	140	2800	10791	140,53	1516480
©	Venta				45	140	6300	10746	140,53	1510180
©	Venta				65	140	9100	10681	140,53	1501080
27/06/2010	Venta				10	140	1400	10671	140,53	1499680
28/06/2010	Venta				94	140	13160	10577	140,54	1486520
30/06/2010	Venta				69	140	9660	10508	140,54	1476860
08/07/2010	Venta				10	140	1400	10377	140,55	1458520
09/07/2010	Venta				234	140	32760	10143	140,56	1425760
10/07/2010	Venta				30	140	4200	10113	140,56	1421560
11/07/2010	Venta				40	140	5600	10073	140,56	1415960
12/07/2010	Venta				25	140	3500	10048	140,57	1412460
13/07/2010	Venta				27	140	3780	10021	140,57	1408680
18/07/2010	Venta				35	140	4900	9986	140,57	1403780
19/07/2010	Venta				39	140	5460	9947	140,57	1398320
20/07/2010	Venta				45	140	6300	9902	140,57	1392020
21/07/2010	Venta				29	140	4060	9873	140,57	1387960
22/07/2010	Venta				24	140	3360	9849	140,58	1384600
23/07/2010	Venta				30	140	4200	9819	140,58	1380400
24/07/2010	Venta				40	140	5600	9779	140,58	1374800
25/07/2010	Venta				12	140	1680	9767	140,58	1373120
26/07/2010	Venta				11	140	1540	9756	140,58	1371580
05/08/2010	Venta				220	140	30800	9536	140,6	1340780
06/08/2010	Venta				24	140	3360	9512	140,6	1337420

08-08-210	Venta				25	140	3500	9467	140,6	1331120
09/08/2010	Venta				35	140	4900	9432	140,6	1326220
10/08/2010	Venta				70	140	9800	9362	140,6	1316420
11/08/2010	Venta				60	140	8400	9302	140,61	1308020
13/08/2010	Venta				45	140	6300	9257	140,62	1301720
14/08/2010	Venta				20	140	2800	9237	140,62	1298920
16/08/2010	Venta				34	140	4760	9203	140,62	1294160
19/08/2010	Venta				456	140	63840	8747	140,65	1230320
©	Venta				69	140	9660	8678	140,66	1220660
©	Venta				96	140	13440	8582	140,66	1207220
©	Venta				20	140	2800	8562	140,67	1204420
©	Venta				45	140	6300	8517	140,67	1198120
28/08/2010	Venta				10	140	1400	8507	140,67	1196720
29/08/2010	Venta				20	140	2800	8487	140,67	1193920
01/09/2010	Venta				15	140	2100	8472	140,67	1191820
02/09/2010	Venta				25	140	3500	8447	140,67	1188320
05/09/2010	Venta				45	140	6300	8402	140,67	1182020
07/09/2010	Venta				35	140	4900	8367	140,67	1177120
09/09/2010	Venta				85	140	11900	8282	140,67	1165220
10/09/2010	Venta				95	140	13300	8187	140,67	1151920
17/09/2010	Venta				8	140	1120	8179	140,7	1150800
18-09-010	Venta				69	140	9660	8110	140,7	1141140
19/09/2010	Venta				25	140	3500	8085	140,7	1137640
21/09/2010	Venta				45	140	6300	8040	140,71	1131340
23/09/2010	Venta				10	140	1400	8030	140,71	1129940
25/09/2010	Venta				220	140	30800	7810	140,73	1099140
26/09/2010	Venta				30	140	4200	7780	140,73	1094940
28/09/2010	Venta				60	140	8400	7720	140,74	1086540
29-09-201	Venta				50	140	7000	7670	140,74	1079540
01/10/2010	Venta				45	140	6300	7625	140,75	1073240
03/10/2010	Venta				35	140	4900	7590	140,75	1068340
05/10/2010	Venta				70	140	9800	7520	140,76	1058540
06/10/2010	Venta				20	140	2800	7500	140,76	1055740
©	Venta				45	140	6300	7455	140,76	1049440
©	Venta				110	140	15400	7345	140,78	1034040

©	Venta				15	140	2100	7110	140,8	1001140
17/10/2010	Venta				96	140	13440	7004	140,81	986300
20/10/2010	Venta				45	140	6300	6959	140,82	980000
21/10/2010	Venta				120	140	16800	6839	140,83	963200
24/10/2010	Venta				22	140	3080	6817	140,84	960120
25/10/2010	Venta				10	140	1400	6807	140,84	958720
27/10/2010	Venta				12	140	1680	6795	140,84	957040
28/10/2010	Venta				25	140	3500	6770	140,84	953540
30/10/2010	Venta				20	140	2800	6750	140,85	950740
03/11/2010	Venta				20	140	2800	6730	140,85	947940
04/11/2010	Venta				10	140	1400	6720	140,85	946540
06/11/2010	Venta				30	140	4200	6690	140,85	942340
07/11/2010	Venta				15	140	2100	6675	140,85	940240
10/11/2010	Venta				18	140	2520	6657	140,86	937720
12/11/2010	Venta				10	140	1400	6647	140,86	936320
13/11/2010	Venta				8	140	1120	6639	140,86	935200
18/11/2010	Venta				96	140	13440	6543	140,86	921760
19/11/2010	Venta				20	140	2800	6523	140,87	918960
23/11/2010	Venta				110	140	15400	6413	140,89	903560
25/11/2010	Venta				220	140	30800	6193	140,92	872760
03/12/2010	Venta				6	140	840	6163	140,93	868560
05/12/2010	Venta				4	140	560	6159	140,93	868000
08/12/2010	Venta				15	140	2100	6144	140,93	865900
09/12/2010	Venta				12	140	1680	6132	140,93	864220
12/12/2010	Venta				25	140	3500	6107	140,93	860720
14/12/2010	Venta				45	140	6300	6062	140,94	854420
16/12/2010	Venta				21	140	2940	6041	140,95	851480
17/12/2010	Venta				30	140	4200	6011	140,95	847280
19/12/2010	Venta				25	140	3500	5986	140,95	843780
30/12/2010	Venta				15	140	2100	5971	140,96	841680

© No cumple con el proceso

Conclusión

El control de la ventas se lo hace mediante un formato "Kardex", que fue diseñado por el jefe de ventas, con el fin de controlar las ventas que se realiza diariamente, ya que no cuenta con un sistema automatizado, ya que las personas encargadas no cumplen de manera correcta el control de las ventas, ya que no la hacen de forma inmediata sino lo realizan al día siguiente si lo olvidaron.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Mediante una reunión con el Gerente General y Contabilidad, disponer al Supervisor de Ventas, un control oportuno y adecuado de las funciones que desempeña cada empleado en el departamento, y cumplir con el manual de funciones de manera correcta.

ELABORADO: G.O	FECHA: 06-01-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 07-01-2011

**ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
DEPARTAMENTO ATENCIÓN AL CLIENTE
MANUAL DE FUNCIONES
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

FUNCIONES DE DEL DEPARTAMENTO ATENCIÓN AL CLIENTE

- Atender de manera eficaz y eficiente a los clientes.
- Atraer a los clientes de manera servicial y amena ante la imagen de la organización.
- Llevar periódicamente los formatos de requisición a los diferentes movimientos.
- Mantener de forma ordenada, clara y honesta los archivos.
- Realizar un informe semanal de las actividades realizadas.

CARACTERÍSTICAS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE:

Las características más importantes que deben tener la atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva.
- El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.

La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

EL AUXILIAR ADMINISTRATIVO DEBE TENER HABILIDADES PARA

- Atención al cliente.
- Recepción telefónica de quejas y reclamos.
- Fundamentos de configuración de computadores.
- Fundamento de redes.
- Fundamentos de Internet.
- Contabilidad básica.
- El auxiliar administrativo debe estar en capacidad de:
- Recepción de llamadas.
- Clasificación de llamadas.
- Manejo de sistemas de información.
- Solución de problemas a través del teléfono.
- Gestión y entrega de solicitudes de las distintas áreas.
- Entrega de información oportuna.
- Generación de informes y reportes.
- Archivar documentación.
- Retroalimentación de los sistemas de información.
- Capacitación y coordinación de usuarios.

¥ **Documento entregado por el cliente**

Conclusión

Incumplimiento del manual de funciones por parte de los empleados del departamento, ya que sus funciones y/o actividades lo realizan de manera simultánea, con el fin de cumplir con las horas de trabajo, y no tienen un control por parte del supervisor de las funciones que lo desempeñan.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Mediante una reunión con el supervisor del departamento, se designe de manera correcta las funciones al personal, de acuerdo al perfil profesional de cada empleado

ELABORADO:F.V	FECHA: 10-01-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 11-01-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
DEPARTAMENTO ATENCIÓN AL CLIENTE
PERFIL PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

N:	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	TITULO DEL EMPLEADO	FECHA INGRESO	CONTRATO	OBSERVACION
1	Elizabeth Corrales	Jefe del Departamento	Bachiller Ciencias	Enero 1999	SI	
2	Ricardo Gonzales	Mensajero	Secundaria	Julio 2003	SI	
3	Gabriela Sánchez	Secretaria	Bachiller	Enero 2007	SI	Reemplazo
4	Vicente Espinoza	Chofer	Secundaria	Abril 2007	SI	Reemplazo

✂ Documento entregado por el cliente

Conclusión

El Perfil Profesional de los empleados que trabajan en el departamento, no se encuentran acorde al perfil profesional de la empresa requiere, ya que el jefe de atención al cliente es una persona Bachiller, lo que ocasiona a que no se desempeñe de mejor manera en sus funciones las cuales están pactadas en el contrato.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Mediante una reunión con el departamento de recursos humanos, disponer a la persona responsable se cumpla con el proceso de selección de personal, a fin de seleccionar al personal acorde al perfil profesional que la empresa necesita y pueda cumplir con las funciones que se otorgue.

ELABORADO:F.V	FECHA: 10-01-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 11-01-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

N:	COMPONENTES DE CONTROL INTERNO	RIESGO DE CONTROL			RIESGO INHERENTE			ENFOQUE PRELIMINAR DE AUDITORIA
		A	M	B	A	M	B	
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA							
1	No es difundida a todo el personal de la empresa.		X			X		PRUEBA DE CUMPLIMIENTO Solicitar la Planificación Estratégica
	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS							
2	No cumplen de manera correcta con el proceso de selección del personal.	X			X			PRUEBA DE CUMPLIMIENTO Solicitar el listado del personal que trabaja en la empresa.
3	No cumplen con el Manual de Funciones.	X			X			PRUEBA DE CUMPLIMIENTO Obtenga el Manual de Funciones del departamento.
4	No se ha considerado los requerimientos profesionales en la selección de personal.	X			X			PRUEBA DE CUMPLIMIENTO Solicite el listado del personal que ingreso a la empresa por reemplazo.

5	No cuentan con un Plan de Capacitación para el personal del departamento.	X			X			PRUEBA DE CUMPLIMIENTO Solicitar el Plan de Capacitación del departamento.
6	No se cumple con el proceso de selección de personal	X			X			PRUEBA DE CUMPLIMIENTO Obtenga el diagrama de proceso para la selección del personal.
7	No cuentan con sistema automatizado, para el control de la mercadería		X			X		PRUEBA DE CUMPLIMIENTO Solicite el reporte de entrada y salida del personal de la empresa.
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN								
8	No cumplen con el proceso de compra de la materia prima							PRUEBA DE CUMPLIMIENTO Solicitar el diagrama que se utiliza para la compra de la materia prima.
9	Realizar de manera correcta el ingreso de la entrada y salida de la mercadería.		X			X		PRUEBA DE CUMPLIMIENTO Solicitar los ingresos y egresos de bodega , que utilizan para el control de la mercadería
10	Realizar el procedimiento adecuado para dar de baja a la maquinaria que se encuentra obsoleta.		X			X		PRUEBA DE CUMPLIMIENTO Obtener las hojas de control sobre el mantenimiento de la maquinaria.

11	No cumplen con el manual de funciones	X			X			PRUEBA DE CUMPLIMIENTO Solicitar el manual de funciones del departamento .
DEPARTAMENTO DE VENTAS								
12	Mayor control de las ventas que se realizan diariamente.		X			X		PRUEBA DE CUMPLIMIENTO Solicitar los reportes de las ventas.
13	No se ha considerado los requerimientos profesionales en al selección de personal	X			X			PRUEBA DE CUMPLIMIENTO Solicitar el listado del personal del departamento
14	No cumplen con el manual de funciones	X			X			PRUEBA DE CUMPLIMIENTO Obtenga el manual de funciones del departamento
15	No cumplen de manera correcta con el proceso de la venta del producto.	X			X			PRUEBA DE CUMPLIMIENTO Obtenga el manual de funciones del departamento
16	No cuentan con un sistema automatizado, para el control de las ventas.	X			X			PRUEBA DE CUMPLIMIENTO Solicitar los Kardex

DEPARTAMENTO ATENCIÓN AL CLIENTE							
17	No cumplen con el manual de funciones.	X			X		PRUEBA DE CUMPLIMIENTO Solicitar el Manual de Funciones del departamento .
18	No se ha considerado los requerimientos profesionales en la selección de personal.	X			X		PRUEBA DE CUMPLIMIENTO Solicitar el listado del personal del departamento.
19	No se ha realizado ningún tipo de entrevistas o encuestas a los clientes de la empresa.	X			X		PRUEBA DE CUMPLIMIENTO Obtener el reporte de entrevistas o encuestas que se realizó al cliente dentro del periodo a auditar.
INDICADORES DE GESTIÓN							
20	No aplican indicadores en los departamentos	X			X		PRUEBA DE CUMPLIMIENTO Solicitar indicadores de gestión de los departamentos.

ELABORADO: G.O

FECHA: 12-01-2011

REVISADO: M.C

FECHA: 13-01-2011

**MECT AUDITORES
INDEPENDIENTES**

CIRCULAR No. 09-CC-DA-2010

Ambato, del 02 de Febrero del 2011

Sr. Ing.

Gustavo Villacreses

DIRECTOR GENERAL DE ECUAMATRIZ CIA LTDA.

Presente.-

De mi consideración

De conformidad con la Orden de Trabajo No. 04-CCA-2009 del 14 de noviembre 2010, se dio inicio a la AUDITORIA DE GESTIÓN, a los departamentos de Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente, obteniéndose hasta la fecha información relevante de los respectivos departamentos. Mediante la información obtenida se ha determinado de forma preliminar los puntos de interés de examen en donde se presenta las respectivas conclusiones y recomendaciones para la aplicación correspondiente.

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios de la empresa para que den cumplimiento con las recomendaciones propuestas y se disminuya el riesgo de los departamentos que están siendo examinados.

Atentamente

Gabriela Ochoa

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Una vez realizada la Planificación Preliminar se obtuvo las principales debilidades:

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA NO ES DIFUNDIDA

En la empresa se realiza anualmente su planificación estratégica, estos lineamientos son importantes para el éxito de la empresa, pero no es difundida por todo el personal, únicamente se coloca la misión y visión en las instalaciones de la empresa, para que los empleados lo conozcan.

La falta de difusión de la planificación estratégica se debe a que no se ha desarrollado una política de comunicación de la misma para ser impartida por el Gerente y los jefes departamentales hacia el personal subalterno.

La Presidencia y Gerencia con los responsables de la elaboración de la planificación estratégica se han despreocupado de impartir esta información y de plantear políticas para que se comunique oportunamente este documento que es de gran importancia.

Esta debilidad ocasiona que el cumplimiento de la planificación estratégica sea parcial y no se logre con los objetivos planteados.

Conclusión

Las medidas utilizadas para dar a conocer la planificación estratégica se han limitado a colocar letreros con la misión y visión en las instalaciones de la empresa, pero no existe una difusión formal de la misma, ocasionando desconocimiento por parte del personal.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Disponer a los jefes departamentales que difundan la planificación estratégica que se ha desarrollado para la empresa, a todo el personal para que la conozcan y se comprometan con su cumplimiento.

FALTA DE LEGALIDAD DE MANUALES E INSTRUCTIVOS

Los manuales de funciones de los departamentos de recursos humanos, producción y atención al cliente se encuentran desactualizados desde el 2006, mientras que el departamento de ventas no cuenta con un manual de funciones para el personal que permita cumplir con los objetivos de la empresa.

Esto se debe al incumplimiento de la normativa que exige, la elaboración de manuales, reglamentos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, los mismos que deben estar actualizados y legalmente autorizados.

Esto ha ocasionado que se los aplique parcialmente e incluso no se difunda al personal de manera correcta.

Conclusión

Los manuales se encuentran desactualizados desde el 2006, esto ha permitido que parte de los procedimientos no se apliquen por el personal.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Disponer a los jefes departamentales, realizar reuniones con el personal que ocupa los principales cargos en los departamentos de recursos humanos, producción y atención al cliente, para actualizar los manuales que contribuyan con el mejoramiento de los procesos.
- ❖ Disponer al jefe de ventas que a través de reuniones con el personal, se realice la elaboración de un manual para el departamento que permita mejorar los procedimientos y funciones de los mismos, que contribuyan al mejor desempeño del personal.

INEXISTENCIA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

No se ha desarrollado un plan de capacitación profesional, personal para los empleados.

Esto se debe a la inexistencia de un procedimiento que exija la elaboración de un plan de capacitación anual.

Lo cual ha ocasionado que el personal no conozca toda la información necesaria que le competen a sus funciones, afectando al logro de los objetivos planteados para la empresa.

Conclusión

La falta de capacitaciones ocasiona que los empleados desconozcan procedimientos óptimos para la realización de sus actividades y lleguen a cometer que dificultan el logro de los objetivos.

Recomendación

Al Gerente General y Contabilidad

- ❖ Analizar una propuesta para que se asigne un rubro en el presupuesto, para realizar capacitaciones necesarias al personal, con los objetivos de que sus resultados sean positivos en las operaciones de la empresa.

Al Gerente General

- ❖ Disponer al Jefe de Recursos Humanos que coordine con el SECAP y otros institutos de capacitación, a efecto de conseguir cupos para asistencia de los trabajadores.

INEXISTENCIA DE UN SISTEMA AUTOMATIZADO

La empresa no cuenta con un sistema automatizado que permita tener un control de la mercadería, bodega, ventas, inventarios, etc. con el fin de obtener un informe adecuado de las actividades que se desarrollan en la empresa, ya que los jefes departamentales han diseñado sus formatos en Microsoft Excel, acorde a las actividades que desarrollan, ocasiona a que no se obtenga resultados reales de las actividades de la empresa.

Conclusión

La empresa no cuenta con un sistema automatizado que permita tener resultados reales de las actividades que desarrollan en cada departamento, los jefes departamentales diseñan sus formatos acorde a las actividades a fin de poder tener un control de los recursos materiales, económicos, que se encuentran a su cargo.

Recomendación

Al Gerente General y Contabilidad

- ❖ Mediante una reunión con el gerente general y el departamento de contabilidad asignar un presupuesto para adquirir un software automatizado, a fin de que permita tener resultados reales de los recursos materiales, económicos que tiene la empresa, para la elaboración del producto, con el fin de minimizar los riesgos y ser una empresa competitiva en el mercado industrial.

NO EXISTE APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Los departamentos examinados (recursos humanos, producción, ventas y atención al cliente), no aplican indicadores de gestión para evaluar lo ejecutado con lo planificado a fin de observar si se cumple con lo programado y medir la eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología de los diferentes departamentos de la empresa.

Conclusión

En la empresa no se ha aplicado indicadores de gestión que ayuden a medir los objetivos planteados por cada departamento y en sí de la empresa, ya que el gerente general no ha mostrado interés en aplicarlos, conduciendo a que los trabajadores realicen sus actividades por cumplirlas.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Integrar grupos de trabajo con los jefes departamentales (producción, ventas, recursos humanos, atención al cliente, contabilidad), a fin de que contribuyan en la implementación de indicadores de gestión que evalúen el desempeño de las actividades pertinentes de cada departamento.

ELABORADO: G.O	FECHA: 12-01-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 13-01-2011

5.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

En esta etapa se determina los procedimientos para dar cumplimiento a los objetivos establecidos. Una vez que se ha observado el reporte de auditoría preliminar se fundamenta la necesidad de una auditoría a los procesos administrativos de Ecuamatrix Cía. Ltda., durante esta fase se analizará la documentación e información obtenida.

5.2.1. Programa de auditoría

5.2.1.1. Departamento Atención al Cliente

5.2.1.2. Departamento de Recursos Humanos

5.2.1.3. Departamento de Producción

5.2.1.4. Departamento de Ventas

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Departamentos: Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente

PERÍODO: DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

OBJETIVOS:

- ✓ Obtener la evidencia necesaria a través de la revisión de archivos, informes, registros, verificación de las pruebas de cumplimiento aplicadas en las áreas críticas.
- ✓ Evaluar los hallazgos de mayor relevancia identificados dentro de cada componente a fin de determinar la acción correctiva a ser tomada.

