



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR**

**AUTOR: MOLINA GALLARDO, BETTY ALEXANDRA**

**TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS  
DE COMPRAS, INVENTARIOS, PRODUCCIÓN Y VENTAS DE  
LA EMPRESA GAMO’S UBICADA EN LA CIUDAD DE  
AMBATO. POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE  
ENERO DEL 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”**

**DIRECTOR: DRA. COLA GUACAPINA, MARÍA CONSUELO**

**CODIRECTOR: ING. GALARZA TORRES, SANDRA PATRICIA**

**SANGOLQUI, 2014**

*Certificado de tutoría***UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE****INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA****CERTIFICADO****Doctora Consuelo Cola****Ingeniera Sandra Galarza****CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado Auditoría de Gestión a los procesos de Compras, Inventarios, Producción y Ventas de la Empresa GAMO'S ubicada en la Ciudad De Ambato. Por El Período Comprendido Del 1 De Enero De 2013 Al 31 de diciembre del 2013 realizado por Betty Alexandra Molina Gallardo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

Debido a la importancia del contenido por la investigación realizada, para lograr el mejoramiento en los Procesos de Compras, Inventarios, Producción Y Ventas de la empresa GAMO'S ubicada en la ciudad de Ambato, así como por la capacidad investigativa demostrada por la autora, si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil d Acrobat (pdf). Autoriza a Betty Alexandra Molina Gallardo que lo entrega a Economista Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera

Dra. Consuelo Cola

Ing. Sandra Galarza

---

DIRECTORA

---

CODIRECTORA

*Declaración de Responsabilidad.*

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE

INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Betty Alexandra Molina Gallardo

DECLARO QUE

El proyecto de grado denominado Auditoría de Gestión a los procesos de Compras, Inventarios, Producción y Ventas de la empresa GAMO'S ubicada en La ciudad de Ambato. Por el período comprendido del 1 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2013, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de páginas correspondientes, 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 de proyecto de grado en mención.

Sangolqui 2014

---

Betty Alexandra Molina Gallardo

*Autorización de publicación*

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

## AUTORIZACIÓN

Yo, Betty Alexandra Molina Gallardo

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución de trabajo Auditoría de Gestión a los procesos de Compras, Inventarios, Producción y Ventas de la empresa GAMO´S ubicada en la Ciudad De Ambato. Por El Período Comprendido del 1 de enero de 2013 al 31 de diciembre del 2013, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolqui 2014

---

Betty Alexandra Molina Gallardo

## *DEDICATORIA*

*A Dios por haberme dado la vida por estar conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.*

*A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositaron su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi talento y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora. Los amo son mi vida entera papitos.*

*A mi novio, amor, amor . Él representó gran esfuerzo y tenacidad en momentos de declive y cansancio.*

*A mis hermanitas, por ser el ejemplo de superación y templanza.*

*A mi sobrinos Alejandro y Anabela, a quienes quiero demostrarles que el deseo de superación en todo lapso de la vida, no vislumbra barreras y que la perseverancia y el esfuerzo son claves para conseguir el éxito.*

## *AGRADECIMIENTO*

*A Dios por haberme guiado por el camino de la dicha y la felicidad, a mi familia a mis hermanas, a mis sobrinos a mi cuñado y a todos mis tíos y mis primos; por brindarme su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado a cumplir con mis objetivos.*

*Quiero expresar mi sincero y profundo agradecimiento a la Dra. Consuelo Cola e Ing. Sandra Galarza, quien con su ayuda y guía hizo posible la realización del presente proyecto*

*A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis destrezas. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.*

*Y a todas aquellas personas que forman parte de mi vida que no las puedo detallar pero mis gracias siempre estarán en mi corazón, gracias por apoyarme y darme mucho ánimo para cumplir con mis metas.*

*Betty Alexandra Molina Gallardo*

## INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	xi
CAPITULO I.....	1
1. Planteamiento Del Problema.....	1
1.1.Objetivos .....	1
1.1.1.Objetivo General. ....	1
1.1.2.Objetivos Específicos .....	2
1.2. Identificación De La Organización. ....	2
1.2.1.Razón social. ....	2
1.2.2.La empresa. ....	3
1.2.2.1.Por Sectores Económicos. ....	3
1.2.2.2. Por Su Tamaño .....	4
1.2.2.3. Por El Origen Del Capital.....	4
1.2.2.4.Por La Explotación Y Conformación De Su Capital .....	5
1.2.2.5 . Por El Pago De Impuestos.....	5
1.2.2.6. Por El Número De Propietarios .....	6
1.2.2.7. Por La Función Social .....	7
1.3. Reseña histórica.....	7
1.4. Sector de la Industrial.....	9
1.5. Políticas de la Empresa.....	14
1.6.Valores de la Empresa.....	14
1.7. Objetivos Estratégicos de la empresa. ....	15
1.8.Misión.....	16
1.9. Visión.....	16
1.10. Portfolios de productos.....	17
1.11. Poder negociador de los proveedores. ....	20
1.12.Foda.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.14.Organigrama.....	24
1.15.Descripción de los procesos. ....	27

1.16. Metodología. ....	41
CAPITULO II .....	47
2.1. Marco Teórico. ....	47
2.2. Marco Conceptual. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.2.1. Definición de Auditoría. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.2.2. Definición de Gestión. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.2.3. Definición Auditoria de gestión. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.3. Objetivos de la Auditoría de Gestión .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.4. Alcance de la Auditoría de Gestión. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.5. Limitaciones de la Auditoría de Gestión. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.7. Características de la Auditoría de Gestión. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.8. Componentes de la Auditoría de Gestión. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.10. Análisis Foda:.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.11. Normas de Auditoría. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.13. Normas de Auditoría de general aceptación (NAGA);	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.14. Normas Ecuatorianas de Auditoría. ....	50
2.15. Normas Internacionales de Auditoria (NIA). ....	50
CAPITULO III.....	60
3. Metodología De La Aplicación De La Auditoría De Gestión .....	60
3.1. Fases de la Auditoría de Gestión. ....	60
3.2. Planificación de Auditoria. ....	60
3.2.1. Objetivo de la planificación de Auditoría.....	60
3.3. Fases de la Auditoría .....	61
3.4. Fase I. Planificación preliminar de la Auditoría. ....	63
3.5. Planificación Específica de la Auditoría. ....	64
3.6. II Fase Planificación de la ejecución de la Auditoría. ....	83
3.7. III. Planificación de la Auditoría Comunicación de Resultados. ....	96
3.8. IV. Fase: Seguimiento y Monitoreo .....	102
CAPITULO IV.....	103



4. CASO PRÁCTICO: .....	103
AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	103
4.1. FASE I: Planificación.....	103
4.2. FASE II: Ejecución .....	103
4.3. FASEIII: Comunicación Y Resultados. ....	103
4.4. FASE: IV: Seguimiento Y Monitoreo. ....	103
CAPITULO V .....	209
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	210
5.1. CONCLUSIONES .....	210
5.2. RECOMENDACIONES: .....	211
5.3. BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR .....	213

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1 A continuación detallamos ciertos sectores industriales en el Ecuador.....	10
Tabla No.2 Producción Nacional de calzado.....	12
Tabla No.3 Líneas de calzado.....	19
Tenería San José. ....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla No.4 Cuadro comparativo de las ventas.....	21
Organigrama Estructural.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla. No. 5 Proceso Compras. ....	28
Tabla. No. 6 Inventarios. ....	32
Tabla. No.7 proceso de producción. ....	34
Tabla. No. 8 Proceso De Ventas.....	37
Tabla. No. 10. Formato de Cuestionario .....	75
Tabla. No. 11. Símbolos básicos que se usan en el flujo grama. ....	76
Tabla. No. 12. La tabla adjunta muestra la variabilidad del riesgo:.....	80
Tabla. No.13. formato de programa de trabajo. ....	82
Tabla. No. 14. Técnicas de Verificación Ocular.....	87
Tabla. No.15. Técnicas Verificación Documental.....	88
Tabla. No.16.Técnicas de Verificación Física. ....	89

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1 Ubicación de la Empresa GAMO´S .....	¡Error! Marcador no definido.
Grafico No.2 Logotipo de la empresa GAMO´S .....	¡Error! Marcador no definido.
Grafico No.3 .....	<b>17</b>
Grafico No.4 .....	<b>17</b>
Grafico No.5 .....	<b>18</b>
Grafico No.6 .....	<b>18</b>
Grafico No.7 .....	<b>18</b>
Grafico No.8 Ventas de producto estrella .....	<b>19</b>
Gráfico. No. 9 Flujograma proceso Compras.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico. No. 10. Flujograma proceso de Producción. ....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico. No. 11. Flujo grama de proceso de Ventas. ....	¡Error! Marcador no definido.

## RESUMEN EJECUTIVO

Las circunstancias que conforman actualmente el entorno de las empresas puede ser la globalización de mercados, nuevas tecnologías, están condicionando aspectos sustanciales como son su cultura, su funcionamiento, su organización interna y sus estrategias. Las empresas ven la necesidad de utilizar y aprovechar de una forma eficiente sus recursos. La rapidez y la intensidad de los cambios que acontecen en el entorno llevan a un perfil del trabajador industrial sometido a modificaciones continuas, obligado a aportar no sólo destrezas y conocimientos tradicionales, sino también cualidades personales y grupales, y, al mismo tiempo, la actualización permanente de su capital humano. GAMO'S una empresa que canaliza las acciones de la cadena productiva, cuero y calzado, en beneficio del desarrollo y crecimiento de la región y del Ecuador, reconoce su responsabilidad con la sociedad, mediante la preservación del medio ambiente y aporte activo y permanente al progreso del país, son una institución con conciencia crítica, proactiva y empática, lo cual se manifiesta en la capacidad de autocrítica, tolerancia y comprensión. Con el propósito de actuar con conciencia crítica, proactiva y empática, lo cual se manifiesta en la capacidad de autocrítica, tolerancia y comprensión, y proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño, orientada a la mejorar la efectividad, eficiencia, economía y ética de la empresa, se efectuó una Auditoría de gestión, obteniendo como resultado un informe final, con conclusiones y recomendaciones en relación con los puntos específicos, que servirán como un instrumento administrativo para el logro de los objetivos de la institución a.

**PALABRAS CLAVES:** EMPRESA GAMO'S, AUDITORÍA DE GESTIÓN, ,SECTOR CUERO Y CALZADO. EMPRESA INDUSTRIAL,CALZADO TREKKING.

## EXECUTIVE SUMMARY

The circumstances that conform the environment of the companies at the moment can be the globalization of markets, new technologies; they are conditioning substantial aspects as they are their culture, their operation, their internal organization and their strategies. The companies come the necessity to use and to take advantage in an efficient way their resources. The speed and the intensity of the changes that happen in the environment take to a profile from the subjected industrial worker to continuous modifications, forced to not only contribute dexterities and traditional knowledge, but also personal qualities and, and, at the same time, the permanent upgrade of their human capital. GAMO'S a company that channels the actions of the productive chain, leather and footwear, in benefit of the development and growth of the region and of the Ecuador, it recognizes their responsibility with the society, by means of the preservation of the environment and active and permanent contribution to the progress of the country, they are an institution with conscience critic, proactive and empathic, that which is manifested in the self-criticism capacity, tolerance and understanding. With the purpose of acting with conscience critic, proactive and empathic, that which is manifested in the self-criticism capacity, tolerance and understanding, and to provide an independent evaluation on the acting, guided when improving the effectiveness, efficiency, economy and ethics of the company, an administration Audit was made, obtaining a final report as a result, with conclusions and recommendations in connection with the specific points that will be good as an administrative instrument for the achievement of the objectives of the institution.

**KEY WORDS:** COMPANY GAMO'S, AUDIT OF ADMINISTRATION, SECTOR LEATHER AND FOOTWEAR. INDUSTRIAL, WEARING SHOES COMPANY TREKKING.

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE COMPRAS,  
INVENTARIOS, PRODUCCIÓN Y VENTAS DE LA EMPRESA  
GAMO'S UBICADA EN LA CIUDAD DE AMBATO. POR EL  
PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO DEL 2013 AL 31 DE  
DICIEMBRE DEL 2013

La empresa GAMO'S en su continua mejora ha tomado la decisión de mejorar sus actividades y procesos por lo que estimo pertinente realizar una Auditoría de gestión a los procesos de Compras, Inventarios, Producción y Ventas en la empresa GAMO'S ubicada en la ciudad de Ambato.

En la época actual el sector Industrial adquirido una expansión sorprendente es el que más contribuye a la economía del país , ya que realiza un valioso aporte para mejorar la calidad de vida de la colectividad generando fuentes de trabajo directo e indirecto, en este contexto se hace esencial tener una empresa que realice sus procesos con eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología, el estudio del caso del sector cuero y calzado se realiza a la empresa GAMO'S por ser una organización que ha pasado por todas las etapas de crecimiento empresarial, de microempresa a pequeña empresa, luego a mediana y en la actualidad a gran empresa, además de poseer fortalezas que permitan que otras empresas pequeñas o medianas las adopten para el desarrollo y crecimiento de su sector.

Por esta razón se hace evidente la necesidad de realizar una Auditoria de Gestión en la empresa GAMO'S para evaluar el grado de eficiencia y eficacia el logro de los

objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos. El mismo que nos permitirá y facilitara la toma de decisiones por parte de los responsables de adoptar gestiones correctivas, plantear una mejora a corto, mediano largo plazo y satisfacer las necesidades de sus clientes.

La Auditoría de Gestión se realizara a los cuatro procesos que se considera los más importantes siendo estos: Compras, Inventarios, Producción y Ventas en la empresa GAMO'S ubicada en la ciudad de Ambato, se compone de cinco capítulos que nos permite conocer el desenvolvimiento de sus actividades de la empresa en el periodo comprendido del 01 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2013 está diseñado de la siguiente manera.

Se **iniciará el I capítulo**, con el Planteamiento del problema, Objetivos, Identificación de la organización, Descripción de procesos, Metodología,

**En el II capítulo**, se hablara del Marco teórico, teorías de soporte Identificación, selección y descripción definición la posición teórica del autor y el grado de conocimiento, estudios relacionados, Análisis comparativo,

**En el III capítulo**, Desarrollo de la propuesta técnica para la mejora del sistema de gestión, Corresponde a las variables identificadas para cada objetivo, Corresponde a las su variables de cada variable.