No	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	FECHA	RESP	FIRMA	OBSERVACIONES
1	En base a la base legal proporcionada por la empresa, prepare una cédula de aspectos relevantes.	PE1.1/1	08/02/2011	V.S		
2	En base a la planificación estratégica proporcionada por la empresa prepare la cédula de análisis documental.	PE2.1/1	08/02/2011	V.S		
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS						
3	Diseñe y aplique un flujograma para el proceso de selección de personal de los departamentos de la empresa.	DRH3.1/1	10/02/2011	F.V		
4	Diseñe y aplique un formulario para la evaluación de desempeño de los empleados del departamento.	DRH4.1/2	10/02/2011	F.V		

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS						
5	Diseñe y aplique un Plan de capacitación para el personal de la empresa	DRH5.1/8	10/02/2011	F.V		
6	Realizar la evaluación del control interno mediante un cuestionario de control interno.	DRH6.1/3	10/02/2011	F.V		
7	Diseñar y aplicar indicadores de gestión en el departamento.	DRH7.1/7	10/02/2011	F.V		
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN						
8	Diseñar una cédula documental del manual de funciones.	DPR8.1/3	18/02/2011	V.S		
9	Diseñar y evaluar el formulario de evaluación de desempeño de los empleados del departamento	DPR9.1/3	18/02/2011	V.S		
10	Realizar la evaluación del control interno , mediante cuestionario	DPR10.1/3	18/02/2011	V.S		
11	Diseñar y aplicar los indicadores de gestión en el departamento.	DPR11.1/7	18/02/2011	V.S		
DEPARTAMENTO DE VENTAS						
12	Diseñar y evaluar el formulario de evaluación de desempeño de los empleados del departamento.	DV12.1/3	25/02/2011	G.O		
13	Realizar la evaluación del control interno, mediante cuestionario.	DV13.1/3	25/02/2011	G.O		

DEPARTAMENTO DE VENTAS						
14	Proponer un flujograma para el proceso de venta	DV14.1/1	26/02/2011	G.O		
15	Diseñar y aplicar los indicadores de gestión en el departamento.	DV15.1/7	26/022011	G.O		
DEPARTAMENTO ATENCIÓN AL CLIENTE						
16	Realizar una cédula de análisis documental , del manual de funciones del departamento	DAC16.1/2	27/022011	F.V		
17	Diseñar y evaluar el formulario de evaluación de desempeño de los empleados del departamento.	DAC17.1/3	27/02/2011	F.V		
18	Prepare y aplique una encuesta en el departamento para los clientes	DAC18.1/4	27/02/2011	F.V		
19	Evaluar el Control Interno, mediante un cuestionario.	DAC 19.1/3	27/01/2011	F.V		
20	Diseñar y aplicar los indicadores de gestión en el departamento.	DAC20.1/7	27/02/2011	F.V		
21	Realice hoja de hallazgos, con las debilidades encontradas en los departamentos	H.H 21.1/8	28/02/2011	V.S		
22	Aplicar papeles de trabajo y demás que creyera conveniente.					

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

CÈDULA DE ASPECTOS RELEVANTES
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Fecha: 05-Febrero del 2011
Tipo de Documento: Base Legal
Responsable: Gerente General

DOCUMENTO	RESULTADO DEL ANÁLISIS	PROPUESTA
PP6.1/10	<p>CONTENIDO</p> <p>Art25.- Reserva del 10% de las utilidades liquidas de cada ejercicio.</p> <p>REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD E HIGIENE</p> <p>Art3.- Destinar recursos necesarios para desarrollar actividades permanentes: 1.- Subprograma de medicina preventiva y del trabajo, orientado a promover el más alto grado de nivel físico, y mental y social de los trabajadores</p> <p>Art 6.- La empresa ha implantado un proceso de inducción del trabajador a las actividades que deba desempeñar, capacitándoles a las medidas de prevención y seguridad que exija el medio ambiente laboral y el trabajo que va a realizar.</p> <p>Art 7.- Este reglamento permanecerá exhibido por lo menos en dos lugares visibles de las áreas de trabajo, con el fin de dar a conocer el contenido a los empleados de la empresa.</p>	<p>Mantener una reunión Gerente General y demás accionistas deberán incluir en la base legal; consideraciones técnicas, procedimientos a ser utilizados aspectos comerciales, administración, organización y financiamiento de las unidades de implementación, capacitación y asistencia: estimaciones de costos y beneficios, etc.</p> <p>También deberá cumplir con los artículos 25,4 y 6 los cuáles son esenciales para cumplir con los objetivos de la empresa.</p>

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
CÈDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Fecha: 05-Febrero del 2011

Tipo de Documento: Planificación Estratégica

Responsable: Gerente General

DOCUMENTO	RESULTADO DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL	PROPUESTAS
PP8.1/5	El documento fue entregado el 19 de diciembre de 2010, el documento no ha sido socializado al personal de la empresa, por falta de conocimiento del Personal Jefes Departamentales.	Mantener una reunión con todos los jefes departamentales a fin de que lo socialicen con el personal a su cargo y estos a su vez desarrollen planes detallados para asegurar la implantación de estrategias que permitan mejorar el bienestar de la empresa y de quienes lo conforman.

Observación: Falta de conocimiento por parte de los empleados de la planificación estratégica de la empresa.

ELABORADO: V.S	FECHA: 08-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 09-02-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
Propuesta de un Flujograma para el proceso de
Selección de Personal
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

PROCEDIMIENTO	DETALLE	RESPONSABLE
	<p>Recibe solicitud de personal</p> <p>Recluta a posibles candidatos</p> <p>Revisa, analiza las hojas de vida o carpetas</p> <p>Preselecciona candidatos</p> <p>Comprueba referencias</p> <p>Selecciona al nuevo empleado</p> <p>Llama al empleado a inducción antes de ingresar a la empresa</p> <p>Ingresa a nomina</p> <p>Evaluar el desempeño del empleado</p>	<p>Jefe de Recursos Humanos Jefe Departamental</p> <p>Jefe de Recursos Humanos</p> <p>Jefe de Recursos Humanos</p> <p>Jefe de Recursos Humanos</p> <p>Jefe de Recursos Humanos</p> <p>Jefe de Recursos Humanos</p> <p>Jefe de Recursos Humanos</p> <p>Jefe de Recursos Humanos</p> <p>Jefe de Recursos Humanos</p>

Observación: No se ha considerado con los requerimientos profesionales en la selección de personal.

ELABORADO: F.V	FECHA: 10-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 11-02-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
Formulario para la Evaluación de Desempeño de los Empleados
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
DATOS DEL EVALUADO:								
Nombre: Javier Segovia				Puesto: Jefe del Departamento de RR.HH				
Departamento: RR.HH				Fecha: 05/02/2011				
FUNCIONES PRINCIPALES								
			INDICADORES					
No.	METAS	RESULTADOS				OPORTUNIDAD		
		Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Antes del Plazo		
		10 pts.	8 pts.	6 pts.	4 pts.	4 pts.	3,5 pts.	3 pts.
1	Planificación		8					
2	Organización		8					
3	Dirección		8					
4	Control			6				
No.	FACTORES							CALIF.
1	Conocimiento del puesto							5
2	Criterio							4
3	Calidad de trabajo							6
4	Técnica y organización del trabajo							5
5	Necesidad de supervisión							5
6	Capacitación recibida							3
7	Iniciativa							5
8	Colaboración y discreción							4
9	Trabajo en Equipo							5
10	Responsabilidad y Disciplina							5
11	Relaciones interpersonales							5
12	Mejora Continua							5
COMENTARIOS DEL EVALUADO					PUNTAJE:	Metas=	30	
						Factores=	57	
FIRMA:					TOTAL:	87		

Rangos de puntuación:

De 90 a 100 puntos Muy Bueno (MB)

De 70 a 75 puntos Regular (R)

De 76 a 89 puntos Bueno (B)

De 60 a 69 puntos Deficiente (D)

Conclusión

El departamento no cuenta con un diseño de evaluación de desempeño del personal, lo que no permite evaluar a los empleados de manera oportuna, a fin de determinar si está cumpliendo con las funciones para las cuales fue contratado.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Mediante una reunión con el departamento de recursos humanos, disponer se realice un Plan de capacitación para el personal de la empresa, relacionado a Diseñar, Evaluar el Desempeño de los empleados, que permita mantener un registro y control de las actividades que realizan los empleados en la empresa.

ELABORADO: F.V	FECHA: 12-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 13-02-2011

**ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
PLAN DE CAPACITACIÓN
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS
HUMANOS**

ECUAMATRIZ Cía. Ltda., es una empresa 100 % ecuatoriana dedicada a satisfacer las necesidades de servicios a nivel industrial, que cuenta con elevados estándares de calidad, normas técnicas, experiencia dentro de todas las áreas industriales y altos estándares de cumplimiento

JUSTIFICACIÓN

Una empresa es una organización conformada por varios elementos que juntos trabajan y se relacionan persiguiendo el mismo objetivo.

Para las organizaciones que prestan servicios, es aun más importante el manejo del Recurso humano debido a que el éxito de la misma depende en gran medida de la conducta y rendimiento de este, puesto que esto influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

El éxito de toda organización es contar con un Recurso Humano motivado y comprometido con el logro de objetivos, la mayoría de organizaciones no se preocupan por este punto dejándose con ello de aprovechar el aporte significativo de la fuerza laboral

La administración efectiva del Recurso Humano para mantener motivado al personal se enfoca inevitablemente el tema de la capacitación, razón por la cual se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación está enfocado para todo el personal que trabaja en la empresa Ecuamatrix Cía. Ltda.

FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

El Plan anual de capacitación del personal de la empresa Ecuamatrix Cía. Ltda., tiene como propósito impulsar la eficacia organizacional y se llevara a cabo para contribuir a:

- ❖ Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

- ❖ Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Objetivos Generales

Brindar oportunidades de desarrollo personal e intelectual a los trabajadores que forman parte de la empresa para mejorar sus conocimientos y habilidades,

con el fin de mejorar su perfil profesional, contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio e incrementar su motivación del personal.

Objetivos Específicos

- ❖ Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- ❖ Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos para cada departamento de la empresa.
- ❖ Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- ❖ Mantener la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.

Metas

- ❖ Capacitar al personal operativo y administrativo de la empresa Ecuamatrix Cía. Ltda.

TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN

Tipos de Capacitación

1.-Capacitación Inductiva: Adiestramientos que se orienta a facilitar la integración del nuevo empleado a su ambiente de trabajo.

2.-Capacitación Preventiva: Adiestramientos que se orienta a proveer los cambios que se producen en el personal con el paso de los años (destrezas que pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos), tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos.

3.-Capacitación Correctiva: Adiestramientos orientado a solucionar "problemas de desempeño".

Modalidades de Capacitación

- ❖ **Formación:** Impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- ❖ **Actualización:** Impartir conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico-tecnológicos en una determinada actividad.
- ❖ **Especialización:** Profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- ❖ **Perfeccionamiento:** Complementar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Niveles de Capacitación

- ❖ **Nivel Básico:** Se orienta al personal que se inicia en el desempeño de la Empresa, tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.
- ❖ **Nivel Intermedio:** Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias, su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: Se orienta al personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad.

ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los siguientes temarios:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

SISTEMA INSTITUCIONAL

- ❖ Planeamiento Estratégico
- ❖ Administración y organización
- ❖ Cultura Organizacional
- ❖ Gestión del Cambio

IMAGEN INSTITUCIONAL

- ❖ Relaciones Humanas
- ❖ Relaciones Públicas
- ❖ Administración por Valores
- ❖ Mejoramiento Del Clima Laboral
- ❖ Código de Trabajo

RECURSOS HUMANOS: Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia.

RECURSOS MATERIALES: Infraestructura, mobiliario, equipos, documentos Técnico-Educativo y otros.

FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la empresa.

ELABORADO: F.V	FECHA: 12-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 13-02-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

N:	PREGUNTA	SI	NO	N/A	PT	CT	
1	¿Mantiene el control de asistencia y puntualidad del personal que labora en la empresa?	X			10	10	
2	¿El personal tiene conocimiento de los principios y valores de la empresa?		X		10	1	No todo el personal, lo conoce, sólo el jefe el departamento.
3	¿Se verifica un seguimiento periódico del plan estratégico?		X		10	2	Hacen dos veces al mes
4	¿Se efectúan reuniones habituales de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos del negocio?		X		10	0	No lo ven necesario, ya que cumplen sus actividades de manera correcta.
5	¿Tiene actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?		X		10	0	Están desactualizados
6	¿Existe algún sistema para animar a los supervisores ayudar a los empleados a desarrollar sus capacidades?		X		10	0	No cuentan con ningún tipo de capacitaciones.
7	¿Se dispone de un canal de comunicación o vía para presentar propuestas de mejoría en cuanto a condiciones de trabajo?	X			10	10	
8	¿Realiza los contratos del personal que labora en la empresa de forma temporal, eventual de acuerdo a las necesidades de la empresa, previa la autorización del gerente en coordinación con el jefe de área?	X			10	10	
9	¿Se presentan reportes diarios de las actividades que realizan los empleados en el departamento?		X		10	3	Tres veces a la semana
10	¿Existe comunicación entre los empleados del departamento?	X			10	10	
	TOTAL				100	46	

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

CP= Confianza Ponderada
CT= Calificación Total
PT= Ponderación Total

$$NC = CT/PT * 100$$

$$NC = 46 / 100 * 100$$

$$NC = 46\%$$

RIESGO DE CONTROL		
Alto	Medio	Bajo
15%-55%	56%-75%	76%-95%
Bajo	Medio	Alto
NIVEL DE CONFIANZA		

Riesgo de control.-

$$\text{Riesgo de Control} = \text{Puntaje Optimo} - \text{Puntaje Obtenido}$$

Donde:

$$\text{Riesgo de Control} = 100 - 46$$

$$\text{Riesgo de Control} = 54\%$$

En base al análisis realizado con el cuestionario de control interno aplicado al departamento, se determinó una calificación de Riesgo de Control del **54%** (Riesgo Alto) y un nivel de confianza del 46% (Nivel de confianza bajo), en base a las siguientes consideraciones:

- ❖ No realiza una planificación de las actividades.
- ❖ No cuentan con normas internas de seguridad para el manejo de la información.
- ❖ No cuenta con un sistema para administrar la información del departamento.

Riesgo de detección.-

Posterior a la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría, que constan en el programa se ha estimado un riesgo de detección del **15%** que es el riesgo de que dichos procedimientos, no detectan errores o irregularidades significativas de la información analizada.

Riesgo Inherente.-

En base a la evaluación realizada durante la fase de planificación, se determinó la calificación de riesgo inherente del **35%** en base a las siguientes consideraciones observadas dentro del departamento:

- ❖ No cumple con el proceso de selección del personal.
- ❖ No cumple con las actividades establecidas en el manual de funciones.
- ❖ No cuenta con un sistema automatizado para el manejo de la información.

RIESGO AUDITORÍA = RIESGO INHERENTE * RIESGO CONTROL * RIESGO DE DETECCIÓN

Riesgo de Auditoría.-

RIESGO DE AUDITORÍA= $0.35*0.54*0.15$

RIESGO DE AUDITORÍA = **0.03%**

El riesgo de auditoría obtenido es del 0,03% el que se encuentra dentro de los parámetros establecidos y que garantiza un porcentaje satisfactorio de confiabilidad del trabajo realizado.

ELABORADO: F.V	FECHA: 14-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 15-02-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
INDICADORES DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
PLANEACIÓN		
Visión = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{1}{3} = 0,33 = 33\%$	El 67% de los empleados no conoce la visión de la empresa debido a la falta de difusión de la misma.
Visión = $\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$	$\frac{1}{1} = 1.00 = 100\%$	El 100% de los empleados que conocen la visión no la comparten.
Misión = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{1}{3} = 0,33 = 33\%$	El 67% de los empleados no conoce la misión de la empresa, debido a la falta de difusión de la misma.
Misión = $\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{1}{3} = 0,33 = 33\%$	El 67% de los empleados no participan en el cumplimiento de la misión debido a la falta de difusión de la misma.
Objetivos = $\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$	$\frac{2}{6} = 0,33 = 33\%$	No cumplen con el 67% de sus objetivos.
Estrategias = $\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$	$\frac{3}{4} = 0,75 = 75\%$	El 25% de las estrategias no están implementadas.
Políticas = $\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$	$\frac{2}{4} = 0,5 = 50\%$	El 50% de las políticas establecidas no se aplican.
ORGANIZACIÓN		
Estructura Organizacional = $\frac{\text{Áreas de directivos}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{1}{5} = 0,20 = 20\%$	El 20% de las áreas corresponde a nivel directivo en el departamento.
Estructura Organizacional = $\frac{\text{Áreas de operación}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{3}{5} = 0,60 = 60\%$	El 60% de las áreas está integrada por personal operativo.

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
División de Funciones = $\frac{\text{Personal con distribución clara de funciones}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{12}{35} = 0,34 = 34\%$	El 66% del personal no tiene una división clara de funciones.
Cultura Organizacional = $\frac{\text{Personas que participan en las mejoras}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{10}{35} = 0,29 = 29\%$	El 71% del personal no participa en mejoras, debido a que estas acciones se las designa al personal responsable del departamento.
Cultura Organizacional = $\frac{\text{Áreas con mejoras}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{4}{5} = 0,80 = 80\%$	No se ha definido mejoras en un 20% de las áreas.
Recurso Humano = $\frac{\text{Valuación de puestos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{12}{35} = 0,34 = 34\%$	En el 66% no se realiza una valuación de puestos.
Instrumentos técnicos de apoyo = $\frac{\text{Manuales}}{\text{Áreas}}$	$\frac{1}{8} = 0,12 = 12\%$	Un manual cubre las 8 áreas del departamento.
DIRECCIÓN		
Liderazgo = $\frac{\text{Estilos de liderazgo actual}}{\text{Total de estilos empleados}}$	$\frac{1}{2} = 0,5 = 50\%$	Se utiliza 1 de los estilos empleados que representa el 50%
Liderazgo = $\frac{\text{Personal que acepta el estilo}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{20}{35} = 0,57 = 57\%$	El 43% del personal no está de acuerdo con el estilo de liderazgo que se aplica en el departamento.
Comunicación = $\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$	$\frac{3}{4} = 0,75 = 75\%$	El 25% de los canales establecidos no se los utiliza, debido a que no se aplican las líneas jerárquicas para transmitir información.

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
Motivación = $\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{3}{35} = 0,08 = 8\%$	El 92% del personal no recibe incentivos
Motivación = $\frac{\text{Incentivos utilizados}}{\text{Total de incentivos}}$	$\frac{2}{4} = 0,5 = 50\%$	En el departamento se utiliza dos de los incentivos que se han implementado en la empresa., esto es a nivel administrativo.
Manejo del estrés = $\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{25}{35} = 0,71 = 71\%$	El 71% del personal tiene problemas de estrés debido al trabajo.
CONTROL		
Naturaleza = $\frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{2}{4} = 0,50 = 50\%$	El 50% de los controles no son preventivos.
Naturaleza = $\frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{2}{4} = 0,50 = 50\%$	El 50% de los controles no son concurrentes.
Naturaleza = $\frac{\text{Controles de retroalimentación}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{1}{4} = 0,25 = 25\%$	El 75% de los controles no son destinados a retroalimentación.
Sistemas = $\frac{\text{Controles automáticos}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{2}{4} = 0,50 = 50\%$	El 50% de los controles no son automatizados, los mismos son realizados manualmente.
Proceso = $\frac{\text{Normas aprobadas}}{\text{Normas propuestas}}$	$\frac{3}{3} = 1 = 100\%$	
Proceso = $\frac{\text{Acciones correctivas}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{6}{15} = 0,4 = 40\%$	El 60% de las acciones no son destinadas a corregir.
Calidad = $\frac{\text{Personal destinado a la gestión de la calidad}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{15}{35} = 0,43 = 43\%$	El 57% del personal no está destinado a la gestión de la calidad.
Calidad = $\frac{\text{Procesos enfocados a la calidad}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{16}{23} = 0,7 = 70\%$	El 30% de los procesos no están destinados a la calidad.