**En el IV capítulo**, comienza el desarrollo de la Auditoría de Gestión a los procesos de Compras, Inventarios, Producción y Ventas en la empresa GAMO'S

ubicada en la ciudad de Ambato. En este capítulo se pone en práctica el proceso de auditoría con la aplicación del ejercicio.

**En el V capítulo**, contempla las Conclusiones y Recomendaciones que son producto de haberse practicado el examen.



## CAPITULO I

### 1. Planteamiento Del Problema.

Proyectándose a un estudio preliminar realizado se determina que el éxito de la empresa debe estar administrada por líderes de calidad y esto conlleva a obtener productos de calidad lo que le permite a la empresa conservar su estabilidad en el mercado y alcanzar el éxito esperado.

Por lo tanto la propuesta de realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de Compras, Inventarios, Producción y Ventas de la empresa GAMO'S permitirá tener un conocimiento general de la administración y aplicación de las recomendaciones que facilitan el cumplimiento de objetivos y una eficiente administración de recursos y una retroalimentación de los mismos, se cumple lo planificado a través de la ejecución de los componentes.

#### 1.1 Objetivos

##### 1.1.1 Objetivo General.

Este trabajo tienen como objetivo efectuar una Auditoría de Gestión a los componentes de Compras, Inventarios Producción y Ventas de la empresa GAMO'S.

- ✓ Determinar el uso eficiente de los recursos, la economía en la administración de los patrimonios, efectividad de las acciones, eficiencia del talento humano en la ejecución de los procesos y actividades.
- ✓ Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales.

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

Comprobar el nivel de cumplimiento de los objetivos con la finalidad de identificar las deficiencias de los procesos de compras, inventarios, producción y ventas, de la empresa GAMO'S y determinar los procedimientos al aplicarse en la Auditoría de Gestión.

- ✓ Evaluar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales en los procesos de Compras, Inventarios, Producción y Ventas.
- ✓ Verificar el grado de confiabilidad del sistema del Control Interno de los procesos de Compras, Inventarios, Producción y Ventas en las cuentas.
- ✓ Determinar si se han implementado controles a los procesos de Compras, Inventarios, Producción y Ventas.
- ✓ Evaluar los niveles de confianza de los procesos de Compras, Inventarios, Producción y Ventas a fin de establecer si se ha cumplido con los indicadores planteados en el periodo auditado.

## **1.2 Identificación De La Organización.**

### **1.2.1. Razón social.**

Según extracto de la Superintendencia de Compañías, la compañía se constituye con el objeto social, de dedicarse a la compra, producción y venta de productos terminados de excelente calidad.

### **1.2.2. La empresa.**

Castañeda, (1998) nos comparte su definición de empresa como “la célula de riqueza de que dispone la sociedad; una riqueza que permite el desarrollo económico y el consiguiente acceso a la cultura, salud, la seguridad y todos los elementos que proporcionan calidad de vida.”

Las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera

- ✓ Sectores Económicos
- ✓ El origen de su capital.
- ✓ Su Tamaño
- ✓ Conformación de us capital
- ✓ El pago de impuestos
- ✓ El número de propietarios
- ✓ La función social
- ✓ La forma de explotación

#### **1.2.2.1. Por Sectores Económicos.**

Extractivas: Dedicadas a explotar recursos naturales.

Servicios: Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad.

Comercial: Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica.

Agropecuaria: Explotación del campo y sus recursos.

Industrial: Transforma la materia prima en un producto terminado.

### **1.2.2.2. Por Su Tamaño**

**Grande:** Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.

**Mediana:** Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

**Pequeñas:** Se dividen a su vez en.

**Pequeña:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.

**Micro:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).

**Famiempresa:** Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

### **1.2.2.3. Por El Origen Del Capital**

**Público:** Su capital proviene del Estado o Gobierno.

**Privado:** Son aquellas en que el capital proviene de particulares.

**Economía Mixta:** El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares.

#### **1.2.2.4. Por La Explotación Y Conformación De Su Capital.**

Multinacionales: En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo (globalización)

Grupos Económicos: Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños.

Nacionales:

El radio de atención es dentro del país normalmente tienen su principal en una ciudad y sucursales en otras.

Locales: Son aquellas en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.

#### **1.2.2.5 Por El Pago De Impuestos**

Personas Naturales:

El empresario como Persona Natural es aquel individuo que profesionalmente se ocupa de algunas de las actividades mercantiles, la Persona Natural se inscribe en la Cámara de Comercio, igualmente se debe hacer con la Matrícula del Establecimiento Comercial.

Sucesiones Ilíquidas:

En este grupo corresponde a las herencias o legados que se encuentran en proceso de liquidación.

Régimen Común:

Empresas legalmente constituidas y sobrepasan las limitaciones del régimen simplificado, deben llevar organizadamente su contabilidad.

Gran Contribuyente:

Agrupar el mayor número de empresas con capitales e ingresos compuestos en cuantías superiores a los miles de millones de pesos. Son las más grandes del país.

#### **1.2.2.6. Por El Número De Propietarios**

Individuales: Su dueño es la empresa, por lo general es él solo quien tiene el peso del negocio.

Unipersonales: Se conforma con la presencia de una sola Persona Natural o Jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles.

Sociedades: Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos (2) por lo general corresponden al régimen común.

### **1.2.2.7. Por La Función Social**

**Con Ánimo de Lucro:** Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.

**Sin Ánimo de Lucro:** Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.

**Economía Solidaria:** En este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia.

### **1.3 Reseña histórica.**

La Fábrica de calzado "Gamos" de propiedad del Sr. Miguel Ángel Gutiérrez, quien se desempeña como Gerente, se inicia a partir del año 1985, dedicándose a la fabricación de calzado deportivo tanto de fútbol como micro fútbol, con materias primas colombianas, teniendo mucha aceptación en esa época debido a que fue la primera fábrica a nivel regional que se dedicó a la elaboración de este tipo de calzado, ya que la mayoría provenía del exterior y a precios elevados. Esto permitía llegar a todos los extractos sociales y la pequeña producción era totalmente vendida por la gran aceptación del mercado.

Con el pasar de los años la empresa ha ido evolucionando por la competencia como son grandes marcas mundiales y con el afán de mantenerse en el mercado y competir con las mismas, ha sentido la necesidad de buscar proveedores de primera calidad, dentro y fuera del país como: suelas, pegas, forros y un sinnúmero de

insumos que den al producto la jerarquía que merece, logrando obtener productos de calidad, durabilidad y con imagen para comercializar fuera de nuestro país.

Con la aceptación del mercado y el incremento de sus productos los cuales han sido reconocidos y la experiencia que se ha ido adquiriendo durante todo este período y el reconocimiento logrado por la marca debidamente registrada, se opta por producir algunas líneas como son: infantil, trekking, casual, deportivo, fútbol y micro-fútbol, botas militares, botas de seguridad industrial con suelas dieléctricas capaz de tolerar la aplicación de 14.000 voltios eficaces a 60 HZ por 1 minuto, de nitrilo resistentes a hidrocarburos, en todas las tallas y modelos con punteras de acero que cumplen con normas internacionales como la ANZI Z41, llegando a abarcar un nuevo mercado ya que el mismo puede ser utilizado por estudiantes, jóvenes y profesionales petroleros e industriales en general. Por su alta resistencia y durabilidad comprobada, en mercados muy exigentes que requieren precisión, seguridad en sus productos.