**MECT AUDITORES
INDEPENDIENTES**

DRH7.4/13

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

**CRITERIOS DE PUNTUACIÓN DE EVALUACIÓN FINAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

DEPARTAMENTO: Recursos Humanos

PERÍODO: Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
1.	PLANEACIÓN	700	357	
1.1	Visión			26,15%
1.1.1	Empleados que la conocen	100	33	
1.1.2	Empleados que la comparten	100	100	
1.2	Misión			
1.2.1	Empleados que la conocen	100	33	
1.2.2	Empleados que participan en su definición	100	33	
1.3	Objetivos	100	33	
1.4	Estrategias	100	75	
1.5	Políticas			
1.5.1	Aplicadas	100	50	
2.	ORGANIZACIÓN	700	269	
2.1	Estructura organizacional			19,71%
2.1.1	Directivos	100	20	
2.1.2	Operativos	100	60	
2.3	División de funciones	100	34	
2.4	Cultura organizacional			
2.4.1	Personas que participan en mejoras	100	29	
2.4.2	Áreas con mejoras	100	80	
2.5	Recurso humano			
2.5.1	Valuación de puestos	100	34	
2.6	Instrumentos técnicos de apoyo			
2.6.1	Manuales elaborados	100	12	

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
3.	DIRECCIÓN	600	311	
3.1	Liderazgo			23%
3.1.1	Estilo actual	100	50	
3.1.2	Personal que acepta el estilo	100	57	
3.2	Comunicación			
3.2.1	Canales utilizados	100	75	
3.3	Motivación			
3.3.1	Personal que recibe incentivos	100	8	
3.3.2	Incentivos utilizados	100	50	
3.4	Manejo del estrés	100	71	
4.	CONTROL	800	428	
4.1	Naturaleza			23%
4.1.1	Controles preventivos	100	50	
4.1.2	Controles concurrentes	100	50	
4.1.3	Controles de retroalimentación	100	25	
4.2	Sistemas	100	50	
4.3	Proceso			
4.3.1	Normas aprobadas	100	100	
4.3.2	Normas correctivas	100	40	
4.4	Calidad			
4.4.1	Personal destinado a la gestión de la calidad	100	43	
4.4.2	Sistemas de gestión de calidad	100	70	
	TOTAL	2800	1365	49%

ELABORADO: F.V	FECHA: 16-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 17-02-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

INDICADORES DE GESTIÓN
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

DEPARTAMENTO: Recursos Humanos

PERÍODO: Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

EFICACIA		
Eficacia Programática = $\frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$	$\frac{3}{4} = 0,75 = 25\%$	El 25% de incumplimiento de metas.
Eficacia Presupuestaria = $\frac{\text{Presupuesto Ejercido}}{\text{Presupuesto Asignado}}$	$\frac{450}{600} = 0,75 = 75\%$	Se ejecuta el 75% dentro del rubro asignado en el presupuesto.
EFICIENCIA		
Eficiencia = $\frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestaria}}$	$\frac{0,25}{0,75} = 0,33 = 33\%$	Existe una deficiencia del 67% con respecto al uso del presupuesto para lograr todas las metas planteadas.
ECONOMÍA		
Manejo del Personal = $\frac{\text{Gasto Personal Capacitado}}{\text{Gasto Total de capacitación}}$		No se asignado recursos financieros para capacitaciones del personal.
Recursos = $\frac{\text{Acciones destinadas a la economía de los recursos}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{5}{12} = 0,42 = 42\%$	El 42% de las acciones del departamento contribuyen con economía en el uso de recursos
ECOLOGÍA		
Ecología = $\frac{\text{Proceso de gestión ambiental}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{15}{20} = 0,75 = 75\%$	El 25% de los procesos no están destinados al cuidado ambiental.
ÉTICA		
Ética = $\frac{\text{Estudios para concientizar acerca de valores}}{\text{Total de estudios realizados}}$		No cuentan con estudios realizados para concientizar los valores de la empresa.

**ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
INFORME EJECUTIVO**

Fecha: 11 de Febrero del 2011

Departamento: Recursos Humanos

INTRODUCCIÓN

Como parte de mis funciones realicé la aplicación de indicadores al departamento de recursos humanos, los cuales han permitido evaluar la gestión que ha tenido en el desarrollo de diferentes componentes como son: el proceso administrativo, eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética.

A continuación y con base en cada uno de los aspectos evaluados y analizados, se formuló el informe, que incluye conclusiones y recomendaciones pertinentes.

PLANEACIÓN

**INCUMPLIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL
DEPARTAMENTO**

Se determinó que en un 33% del personal incumple con los componentes analizados dentro de la planeación del departamento. Esto se debe a que la misma no es difundida, sin identificarse con los objetivos de la empresa. Los directivos no se han interesado por dar a conocer la planeación a todo el personal de la empresa. Esto ocasiona a que el personal no se sienta comprometido con la fábrica, y por ende no cumple con todos los objetivos propuestos.

Conclusión

El personal conoce la existencia de una planeación, pero la misma no es difundida a todo el personal, lo que ocasiona a que no se puedan identificarse con los objetivos de la empresa.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Disponer al Jefe de Recursos Humanos, una reunión con el personal, para dar a conocer la planeación estratégica de la empresa y promueva la participación de todos los empleados en el cumplimiento de la misma.

ORGANIZACIÓN

FALTA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO

El departamento necesita instrumentos técnicos de apoyo para su mejor desarrollo, como: aplicación de test de personalidad, destrezas, habilidades y capacidades, manuales, etc., en la actualidad únicamente cuenta con el 12% de instrumentos técnicos de apoyo programados, esto se debe a la falta de interés por parte de la Jefe departamental, lo que ocasiona deficiencias en el desarrollo del departamento.

Conclusión

El manual de proceso de selección de personal se ha considerado en un 12% del total del 100%, lo que ocasiona deficiencias en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la aplicación de Instrumentos Técnicos de apoyo, como son los test de personalidad, destrezas, habilidades y capacidades, manuales, etc., para mejorar el desenvolvimiento del departamento

DIRECCIÓN

INEXISTENCIA DE UNA POLÍTICA PARA INCENTIVOS DEL PERSONAL

Los incentivos tanto económicos (bonos), alimentación (tarjetas de descuento) se les designa solamente al área administrativa (Jefe y supervisor) del departamento, ya que el jefe de recursos humanos no cuenta con un plan de incentivos, debido a que gerencia considera que el mejor estímulo es el Sueldo que recibe mensualmente, por esta razón los empleados no tienen buen rendimiento, realizan las actividades por cumplirlas y no permiten cumplir con los objetivos de la empresa.

Conclusión

Falta de motivación de la empresa hacia el personal, ha ocasionado que no exista mayor compromiso en el rendimiento de las personas trabajan en la empresa.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la creación de incentivos sean estos: Económicos, Educación, Alimentación etc., que motiven al personal y lo comprometan con la empresa.

CONTROL

INEXISTENCIA DE CONTROLES

En un 75% del personal no conoce los tipos de controles de la empresa, se debe a que no cuentan con un manual de las funciones que se realiza en el departamento en el que se definan controles específicos para cada empleado de la empresa. Ya que, únicamente se han diseñado para los departamentos de ventas, producción. No se ha incorporado procedimientos y controles para Atención al cliente debido a que es una nueva área en el departamento. No permite tener un análisis de evaluación del personal, para determinar la eficiencia del personal.

Conclusión

Se han asignado controles y procesos que no son aplicados en todas las áreas del departamento.

Esto se debe a que solamente se han considerado las operaciones de compras, planificación e instalación.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Disponer al jefe de recursos humanos que se realice un instructivo de servicio al cliente y un manual de funciones para todas las áreas del departamento servicio al cliente que incluya los procedimientos y controles necesarios que se enfoquen al cumplimiento de objetivos.

FALTA DE APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMIA, ECOLOGÍA Y ÉTICA.

En el departamento no se aplican indicadores que permitan medir el buen uso de recursos en cuanto a eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética.

Debido a que no existe una propuesta de la elaboración de indicadores que permitan evaluar el trabajo que se realiza en el departamento y el uso de recursos para realizar las actividades.

Esto se debe a la falta de interés por parte del gerente y el jefe de recursos humanos en medir la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética de sus operaciones. La Falta de aplicación de indicadores, no permite obtener información oportuna y confiable para que se tomen acciones destinadas al uso adecuado de los recursos que permitan el logro de objetivos.

Conclusión

No existen procedimientos destinados a gestionar la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética en el departamento de producción, debido a que las autoridades desconocen métodos para evaluar estos aspectos.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Disponer al Jefe de recursos humanos, diseñen, elaboren, indicadores de eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética, Para que sean aplicados posteriormente, para obtener resultados que permitan cumplir con los objetivos de la empresa.

Este informe se basa en la evaluación realizada, para lo cual se ha presentado recomendaciones que deben ser analizadas para la aplicación inmediata las mismas que están destinadas al logro de objetivos de la empresa.

Atentamente,

Mayra Culqui

Jefe de Equipo

MECT AUDITORES INDEPENDIENTES

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

MANUAL DE FUNCIONES

Introducción:

Es un documento que a medida que los funcionarios y empleados se identifiquen con él, se convertirá en un verdadero instructivo de gerencia y un aliado permanente para facilitar el cumplimiento de la misión, visión y valores de la empresa.

SUPERVISOR:

- ❖ Garantizar que se realice eficientemente las labores relacionadas a la administración y control de los recursos materiales, humanos.
- ❖ Supervisar las actividades relativas al control del personal que labra en el departamento.
- ❖ Coordina con el área de bodega sobre el control de la mercadería.
- ❖ Supervisar al personal que se encuentra bajo su responsabilidad.
- ❖ Controlar las funciones que debe desempeñar cada empleado en el departamento.
- ❖ Elaborar y mantener actualizado el desempeño del personal, de acuerdo a su cargo.
- ❖ Garantizar que se realicen eficientemente las actividades relacionadas con la elaboración del producto que se va a brindar al cliente.
- ❖ Controlar y Supervisar la mercadería existente en el departamento de producción.
- ❖ Realizar inventarios de la materia prima.

CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO

- ❖ **AMBIENTE DE TRABAJO:** El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.
- ❖ **RIESGO:** El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.
- ❖ **ESFUERZO:** El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN: Superior

EXPERIENCIA: Seis (1) año a 6 meses de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de Producción.

HABILIDAD PARA:

- ❖ Seguir instrucciones orales y escritas.
- ❖ Producir informes sobre los procesos o trámites efectuados.
- ❖ Realizar cálculos matemáticos.

DESTREZAS EN:

- ❖ El manejo de microcomputador.
- ❖ El manejo de calculadora.

ELABORADO: F.V	FECHA: 16-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 17-02-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
DATOS DEL EVALUADO:								
Nombre: Fernanda Pérez			Puesto: Jefe del Departamento de Producción					
Departamento: Producción			Fecha: 05/02/2011					
FUNCIONES PRINCIPALES								
			INDICADORES					
No.	METAS	RESULTADOS				OPORTUNIDAD		
		Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Antes del Plazo		
		10 pts.	8 pts.	6 pts.	4 pts.	4 pts.	3,5 pts.	3 pts.
1	Planificación		8					
2	Organización		8					
3	Dirección		8					
4	Control		8					
No.	FACTORES							CALIF.
1	Conocimiento del puesto							5
2	Criterio							5
3	Calidad de trabajo							5
4	Técnica y organización del trabajo							5
5	Necesidad de supervisión							5
6	Capacitación recibida							2
7	Iniciativa							4
8	Colaboración y discreción							5
9	Trabajo en Equipo							3
10	Responsabilidad y Disciplina							4
11	Relaciones interpersonales							5
12	Mejora Continua							4
COMENTARIOS DEL EVALUADO					PUNTAJE:	Metas=	32	
						Factores=	52	
FIRMA:					TOTAL:	84		

Rangos de puntuación:

De 90 a 100 puntos Muy Bueno (MB)

De 70 a 75 puntos Regular (R)

De 76 a 89 puntos Bueno (B)

De 60 a 69 puntos Deficiente (D)

Conclusión

En la calificación de desempeño aplicada a los empleados del Departamento de Producción se obtuvo una calificación de 84, que se encuentra en un rango de puntuación “Bueno”; no llegó a alcanzar 100 puntos ya que el Gerente General no se ha preocupado en realizar capacitaciones al personal, para el mejor desempeño de todos, y así cumplan con los objetivos propuestos. Además al no ser evaluados periódicamente, los empleados no desempeñan de manera eficiente su función.

Recomendación

Al Gerente General y al Departamento de Recursos Humanos

- ❖ Reunirse con el Jefe del Departamento de Producción y Recursos Humanos, diseñar un plan de capacitación para el personal y supervisar, controlar y verificar cada mes, si se da cumplimiento a las capacitaciones con el personal.

ELABORADO: V.S	FECHA: 18-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 19-02-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

N:	PREGUNTA	SI	NO	N/A	PT	CT	OBSERVACIONES
1	¿Mantiene el control de asistencia y puntualidad del personal que labora en la empresa?	x				10	
2	¿El personal tiene conocimiento de los principios y valores de la empresa?		X		10	6	No todo el personal
3	¿Se verifica un seguimiento periódico del plan estratégico?	x			10	10	
4	¿Se verifican las existencias compradas en cuanto a número y calidad?		X			4	No cumplen
5	¿Se autorizan las facturas y la fecha de pago antes de pasarlas a tesorería?		X		10	4	No cumplen
6	¿Existe control presupuestario de las compras?		X		10	5	No cumplen de manera total
7	¿Se realiza mantenimiento a la maquinaria para la elaboración del producto?		X		10	3	No necesita la maquinaria
8	¿El servicio de limpieza está sujeto a normas de higiene y seguridad?	X			10	10	
9	¿Se cuenta con formatos de apoyo para el registro y control de la mercadería que ingresa a Bodega?		X		10	6	Diseñados por cada supervisor de las áreas(Excel)
10	¿Se presenta reportes diarios de las actividades que realizan los empleados dentro del departamento?		X		10	4	Lo realizan cuando el supervisor del departamento lo requiere.
	TOTAL				100	52	

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

CP= Confianza Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

$$NC = CT/PT * 100$$

$$NC = 52 / 100 * 100$$

$$NC = 52\%$$

RIESGO DE CONTROL		
Alto	Medio	Bajo
15%-55%	56%-75%	76%-95%
Bajo	Medio	Alto
NIVEL DE CONFIANZA		

Riesgo de control.-

$$\text{Riesgo de Control} = \text{Puntaje Optimo} - \text{Puntaje Obtenido}$$

Donde:

$$\text{Riesgo de Control} = 100 - 52$$

$$\text{Riesgo de Control} = 48\%$$

En base al análisis realizado en el cuestionario de control interno aplicado al departamento, se determinó una calificación de Riesgo de Control del 48% (Riesgo Alto) y un nivel de confianza del 52% (Nivel de Confianza Bajo).

Tomando en consideración:

- ❖ No todo el personal tiene conocimiento de los principios y valores de la empresa.
- ❖ No cumplen con el control de calidad de la mercadería que la empresa compra a sus proveedores.
- ❖ No se realiza la debida autorización de las facturas que ingresan a bodega antes de enviar a Tesorería.

- ❖ No existe control del presupuesto de compras.
- ❖ No cuentan con un sistema automatizado que permita tener una información oportuna y relevante de la mercadería existente en el departamento.

Riesgo de detección.-

Posterior a la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría, que consta en el programa se ha estimado un riesgo de detección del **15%** que es el riesgo de que dichos procedimientos no detecten errores o irregularidades significativas de la información analizada.

Riesgo Inherente.- En base a la evaluación realizada durante la fase de la planificación preliminar, se determinó una calificación del **30%** en base a las siguientes consideraciones observadas dentro del departamento:

- ❖ No cumple con el proceso de compra de la materia prima.
- ❖ No cumple con las actividades de mantenimiento de la maquinaria.
- ❖ No tiene un sistema efectivo para el manejo de la información (inventarios de la materia prima)

Riesgo de Auditoría.-

RIESGO AUDITORÍA = RIESGO INHERENTE * RIESGO CONTROL * RIESGO DE DETECCIÓN

RIESGO DE AUDITORÍA= $0.30*0.48*0.15$

RIESGO DE AUDITORÍA **0.02%**

Por lo tanto, al realizar la Auditoría de Gestión a Ecuamatrix Cía. Ltda. específicamente al departamento de producción, como auditores nos enfrentamos a un riesgo de auditoría del 0.02%, que se encuentra dentro del rango establecido.

ELABORADO: V.S	FECHA: 18-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 19-02-2011

**MECT AUDITORES
INDEPENDIENTES**

DPR11.1/12

**ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
INDICADORES DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
PLANEACIÓN		
$\text{Visión} = \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{8}{12} = 0,66 = 66\%$	El 34% de los empleados no conoce la visión de la empresa debido a la falta de difusión de la misma.
$\text{Visión} = \frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$	$\frac{8}{8} = 1,00 = 100\%$	El 100% de los empleados que conocen la visión no la comparten.
$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{8}{12} = 0,66 = 66\%$	El 34% de los empleados no conoce la misión de la empresa, debido a la falta de difusión de la misma.
$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{8}{12} = 0,66 = 66\%$	El 34% de los empleados no participan en el cumplimiento de la misión debido a la falta de difusión de la misma.
$\text{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$	$\frac{3}{4} = 0,75 = 75\%$	No cumplen con el 25% de sus objetivos.
$\text{Estrategias} = \frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$	$\frac{3}{5} = 0,60 = 60\%$	El 40% de las estrategias no están implementadas.
$\text{Políticas} = \frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$	$\frac{2}{8} = 0,25 = 25\%$	El 75% de las políticas establecidas no se aplican.
ORGANIZACIÓN		
$\text{Estructura Organizacional} = \frac{\text{Áreas de directivos}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{1}{4} = 0,25 = 25\%$	El 25% de las áreas corresponde a nivel directivo en el departamento.
$\text{Estructura Organizacional} = \frac{\text{Áreas de operación}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{3}{4} = 0,75 = 75\%$	El 75% de las áreas está integrada por personal operativo.

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
División de Funciones = $\frac{\text{Personal con distribución clara de funciones}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{4}{12} = 0,33 = 33\%$	El 67% del personal no tiene una división clara de funciones.
Cultura Organizacional = $\frac{\text{Personas que participan en las mejoras}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{5}{12} = 0,416 = 42\%$	El 58% del personal no participa en mejoras, debido a que estas acciones se las designa al personal responsable del departamento.
Cultura Organizacional = $\frac{\text{Áreas con mejoras}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{2}{4} = 0,50 = 50\%$	No se ha definido mejoras en un 50% de las áreas.
Recurso Humano = $\frac{\text{Valuación de puestos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{4}{12} = 0,33 = 33\%$	En el 67% no se realiza una valuación de puestos.
Instrumentos técnicos de apoyo = $\frac{\text{Manuales}}{\text{Áreas}}$	$\frac{0}{4} = 0 = 0\%$	No existe un manual en el departamento.
DIRECCIÓN		
Liderazgo = $\frac{\text{Estilos de liderazgo actual}}{\text{Total de estilos empleados}}$	$\frac{1}{2} = 0,5 = 50\%$	Se utiliza 1 de los estilos empleados que representa el 50%
Liderazgo = $\frac{\text{Personal que acepta el estilo}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{8}{12} = 0,66 = 66\%$	El 34% del personal no está de acuerdo con el estilo de liderazgo que se aplica en el departamento.
Comunicación = $\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$	$\frac{3}{4} = 0,75 = 75\%$	El 75% de los canales establecidos no se los utiliza, debido a que no se aplican las líneas jerárquicas para transmitir información.

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
Motivación = $\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{4}{12} = 0,33 = 33\%$	El 67% del personal no recibe incentivos
Motivación = $\frac{\text{Incentivos utilizados}}{\text{Total de incentivos}}$	$\frac{2}{4} = 0,5 = 50\%$	En el departamento utiliza dos de los incentivos que se han implementado en la empresa, esto es a nivel administrativo.
Manejo del estrés = $\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{8}{12} = 0,66 = 66\%$	El 66% del personal tiene problemas de estrés debido al trabajo.
CONTROL		
Naturaleza = $\frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{2}{4} = 0,50 = 50\%$	El 50% de los controles no son preventivos.
Sistemas = $\frac{\text{Controles automáticos}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{2}{4} = 0,50 = 50\%$	El 50% de los controles no son automatizados, los mismos son realizados manualmente.
Proceso = $\frac{\text{Normas aprobadas}}{\text{Normas propuestas}}$	$\frac{3}{3} = 1 = 100\%$	
Proceso = $\frac{\text{Acciones correctivas}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{4}{8} = 0,50 = 50\%$	El 50% de las acciones no son destinadas a corregir.
Calidad = $\frac{\text{Personal destinado a la gestión de la calidad}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{9}{12} = 0,75 = 75\%$	El 25% del personal no está destinado a la gestión de la calidad.