Ha sido considerada como pequeña empresa a partir del 26 de enero de 1999, con una capacidad de producción en su conjunto de 15.000 pares mensuales, utilizando tecnología de punta y generando trabajo a 200 familias en la provincia de Tungurahua.





**Gráfico No.1 Ubicación de la Empresa GAMO'S**

**Fuente: Empresa Gamo's**

#### **1.4 Sector de la Industrial.**

La industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva. Existen diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican.

**Tabla No.1 A continuación detallamos ciertos sectores industriales en el Ecuador**

INDUSTRIA	DETALLE
AUTOMOTRIZ	Productos de carrocería y fabricantes de auto partes.
BEBIDAS GESEOSAS	Empresas importantes: Coca Cola y Pepsi Cola
CALZADO	Problema: falta de personal capacitado, contrabando y el Costo de producción.
AZUCARERA	Tres ingenios controlan el 90.2% de la producción total.
CERVECERA	Solo dos empresas controlan el negocio,.
ACEITES Y GRASAS	Está compuesta por alrededor de 25 empresas.
TEXTIL	24 3mpresas monopólicas controlan el 60% de los activos.

**Fuente:** CALTU

La ley para el desarrollo de la industria ecuatoriana, aprobada en 1965, fue el primer paso importante que se hizo en este sector Industrial, es sin duda uno de los principales factores para el desarrollo económico y social del país.

La innovación, tecnificación y búsqueda de valor agregado han levantado a algunos sectores industriales del Ecuador, aunque todavía hay barreras que impiden un mayor despegue de la industria

La industria del calzado tiene un gran desarrollo en materia de diseño, variedad y especialización. En el Ecuador existe producción de calzado para montaña, exclusivo de cuero e industrial. La industria se encuentra inmersa en procesos de tecnificación cada vez más avanzados. Existe un gran desarrollo de la industria principalmente en las provincias de Tungurahua, Azuay, Pichincha y Guayas.

En el Ecuador se han creado escenarios adecuados que permitan al sector cuero y calzado producir y competir eficientemente. Una de ellas fue la aplicación temporal de políticas de corte comercial sustentadas en medidas arancelarias a los productos extranjeros, respetando los principios permitidos por la misma Organización Mundial de Comercio. ([www.caltu.gob.com](http://www.caltu.gob.com))

Entre otras de las acciones articuladas de los sectores público y privado de Ecuador constan el acceso a créditos blandos de la banca pública, fortalecimiento de la industria para atender la demanda interna, registro para importadores y exportadores de calzado a fin de controlar las condiciones de competencia, mejoramiento de las normas de certificación de origen como política pública, construcción de infraestructura productiva que permita aumentar los niveles de conocimiento, actualización de 115 normas técnicas de estandarización para garantizar bienes de calidad e impulso a la certificación de productores en buenas prácticas de manufactura y sanitarias.

En la actualidad se está invirtiendo en el país USD 1.5 millones para la construcción del Centro de Diseño de Cuero y Calzado en la provincia de

Tungurahua en donde se concentra aproximadamente el 44% de este sector productivo. De igual forma se cuenta con un laboratorio biomecánico del calzado para ajustar el producto a las necesidades reales del consumidor.

Ecuador percibió un aumento de su producción, de 15 millones de pares en el 2008 a 28 millones en el 2011. Las ventas en el sector se incrementaron de USD 45 millones en 2006 a más de USD 151 millones en 2011. Mientras que las exportaciones en ese mismo período pasaron de USD 27 millones a USD 70 millones.

La capacitación ha sido un factor importante en este crecimiento, por lo que se invirtieron 2.2 millones para formar al talento humano vinculado a este grupo productivo en base de perfiles de competencia.

Además, el Sistema Nacional de Compras Públicas, se abastece en un 70% de la micro, pequeña y medianas empresas en las que se incluyen los talleres artesanales dedicados a la producción del cuero y calzado.

**Tabla No.2 Producción Nacional de calzado**

PRODUCCIÓN NACIONAL DE CALZADO	
PROVINCIA	PRODUCCIÓN
Tungurahua	44%
Pichincha	28%
Azuay	20%
Resto del país	8%

**Fuente:** CALTU

En este año están registrados 4 500 productores, a escala nacional; entre grandes, medianos y artesanos. De esta cantidad, el 44% pertenecen a la provincia de Tungurahua.

La provincia de Tungurahua abarca la producción del 44% a nivel nacional, asegura que esto significa que 44 de cada 100 pares de zapatos elaborados en el país fueron hechos en Tungurahua, en donde existe una amplia gama de productores, micro, pequeños y medianos empresarios que mantienen sus talleres y fábricas en parroquias rurales del cantón Ambato como Ambatillo, Atahualpa, Huachi, Izamba, Martínez, Picaihua, Quisapincha y Totoras. Zermeño, S. (1989). El sector Industrial: crecimiento, y desorden. *Revista Mexicana de Sociología*, 51(4), 115-150.

Según el Banco Central del Ecuador la industria manufacturera (en donde se encuentra el sector cuero y calzado) aporta a la producción total de Tungurahua en el 43%, mientras que el sector representa el 1,09% del Producto Interno Bruto del Ecuador.

La empresa GAMO'S tiene un gran desarrollo en materia de diseño, variedad y especialización, existe producción de calzado para montaña, exclusivo de cuero e industrial y su principal objetivo satisfacer al sector cuero y calzado en la actualidad ofrece productos de excelente calidad satisfaciendo a sus clientes y buscan ser pioneros en el mercado.



**Grafico No.2 Logotipo de la empresa GAMO'S**

### **1.5 Políticas de la Empresa**

- ✓ Superar las expectativas impuestas por la empresa como calidad, rendimiento y ahorro de materiales.
- ✓ Promover el desarrollo humano, mediante la capacitación el trato y respeto adecuados al trabajador como persona.
- ✓ Uso adecuado de maquinaria y equipo para obtener el máximo rendimiento.
- ✓ Recibir y cumplir sugerencias de los clientes.
- ✓ Promover el mejoramiento continuo.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Satisfacer permanentemente las necesidades de los clientes, entrega oportuna.

### **1.6 Valores de la Empresa.**

- ✓ Moral.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Respeto.
- ✓ Disciplina.
- ✓ Justicia.
- ✓ Equidad.

### **1.7 Objetivos Estratégicos de la empresa.**

- ✓ Incrementar en un 30% la producción en el 2013.
- ✓ Incrementar al 70% el nivel de satisfacción del recurso humano, hasta diciembre del 2013.
- ✓ Reducir los reproceso al 2%, en este año.
- ✓ Cumplir con el 100% las recomendaciones del Diagnostico Organizacional.
- ✓ Incrementar al 100% el cumplimiento de pedidos, en el 2013.
- ✓ Abastecer el mercado de la región costa en un 30% de las ventas hasta diciembre del 2013.
- ✓ Seleccionar e incrementar proveedores internacionales, para disminuir el 50% de costes.
- ✓ Alcanzar un 50% de eficacia en colecciones.
- ✓ Incrementar al 1% para publicidad de la facturación hasta diciembre del 2013.