ELABORADO: V.S	FECHA: 22-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 23-02-2011

**MECT AUDITORES
INDEPENDIENTES**

DPR11.4/1

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

**CRITERIOS DE PUNTUACIÓN DE EVALUACIÓN FINAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

ÁREAS: Departamento de Producción, Ventas , Recursos Humanos y Atención al Cliente

PERÍODO: Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
1.	PLANEACIÓN	700	458	
1.1	Visión			33%
1.1.1	Empleados que la conocen	100	66	
1.1.2	Empleados que la comparten	100	100	
1.2	Misión			
1.2.1	Empleados que la conocen	100	66	
1.2.2	Empleados que participan en su definición	100	66	
1.3	Objetivos	100	75	
1.4	Estrategias	100	60	
1.5	Políticas			
1.5.1	Aplicadas	100	25	
2.	ORGANIZACIÓN			
2.1	Estructura organizacional	700	258	19%
2.1.1	Directivos	100	25	
2.1.2	Operativos	100	75	
2.3	División de funciones	100	33	
2.4	Cultura organizacional			
2.4.1	Personas que participan en mejoras	100	42	
2.4.2	Áreas con mejoras	100	50	
2.5	Recurso humano			
2.5.1	Valuación de puestos	100	33	
2.6	Instrumentos técnicos de apoyo			
2.6.1	Manuales elaborados	100	0	

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
3.	DIRECCIÓN	600	340	
3.1	Liderazgo			25%
3.1.1	Estilo actual	100	50	
3.1.2	Personal que acepta el estilo	100	66	
3.2	Comunicación			
3.2.1	Canales utilizados	100	75	
3.3	Motivación			
3.3.1	Personal que recibe incentivos	100	33	
3.3.2	Incentivos utilizados	100	50	
3.4	Manejo del estrés	100	66	
4.	CONTROL	500	325	
4.1	Naturaleza			23%
4.1.1	Controles preventivos	100	50	
4.2	Sistemas	100	50	
4.3	Proceso			
4.3.1	Normas aprobadas	100	100	
4.3.2	Normas correctivas	100	50	
4.4	Calidad			
4.4.1	Personal destinado a la gestión de la calidad	100	75	
	TOTAL	2500	1381	55%

ELABORADO: V.S	FECHA: 22-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 23-02-2011

**MECT AUDITORES
INDEPENDIENTES**

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

DPR11.6/12

INDICADORES DE GESTIÓN

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

DEPARTAMENTO: Producción

PERÍODO: Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

EFICACIA		
Eficacia Programática = $\frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$	$\frac{6}{9} = 0,67 = 67\%$	El 44% de incumplimiento de metas.
Eficacia Presupuestaria = $\frac{\text{Presupuesto Ejercido}}{\text{Presupuesto Asignado}}$	$\frac{650}{750} = 0,87 = 87\%$	Se ejecuta el 87% dentro del rubro asignado en el presupuesto.
EFICIENCIA		
Eficiencia = $\frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestaria}}$	$\frac{0,67}{0,87} = 0,77 = 77\%$	Existe una deficiencia del 23% con respecto al uso del presupuesto para lograr todas las metas planteadas.
ECONOMÍA		
Manejo del Personal = $\frac{\text{Gasto Personal Capacitado}}{\text{Gasto Total de capacitación}}$		No se asignado recursos financieros para capacitaciones del personal.
Recursos = $\frac{\text{Acciones destinadas a la economía de los recursos}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{5}{15} = 0,33 = 33\%$	El 33% de las acciones del departamento contribuyen con economía en el uso de recursos.
ECOLOGÍA		
Ecología = $\frac{\text{Procesos de gestión ambiental}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{16}{25} = 0,64 = 64\%$	El 36% de los procesos no están destinados al cuidado ambiental.
ÉTICA		
Ética = $\frac{\text{Estudios para concientizar acerca de valores}}{\text{Total de estudios realizados}}$		No cuentan con estudios realizados de la empresa.

**MECT AUDITORES
INDEPENDIENTES**

**ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
INFORME EJECUTIVO**

Fecha: 11 de Febrero del 2011
Departamento: Producción

INTRODUCCIÓN

Como parte de mis funciones realicé la aplicación de indicadores al departamento de producción, los cuales han permitido evaluar la gestión que ha tenido en el desarrollo de diferentes componentes como son: el proceso administrativo, eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética.

A continuación y con base en cada uno de los aspectos evaluados y analizados, se formuló el informe, que incluye conclusiones y recomendaciones pertinentes.

PLANEACIÓN

**INCUMPLIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL
DEPARTAMENTO**

El 25% del personal del departamento de producción no participa en el cumplimiento de la planeación, esto se debe a que no se ha difundido la misma para conocimiento del personal, produciéndose una falta de interés por parte de los directivos en difundir la planeación al personal subalterno, perjudicando un retraso en el logro de los objetivos del departamento.

Conclusión

El personal del departamento reconoce que existe la planeación, pero la misma no es compartida a todo el personal, por lo que toman conciencia de su cumplimiento y no la consideran en su forma de operar.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Mediante una reunión con el jefe departamental, realizar una presentación de la planeación elaborada para el departamento a manera de campaña a través de la cual se sensibilice y promueva a la participación a todos en el cumplimiento de la misma.

ORGANIZACIÓN

NO EXISTE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

El 42% de las funciones del personal no están definidas, esto se debe a que no cuentan con una persona que se encargue del personal, esto es por no contar con un manual de funciones, el mismo que es por falta de conocimiento por parte de los directivos en la creación de una área destinada a la gestión del recurso humano, lo que ocasiona retraso, duplicidad de funciones, las mismas que no son evaluadas y no contribuyen en la productividad del departamento.

Conclusión

Las funciones del personal no están definidas, esto es por no contar con un manual de funciones, el mismo que es por falta de conocimiento por parte de los directivos en la creación de una área destinada a la gestión del recurso humano, lo que ocasiona retraso, duplicidad de funciones, las mismas que no son evaluadas y no contribuyen en la productividad del departamento.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Disponer al Jefe de Recursos Humanos, analice la propuesta de incrementar una persona que se encargue de gestionar el recurso humano, y de esta manera distribuir al personal de acuerdo al perfil para cada puesto, a fin de cumplir con los objetivos de la empresa.

DIRECCIÓN

ESTRÉS LABORAL

El 66% del personal del departamento da a conocer que la presión del trabajo le genera algún tipo de estrés y la falta de motivación del personal.

Esto se debe a la inexistencia de un profesional que permita motivar al personal para eliminar el estrés; así como presentar propuesta de incentivos , esto es por la falta de preocupación de las autoridades lo que ocasiona tensiones en el desempeño de funciones y su ejecución no sea adecuada, afectando la cultura organizacional de la empresa.

Conclusión

El personal del departamento da a conocer que la presión del trabajo le genera algún tipo de estrés y la falta de motivación del personal, presentar propuesta de incentivos, esto es por la falta de preocupación de las autoridades lo que ocasiona tensiones en el desempeño de funciones y su ejecución no sea adecuada, afectando la cultura organizacional de la empresa.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Disponer al Jefe de Recursos Humanos prepare un Plan de Estrategias sobre mejoramiento de trabajo, para evitar el estrés, incentivos, que permita al personal cumplir sus actividades de manera correcta.

**FALTA DE APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA,
EFICACIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA.**

No se aplican indicadores que permitan medir el buen uso de recursos en cuanto a la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, esto se debe a la inexistencia de procedimientos que estén destinados a la evaluación del uso de recursos en los aspectos analizados, esto es por la falta de conocimiento e interés por parte de las autoridades en evaluar la gestión que se realiza en el departamento en relación al uso de recurso, al no contar con la aplicación de indicadores no permite obtener información óptima para la toma de decisiones oportunas para el logro de los objetivos.

Conclusión

No se aplican indicadores que permitan medir el buen uso de recursos en cuanto a la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, esto es por la falta de conocimiento e interés por parte de las autoridades en evaluar la gestión que se realiza en el departamento en relación al uso de recurso, al no contar con la aplicación de indicadores no permite obtener información óptima para la toma de decisiones oportunas para el logro de los objetivos.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Disponer al jefe del departamento que a través de reuniones con el personal se realicen propuestas de procedimientos que permitan el uso adecuado de recursos, enfocados en eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética; lo cual permita el logro de los objetivos del departamento.

Esta apreciación se basa en la evaluación, para lo cual se ha presentado recomendaciones que deben ser analizadas para la aplicación inmediata las mismas que estén destinadas al logro de los objetivos de la empresa.

Atentamente

Ing. Mayra Culqui
Jefe de Equipo
MECT Auditores Independientes

ELABORADO: V.S	FECHA: 22-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 23-02-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS
DEPARTAMENTO DE VENTAS
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
DATOS DEL EVALUADO:							
Nombre: Fernanda Alcarraz				Puesto: Jefe del Departamento de Ventas			
Departamento: Ventas				Fecha: 05/02/2011			
FUNCIONES PRINCIPALES							
INDICADORES							
No.	METAS	RESULTADOS				OPORTUNIDAD	
		Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Antes del Plazo	
		10 pts.	8 pts.	6 pts.	4 pts.	4 pts.	3,5 pts. 3 pts.
1	Planificación	8					
2	Organización	6					
3	Dirección	6					
4	Control	8					
No.	FACTORES						CALIF.
1	Conocimiento del puesto						5
2	Criterio						5
3	Calidad de trabajo						4
4	Técnica y organización del trabajo						3
5	Necesidad de supervisión						5
6	Capacitación recibida						2
7	Iniciativa						4
8	Colaboración y discreción						5
9	Trabajo en Equipo						4
10	Responsabilidad y Disciplina						5
11	Relaciones interpersonales						4
12	Mejora Continua						4
COMENTARIOS DEL EVALUADO					PUNTAJE:	Metas=	28
						Factores=	50
FIRMA:					TOTAL:		78

Rangos de puntuación:

De 90 a 100 puntos Muy Bueno (MB)

De 70 a 75 puntos Regular (R)

De 76 a 89 puntos Bueno (B)

De 60 a 69 puntos Deficiente (D)

Conclusión

En la calificación de desempeño aplicada a los empleados del departamento de ventas se obtuvo una calificación de 78, que se encuentra en un rango de puntuación "Bueno"; no llegó a alcanzar 100 puntos ya que el Gerente General no se ha preocupado en realizar capacitaciones al personal, para el mejor desempeño de todos, y así cumplan con los objetivos propuestos. Además al no ser evaluados periódicamente, los empleados no desempeñan de manera eficiente su función.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Mediante una reunión con el departamento de recursos humanos, diseñar un plan de capacitación para el personal y supervisar, controlar y verificar cada mes, si se da cumplimiento a las capacitaciones con el personal.

ELABORADO: G.O	FECHA: 24-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 25-02-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO DE VENTAS

PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

N:	PREGUNTA	SI	NO	N/A	PT	CT	OBSERVACIONES
1	¿Se ha capacitado al personal para mejorar la coordinación en el trabajo?		X			3	Realizan las capacitaciones solamente al área administrativa.
2	¿El personal cumple las funciones para lo cual fue contratado?		X		10	7	No cumplen
3	¿Existen incentivos y motivaciones para el desarrollo profesional y personal de los trabajadores?		X		10	4	Personal administrativo
4	¿Se mantiene un control por parte del supervisor de las actividades de cada empleado?		X		10	3	Lo hacen sólo cuando lo requieren
5	¿Se presentan reportes diarios de las actividades que realizan los empleados dentro del departamento?		X		10	3	Lo hacen sólo cuando lo requieren
6	¿Existe comunicación entre los empleados del departamento?		X		10	6	No con todo el personal
7	¿Se realiza el arqueo de caja diariamente?		x		10	0	Al día siguiente
8	¿Se dispone de una comisión de seguridad de higiene?	X			10	10	
9	¿Se lleva un registro de los clientes de la empresa?		X		10	0	No se encuentra actualizado
10	¿Existe control en los permisos para los empleados?	X			10	10	
	TOTAL				100	46	

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

CP= Confianza Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

$$NC = CT/PT * 100$$

$$NC = 46 / 100 * 100$$

$$NC = 46\%$$

RIESGO DE CONTROL		
Alto	Medio	Bajo
15%-55%	56%-75%	76%-95%
Bajo	Medio	Alto
NIVEL DE CONFIANZA		

Riesgo de control.-

$$\text{Riesgo de Control} = \text{Puntaje Optimo} - \text{Puntaje Obtenido}$$

Donde:

$$\text{Riesgo de Control} = 100 - 46$$

$$\text{Riesgo de Control} = 54\%$$

En base al análisis realizado con el cuestionario de control interno aplicado al departamento, se determinó una calificación de Riesgo de Control del 54% (Riesgo Alto) y un nivel de confianza del 46% (Nivel de confianza bajo), en base a las siguientes consideraciones:

- ❖ No cumple el personal con todas las actividades para las que fue contratado.
- ❖ No cuentan con normas internas de seguridad para el manejo de información.

- ❖ No cuentan con un sistema para administrar la información del departamento.
- ❖ No cuentan con un control adecuado de las ventas realizadas.

Riesgo de detección.-

Para la presente Auditoría de Gestión hemos llegado a la conclusión de considerar un riesgo de detección del **15%**, tomando en cuenta los procedimientos de auditoría que se han realizado y la evidencia obtenida.

Riesgo Inherente.-

Es un riesgo propio de los procedimientos que se desarrollan. Por tal razón según las actividades y procedimientos efectuados en el departamento atención al cliente se considerará un riesgo inherente del **25%**

RIESGO AUDITORÍA = RIESGO INHERENTE * RIESGO CONTROL * RIESGO DE DETECCIÓN

Riesgo de Auditoría.-

RIESGO DE AUDITORÍA= $0.25 * 0.54 * 0.15$

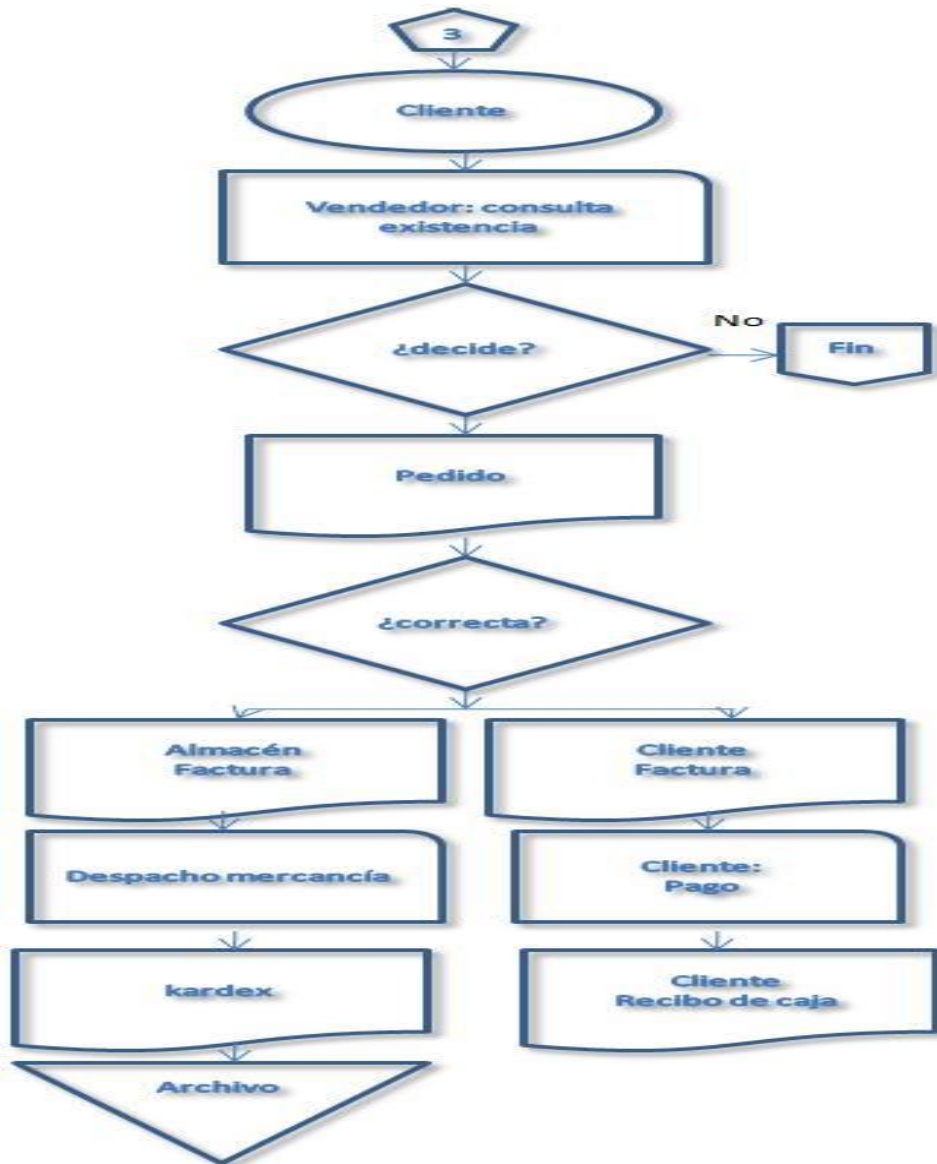
RIESGO DE AUDITORÍA = 0.02

Por lo tanto, al realizar la Auditoría de Gestión a Ecuamatrix Cía. Ltda. específicamente al departamento de ventas, como auditores nos enfrentamos a un riesgo de auditoría del **0.02%**.

ELABORADO: G.O	FECHA: 24-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 25-02-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

PROPUESTA DE UN FLUJOGRAMA PARA EL PROCESO DE LA VENTA
DEPARTAMENTO DE VENTAS
PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010



Propuesta

La propuesta que se plantea es definir un procedimiento en el departamento de ventas, para que se envíe directamente a ventas si se decide o no si existe la mercadería que se desea entregar al cliente, el mismo que facilitará al personal y dispondrá de una información confiable y oportuna. De esta manera el personal de ventas tendrá un documento de constancia de que el producto ya fue entregado a los clientes lo cual permitirá que se inicie el proceso de cobro, centralizando los procedimientos en este departamento, sin depender de actividades de otros departamentos que retrasen su gestión.

ELABORADO: G.O	FECHA: 24-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 25-02-2011

**ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
INDICADORES DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE VENTAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
PLANEACIÓN		
$\text{Visión} = \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{4}{6} = 0,66 = 66\%$	El 34% de los empleados no conoce la visión de la empresa debido a la falta de difusión de la misma.
$\text{Visión} = \frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$	$\frac{4}{4} = 1.00 = 100\%$	El 100% de los empleados que conocen la visión no la comparten.
$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{4}{6} = 0,66 = 66\%$	El 34% de los empleados no conoce la misión de la empresa, debido a la falta de difusión de la misma.
$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{4}{6} = 0,66 = 66\%$	El 34% de los empleados no participan en el cumplimiento de la misión debido a la falta de difusión de la misma.
$\text{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$	$\frac{2}{6} = 0,33 = 33\%$	No cumplen con el 67% de sus objetivos.
$\text{Estrategias} = \frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$	$\frac{5}{10} = 0,50 = 50\%$	El 50% de las estrategias no están implementadas.
$\text{Políticas} = \frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$	$\frac{3}{5} = 0,60 = 60\%$	El 60% de las políticas establecidas no se aplican.
ORGANIZACIÓN		
$\text{Estructura Organizacional} = \frac{\text{Áreas de directivos}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{1}{2} = 0,50 = 50\%$	El 50% de las áreas corresponde a nivel directivo en el departamento.
$\text{Estructura Organizacional} = \frac{\text{Áreas de operación}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{3}{5} = 0,60 = 60\%$	El 40% de las áreas está integrada por personal operativo.

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
División de Funciones = $\frac{\text{Personal con distribución clara de funciones}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{2}{6} = 0,33 = 33\%$	El 67% del personal no tiene una división clara de funciones.
Cultura Organizacional = $\frac{\text{Personas que participan en las mejoras}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{2}{6} = 0,33 = 33\%$	El 67% del personal no participa en mejoras, debido a que estas acciones se las designa al personal responsable del departamento.
Cultura Organizacional = $\frac{\text{Áreas con mejoras}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{1}{2} = 0,50 = 50\%$	No se ha definido mejoras en un 50% de las áreas.
Recurso Humano = $\frac{\text{Valuación de puestos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{2}{6} = 0,33 = 33\%$	En el 67% no se realiza una valuación de puestos.
Instrumentos técnicos de apoyo = $\frac{\text{Manuales}}{\text{Áreas}}$	$\frac{0}{2} = 0 = 0\%$	No existe ningún tipo de manual.
DIRECCIÓN		
Liderazgo = $\frac{\text{Estilos de liderazgo actual}}{\text{Total de estilos empleados}}$	$\frac{1}{2} = 0,5 = 50\%$	Se utiliza 1 de los estilos empleados que representa el 50%
Liderazgo = $\frac{\text{Personal que acepta el estilo}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{20}{35} = 0,57 = 57\%$	El 43% del personal no está de acuerdo con el estilo de liderazgo que se aplica en el departamento.
Comunicación = $\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$	$\frac{3}{4} = 0,75 = 75\%$	El 25% de los canales establecidos no se los utiliza, debido a que no se aplican las líneas jerárquicas para transmitir información.

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
	$\frac{2}{6} = 0,33 = 33\%$	El 37% del personal no recibe incentivos
Motivación = $\frac{\text{Incentivos utilizados}}{\text{Total de incentivos}}$	$\frac{2}{4} = 0,5 = 50\%$	En el departamento se utiliza dos de los incentivos que se han implementado en la empresa., esto es a nivel administrativo.
Manejo del estrés = $\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{4}{6} = 0,66 = 66\%$	El 34% del personal tiene problemas de estrés debido al trabajo.
CONTROL		
Naturaleza = $\frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{2}{6} = 0,33 = 33\%$	El 67% de los controles no son preventivos.
Naturaleza = $\frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{3}{6} = 0,50 = 50\%$	El 50% de los controles no son concurrentes.
Naturaleza = $\frac{\text{Controles de retroalimentación}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{3}{6} = 0,50 = 50\%$	El 50% de los controles no son destinados a retroalimentación.
Sistemas = $\frac{\text{Controles automáticos}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{1}{6} = 0,16 = 16\%$	El 84% de los controles no son automatizados, los mismos son realizados manualmente.
Proceso = $\frac{\text{Acciones correctivas}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{3}{8} = 0,38 = 38\%$	El 62% de las acciones no son destinadas a corregir.
Calidad = $\frac{\text{Personal destinado a la gestión de la calidad}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{3}{6} = 0,50 = 50\%$	El 50% del personal no está destinado a la gestión de la calidad.
Calidad = $\frac{\text{Procesos enfocados a la calidad}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{3}{6} = 0,50 = 50\%$	El 50% de los procesos no están destinados a la calidad.

**MECT AUDITORES
INDEPENDIENTES**

DV14. 4/10

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
**CRITERIOS DE PUNTUACIÓN DE EVALUACIÓN FINAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

ÁREAS: Departamento de Ventas

PERÍODO: Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
1.	PLANEACIÓN	700	441	
1.1	Visión			33%
1.1.1	Empleados que la conocen	100	66	
1.1.2	Empleados que la comparten	100	100	
1.2	Misión			
1.2.1	Empleados que la conocen	100	66	
1.2.2	Empleados que participan en su definición	100	66	
1.3	Objetivos	100	33	
1.4	Estrategias	100	50	
1.5	Políticas			
1.5.1	Aplicadas	100	60	
2.	ORGANIZACIÓN	700	259	
2.1	Estructura organizacional			20%
2.1.1	Directivos	100	50	
2.1.2	Operativos	100	60	
2.3	División de funciones	100	33	
2.4	Cultura organizacional			
2.4.1	Personas que participan en mejoras	100	33	
2.4.2	Áreas con mejoras	100	50	
2.5	Recurso humano			
2.5.1	Valuación de puestos	100	33	
2.6	Instrumentos técnicos de apoyo			
2.6.1	Manuales elaborados	100	0	

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
3.	DIRECCIÓN	600	331	
3.1	Liderazgo			25%
3.1.1	Estilo actual	100	50	
3.1.2	Personal que acepta el estilo	100	57	
3.2	Comunicación			
3.2.1	Canales utilizados	100	75	
3.3	Motivación			
3.3.1	Personal que recibe incentivos	100	33	
3.3.2	Incentivos utilizados	100	50	
3.4	Manejo del estrés	100	66	
4.	CONTROL	700	287	
4.1	Naturaleza			22%
4.1.1	Controles preventivos	100	33	
4.1.2	Controles concurrentes	100	50	
4.1.3	Controles de retroalimentación	100	50	
4.2	Sistemas	100	16	
4.3	Proceso			
4.3.1	Acciones correctivas	100	38	
4.4	Calidad	100	50	
4.4.1	Personal destinado a la gestión de la calidad	100	50	
	TOTAL	2700	1318	49%

ELABORADO: G.O	FECHA: 24-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 25-02-2011

MECT AUDITORES
INDEPENDIENTES

DV14. 6/10

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

INDICADORES DE GESTIÓN

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

DEPARTAMENTO: Ventas

PERÍODO: Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

EFICACIA		
Eficacia Programática = $\frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$	$\frac{6}{8} = 0,75 = 75\%$	El 25% de incumplimiento de metas.
Eficacia Presupuestaria = $\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto Asignado}}$	$\frac{334000}{360000} = 0,92 = 92\%$	Se ejecuta el 92% dentro del rubro asignado en el presupuesto.
EFICIENCIA		
Eficiencia = $\frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestaria}}$	$\frac{0,75}{0,92} = 0,82 = 82\%$	Existe una deficiencia del 18% con respecto al uso del presupuesto para lograr todas las metas planteadas.
ECONOMÍA		
Recursos = $\frac{\text{Acciones destinadas a la economía de los recursos}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{5}{15} = 0,33 = 33\%$	El 33% de las acciones del departamento contribuyen con economía en el uso de recursos.
ECOLOGÍA		
Ecología = $\frac{\text{Procesos de gestión ambiental}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{0}{10} = 0$	No se ha desarrollado procesos para el cuidado del medio ambiente.
ÉTICA		
Ética = $\frac{\text{Estudios para concientizar acerca de valores}}{\text{Total de estudios realizados}}$		No cuentan con estudios realizados para concientizar los valores de la empresa.

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
INFORME EJECUTIVO

Fecha: 11 de Febrero del 2011

Departamento: Ventas

INTRODUCCIÓN

Como parte de mis funciones realicé la aplicación de indicadores al departamento de ventas, los cuales han permitido evaluar la gestión que ha tenido en el desarrollo de diferentes componentes como son: el proceso administrativo, eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética.

A continuación y con base en cada uno de los aspectos evaluados y analizados, se formuló el informe, que incluye conclusiones y recomendaciones pertinentes.

PLANEACIÓN

**INCUMPLIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL
DEPARTAMENTO**

El 33% del personal del departamento de ventas no participa en el cumplimiento de la planeación estratégica elaborada para el departamento, esto se debe a la falta de difusión al personal, provocado por la falta de interés por parte de los directivos en difundir la planeación al personal subalterno, ocasionando que su trabajo no se enfoque al logro de los objetivos del departamento.

Conclusión

El personal del departamento no participa en el cumplimiento de la planeación estratégica elaborada para el departamento, provocado por la falta de interés por parte de los directivos en difundir la planeación al personal subalterno, ocasionando que su trabajo no se enfoque al logro de los objetivos del departamento.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Disponer al Jefe de Ventas y presentar una propuesta a manera de campaña a través de la cual se sensibilice y promueva a la participación de los empleados en el cumplimiento de la misma.

DIRECCIÓN

INEXISTENCIA DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL.

Los incentivos tanto económicos (bonos), alimentación (tarjetas de descuentos), se les designa solamente al área administrativa (Jefe y supervisor) del departamento, ya que el jefe de recursos humanos no cuenta con un plan de incentivos, debido a que gerencia considera que el mejor estímulo es el Sueldo que reciben mensualmente, por esta razón los empleados no tiene buen rendimiento, realizan las actividades por cumplirlas y no permiten cumplir con los objetivos de la empresa.

Conclusión

Falta de motivación de la empresa hacia el personal, ha ocasionado que no exista mayor compromiso en el rendimiento de las personas que ahí laboran.

Recomendación

A la Gerencia:

- ❖ Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la creación de estímulos: Económicos, ascensos posicionales (puestos), diplomas, acuerdos, felicitaciones verbales, etc., que motiven al personal y lo comprometan con la empresa.

FALTA DE APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA.

En el departamento de ventas no se aplican indicadores que permitan medir el buen uso de recursos en cuanto a la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, debido a la inexistencia de procedimientos que estén destinados a la evaluación del uso de recursos en los aspectos analizados, provocado por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades en evaluar la gestión que se realiza en el departamento en relación al uso de recursos.

Al no contar con este tipo de indicadores no se posee información óptima para que se tomen acciones destinadas al uso adecuado de los recursos que permitan el logro de los objetivos.

Conclusión

No existen procedimientos a gestionar la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética en el departamento de producción, debido a que las autoridades desconocen métodos para el evaluar.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Disponer al jefe del departamento que a través de reuniones con el personal se realicen propuestas de procedimientos que permitan el uso adecuado de recursos, enfocados en eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética; lo cual permita el logro de los objetivos del departamento.

Esta apreciación se basa en la evaluación, para lo cual se ha presentado recomendaciones que deben ser analizadas para la aplicación inmediata las mismas que estén destinadas al logro de los objetivos de la empresa.

Atentamente
Jefe de Equipo
Ing. Mayra Culqui
MECT Auditores Independientes

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
CÉDULA DE REGISTRO ASPECTOS RELEVANTES DE MANUAL DE FUNCIONES
DEPARTAMENTO ATENCIÓN AL CLIENTE
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

DOCUMENTO	RESULTADOS	PROPUESTA
Manual de instructivos de atención al cliente	La normativa existente para el departamento se la elaboró con el objeto de que se cumpla objetivos establecidos en el departamento. El 100% del personal conoce las políticas del departamento, pero no cumplen con la aplicación del mismo, ya que por motivo de cumplir con los objetivos de atención al cliente.	A través de reuniones con los empleados del departamento, las autoridades deben hacer un llamado de atención y motivar al personal al cumplimiento de las políticas establecidas, a fin de cumplir con los objetivos de la empresa.

ELABORADO: F.V	FECHA: 26-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 27-02-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS
DEPARTAMENTO ATENCIÓN AL CLIENTE
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
DATOS DEL EVALUADO:								
Nombre: Elizabeth Corrales			Puesto: Jefe del Departamento Atención al cliente					
Departamento: Atención al Cliente			Fecha: 05/02/2011					
FUNCIONES PRINCIPALES								
		INDICADORES						
No.	METAS	RESULTADOS				OPORTUNIDAD		
		Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Antes del Plazo		
		10 pts.	8 pts.	6 pts.	4 pts.	4 pts.	3,5 pts.	3 pts.
1	Planificación		8					
2	Organización			6				
3	Dirección			6				
4	Control		8					
No.	FACTORES							CALIF.
1	Conocimiento del puesto							4
2	Criterio							2
3	Calidad de trabajo							4
4	Técnica y organización del trabajo							3
5	Necesidad de supervisión							4
6	Capacitación recibida							2
7	Iniciativa							3
8	Colaboración y discreción							5
9	Trabajo en Equipo							5
10	Responsabilidad y Disciplina							5
11	Relaciones interpersonales							4
12	Mejora Continua							4
COMENTARIOS DEL EVALUADO					PUNTAJE:	Metas=	28	
FIRMA:					TOTAL:	Factores=	45	
							73	

Rangos de puntuación:

De 90 a 100 puntos Muy Bueno (MB)

De 70 a 75 puntos Regular (R)

De 76 a 89 puntos Bueno (B)

De 60 a 69 puntos Deficiente (D)

Conclusión

En la calificación de desempeño aplicada a los empleados del Departamento de atención al cliente se obtuvo una calificación de 73, que se encuentra en un rango de puntuación "Regular"; debido a que no existe un formato de evaluación de desempeño y al no ser evaluados periódicamente, los empleados no cumplen con todas sus actividades, y además el Jefe de Atención al Cliente ha dejado a un lado este tema debido a que no existe una persona responsable o delegado que se dedique específicamente a dicha evaluación.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Reunirse con el Jefe del Departamento Atención al Cliente diseñar un formato de evaluación al personal y supervisar, controlar y verificar cada mes, si se da cumplimiento a los objetivos departamentales.

ELABORADO: F.V	FECHA: 26-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 27-02-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
ENCUESTA
DEPARTAMENTO ATENCIÓN AL CLIENTE
PERÍODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

ENCUESTA	
PREGUNTAS	
1.	
-	¿La atención brindada por el personal es amable y cordial?
	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
2.	
-	¿Brindan asesoramiento con la documentación que se debe presentar para la compra del producto?
	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
3.	
-	¿Les dan a conocer de manera detallada el proceso de para realizar una compra al por mayor?
	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
4.	
-	¿La atención que le brinda el personal está acorde a las necesidades del cliente?
	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
5.	
-	¿Ofrecen facilidades de pago a las personas de bajos recursos económicos?
	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
6.	
-	¿Ha recomendado usted a la empresa a otras personas?
	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

ELABORADO: F.V	FECHA: 26-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 27-02-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
APLICACIÓN DE LA ENCUESTA
DEPARTAMENTO ATENCIÓN AL CLIENTE
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

1.- ¿La atención brindada por el personal es amable y cordial?

No.de Personas		Porcentajes
SI	27	90%
NO	3	10%
		100%

2.- ¿Brindan asesoramiento con la documentación que se debe presentar para la compra del producto?

No.de Personas		Porcentajes
SI	22	70%
NO	8	30%
		100%

3.- ¿Les dan a conocer de manera detallada el proceso de para realizar una compra al por mayor?

No.de Personas		Porcentajes
SI	22	70%
NO	8	30%
		100%

4.- ¿La atención que le brinda el personal está acorde a las necesidades del cliente?

No.de Personas		Porcentajes
SI	25	75%
NO	5	25%
		100%

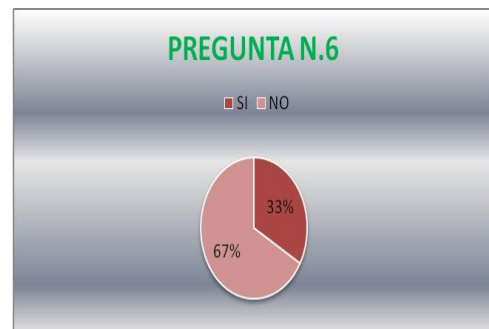
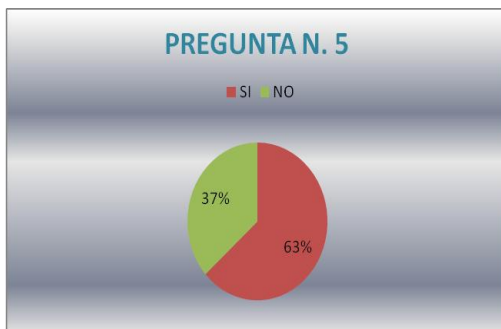
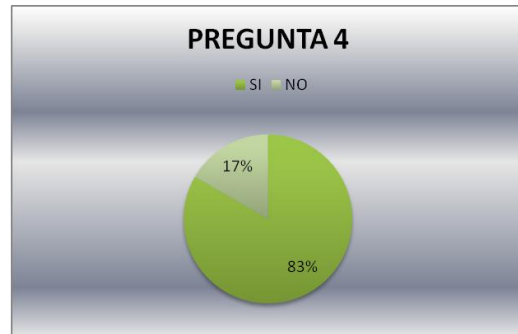
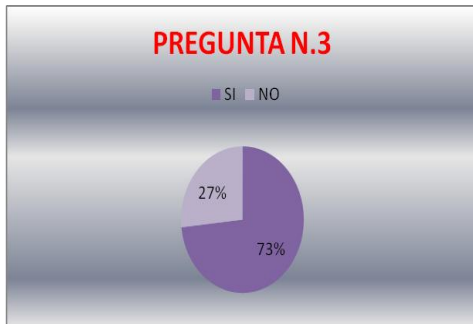
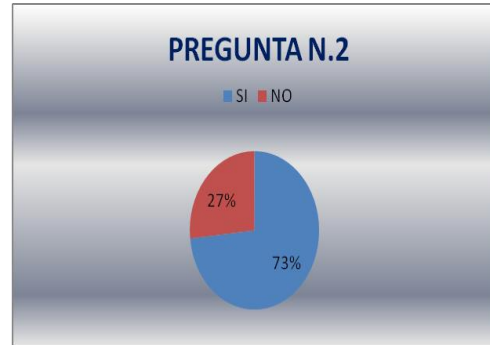
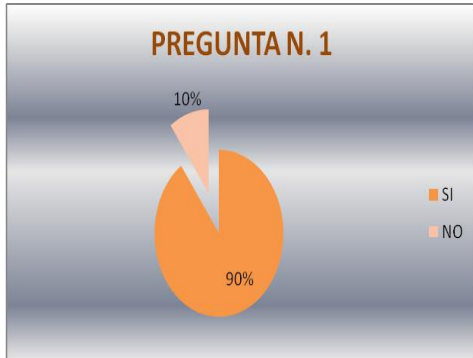
5.- ¿Ofrecen facilidades de pago a las personas de bajos recursos económicos?

No.de Personas		Porcentajes
SI	19	57%
NO	11	43%
		100%

6.- ¿Ha recomendado usted a la empresa a otras personas?

No.de Personas		Porcentajes
SI	10	40%
NO	20	60%
		100%

RESULTADOS OBTENIDOS



Conclusión

El servicio brindado por parte de los integrantes del Departamento de Atención al Cliente posee algunas debilidades como es dar facilidades de pago a las personas de bajos recursos económicos, la falta cumplimiento en la entrega del producto, debido a que no existe un control por parte del supervisor del departamento, porque existe maquinaria que está obsoleta, y por esta razón el 60% de los clientes no han recomendado a otras personas sobre los servicios que ofrece la empresa.

Recomendación

Al Jefe de Atención al Cliente

- ❖ Revisar la nómina de los clientes y seleccionar a las personas que son de bajos recursos económicas para brindarles cómodas cuotas para cancelar el valor total del producto que ofrece la empresa y así puedan seguir adquiriendo el producto.

ELABORADO: F.V	FECHA: 26-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 27-02-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO ATENCIÓN AL CLIENTE
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

N:	PREGUNTA	SI	NO	N/A	PT	CT	OBSERVACIONES
1	¿Mantiene el control de asistencia y puntualidad del personal que labora en el departamento?		X		10	6	No siempre tienen un control
2	¿El personal tiene conocimiento de los principios y valores de la empresa?	X			10	10	
3	¿Se desarrollan promociones, descuentos, para los clientes de la empresa?	X			10	10	
4	¿Existe datos estadísticos, que permitan visualizar la cartera de clientes de la empresa?		X		10	0	Base de datos desactualizados
5	¿Se cuenta con catálogos de productos y/o servicios que ofrece la empresa?		X		10	6	No de todos los productos
6	¿Se brinda la capacitación necesaria al personal del departamento para interactuar con los clientes?		X		10	3	Las capacitaciones se los hacen al área administrativa (Jefe y Supervisor).
7	¿Se efectúan reuniones periódicas entre los empleados del departamento, que intervienen en el trato con los clientes?		X		10	4	Lo realizan cuando creyeren conveniente
8	¿Se ha definido y aplicado una política para clientes insatisfechos?		X		10	0	No cuentan con ningún tipo de política

9	¿Se conoce cuál es el comportamiento de la competencia en cuanto al servicio a clientes?		X		10	0	Actualmente no tienen datos actualizados de la competencia
10	¿Se ha precisado si la misión de la empresa cumple con las expectativas del cliente?	X			10	10	
TOTAL					100	49	

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

CP= Confianza Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

$$NC = CT/PT * 100$$

$$NC = 49 / 100 * 100$$

NC= 49%

RIESGO DE CONTROL		
Alto	Medio	Bajo
15%-55%	56%-75%	76%-95%
Bajo	Medio	Alto
NIVEL DE CONFIANZA		

Riesgo de control.-

$$Riesgo de Control = Puntaje Optimo - Puntaje Obtenido$$

Donde:

$$Riesgo de Control = 100 - 49$$

$$Riesgo de Control = 51\%$$

En base al análisis realizado con el cuestionario de control interno aplicado al departamento, se determinó una calificación de Riesgo de Control del 51% (Riesgo Alto) y un nivel de confianza del 49% (Nivel de confianza bajo), en base a las siguientes consideraciones:

- ❖ No existe datos estadísticos actualizados de la cartera de clientes.
- ❖ No existe capacitación a todo el personal del departamento.
- ❖ No existe una política de clientes insatisfechos, en el departamento.
- ❖ No existe datos actualizados de la competencia existente en el mercado.

Riesgo de detección.-

Para la presente Auditoría de Gestión hemos llegado a la conclusión de considerar un riesgo de detección del **20%**, tomando en cuenta los procedimientos de auditoría que se han realizado y la evidencia obtenida.

Riesgo Inherente.-

Es un riesgo propio de los procedimientos que se desarrollan. Por tal razón según las actividades y procedimientos efectuados en el departamento atención al cliente se considerará un riesgo inherente del **15%**

Riesgo de Auditoría.-

$$\text{RIESGO AUDITORÍA} = \text{RIESGO INHERENTE} * \text{RIESGO CONTROL} * \text{RIESGO DE DETECCIÓN}$$

$$\text{RIESGO DE AUDITORÍA} = 0.15 * 0.51 * 0.20$$

$$\text{RIESGO DE AUDITORÍA} = \mathbf{0.02\%}$$

Por lo tanto, al realizar la Auditoría de Gestión a Ecuamatrix Cía. Ltda. Específicamente al departamento atención al cliente, como auditores nos enfrentamos a un riesgo de auditoría del 0.02%.

ELABORADO: F.V	FECHA: 26-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 27-02-2011

**MECT AUDITORES
INDEPENDIENTES**

DAC20. 1/12

**ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
INDICADORES DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO ATENCIÓN AL CLIENTE
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
PLANEACIÓN		
$\text{Visión} = \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{4}{6} = 0,66 = 66\%$	El 34% de los empleados no conoce la visión de la empresa debido a la falta de difusión de la misma.
$\text{Visión} = \frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$	$\frac{4}{4} = 1.00 = 100\%$	El 100% de los empleados que conocen la visión no la comparten.
$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{4}{6} = 0,66 = 66\%$	El 34% de los empleados no conoce la misión de la empresa, debido a la falta de difusión de la misma.
$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{4}{6} = 0,66 = 66\%$	El 34% de los empleados no participan en el cumplimiento de la misión debido a la falta de difusión de la misma.
$\text{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$	$\frac{2}{6} = 0,66 = 66\%$	No cumplen con el 34% de sus objetivos.
$\text{Estrategias} = \frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$	$\frac{3}{4} = 0,75 = 75\%$	El 25% de las estrategias no están implementadas.
$\text{Políticas} = \frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$	$\frac{2}{4} = 0,5 = 50\%$	El 50% de las políticas establecidas no se aplican.
ORGANIZACIÓN		
$\text{Estructura Organizacional} = \frac{\text{Áreas de directivos}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{1}{5} = 0,20 = 20\%$	El 20% de las áreas corresponde a nivel directivo en el departamento.
$\text{Estructura Organizacional} = \frac{\text{Áreas de operación}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{3}{5} = 0,60 = 60\%$	El 60% de las áreas está integrada por personal operativo.