**Fuente:** empresa GAMO'S

## CALZADO GAMO'S



### 1.8 Misión

“Diseñar, producir y comercializar calzado de calidad, innovando constantemente con procesos productivos eficientes, utilizando materias primas de primera, con mano de obra calificada y tecnología de punta, garantizando durabilidad del producto para brindar comodidad, seguridad y confort a nuestros clientes.”

### 1.9 Visión

“Ser una empresa con Certificación ISO 9001, líder en el mercado Nacional y Andino; en la fabricación y comercialización de calzado de alta calidad con precios competitivos, tanto en las líneas de seguridad industrial, trekking, casual, deportivo e infantil.”

**Fuente por:** Empresa GAMO'S



**1.10. Portfolios de productos.**

**Calzado Que Oferta Al Mercado**

**GAMO'S**

**CASUAL**



**Grafico No.3**

**INFANTIL**



**Grafico No.4**

## DEPORTIVO



Grafico No.5

## SEGURIDAD INDUSTRIAL



Grafico No.6

## MILITAR



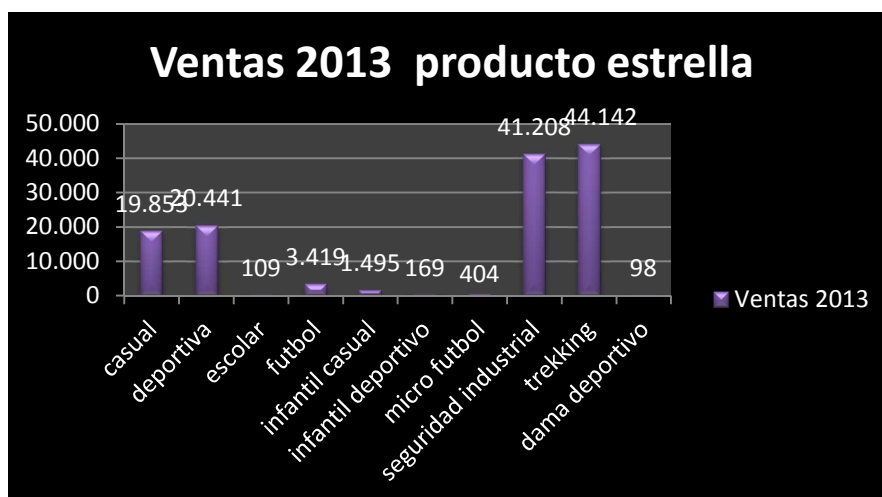
Grafico No.7

En la siguiente tabla les puntualizamos las líneas de calzado y la actividad para la que fueron creadas.

**Tabla No.3 Líneas de calzado**

LÍNEAS DE CALZADO	ACTIVIDAD
Seguridad industrial.	<b>Trabajo pesado.</b> Petrolera, minerías, cámaras de frío, dieléctricos, construcción, mecánica, metalmecánica, industrias,
Botas Militares.	Militares, policías, grupo de seguridad.
Trekking.	Paseo al aire libre, excursiones, caminatas.
Urbano	Uso diario.
Deportivo	Uso diario y deporte.
Futbol y microfútbol	Uso diario apto para disciplina deportiva

**Fuente:** empresa Gamó's



**Grafico No.8 Ventas de producto estrella.**

Como podemos observar en el gráfico de las ventas del 2013 de los productos que ofrece la empresa GAMO'S como nos indica en el cuadro su producto estrella de la empresa Botas Trekking en un 44.14% de mayor aceptación en el mercado está destinado este producto a clase media, alta la elaboración de este producto tienen un tiempo de 1 ½ horas.

### **1.11 Poder negociador de los proveedores.**

La materia prima directa que se requiere se adquiere a un plazo de 30, 60, 90, 120 hasta 150 días dependiendo del monto requerido a los principales proveedores que son:

- ✓ Curtilana.
- ✓ Cavaró.
- ✓ Curtiduría Tungurahua.
- ✓ Tenería Díaz.
- ✓ Y en el exterior por medio de importaciones.
- ✓ Key Trade (Italia).
- ✓ Arnedo (España).
- ✓ MSM (Brasil).
- ✓ Amapá (Brasil).

**Tabla No.4 Cuadro comparativo de las ventas**

NOMINA	2012	2013
CASUAL	6%	5.5%
ESCOLAR	6%	5.5%
INFANTIL CASUAL	4%	5%
INFANTIL	4%	5%
DEPORTIVO	5%	6.5%
MICRO FUTBOL	5%	6.5%
SEGURIDAD	5%	7.5%
INDUSTRIAL	15%	13%
TREKKING	50%	45.5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** empresa Gamó's

El propósito inmediato de la empresa es cumplir con el 100% de pedidos la estrategia que utilizan para mantenerse en el mercado es ofrecer a menor precio diferenciación en sus productos, innovación, modelos, calidad, diseños, garantía.

La empresa tiene como medida estratégica la distribución intensiva para el cumplimiento de sus objetivos y alcanzar el máximo volumen de ventas, por lo cual necesita estar presente en todos o en el mayor número de puntos de ventas.

El compromiso con el sector y con nuestros clientes es sinónimo de desarrollo y sostenido de crecimiento, esto nos llevará a engrandecer nuestro producto ecuatoriano a través de lograr competitividad y solidificar nuestra imagen nacional e internacional.

La mentalidad, está sustentada por una excelente mano de obra calificada nacional nos pone en camino de superar todas las expectativas planteadas con una política interna bien estructurada y sólida

## **1.12 FODA.**

### **Oportunidades:**

- ✓ El gobierno apoya al sector Industrial (sector cuero y calzado).
- ✓ Por parte del Gobierno hay restricción en las importaciones.
- ✓ A través del portal de compras públicas dan prioridad al productor nacional.
- ✓ Se han establecido para el sector público la sectorización del productor como en este caso las compras públicas.

### **Amenazas:**

- ✓ Competencia de productos de menor calidad y menor precio productos de importación.
- ✓ Demasiada normativa y legislación cambiante.
- ✓ Restricción en las importaciones.
- ✓ Regularización por Ordenanzas municipales respecto a la sectorización del sector fabril.
- ✓ Constante erupción del volcán Tungurahua.

### **Fortalezas:**

- ✓ Aceptación en el mercado local y abierto en ciertas provincias.
- ✓ Proveedores calificados y con disponibilidad de materia prima.
- ✓ Adquisición de maquinaria actualizada.
- ✓ Infraestructura adecuada.
- ✓ Cartera sin riesgos.

- ✓ Marcas registradas.

**Debilidades:**

- ✓ No se cuenta con un sistema organizacional adecuado
- ✓ No existe una planificación adecuada de la producción.
- ✓ Información financiera incompleta.
- ✓ Excesiva rotación de personal.
- ✓ Falta de mecanismos de control de Recursos Humanos al personal de la fábrica.

La empresa calzado GAMO'S tiene un mercado potencial, siendo un competidor a nivel nacional, porque el producto en sí se impone con su marca, haciendo difícil su ingreso y convirtiéndose en un competidor potencial a nivel nacional.

**Competidores del sector.**

- ✓ Incalzid.
- ✓ Levcalza.
- ✓ Vecachi.

La empresa se maneja mediante economías de escala si le convienen a la empresa compra la materia prima mensualmente lo que facilita la elaboración de los productos empleando tecnología tecnificada obteniendo una producción más rápida y a menor costo.

### **1.13 El poder negociador de los clientes.**

El cliente es el principal negociador en el mercado debido a que ellos imponen condiciones de pago en cartera, el plazo y preferencia del producto que ofrece calzado GAMO'S.

### **1.14. Organigrama.**

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y en algunos casos, las personas que las dirigen hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.”

(<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>)

#### **1.14.1 Estructura organizacional.**

Toda empresa tiene una estructura organizacional o una forma de organización conforme a sus necesidades y tomando en cuenta sus fortalezas esta forma de organización ayuda a ordenar procesos, actividades, tareas, etc.

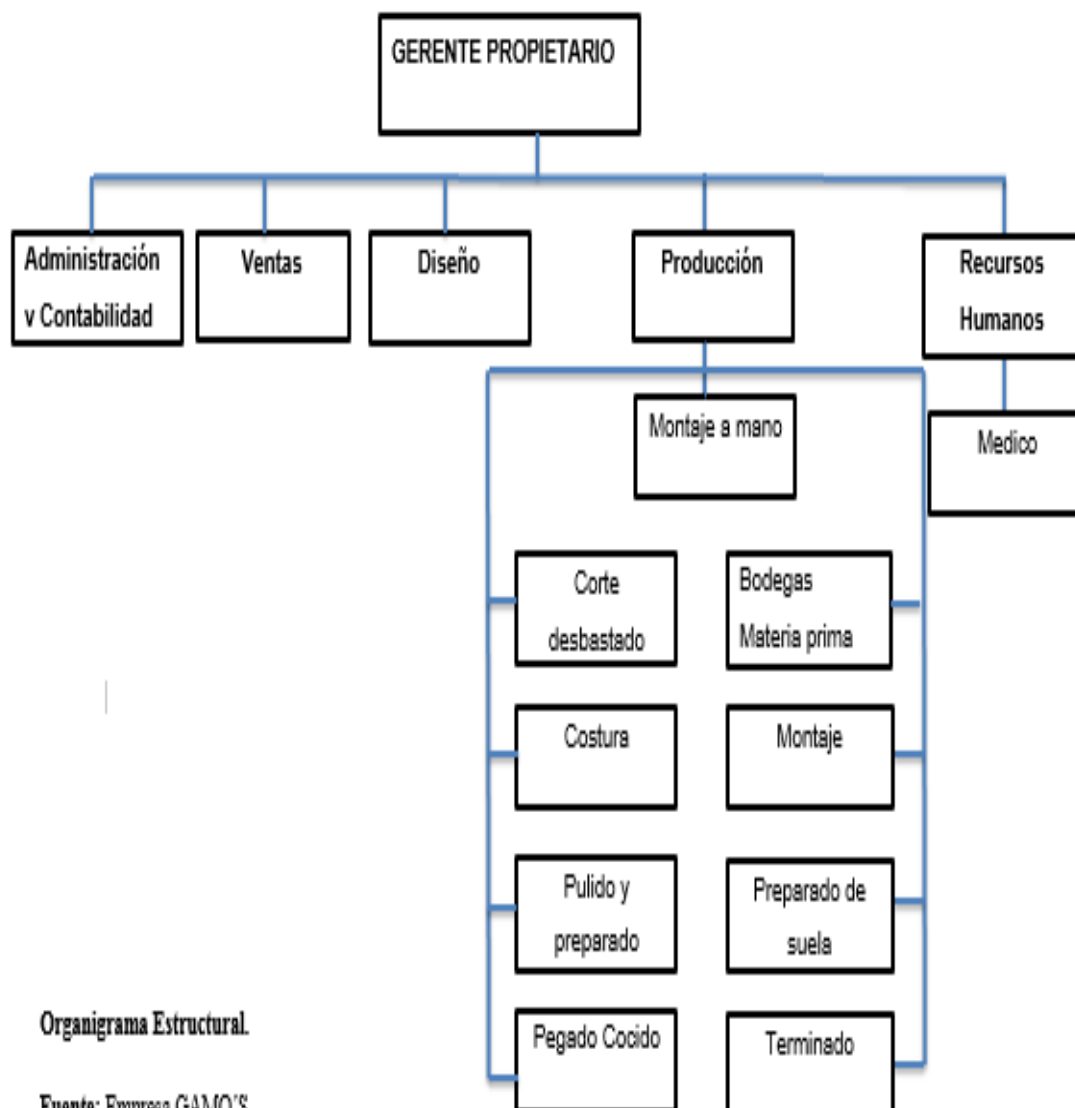
#### **1.14.2 Organigrama Estructural.**

Organigrama Estructural es aquel que contiene información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su



magnitud y características, por lo tanto presentan toda la organización y sus interrelaciones de modo general ya sean en áreas o departamentos en general.

Las organizaciones son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la empresa. Por ello la funcionalidad de esta recae en la buena estructuración del organigrama, en el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad así como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.




Organigrama Estructural.

Fuente: Empresa GAMO'S.

### 1.15 Descripción de los procesos.

La empresa GAMO'S cuenta con un manual de procesos por lo que a continuación describen las Áreas de Compras, Inventarios, Producción, Ventas.

#### 1.15.1 Proceso De Compras

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GA-PR-PR-01
	<b>COMPRAS</b>	Fecha: Revisión: 00
		Página

#### 1. Propósito.

Cumplir con los requerimientos de producción, a través del aprovisionamiento de materia prima a bodega.

#### 2. Alcance

Va desde la recepción de la solicitud de compras en base a la planificación de la producción, hasta la recepción y verificación de la calidad e ingreso en el sistema informático.

#### 3. Definiciones:

**Optimizar.**- Buscar la mejor manera de realizar una actividad

**Recursos.**- Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una actividad en la empresa

**Proveedor.**- Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para ser utilizado en la producción.


**Materia Prima.**- Elemento que entra como ingrediente en los productos a ser elaborados.

**Producción.**- Acción de producir. Transformar la materia prima en productos a ser entregados a los clientes.

#### 4. Responsabilidades.

La implantación y mantenimiento de este procedimiento es responsabilidad del Bodeguero de materia prima