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
División de Funciones $= \frac{\text{Personal con distribución clara de funciones}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{3}{6} = 0,50 = 50\%$	El 50% del personal no tiene una división clara de funciones.
Cultura Organizacional $= \frac{\text{Personas que participan en las mejoras}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{4}{6} = 0,66 = 66\%$	El 34% del personal no participa en mejoras, debido a que estas acciones se las designa al personal responsable del departamento.
Cultura Organizacional $= \frac{\text{Áreas con mejoras}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{4}{5} = 0,80 = 80\%$	No se ha definido mejoras en un 20% de las áreas.
Recurso Humano $= \frac{\text{Valuación de puestos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{2}{6} = 0,33 = 33\%$	En el 67% no se realiza una valuación de puestos.
Instrumentos técnicos de apoyo $= \frac{\text{Manuales}}{\text{Áreas}}$	$\frac{1}{5} = 0,20 = 20\%$	Un manual cubre las 5 áreas del departamento.
DIRECCIÓN		
Liderazgo $= \frac{\text{Estilos de liderazgo actual}}{\text{Total de estilos empleados}}$	$\frac{1}{2} = 0,5 = 50\%$	Se utiliza 1 de los estilos empleados que representa el 50%
Comunicación $= \frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$	$\frac{3}{4} = 0,75 = 75\%$	El 25% de los canales establecidos no se los utiliza, debido a que no se aplican las líneas jerárquicas para transmitir información.
Comunicación $= \frac{\text{Canales de comunicación}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{4}{4} = 1 = 100\%$	
Motivación $= \frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{3}{35} = 0,08 = 8\%$	El 92% del personal no recibe incentivos
Motivación $= \frac{\text{Incentivos utilizados}}{\text{Total de incentivos}}$	$\frac{1}{2} = 0,5 = 50\%$	En el departamento se utiliza uno de los incentivos que se han implementado en la empresa.
Manejo del estrés $= \frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{45}{102} = 0,44 = 44\%$	El 44% del personal tiene problemas de estrés debido al trabajo.

CONTROL		
Naturaleza = $\frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{2}{8} = 0,25 = 25\%$	El 75% de los controles no son preventivos.
Naturaleza = $\frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{5}{8} = 0,625 = 63\%$	El 37% de los controles no son concurrentes.
Naturaleza = $\frac{\text{Controles de retroalimentación}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{1}{8} = 0,125 = 13\%$	El 87% de los controles no son destinados a retroalimentación.
Sistemas = $\frac{\text{Controles automáticos}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{3}{8} = 0,375 = 38\%$	El 62% de los controles no son automatizados, los mismos son realizados manualmente.
Proceso = $\frac{\text{Normas aprobadas}}{\text{Normas propuestas}}$	$\frac{3}{3} = 1 = 100\%$	
Proceso = $\frac{\text{Acciones correctivas}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{6}{15} = 0,4 = 40\%$	El 60% de las acciones no son destinadas a corregir.
Calidad = $\frac{\text{Personal destinado a la gestión de la calidad}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{4}{6} = 0,66 = 66\%$	El 66% del personal no está destinado a la gestión de la calidad.
Calidad = $\frac{\text{Sistemas de gestión de calidad}}{\text{Total de sistemas}}$	$\frac{1}{2} = 0,5 = 50\%$	El 50% de los sistemas no están destinados a la calidad.
Calidad = $\frac{\text{Procesos enfocados a la calidad}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{16}{23} = 0,7 = 70\%$	El 30% de los procesos no están destinados a la calidad.

ELABORADO: F.V	FECHA: 26-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 27-02-2011

**MECT AUDITORES
INDEPENDIENTES**

DAC20. 4/12

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
CRITERIOS DE EVALUACIÓN FINAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

DEPARTAMENTO: Atención al Cliente

PERÍODO: Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE	
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS		
1.	PLANEACIÓN	700	489	29%	
1.1	Visión				
1.1.1	Empleados que la conocen	100	66		
1.1.2	Empleados que la comparten	100	100		
1.2	Misión				
1.2.1	Empleados que la conocen	100	66		
1.2.2	Empleados que participan en su definición	100	66		
1.3	Objetivos	100	66		
1.4	Estrategias	100	75		
1.5	Políticas				
1.5.1	Aplicadas	100	50		
2.	ORGANIZACIÓN	900	429		25%
2.1	Estructura organizacional				
2.1.1	Directivos	100	20		
2.1.2	Operativos	100	60		
2.3	División de funciones	100	50		
2.4	Cultura organizacional				
2.4.1	Personas que participan en mejoras	100	66		
2.4.2	Áreas con mejoras	100	80		
2.5	Recurso humano				
2.5.1	Valuación de puestos	100	33		
2.5.2	Personal de base	100	100		
2.6	Instrumentos técnicos de apoyo				
2.6.1	Manuales elaborados	100	20		

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
3.	DIRECCIÓN	600	327	
3.1	Liderazgo			19%
3.1.1	Estilo actual	100	50	
3.1.2	Personal que acepta el estilo	100	75	
3.2	Comunicación			
3.2.1	Canales utilizados	100	100	
3.3	Motivación			
3.3.1	Personal que recibe incentivos	100	8	
3.3.2	Incentivos utilizados	100	50	
3.4	Manejo del estrés	100	44	
4.	CONTROL	900	465	
4.1	Naturaleza			27%
4.1.1	Controles preventivos	100	25	
4.1.2	Controles concurrentes	100	63	
4.1.3	Controles de retroalimentación	100	13	
4.2	Sistemas	100	38	
4.3	Proceso			
4.3.1	Normas aprobadas	100	100	
4.3.2	Normas correctivas	100	40	
4.4	Calidad			
4.4.1	Personal destinado a la gestión de la calidad	100	66	
4.4.2	Sistemas de gestión de calidad	100	50	
4.4.3	Procesos enfocados a la calidad	100	70	
	TOTAL	3100	1710	55%

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

INDICADORES DE GESTIÓN
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

DEPARTAMENTO: Atención al Cliente

PERÍODO: Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

EFICACIA		
Eficacia Programática = $\frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$	$\frac{6}{9} = 0,67 = 67\%$	El 44% de incumplimiento de metas.
Eficacia Presupuestaria = $\frac{\text{Presupuesto Ejercido}}{\text{Presupuesto Asignado}}$	$\frac{650}{750} = 0,87 = 87\%$	Se ejecuta el 87% dentro del rubro asignado en el presupuesto.
EFICIENCIA		
Eficiencia = $\frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestaria}}$	$\frac{0,67}{0,87} = 0,77 = 77\%$	Existe una deficiencia del 23% con respecto al uso del presupuesto para lograr todas las metas planteadas.
ECONOMÍA		
Manejo del Personal = $\frac{\text{Gasto Personal Capacitado}}{\text{Gasto Total de capacitación}}$		No se asignado recursos financieros para capacitaciones del personal.
Recursos = $\frac{\text{Acciones destinadas a la economía de los recursos}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{5}{15} = 0,33 = 33\%$	El 33% de las acciones del departamento contribuyen con economía en el uso de recursos
ECOLOGÍA		
Ecología = $\frac{\text{Proceso de gestión ambiental}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{16}{25} = 0,64 = 64\%$	El 36% de los procesos no están destinados al cuidado ambiental.
ÉTICA		
Ética = $\frac{\text{Estudios para concientizar acerca de valores}}{\text{Total de estudios realizados}}$		No cuentan con estudios para concientizar

**ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
INFORME EJECUTIVO**

Fecha: 11 de Febrero del 2011

Departamento: Atención al Cliente

INTRODUCCIÓN

Como parte de mis funciones realicé la aplicación de indicadores al departamento atención al cliente los cuales han permitido evaluar la gestión que ha tenido en el desarrollo de diferentes componentes como son: el proceso administrativo, eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética.

A continuación y con base en cada uno de los aspectos evaluados y analizados, se formuló el informe, que incluye conclusiones y recomendaciones pertinentes.

PLANEACIÓN

**INCUMPLIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL
DEPARTAMENTO**

Se determino que en un 26% del personal incumple con los compontes analizados dentro de la planeación del departamento, este se debe a que la misma no es difundida, sin identificar con los objetivos de la empresa, los directivos no se han interesado por dar a conocer la planeación a todo el personal de la empresa, esto ocasiona a que el personal no se sienta comprometido con la empresa, y por ende no cumpla con todos los objetivos propuestos.

Conclusión

El personal conoce la existencia de una planeación, pero la misma no es difundida a todo el personal, lo que ocasiona a que no se pueda identificarse con los objetivos de la empresa.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Disponer al Jefe de Recursos Humanos, una reunión con el personal para dar a conocer la planeación estratégica de la empresa y promueva la participación de todos los empleados en el cumplimiento de la misma.

ORGANIZACIÓN

INEXISTENCIA DE INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO

El departamento necesita Instrumentos técnicos de apoyo para su correcto desenvolvimiento, como : aplicación de test de personalidad, destrezas, habilidades y capacidades, manuales, etc., en la actualidad únicamente se cuenta con el 33% de instrumentos técnicos de apoyo programados debido a la falta de interés por parte de la Jefe departamental, lo que ocasiona deficiencias en el desenvolvimiento del departamento.

Conclusión

El manual de proceso de selección de personal se ha considerado en un 33% del total del 100%, lo que ocasiona deficiencia en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Mediante una reunión disponer a la Jefe de Recursos Humanos la aplicación de Instrumentos Técnicos de apoyo, como son los test de personalidad, destrezas, habilidades y capacidades, manuales, etc., para mejorar el desenvolvimiento del departamento

DIRECCIÓN

INEXISTENCIA DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL.

Los incentivos tanto económicos (bonos), (alimentación) se les designa solamente al área administrativa, ya que el jefe de atención al cliente no cuenta con un plan de incentivos, debido a que gerencia considera que el mejor estímulo es el Sueldo que recibe mensualmente, por esta razón los empleados no tienen buen rendimiento, realizan las actividades por cumplirlas y no permiten cumplir con los objetivos de la empresa.

Conclusión

Falta de motivación de la empresa hacia el personal, ha ocasionado que no exista mayor compromiso en el rendimiento de las personas trabajan en la empresa.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la creación de estímulos: Económicos, ascensos posicionales (puestos), diplomas, acuerdos, felicitaciones verbales, etc., que motiven al personal y lo comprometan con la empresa.

CONTROL

INEXISTENCIA DE CONTROLES

El 13% del personal no conoce los tipos de controles de la empresa, se debe a que no cuentan con un manual de las funciones que se realiza en el departamento, no se ha incorporado procedimientos y controles para atención al cliente debido a que es una nueva área del departamento, no permite tener un análisis de evaluación del personal, para determinar la eficiencia del personal.

Conclusión

Se han asignado controles y procesos que no son aplicados en todas las áreas del departamento. Esto se debe a que solamente se han considerado las operaciones de compras, planificación e instalación.

Recomendación

Al Gerente General

- ❖ Disponer al jefe de atención al cliente que se realice un instructivo de servicio al cliente y un manual de funciones para todas las áreas del departamento de operaciones que incluya los procedimientos y controles necesarios que se enfoquen al cumplimiento de objetivos.

Esta apreciación se basa en la evaluación, para lo cual se ha presentado recomendaciones que deben ser analizadas para la aplicación inmediata las mismas que estén destinadas al logro de los objetivos de la empresa.

Atentamente

Jefe de Equipo
MECT Auditores Independientes

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
Departamento de Recursos Humanos, Producción y Ventas
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
HOJA DE HALLAZGOS

INCUMPLIMIENTO DE MANUAL DE FUNCIONES	
CONDICIÓN	El Jefe del departamento, no cumple con el proceso de reclutamiento y selección del personal, debido a que la Gerencia General asume esta función.
CRITERIO	La inobservancia en el manual de funciones: "El jefe de Recursos Humanos es responsable de organizar, dirigir, coordinar, y controlar la administración del personal y promover el bienestar individual y colectivo de los trabajadores y las buenas relaciones interpersonales . RESPONSABILIDADES: Selección, admisión y reclutamiento del personal...".
CAUSA	Esto se debe a que el Gerente General subroga las funciones del Jefe de recursos humanos.
EFFECTO	El incremento de la rotación del personal por selección inadecuada (debido a que no se analiza el perfil del postulante), y ocasiona el retraso en la culminación de proyectos.
CONCLUSIÓN	El Jefe de recursos humanos no cumple con el proceso de selección del personal, esto se debe a que el gerente asume esta función, y no permitió aplicar el proceso para la selección de personal, producto de esta situación ha sido el incremento de la rotación del personal por la selección inadecuada, debido a que no se analiza el perfil de postulante y ocasiona retrasos en la culminación de proyectos
RECOMENDACIÓN	Al Jefe de Recursos Humanos ❖ Evitar reemplazar funciones de los jefes departamentales y exigir que se dé fiel cumplimiento a lo establecido en el manual de funciones.

ELABORADO: V.S	FECHA: 27-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 28-02-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
Departamento de Recursos Humanos, Ventas, Producción y
Atención al Cliente
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
HOJA DE HALLAZGOS

INEXISTENCIA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN	
CONDICIÓN	No cuentan con un Plan de Capacitación sea este a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a las necesidades del departamento.
CRITERIO	En el manual de funciones que establece “el Jefe de Recursos Humanos es responsable de organizar, dirigir, controlar la administración del personal y promover el bienestar colectivo de los trabajadores y las buenas relaciones interpersonales RESPONSABILIDADES: Elaborar el Plan de capacitaciones del personal de acuerdo a las necesidades de la empresa.”
CAUSA	Esto se debe al desconocimiento del contenido del manual de funciones por parte del Jefe de recursos humanos .
EFECTO	La desactualización del personal y la desventaja frente a la competencia.
CONCLUSIÓN	No cuentan con un Plan de Capacitación sea este a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a las necesidades del departamento, se debe al desconocimiento del contenido del manual de funciones por parte del Jefe de recursos humanos, La desactualización del personal y la desventaja frente a la competencia.
RECOMENDACIÓN	Al Gerente General: ❖ Disponer a los jefes departamentales que realicen sus actividades acorde al manual de funciones.

ELABORADO: V.S	FECHA: 27-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 28-02-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
Departamento de Recursos Humanos, Ventas, Producción y
Atención al Cliente
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
HOJA DE HALLAZGOS

INEXISTENCIA DE UN SISTEMA IINFORMÁTICO PARA EL MANEJO Y CONTROL DEL PERSONAL	
CONDICIÓN	El departamento no cuenta con un sistema informático que sirva de apoyo para el manejo de información, ni para el control del personal, el departamento respalda sus actividades en hojas electrónicas (Excel), medio que no logra satisfacer las necesidades del departamento, debido a que no arrojan información confiable para la toma de decisiones.
CRITERIO	La inobservancia en el manual de funciones en las que establece “Responsabilidades del Jefe de recursos humanos” que es el de manejar la información del departamento, mantener una base de datos del personal que se encuentra trabajando y que no lo está, y realizar el control del personal.
CAUSA	La falta de interés del gerente general por innovar la tecnología para el manejo de la información.
EFECTO	El departamento no dispone de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, lo que dificulta su correcto desenvolvimiento y optimización de recursos.
CONCLUSIÓN	El departamento de recursos humanos no cuenta con un sistema informático que sirva de apoyo para el manejo de información, ni para el control del personal, ya que sus actividades lo hace en formatos que fueron diseñados acorde las actividades que desempeñan, debido a que no arrojan información oportuna y confiable para la toma de decisiones.
RECOMENDACIÓN	Al Gerente General ❖ Disponer al Jefe de Contabilidad, presentar una propuesta para adquirir un Software informático para el manejo adecuado y oportuno de la información, que permita la ejecución de las funciones del departamento de tal manera que optimice recursos y mejore los controles.

ELABORADO: V.S	FECHA: 27-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 28-02-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
Departamento de Ventas, Producción, Recursos Humanos y
Atención al Cliente
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
HOJA DE HALLAZGOS

INEXISTENCIA DE ANÁLISIS DE PUESTOS	
CONDICIÓN	Existen funciones asignadas a personas, sin considerar un análisis de puestos, ya que la realización de encuestas la ejecuta personal que trabaja en el área a la cual se evalúa, siendo Juez y Parte a la vez.
CRITERIO	No existe procedimiento para realizar una segregación y análisis de puesto idóneo, para cumplir con los objetivos de la empresa.
CAUSA	Por disposición de las autoridades se asignan tareas sin considerar el área adecuada para la realización de las mismas.
EFFECTO	Existen tareas asignadas que no contribuyen con resultados confiables para la toma de decisiones y permite procesar información sobre las tareas asignadas que no contribuyen resultados controlables para la toma de decisiones.
CONCLUSIÓN	Existen funciones asignadas a personas, sin considerar un análisis de puestos, ya que la realización de encuestas la ejecuta personal que trabaja en el área a la cual se evalúa, siendo juez y parte a la vez, por disposición de las autoridades se asignan tareas sin considerar el área adecuada para la realización de las mismas, existen tareas asignadas que no contribuyen con resultados confiables para la toma de decisiones y permite procesar información sobre las tareas asignadas que no contribuyen resultados controlables para la toma de decisiones.
RECOMENDACIÓN	Al Gerente General ❖ Disponer a los jefes departamentales realice un análisis de los puestos, para evitar duplicidad de funciones, permitiendo mejorar el desempeño de los empleados, obteniendo información confiable y oportuna.

ELABORADO: V.S	FECHA: 27-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 28-02-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
Departamento de Ventas
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010
HOJA DE HALLAZGOS

INCUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE COBRO	
CONDICIÓN	En el 2009, se cumplió con el 85% de los cobros en las fechas planteadas y existen retrasos en los demás pedidos de material de construcción.
CRITERIO	No existe procedimiento para realizar un control de cumplimiento de los cobros en las fechas planteadas a los proveedores.
CAUSA	Esto se debe por la demora en la entrega de los pedidos y las facturas a los clientes en las fechas convenidas en los contratos N: 00136,03178.
EFECTO	Incumplimiento del 5% de los cobros en las fechas planteadas, dificultando obtener resultados que permitan cumplir con los objetivos de la empresa.
CONCLUSIÓN	Existen pedidos que no se realiza el cobro en las fechas planteadas, debido a retrasos en la entrega del producto, y de las facturas, ya que no se realiza un seguimiento del desempeño del personal.
RECOMENDACIÓN	Al Gerente General ❖ A través de Comités de mejoramiento con el personal de ventas, incentivar al cumplimiento de los cobros en las fechas establecidas, analizar la propuesta de políticas de cobro para evaluar la gestión de cobro e implementar políticas que permitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

ELABORADO: V.S

FECHA: 27-02-2011

REVISADO: M.C

FECHA: 28-02-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
Departamento de Producción, Ventas, Atención al Cliente y Recursos Humanos
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
HOJA DE HALLAZGOS

FALTA DE APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	
CONDICIÓN	La empresa no ha formulado y aplicado indicadores de gestión en las diferentes áreas de la empresa, por tanto no cuenta con resultados bajo los cuáles medir el nivel de desempeño del personal.
CRITERIO	No aplica correctamente el marco metodológico que se debe seguir el planteamiento de la planificación estratégica.
CAUSA	Se debe a la falta de interés por parte del Gerente General de la empresa, al no establecer el rendimiento de la misma, será medido a través de los indicadores de gestión que cada área deberá entregar mensualmente a la gerencia
EFECTO	El nivel directivo no posee indicadores de gestión que permita medir el nivel de desempeño realizado en su gestión.
CONCLUSIÓN	El nivel directivo no se ha preocupado de obtener indicadores de gestión que permitan medir el nivel de desarrollo que posee la empresa frente al sector en que se desarrolla.
RECOMENDACIÓN	Al Gerente General ❖ Mediante una reunión nombre una comisión que elabore y aplique indicadores de gestión, a fin de tener resultados que permitan tener una toma de decisiones eficientes y eficaces.

ELABORADO: V.S	FECHA: 27-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 28-02-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
Departamento de Producción
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010
HOJA DE HALLAZGOS

DESCONOCIMIENTO DEL MANUAL POR PARTE DEL PERSONAL DE PRODUCCIÓN	
CONDICIÓN	Del manual de funciones de producción no ha sido difundido, ya que de 12 empleados, solamente 8 personas conocen la existencia del mismo.
CRITERIO	No se cumplió con los procedimientos del manual de calidad que exigen que se realice una actualización anual de los manuales existentes, los mismos que deben conocer y aplicar el personal para un mejor desarrollo de sus funciones.
CAUSA	La falta de control y seguimiento a los procedimientos establecidos para el manejo, actualización y difusión del manual por parte del Jefe de planta.
EFECTO	Al no contar con un manual actualizado ha provocado que el personal lo aplique parcialmente y no contribuya con información que mejoren las funciones de los empleados debido a que no cubre todos los procedimientos.
CONCLUSIÓN	El departamento no cuenta con manuales actualizados, ocasionando una aplicación y conocimiento parcial del mismo, ya que no cubre todos los procedimientos que se desarrollan en el departamento.
RECOMENDACIÓN	Al Jefe de Recursos Humanos ❖ Disponer a jefe de producción que se realice un análisis de puestos y se elabore una segregación de funciones idónea, para que se mejore el desempeño de los empleados y al información que reportan sea confiable.