**Tabla. No. 5 Proceso Compras.**

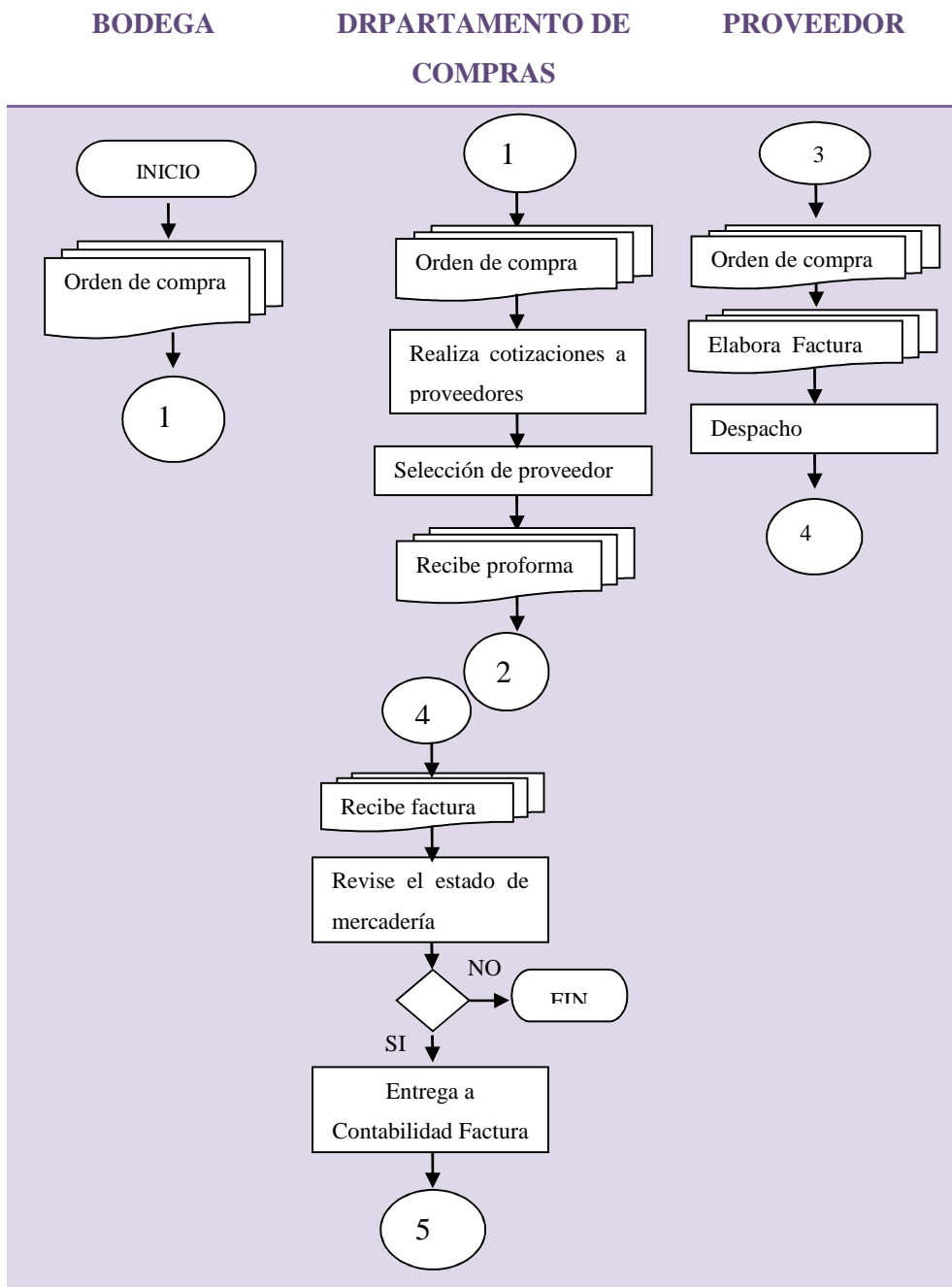
		<b>COMPRAS</b>	
		GA-PR-CP-01 Fecha: 01-06-2012 Revisión: 00 Página	
No.	Actividad	Responsable	Documento de Referencia
1	Los primeros días del año elabora el plan anual de compras.	Bodeguero de Materia prima	GA-PL-CP-01 Plan Anual de Compras
2	Revisa semanalmente los requerimientos de materiales de producción (stock).	Bodeguero de Materia prima	GA-RG-PR-12 Requerimiento de materiales
3	Verifica la existencia de materiales; de existir despacha a los diferentes procesos	Bodeguero de Materia prima	GA-RG-PR-01 Hoja de ruta
4	En reunión semanal de comité de compras se elabora el Plan Semanal de Compras para Plantas y cueros (Memorando). Nota: El comité de compras está conformado por: Bodeguero de Materia Prima, Gerente Administrativo Financiero, Gerente de Producción y Asistente de Ventas.	Bodeguero de Materia prima	GA-ME-SC-01 Memorando GA-RG-PR-12 Requerimiento de materiales
5	En base a la planificación semanal elabora la Orden de Compra	Bodeguero de Materia prima	GA-RG-CP-01 Orden de

			Compras
6	Autoriza que se realice el pedido a proveedores	Gerente Administrativo Financiero	GA-RG-CP-01 Orden de Compras
7	Realiza los pedidos a los proveedores	Bodeguero de materia prima	GA-RG-CP-01 Orden de Compras
8	Telefónicamente realiza el seguimiento del estado de los pedidos a los proveedores	Bodeguero de materia prima	GA-RG-CP-01 Orden de Compras
9	Recepta los materiales de los diferentes proveedores.	Bodeguero de materia prima	GA-RG-CP-01 Orden de Compras
10	Verifica calidad, cantidad y plazos	Bodeguero de materia prima	GA-RG-CP-01 Orden de Compras GA-RG-MP-01 Control de Calidad de Materiales
11	Entrega a contabilidad el registro Control de Calidad de Materiales junto con factura del proveedor	Bodeguero de materia prima	GA-RG-MP-01 Control de Calidad de Materiales Factura Proveedor

### SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

1	Realiza una evaluación de los proveedores de los materiales críticos para la calidad.	Bodeguero de materia prima Gerente Administrativo Financiero	GA-RG-CP-02 Matriz de Evaluación de Proveedores
2	Determina los proveedores que cumplen requisitos y elabora una lista con proveedores calificados	Bodeguero de materia prima	GA-LI-CP-01 Lista de Proveedores Calificados
3	Evalúa permanentemente el desempeño de los proveedores (entregas a tiempo, entregas completas, devoluciones)	Bodeguero de materia prima	GA-RG-MP-01 Control de Calidad de Materiales
4	Anualmente realiza una reevaluación de proveedores en base al desempeño de los mismos y actualiza el listado de proveedores calificados.	Bodeguero de materia prima	GA-RG-CP-02 Matriz de Evaluación de Proveedores

**Fuente:** empresa Gamo's



**Gráfico. No. 9 Flujo grama proceso Compras.**

**Fuente:** Empresa GAMO'S

### 1.15.2 Proceso de Inventarios.

	<b>PROCEDIMIENTO</b>  <b>INVENTARIOS</b>	GA-PR-PR-01 Fecha: Revisión: 00
		Página

#### 1. Propósito.

Cumplir con el requerimiento de inventarios para registrar las cantidades de productos existentes y para establecer el costo de la mercadería vendida.

#### 2. Alcance

Va desde la clasificación del calzado de acuerdo su estilo persona que lo utilizaran.

#### 3. Definiciones:

**Optimizar.-** Buscar la mejor manera de realizar una actividad

**Recursos.-** Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una actividad en la empresa.

**Materias primas.-** son aquellos materiales que son directamente utilizados en la fabricación del producto


**Productos en proceso.-** son productos parcialmente elaborados a los que les faltan algunas etapas o procesos para convertirse en producto terminado. También se denominan producción en proceso.

**Productos terminados.**-son productos totalmente acabados disponibles para la venta.

#### 4. Responsabilidades.

La implantación y mantenimiento de este procedimiento es responsabilidad del Jefe de Inventarios.