ELABORADO: V.S	FECHA: 27-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 28-02-2011

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
Departamento de Producción
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010
HOJA DE HALLAZGOS

INEXISTENCIA DE UN SISTEMA INFORMÁTICO PARA EL MANEJO Y CONTROL DE BODEGA	
CONDICIÓN	El Departamento no cuenta con un sistema informático que sirva de apoyo para el manejo de información, ni para el control de bodega, respalda sus actividades en Hojas Electrónicas (Excel), medio que no logra satisfacer las necesidades del departamento debido a que no arrojan información confiable, oportuna para la toma de decisiones.
CRITERIO	En el manual de funciones sobre "Prácticas Administrativas" que establece." El Gerente General es responsable de gestionar la asignación de recursos e innovar la tecnología de la empresa, con el fin de contribuir en el desarrollo de las actividades de los distintos departamentos.
CAUSA	La falta de interés de la Gerencia por innovar la tecnología para el manejo de la información.
EFECTO	El departamento no dispone de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, lo que dificulta su correcto desenvolvimiento y la optimización de recursos.
CONCLUSIÓN	El departamento de producción no cuenta con un sistema informático que sirva de apoyo para el manejo de datos para el control de bodega, respalda sus actividades en Hojas Electrónicas (Excel), medio que no logra satisfacer las necesidades del departamento, debido a que no arrojan información confiable para la toma de decisiones, se debe a la falta de preocupación del Gerente por innovar la tecnología para el buen manejo de la información.
RECOMENDACIÓN	Al Gerente General: <ul style="list-style-type: none">❖ Disponer a los jefes departamentales que realicen sus actividades acorde al manual de funciones.

ELABORADO: V.S	FECHA: 27-02-2011
REVISADO: M.C	FECHA: 28-02-2011

5.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados se obtienen durante el examen de auditoría, se comunicarán a las autoridades mediante el informe que se entregará, con el propósito de que la información contenida, se utilicen oportunamente por las autoridades y personal involucrado procediendo a los correctivos necesarios en forma inmediata.

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

ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTOS: RECURSOS HUMANOS, PRODUCCIÓN, VENTAS Y
ATENCIÓN AL CLIENTE

Período: 01 de enero al 31 de diciembre de 2010

Objetivo: Comunicar los resultados obtenidos en el examen de auditoría a los Jefes y empleados de la empresa, a través de un Informe de Auditoría que incluye: comentarios, conclusiones y recomendaciones; sustentados en los papeles de trabajo.

No.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	FECHA	RESP.	OBSERV.
1	Elaborar la convocatoria a la conferencia final mediante notificación escrita, a los funcionarios y empleados relacionados con el periodo auditado.	CR1. 1/5	14-02/2011	G.O	
2	Realice una guía de distribución.	CR2. 1/1	14-02/2011	G.O	
3	Elabore una Acta de Conferencia Final de resultados.	CR3.1/1	14-02/2011	G.O	
4	Redactar el Informe Final de Auditoría al 31 de diciembre de la empresa.	CR4. 1/2	14-02/2011	G.O	

ELABORADO: V.S

FECHA:14-02-2011

REVISADO: M.C.

FECHA: 15-02-2011

CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Ing.
Gustavo Villacreses
Gerente General
ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 23 de su reglamento, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante lectura del borrador del informe del examen especial a los departamentos: Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente de la empresa , por el período comprendido entre el 01-01-2009 y 31-12-2009, realizado por M-E AUDITORES INDEPENDIENTES mediante orden de trabajo No. 04-CCA-2009.

La diligencia se llevará a cabo en la Sala de Juntas de Ecuamatriz Cia Ltda., ubicado en la calle 4 y calle f Junto al Parque Industrial , el día 25 de Marzo del 2011 a las 19h00. En caso de poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo del a persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Gabriela Ochoa
SUPERVISOR

CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

**Lic.
Javier Segovia
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
Presente.-**

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 23 de su reglamento, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante lectura del borrador del informe del examen especial a los departamentos: Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente de la empresa , por el período comprendido entre el 01-01-2009 y 31-12-2009, realizado por M-E AUDITORES INDEPENDIENTES mediante orden de trabajo No. 04-CCA-2009.

La diligencia se llevará a cabo en la Sala de Juntas de Ecuamatrix Cia Ltda., ubicado en la calle 4 y calle f Junto al Parque Industrial , el día 25 de Marzo del 2011 a las 19h00. En caso de poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo de la persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Gabriela Ochoa
SUPERVISOR

CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

**Sra.
Elizabeth Corrales
JEFE DEL DEPARTAMENTO ATENCIÓN AL CLIENTE
Presente.-**

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 23 de su reglamento, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante lectura del borrador del informe del examen especial a los departamentos: Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente de la empresa , por el período comprendido entre el 01-01-2009 y 31-12-2009, realizado por M-E AUDITORES INDEPENDIENTES mediante orden de trabajo No. 04-CCA-2009.

La diligencia se llevará a cabo en la Sala de Juntas de Ecuamatrix Cia Ltda., ubicado en la calle 4 y calle f Junto al Parque Industrial , el día 25 de Marzo del 2011 a las 19h00. En caso de poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo del a persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Gabriela Ochoa
SUPERVISOR

CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Ing.
Luis Fernando Pérez
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 23 de su reglamento, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante lectura del borrador del informe del examen especial a los departamentos: Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente de la empresa , por el período comprendido entre el 01-01-2009 y 31-12-2009, realizado por M-E AUDITORES INDEPENDIENTES mediante orden de trabajo No. 04-CCA-2009.

La diligencia se llevará a cabo en la Sala de Juntas de Ecuamatrix Cía. Ltda., ubicado en la calle 4 y calle f Junto al Parque Industrial , el día 25 de Marzo del 2011 a las 19h00. En caso de poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo del a persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Gabriela Ochoa
SUPERVISOR

CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

**Sra.
Fernanda Alcarraz
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS
Presente.-**

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 23 de su reglamento, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante lectura del borrador del informe del examen especial a los departamentos: Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente de la empresa , por el período comprendido entre el 01-01-2009 y 31-12-2009, realizado por M-E AUDITORES INDEPENDIENTES mediante orden de trabajo No. 04-CCA-2009.

La diligencia se llevará a cabo en la Sala de Juntas de Ecuamatrix Cía. Ltda., ubicado en la calle 4 y calle f Junto al Parque Industrial , el día 25 de Marzo del 2011 a las 19h00. En caso de poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo del a persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Gabriela Ochoa
SUPEVISOR

**ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
GUÍA DE DISTRIBUCIÓN – CONVOCATORIA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

No.	Nombres y Apellidos	Cargo	Fecha	Firma	Observaciones
1	Gustavo Villacreses	Gerente General	15-02-2010		
2	Javier Segovia	Jefe del Departamento de Recursos Humanos	15-02-2010		
3	Luis Fernando Pérez	Jefe del Departamento de Producción	15-02-2010		
4	Elizabeth Corrales	Jefe del Departamento de Atención al Cliente	15-02-2010		
5	Fernanda Alcarraz	Jefe del Departamento de Ventas	15-02-2010		

ELABORADO: V.S	FECHA:14-02-2011
REVISADO: M.C.	FECHA: 15-02-2011

ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A ECUAMATRIZ Cía. Ltda., POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 2009-01-01 Y EL 2009-12-31.

En la ciudad de Ambato , provincia de Tungurahua, a los veinte y ocho días del mes de marzo del año dos mil once , a las diez y ocho horas, los (as) suscritos (as): Ing. Fanny Veintenilla, Ing. Valeria Salas Supervisor , Ing. Gabriela Ochoa Jefe de equipo, se constituyen en Auditoría M-E AUDITORES INDEPENDIENTES, con el objeto de dejar constancia de la Comunicación de Resultados de la Auditoría de Gestión a Ecuamatrix Cía. Ltda., por el período comprendido entre el 2009-01-01 y el 2009-12-31 que fue realizada de conformidad a la orden de trabajo No. 04-CCA-2009 de 2009-11-14.

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

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

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA Y C.I.
Ing. Gustavo Villacreses	Gerente General	
Lcdo. Javier Segovia	Jefe del Departamento Recursos Humanos	
Sra. Elizabeth Corrales	Jefe del Departamento Atención al Cliente	
Ing. Luis Fernando Pérez	Jefe del Departamento de Producción	
Sra. Fernanda Alcarraz	Jefe del Departamento de Ventas	

5.3.1. Supervisión del trabajo de Auditoría

El trabajo de auditoría requiere de la correcta supervisión de parte del auditor encargado de la misma, el supervisor realizará en cada fase diversas acciones que le permitan evaluar el cumplimiento del examen, por lo que entre sus actividades están:

- Determinar el grado de supervisión que requieren el jefe de equipo de auditoría y los auditores operativos, considerando la experiencia y capacidad profesional que el equipo posee.
- Revisar el plan general, el objetivo y alcance de la auditoría, con todos los miembros del equipo de trabajo, con esto se asegurará su optimización y calidad.
- Determinación de presupuesto de tiempo y recursos disponible para cada una de las pruebas de auditoría.
- Instruirá a los auditores bajo su cargo sobre los objetivos, procedimientos y como debe ejecutarlos.
- Revisará los programas de auditoría elaborados por el Jefe de Equipo de Auditoría.
- Vigilará constante y estrechamente el trabajo que están llevando a cabo el equipo de auditores a fin de guiarlos cuando sea necesario.

- Revisará el contenido en forma de todos los papeles de trabajo realizados para garantizar su calidad y en algunos casos de completar o modificarlos con la oportunidad debida.

- En la fase de comunicación de resultados para la elaboración del informe revisará los papeles de trabajo observando que estos estén completos, contengan la evidencia necesaria y reúnen los requisitos de calidad.

- Participará conjuntamente con el Jefe de Equipo en la elaboración de los informes de auditoría el borrador y definitivo, además de participar en la conferencia final de comunicación de resultados.

MECT AUDITORES INDEPENDIENTES

OFICIO No. CF058

Ambato, 25 de Marzo de 2011

Señor

Gustavo Villacreses

GERENTE GENERAL DE ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

Presente.-

Hemos efectuado el examen especial a los departamentos de Recursos Humanos, Ventas, Producción y Atención al Cliente, por el período comprendido entre el 01 de enero y 31 de diciembre del 2009.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo a las NAGAS y las NIAA's, tomando en cuenta las disposiciones legales y reglamentarias vigentes así como políticas y demás normas aplicables.

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

Las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

Gabriela Ochoa

Jefe de Equipo de Auditoría

5.3.2. Informe de Auditoria

MECT AUDITORES INDEPENDIENTES



AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ECUAMATRIZ Cía. Ltda.

DEPARTAMENTOS A EXAMINAR:

- ❖ RECURSOS HUMANOS
- ❖ ATENCIÓN AL CLIENTE
- ❖ VENTAS
- ❖ PRODUCCIÓN

INFORME AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

ABREVIATURAS Y SIGLAS

ABREVIATURAS

P.P	Planificación Preliminar
PE	Planificación Específica
HH	Hojas de Hallazgos
CR	Comunicación de Resultados
SM	Seguimiento y Monitoreo
DRH	Departamento de Recursos Humanos
DP	Departamento de Producción
DV	Departamento de Ventas
DAC	Departamento Atención al Cliente

SIGLAS

NAGA'S	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas
NIAA'S	Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento

INDICE

1. SIGLAS Y ABREVIATURAS	416
2. INFORME QUE CONTENDRÁ	418
1.1. Capítulo 1	418
3.1.1 INFORMACIÓN INTRODUCTORIA	418
3.1.1.1 Antecedentes	418
3.1.1.2 Motivo de la Auditoría	418
3.1.1.3 Objetivos de la Auditoría	418
3.1.1.4 Alcance de la Auditoría	419
3.1.1.5 Base Legal	419
3.1.1.6 Objetivos	420
1.2. Capítulo 2	420
3.2.1 Resultados del Examen	420

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS DEPARTAMENTOS DE
RECURSOS HUMANOS, VENTAS, PRODUCCIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE
DE ECUAMATRIZ Cía. Ltda.**

CAPÍTULO 1

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

ANTECEDENTES

La empresa Ecuamatriz es una empresa industrial que brinda la producción y comercialización de productos elaborados a través de matricería; diseño y construcción de maquinaria de múltiple aplicación; carretillas, palas, machetes, fabricación de tuberías para la alta presión, a fin de brindar el mejor producto y servicio a los clientes.

MOTIVO DE LA AUDITORÍA

Según contrato firmado el 30 de septiembre de 2010 y de conformidad con la Orden de Trabajo No. 04-CCA-2009, se compromete a realizar una AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, PRODUCCIÓN, VENTAS Y ATENCÓN AL CLIENTE DE ECUAMTRIZ Cía. Ltda.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología de las actividades que se cumplen en los departamentos de Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente.

- Evaluar el control interno a través de un conocimiento específico de los departamentos de Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente de la empresa.
- Evaluar el desarrollo de actividades en los departamentos de Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente aplicando indicadores de gestión.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

Con fecha 30 de septiembre del 2010, se inicia la Auditoría de Gestión a los departamentos de Recursos Humanos, Ventas, Producción y Atención al Cliente de la empresa Ecuamatrix Cía. Ltda. , para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos midiendo el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología con que se utilizan los recursos asignados.

BASE LEGAL

La empresa Ecuamatrix Cía. Ltda. se rige y cumple con los siguientes cuerpos legales:

- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y su Reglamento
- Ley de Compañías
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica de Aduanas
- Ley de Seguridad Social
- Ley del Registro Único de Contribuyentes y su Reglamento
- Código Tributario
- Código de Trabajo

OBJETIVOS

Objetivos Generales

- ✓ Duplicar los ingresos (sin considerar la inflación) de la empresa en cinco años logrando en este periodo que un 25 % de la facturación sea por concepto de las ventas, y manteniendo un margen de utilidad superior a la tasa más alta del mercado de dinero ecuatoriano.

- ✓ Garantizar la satisfacción de consumidor mediante el mejoramiento de calidad.

- ✓ Crear un entorno laboral excelente entre los empleados, trabajadores y la empresa, manteniendo una relación satisfactoria para todos, a través de la motivación que se inicia con la aparición de una serie de estímulos capaces de satisfacer las necesidades tanto personales como empresariales.

CAPÍTULO 2

RESULTADOS DEL EXAMEN

Del análisis efectuado a los departamentos de la empresa Ecuamatrix Cía. Ltda., se ha obtenido como resultado lo siguiente:

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA NO ES DIFUNDIDA

En la empresa se realiza la planificación estratégica, la misma no es conocida por todo el personal, únicamente se coloca la misión y visión en las instalaciones para que los empleados la conozcan.

La falta de difusión de la planificación estratégica se debe a que no se ha desarrollado una política de comunicación de la misma para ser impartida por el Gerente y Jefes Departamentales hacia el personal subalterno.

La Presidencia y Gerencia quienes son los responsables de la elaboración de la planificación estratégica se han despreocupado de impartir esta información y de plantear una política para que se comunique oportunamente este documento que es de gran importancia.

Esta debilidad ocasiona que el cumplimiento de la planificación estratégica sea parcial y no se logre los objetivos planteados.

Conclusión

Las medidas utilizadas para dar a conocer la planificación estratégica se han limitado a colocar letreros con la misión y visión en las instalaciones de la fábrica, pero no existe una difusión formal de la misma ocasionando desconocimiento por parte del personal.

Recomendación

Al Gerente General

1.- Al Gerente General y Jefes departamentales que difundan la Planificación Estratégica que se ha desarrollado para la empresa todo el personal para que la conozcan y se comprometan con su cumplimiento.

INEXISTENCIA DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL.

El personal que forma parte de los departamentos de Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente no recibe ningún tipo de incentivo por su correcto desempeño, debido a que la gerencia considera que el mejor estímulo es el sueldo que reciben mensualmente, por esta circunstancia no existe mayor compromiso en el rendimiento de las personas que ahí laboran.

Conclusión

Falta de motivación de la empresa hacia el personal, ha ocasionado que no exista mayor compromiso en el rendimiento de las personas que ahí laboran.

Recomendación

Al Gerente General

2.- Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la creación de estímulos: Económicos, ascensos posicionales (puestos), diplomas, acuerdos, felicitaciones verbales, etc., que motiven al personal y lo comprometan con la empresa.

INEXISTENCIA DE SISTEMAS INFORMÁTICOS PARA EL MANEJO DE INFORMACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS: RECURSOS HUMANOS, VENTAS, PRODUCCIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Los departamentos de recursos humanos, producción, ventas y atención al cliente no cuentan con sistemas informáticos para el manejo de los datos a su cargo, de acuerdo al tema "Prácticas Administrativas" del Manual de Funciones de la empresa se establece que el Gerente General

es el responsable de gestionar la asignación de recursos y tecnología, esta situación es producto de la falta de renovación de equipos que vayan a la par de avances tecnológicos de punta, los que permitirían un desarrollo armónico en todos los departamentos tanto en confiabilidad; como en la toma de decisiones.

Conclusión

Los departamentos de recursos humanos, producción, ventas y atención al cliente no cuentan con sistemas informáticos para el manejo de los datos a su cargo, esta situación es producto de la falta de renovación de equipos que vayan a la par de avances tecnológicos de punta, los que permitirían un desarrollo armónico en todos los departamentos tanto en confiabilidad; como en la toma de decisiones.

Recomendaciones

A la Gerencia:

3.- Disponer al Jefe de contabilidad junto con el gerente general la obtención de proformas sobre Sistemas Informáticos que se acoplen a las necesidades de la empresa.

4.- Adquirir Sistemas Informáticos que faciliten el control y manejo de los departamentos de la empresa.

INEXISTENCIA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LOS DEPRATAMENTOS: RECURSOS HUMANOS, PRODUCCIÓN, VENTAS Y ATENCIÒN AL CLIENTE

El Manual de Funciones de la empresa establece que dentro de las responsabilidades de la Jefe de Recursos Humanos “ Elaboración anual

de un Plan de Capacitación para el personal, esta actividad no se ha cumplido debido al desconocimiento de la misma por parte de la Jefe departamental y la poca preocupación de la Gerencia, impidiendo la re conceptualización del personal en temas importantes a su profesión.

Conclusión

La Jefe de Recursos Humanos no elabora un Plan de Capacitación para el personal, responsabilidad que consta dentro del manual de funciones, esta actividad no se ha cumplido debido al desconocimiento del contenido del Manual de Funciones por parte de la Jefe departamental y la poca preocupación de la Gerencia, impidiendo la re conceptualización del personal en temas importantes a su profesión.

Recomendaciones

Al Gerente General:

5.- Disponer a la Jefe de Recursos Humanos la elaboración del Plan anual de Capacitación para el personal.

6.- Disponer a la Jefe de Recursos Humanos que coordine con el SECAP y otros institutos de capacitación, a efecto de conseguir cupos para asistencia de los trabajadores.

INCUMPLIMIENTO DE PERFILES PROFESIONALES

La selección del personal es realizada por cada Jefe y Gerente del departamento sin considerar los requerimientos profesionales para los puestos.

Esto se debe a que no existe un manual ni una persona profesional para realizar una selección formal e idónea del personal.

Esto es ocasionado por desconocimiento por parte de las autoridades quienes no han dispuesto la creación del manual y un puesto que gestione la selección del personal.

Lo cual ha provocado que gran parte del personal que labora en la empresa no cuente con los perfiles profesionales requeridos para los puestos que se les contrató, afectando a la realización de procesos y cumplimiento de objetivos.

Conclusión

No se realiza una selección formal de personal por lo que en puestos de principales cargos existen bachilleres o personas que no cumplen con el perfil profesional requerido.

Recomendaciones

Al Gerente General

7.- Analizar la propuesta de contratar a una persona profesional en el Recurso Humano que realice una selección técnica y formal del personal, que contribuya a la contratación del personal idóneo para los puestos.

8.- Disponer al gerente de la empresa se realice un manual de procedimientos para la selección, contratación y reclutamiento del personal, en el cual se establezcan los lineamientos para estos procesos, a fin de que el personal contratado cumpla con los requerimientos necesarios para el puesto.

INCUMPLIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS DEPARTAMENTOS: RECURSOS HUMANOS, VENTAS, PRODUCCIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE.

Se determino que los departamentos con los que cuenta la empresa incumplen con los componentes analizados dentro de la planeación , esto se debe a que la misma no es difundida , sin identificarse con los objetivos de la empresa, los directivos no se han interesado por dar a conocer la planeación a todo el personal de la empresa, esto ocasiona a que el personal no se sienta comprometido con al empresa y por ende no cumple con los objetivos de la empresa.

Conclusión

El personal reconoce que existe una planeación del departamento pero la misma no es compartida a todo el personal, por lo que no toman conciencia de su cumplimiento y no la consideran en su forma de operar.

Recomendación

Al Supervisor de Producción

9.- Es conveniente que convoque al personal para hacer una presentación de la planeación elaborada para el departamento a manera de campaña, a través de la cual se sensibilice y promueva a la participación de todos los empleados en el cumplimiento de la misma.

ESTRÉS LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Parte del personal menciona que la presión del trabajo le genera algún tipo de estrés y falta de motivación personal, esto se debe a la inexistencia de un profesional y una buena práctica laboral que permita motivar al personal y evitar el estrés en el trabajo, las autoridades no se han preocupado por el manejo de problemas como el estrés del personal, así como la implementación de incentivos para mejorar las funciones de los empleados, lo cual ocasiona que el personal se sienta tensionado con la realización de funciones y su ejecución no sea la adecuada afectando la cultura organizacional.

Conclusión

Parte de los empleados señalan que poseen problemas de estrés generados por el trabajo y falta de motivación en la realización de sus funciones.

Recomendación

Al Gerente General

10.- Analizar la propuesta de implementar un área que se enfoque al manejo del estrés y generar estrategias para incentivar el desempeño laboral que permita enriquecer el compromiso de los empleados y colabore a una cultura organizacional apropiada.

INCUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES

La Jefe de Recursos Humanos no cumple con el Proceso de Reclutamiento y Selección del personal, esto se debe a que el Gerente General asume esta función como suya y impidiendo aplicar el Manual de Funciones, como resultado tenemos un incremento en la rotación de personal por selección inadecuada, debido a que no se analiza el perfil del postulante, generándose retrasos en la culminación de proyectos.

El Jefe de producción no aplica el Manual de Funciones para el proceso de Manejo de Bodega, por no contar con un registro de ingresos y egresos, no elabora reportes mensuales de movimientos de bodega, esto se debe al desconocimiento de las actividades a su cargo expuestas en el contenido del Manual de Funciones, resultado de esta situación son las pérdidas producidas de materiales y herramientas.

Conclusiones

Los Jefes de Recursos Humanos y producción, no cumplen con todas sus responsabilidades, esto se debe al desconocimiento de las actividades a su cargo expuestas en el contenido del Manual de Funciones, resultado de esta situación es el incumplimiento de las tareas encomendadas a ellos.

Recomendaciones

A la Gerencia:

11.- Disponer a los Jefes Departamentales que realicen sus actividades apegados a lo establecido en el Manual de Funciones de la empresa.

12. Disponer al Jefe de producción, que implemente mecanismos de control para el manejo de bodega y control del inventario, mediante KARDEX por más elemental que este sea.

13. Implementar controles para evaluar el desempeño de las actividades a su cargo de acuerdo a lo establecido en el Manual de Funciones de la empresa.

14. Disponer a la Jefe de Recursos Humanos que inicie una campaña de socialización del contenido del Manual de Funciones, Reglamento Interno, Políticas y demás filosofía de la empresa para su correcto entendimiento y puesta en práctica.

INEXISTENCIA DE INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO LOS DEPARTAMENTOS DE PRODUCCIÓN, VENTAS Y RECURSOS HUMANOS.

Los procesos y funciones que se realizan en los departamentos (recursos humanos, producción y ventas) no están claramente delimitados, esto se debe a la inexistencia de un manual de funciones para cada uno de los departamentos, ya que unos lo tienen y otro no, provocado por el descuido por parte de los directivos en la elaboración de instrumentos técnicos que apoyen la gestión del departamento, lo cual repercute en el desarrollo de las tareas del personal, las mismas que no son evaluadas y no contribuyen en la productividad del departamento.

Conclusión

No existe un instrumento técnico de apoyo en el departamento, por lo que no se ha definido las funciones y tareas específicas de cada puesto.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

15. Disponer al Gerente de Ventas la elaboración de un manual de funciones para el departamento de Cobranzas, el cual apoye la realización de las operaciones destinadas a un mejor desempeño.

INEXISTENCIA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

No existen procedimientos destinados a gestionar la calidad del departamento de ventas, esto se debe a la ausencia de estándares de calidad para el departamento, provocado por la falta de liderazgo y organización enfocados a la calidad en este departamento por parte de los niveles de decisión, ha ocasionado que las funciones no contribuyan a las políticas institucionales que están enfocadas a la calidad.

Conclusión

La falta de organización y promoción para involucrar a todos las áreas de la fábrica en la gestión de la calidad ha provocado que el departamento de cobranzas no cuente con procedimientos, ni personal destinado a la calidad.

Recomendación

Al Jefe de Ventas

16.- Disponer se convoque a una reunión con las personas destinadas a gestionar la calidad, para que se realice una propuesta de estrategias

para involucrar a todas las áreas de la fábrica en una cultura de calidad, para dar cumplimiento a los procedimientos definidos en el sistema, los cuales enfocan a la disminución de errores.

FALLAS EN EL ESTILO DE LIDERAZGO

Se obtuvo como resultado que el 50% del personal acepta el estilo de liderazgo aplicado en el departamento, esto se debe a la inexistencia y desconocimiento de un estilo definido de liderazgo, que incentive al personal, debido a que no se han realizado capacitaciones a nivel directivo y la falta de apoyo por parte de presidencia en la realización de cambios propuestos en la manera de liderar, lo cual ocasiona que el personal no se sienta motivado en la realización de funciones, y se genere un estrés laboral que dificulta el logro de objetivos.

Conclusión

Existe un estilo de liderazgo inadecuado el mismo que está destinado a presionar al personal de operaciones, ocasionando estrés laboral y falta de apoyo al cumplimiento de objetivos del departamento.

Recomendación

Al Gerente General

17.- Analizar la propuesta de realizar capacitaciones a nivel directivo sobre las formas de dirigir y motivar al personal, las mismas que se enfoquen al incentivo y obtención de apoyo por parte de sus subalternos.

INEXISTENCIA DE CONTROLES EN LOS DEPARTAMENTOS: ATENCIÓN AL CLIENTE, Y RECURSOS HUMANOS

El personal de la empresa no conoce los tipos de controles de la empresa, se debe a que no cuentan con un manual de funciones que se realiza en el departamento en el que se definan controles específicos para cada empleado de la empresa, ya que únicamente se ha diseñado para los departamentos de ventas, producción, no se ha incorporado procedimientos y controles para Atención al cliente y Ventas debido a que son departamentos nuevos, no permite tener un análisis de evaluación del personal, para determinar la eficiencia del personal.

Conclusión

Se ha asignado controles y procesos que no son aplicados en todas los departamentos, esto se debe a que solamente se han considerado las actividades de compras, ventas.

Recomendación

A los Jefes departamentales

18.- Disponer a los jefes departamentales que se realice un instructivo de servicio al cliente y un manual de funciones para todas las áreas del departamento de operaciones que incluya los procedimientos y controles necesarios que se enfoquen al cumplimiento de objetivos.

NO EXISTE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LOS DEPARTAMENTOS : RECURSOS HUMANOS, VENTAS PRODUCCIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Las funciones del personal no están claramente delimitadas. Esto se debe a la inexistencia de un área responsable de la administración del personal, provocado por el desconocimiento por parte de los directivos en la creación de un área destinada a la gestión del recurso humano, lo cual repercute en el retraso, duplicidad de funciones, las mismas que no son evaluadas y no contribuyen en la productividad del departamento.

Conclusión

No se ha realizado una delimitación clara de las funciones del personal, debido a que no existe un departamento destinado a gestionar el recurso humano por lo que sus funciones no son las adecuadas para contribuir al logro de objetivos departamentales.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

19.- Es importante que se analice la propuesta de crear un área destinada a gestionar el recurso humano, así como delegar un responsable de administrar adecuadamente al personal.

**FALTA DE APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICACIA,
EFICIENCIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA
DEPARTAMENTOS; RECURSOS HUMANOS, VENTAS, PRODUCCIÓN
Y ATENCIÓN AL CLIENTE**

Los departamentos que forman parte de la empresa no aplican indicadores que permitan medir el buen uso de recursos en cuanto a eficiencia, eficacia, economía, ecología ética, debido a que no existe una propuesta de la elaboración de indicadores que permitan evaluar el trabajo que se realiza en los departamentos, y el uso de recursos para realizar las actividades, esto se debe a la falta de interés por parte del gerente y los jefes departamentales en medir la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética de sus operaciones, la falta de aplicación de indicadores no permite obtener información oportuna y confiable para que se tomen acciones destinadas al uso adecuado de recursos que permitan el logro de objetivos.

Conclusión

Los departamentos que forman parte de la empresa, no aplican indicadores de gestión para medir su desempeño, esta situación es producto de la despreocupación de la Gerencia y de los Jefes Departamentales por medir la eficiencia, eficacia y efectividad de sus procesos, y evaluar su desenvolvimiento.

Recomendación

Al Gerente General

20.- Disponer a los Jefes departamentales el diseño y aplicación de Indicadores de Gestión para medir su desempeño.

Como resultado del examen de Auditoría de Gestión a los departamentos de la empresa "Ecuamatrix Cía. Ltda.", por el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010, se emitió el informe respectivo, de conformidad con el convenio de servicios prestados.

Particular que pongo en su conocimiento, con el fin de que se apliquen las recomendaciones de manera inmediata y obligatoria

Atentamente

Gabriela Ochoa

Jefe de Equipo de Auditoría

MECT Auditores Independientes

5.3.3 Seguimiento y monitoreo

El auditor como parte del examen efectuará el seguimiento de las recomendaciones propuestas en el informe, con el objeto de verificar el grado de cumplimiento de las medidas correctivas propuestas.

Los procedimientos para efectuar el seguimiento de las recomendaciones, se plasmarán en una matriz de valor agregado, pero los resultados de esta incorporación de medidas se reflejarán en los Departamentos de Recursos Humanos, Ventas, Producción y Atención al Cliente en un examen posterior.

**ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE RECOMENDACIONES**

Departamentos: PRODUCCIÓN, VENTAS, RECURSOS HUMANOS, Y ATENCIÓN AL CLIENTE

PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

No.	Recomendaciones	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Observaciones
1	Disponer a los Jefes departamentales que junto al personal que está a su cargo, participen en la planificación estratégica de la empresa.	Gerente General	02-01-2011		
2	Disponer a los Jefes Departamentales que realicen cada una de sus actividades de acuerdo a lo establecido en el contenido del Manual de Funciones de la empresa.	Gerente General	11-02-2011		
3	Disponer a los Jefes Departamentales el diseño y aplicación de Indicadores de Gestión para medir su desempeño	Gerente General	19-02-2011		

4	Crear estímulos: Económicos, ascensos posicionales (puestos), diplomas, acuerdos, felicitaciones verbales, etc.	Gerente General	19-02-2011		
5	Invertir en la adquisición de sistemas de información, que apoyen a la ejecución de las funciones de los departamentos.	Gerente General	22-02-2011		
6	Disponer que se inicie una campaña de socialización del contenido del Manual de Funciones, Reglamento Interno, Políticas y demás filosofía de la empresa para su correcto entendimiento y puesta en práctica.	Recursos Humanos	24-02-2011		
7	Solicitar al personal postulante una carpeta completa en la que conste: Hoja de vida, documentos personales, certificados, etc.	Recursos Humanos	26-02-2011		
8	Elaborar un plan de capacitación para el personal, que se acople a las necesidades de la empresa.	Recursos Humanos	28-02-2011		

9	Disponer que se coordine con el SECAP, FUNDEL y otros institutos de capacitación, a efecto de conseguir cupos para asistencia de los trabajadores.	Recursos Humanos	28-02-2011		
10	Obtener proformas sobre Sistemas Informáticos que se acoplen a las necesidades de la empresa.	Recursos Humanos	05-03-2011	08-03-2011	
11	Analizar la propuesta de contratar a una persona profesional en el Recurso Humano que realice una selección técnica y formal del personal, que contribuya a la contratación del personal idóneo para los puestos.	Recursos Humanos	08-03-2011	15-03-2011	
12	Analizar la propuesta de implementar un área que se enfoque al manejo del estrés y generar estrategias para incentivar el desempeño laboral que permita enriquecer el compromiso de los empleados y colabore a una cultura organizacional apropiada.	Recursos Humanos	12-03-2011	18-03-2011	
13	Disponer a los jefes departamentales se realicen reuniones con el personal de principales cargos de los departamentos, para que se elaboren indicadores de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, que permitan obtener resultados de su gestión las mismas que están enfocados al logro de objetivos de la empresa.	Jefes Departamentales: Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente	22-03-2011	25-03-2011	

14	Disponer que se convoque a una reunión con las personas destinadas a gestionar la calidad, para que se realice una propuesta para elaborar un sistema que permita la implementación de operaciones de calidad y permita la certificación de todos los departamentos de la empresa en normas internacionales ISO.	Jefes Departamentales: Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente	27-03-2011	26-07-2011	
15	Analizar la propuesta de realizar capacitaciones a nivel directivo sobre las formas de dirigir y motivar al personal, las mismas que se enfoquen al incentivo y obtención de apoyo por parte de sus subalternos.	Jefes Departamentales: Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente	14-04-2011	17-04-2011	
16	Realizar reuniones con los jefes departamentales para que se actualicen y elaboren los indicadores necesarios, que permitirán mantener un mejor seguimiento y resultados de los mismos.	Jefes Departamentales: Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente	22-04-2011	25-04-2011	

17	Mediante reuniones de trabajo periódicas, proponer cursos sobre motivaciones al personal para que se respeten los canales de comunicación ascendente y descendente que contribuyan a mejorar las relaciones entre los departamentos.	Jefes Departamentales: Recursos Humanos, Producción, Ventas y Atención al Cliente	27-04-2011	29-04-2011	
18	Convocar a una reunión a todo el personal del departamento de producción, para hacer un llamado participativo al cumplimiento del autocontrol en cada etapa y difundir el contenido del instructivo para que los responsables cumplan con sus procedimientos.	Jefe de Producción	27-04-2011	29-04-2011	
19	Disponer a la Jefa de Producción que se realicen comités con el personal responsable de cada sección de la planta, para analizar las fallas que se tienen en los productos, y buscar soluciones que mejoren los procedimientos, para que sean implementados.	Jefe de Producción	27-04-2011	29-04-2011	
20	Mediante reuniones con los Jefes de Producción, Control de Calidad, Operaciones, Departamento Técnico y Ventas para analizar la capacidad general de la planta y se realicen	Jefe de Producción	27-04-2011	29-04-2011	

	propuestas que mejoren los procesos, para que se pueda cumplir con los requerimientos de los clientes al disminuir los plazos de entrega de los productos.				
21	Disponer que los jefes de área se capaciten en temas relacionados con la gestión del talento humano para implementar técnicas evaluación al desempeño del personal, para obtener comprometimiento a logro de objetivos de la empresa.	Jefes de áreas	27-04-2011	29-04-2011	

ELABORADO: G.O	FECHA:223-02-2011
REVISADO: M.C.	FECHA: 25-02-2011

5.4 ACTUACIONES DEL AUDITOR

La Auditoría de Gestión es un examen que debe ser desempeñado por personas que posean una formación correcta y habilidad profesional. El auditor en el ejercicio de su función observa normas de auditoría a fin de obtener el producto final de su trabajo.

La actuación del auditor será diligente en el empleo de criterios que determinen el alcance del trabajo, la selección, aplicación de métodos, técnicas, pruebas y procedimientos de auditoría.

La actuación del auditor también incluirá una actitud mental independiente en todo cuanto se relacione con el trabajo que está realizando, por lo que mantendrá un comportamiento imparcial y objetivo durante el examen.

El auditor mantendrá reserva profesional al conducir la auditoría y en la preparación del informe, ésta conducta debe mantenerse aún si ha cesado en el trabajo.

Dentro de la actuación del auditor se encuentra el no discutir las labores de control ni el resultado encontrado en ninguno de sus trabajos de auditoría con terceros.

5.5 CONTROL DE AUDITORÍA

La auditoría es un examen sistemático, ordenado y profesional que requiere de control de calidad durante todo este proceso.

El control de la auditoría se relaciona con la calidad de los métodos, técnicas y procedimientos empleados durante el trabajo por el grupo de auditores, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos en la auditoría y establecer patrones para controlar la calidad de sus resultados.

El trabajo de auditoría durante todas sus fases es supervisado en forma oportuna y documentada, evaluando la adhesión a las normas profesionales. El control de auditoría es realizado por profesionales que cuentan con experiencia y conocimiento suficiente de la auditoría.

Es importante conocer que la Contraloría General del Estado (Órgano de Control) formula procedimientos que permiten verificar periódicamente el control de calidad de la gestión del personal de las Unidades de Auditoría Interna en las Instituciones del Estado y de los auditores de las firmas privadas contratadas para realizar auditorías en las entidades públicas.

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. Las empresas industriales al no contar con una Auditoría de Gestión, desconoce el nivel de desempeño de los empleados, cumplimiento de objetivos, y la manera en el que se aplican.
2. Las autoridades que administran las empresas industriales, deben considerar un manual de procedimientos, ya que es un instrumento primordial dentro de la empresa y más aún cuando se busca alcanzar uno de los primeros lugares en el mercado.
3. La carencia de tecnología de punta dentro de la empresa impide un avance ordenado de todos y cada uno de los departamentos; existiendo una verdadera desventaja competitiva frente a la competencia
4. Las empresas industriales al no aplicar indicadores de gestión, no pueden medir el grado de efectividad, eficiencia, economía, ecología y ética en el cual la entidad logra sus objetivos, metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse con el mínimo de recursos.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Las empresas industriales deberán determinar y proporcionar los recursos necesarios para realizar una Auditoría de Gestión y mejorar continuamente su eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología, y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, obteniendo más ventas e incrementando la rentabilidad.
2. Dentro del sistema de control de calidad se deberá contar con un Supervisor en las diferentes áreas del departamento de producción, como elemento fundamental en la realización adecuada de los trabajos, a fin de que se cumplan con los procesos a seguir para la elaboración del producto y/o servicio.
3. . La Gerencia debe adquirir un sistema tecnológico de punta que redundará en el beneficio de la empresa.
4. La Gerencia debe aplicar índices de gestión a fin de contar con elementos fundamentales para la planificación y de esta manera medir la gestión empresarial buscando mayor rentabilidad social y económica de los recursos empleados.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Auditoría de Gestión.- Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o proyecto orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el logro de metas programas y en el uso de los recursos para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante los clientes internos y externos.

Calidad.- La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Cliente.- Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

Control interno.- El Control Interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.

Competencia.- Situación de empresas que rivalizan en un mercado (nacional e internacional) ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

Comunicación de Resultados.- Es presentar los resultados de la auditoría en un informe final que permita a la máxima autoridad la toma de decisiones correctivas para la empresa.

Corporación.- Una corporación o sociedad corporativa es una persona jurídica (distinta de una persona física) que a menudo posee derechos amparados por la ley similares a aquellos de una persona natural.

Costo.- Se denomina 'coste' o costo al montante económico que representa la fabricación de cualquier componente o producto, o la prestación de cualquier servicio.

Cuestionarios.- Conjunto sistematizado de preguntas sometido a la consideración de una persona para conocer, a través de las sucesivas respuestas que se den, los datos o circunstancias del asunto a que tales preguntas estén referidas.

Ecología.- Cuidado del medio ambiente. Se entenderá que la gestión de la administración ha sido ecológica si se ha preocupado de no afectar el medio ambiente.

Economía.- Los mejores resultados al menor costo. La economía está relacionada con los términos y condiciones en los cuales se adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos y tecnológicos, obteniendo la cantidad y nivel apropiado de calidad, al menor costo, en la oportunidad requerida y en el lugar apropiado.

Efectividad.- Nivel en que se alcanzan los objetivos. Se refiere al grado en el cual una entidad o actividad logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en el normatividad legal o fijados documentadamente por la autoridad competente.

Eficiencia.- Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Se refiere a la relación existente entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos y su comparación con un estándar de desempeño establecido.

Encuesta.- Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

Entrevista.- Una entrevista es un diálogo en el que la persona (entrevistador), generalmente un periodista hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sentimientos y forma de actuar.

Ética.- Es el cumplimiento de sólidos principios morales y valores fundamentales del ser humano.

Evaluación.- Valoración de los conocimientos que se da sobre una persona o situación basándose en una evidencia constatable.

Gestión.- Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Indicador de Gestión.- Valor que permite conocer el comportamiento de una empresa ante un determinado factor crítico de éxito para controlar su estado y su evolución.

Macroeconomía.- Estudio de los sistemas económicos de una nación, región, etc., como un conjunto, empleando magnitudes colectivas o

globales, como la renta nacional, las inversiones, exportaciones e importaciones, etc.

Manual de Procedimientos.- Son aquellos instrumentos de información en los que consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

Planificación.- Selección de misiones y objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

Políticas.- Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

Recursos.- Conjunto de elementos disponibles para llevar a cabo una empresa. Recursos naturales, hidráulicos, forestales, económicos, humanos, etc.

Subjetivo.- Se dice de lo basado en sentimientos personales como la intuición, y no en la observación o razonamiento, y que puede ser influenciado por ideas previas. Que viene más de dentro del observador que de las observaciones del universo externo.

Toma de decisiones.- Selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.

BIBLIOGRAFÍA

- BADILLO AYALA, Jorge, “Auditoría de Gestión”, Primera Edición, Ecuador 2009.
- BREALEY, R. y Myers, S. Principios de Finanzas Corporativas. Mc Graw Hill. 2^{da} Edición. Madrid 2003.
- BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, “Administración de Recursos Humanos”, Décimo Segunda Edición, Internacional Thomson Editores, 2003.
- COSPIN, Oswaldo. "7 herramientas básicas para el control de calidad" 2^{da} Edición. Venezuela 2004.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH Heinz, “Administración una perspectiva global”, 11 Edición, México 2006.
- MASON, LIND, MARCHAL, “Administración y Economía”, Décima Edición, Alfa Omega, México 2002.
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, “Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos”, Tercera Edición, Internacional Torzón Editores, México 2003.
- WHITTINGTON, Ray O. y PANY Kart, “Principios de la Auditoria”, Décimo Cuarta Edición, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia 2004.

- Guía Didáctica Auditoría I, UTPL. (Universidad Técnica Particular de Loja).
- Normativa de Selección y Reclutación de personal de Ecuamatrix
- Planificación Estratégica de la Ecuamatrix Cia Ltda
- www.wikipedia.com
- www.google.com
- www.monografías.com
- www.gestiopolis.com