**Tabla. No. 6 Inventarios.**

		<b>INVENTARIOS</b>	GA-PR-CP-01 Fecha: 01-06-2012 Revisión: 00 Página
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documento de Referencia</b>
1	Los primeros días del año elabora el plan anual de Inventarios.	Jefe de almacén	GA-PL-CP-01 Plan Anual de Inventario
2	Elaboración de una guía para codificación con base a las abreviaturas de características del calzado.	Jefe de almacén	GA-RG-PR-12 Guías
3	Asignar un código para identificar los diferente estilos de calzado	Jefe de almacén	GA-RG-PR-01
4	Elaborar un catálogo con los diferentes estilos de calzado	Jefe de almacén	GA-ME-SC-01 Memorando GA-RG-PR-12
5	Elaborar un Catálogo con los diferentes códigos asignados a la mercadería.	Jefe de almacén	GA-RG-CP-01
6	Revisar el Catalogo de Códigos	Jefe de almacén	GA-RG-CP-01
7	Revisar el Catalogo de Códigos <b>Nota:</b> si no está bien remitirlo para su corrección, si esta correcto firma autorizando el catalogo.	Jefe de almacén	GA-RG-CP-01
8	Ingresar los código a de los artículos en el sistema de inventarios.	Jefe de almacén	GA-RG-CP-01
9	Conteo del 100% de los artículos	Jefe de almacén	GA-RG-CP-01



10	Realizar un conteo total	Auxiliar de almacén	GA-RG-CP-01
11	Anotar las cantidades producto de los conteos	Auxiliar de almacén	GA-RG-CP-01
12	Comparar los conteos con los saldos de listado emitido por el sistema de inventario.	Auxiliar de almacén	GA-RG-CP-01
13	Se investiga la diferencias encontradas	Auxiliar de almacén	GA-RG-CP-01
14	Emitir e l informe a Gerencia consignado de los resultados del inventario	Auxiliar de almacén Gerente	GA-RG-CP-01

### 1.15.3 Proceso De Producción.

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	GA-PR-PR-01
	<b>PRODUCCION</b>	Fecha: 00 Revisión: 00
		Página

#### 1. Propósito.

Planificar, organizar, controlar y ejecutar las actividades de producción para asegurar el cumplimiento de los pedidos programados manteniendo los estándares de calidad y productividad.

#### 2. Alcance.

Recepción de los pedidos, planificación de la producción por orden de ingreso de pedidos, controlar el proceso para que se cumplan las normas de calidad hasta entregar el producto terminado a Bodega de Producto Terminado.

### 3. Definiciones.


**Orden de Producción.-** Registro numérico para elaborar el producto de acuerdo a las especificaciones y requerimientos solicitadas por el cliente.

**Hoja de Ruta.-** Documento en el que se registra el cumplimiento y liberación de cada uno de los procesos de producción.

### 4. Responsabilidades.

El proceso de planificación revisión y control de todo cuanto tiene que ver con la producción es responsabilidad de la Gerencia de Producción.

**Tabla. No.7 proceso de producción.**

		<b>PRODUCCION</b>	GA-PR-PR-01 Fecha: 00 Revisión: 00
Página			
Nº	Actividad	Responsable	Documento de referencia
1	Entrega los pedidos a Producción semanalmente	Asistente de Comercialización	IN-RG-VT-01 Nota de Pedido
2	Recibe los pedidos autorizados	Gerente de Producción	IN-RG-VT-01 Nota de Pedido
3	Planifica con Asistente de Comercialización fecha de entrega de cada pedido	Gerente de Producción	IN-RG-VT-01 Nota de Pedido Aprobada
4	Envía a bodega de producto terminado que revise existencia en stock	Gerente de Producción	IN-RG-VT-01 Nota de Pedido Aprobada
5	Revisa existencias en stock según detalle de Nota de Pedido	Bodeguero de Producto Terminado	IN-RG-VT-01 Nota de Pedido Aprobada
6	Entrega la Nota de Pedido al Gerente de Producción. Nota: Resalta en la Nota de Pedido los artículos que se encuentran en	Bodeguero de Producto Terminado	IN-RG-VT-01 Nota de Pedido Aprobada

	stock, caso contrario no lo resalta y especifica los artículos a producir en el campo de observaciones de la Nota de Pedido		
7	Recepta el pedido revisado stock para planificación	Gerente de Producción	IN-RG-VT-01 Nota de Pedido Aprobada
8	Elabora ordenes de producción y hoja de ruta	Gerente de Producción	IN-RG-PR-11 Planificación Semanal IN-RG-PR-01 Hoja de Ruta
9	Organiza los procesos de producción de acuerdo a ordenes e ingresos de pedidos	Gerente de Producción	IN-RG-PR-11 Planificación Semanal
10	Crea órdenes de producción en el sistema	Gerente de Producción	IN-RG-PR-11 Planificación Semanal
11	Envía la Requisición de Materiales a Bodega de Materia Prima para verificar Stock.	Gerente de Producción Bodeguero de Materia Prima	IN-RG-PR-12 Requerimiento de Materiales
12	Envía Hoja de Ruta a Bodega de materia Prima para la preparación de materiales para producción	Gerente de Producción Bodeguero de Materia Prima	IN-RG-PR-01 Hoja de Ruta
13	Proceso de Corte recibe los materiales de Bodega de Materia Prima, para el proceso de producción y procede a cortar los modelos indicados, y los entrega a la siguiente etapa del proceso	Proceso de Corte Bodeguero de Materia Prima	IN-RG-PR-01 Hoja de Ruta
14	Cada etapa continúa con el proceso de Producción y libera el producto entregándola a la siguiente, verificando Calidad, y ordenes completas, si la orden no está completa se devuelve a proceso que originó el Problema NOTA: Cuando se origina y detecta Producto No Conforme se procedo según Procedimiento de Control de Producto No Conforme. VA A IN-PR-SC-03 CONTROL DE	Procesos de: Preparado, Destallado, Aparado, Montaje, Terminado	IN-RG-PR-01 Hoja de Ruta  IN-PR-SC-03 Control de Producto No Conforme

PRODUCTO NO CONFORME			
15	Gerente de Producción controla los procesos en todas las secciones	Gerente de Producción	Hojas de control del proceso
16	Controla los procesos de cortado, preparado de cortes, aparado, revisión de cortes, montaje, y terminado	Gerente de Producción	Hojas de control del proceso

**Fuente:** empresa Gamo's

#### 1.15.4 Proceso De Ventas.

PROCEDIMIENTO		GA-PR-PR-01
	<b>VENTAS</b>	Fecha: 00
		Revisión: 00
		Página

#### 1. Propósito

Comercializar los productos en el menor tiempo, costo y mejor servicio.

#### 2. Alcance

Recibe muestras del producto, programa y realiza visitas a clientes, verifica entrega a tiempo de los pedidos y cobranza de facturas en los tiempos establecidos y acordados en las políticas Institucionales.

#### 3. Definiciones


**Muestras codificadas.-** Modelos de nuevos productos con registros de colores y precios

**Hoja de ruta de clientes.-** Documento en el que se registra el cumplimiento de las visitas a cada cliente por parte del Asesor Comercia.

#### 4. Responsabilidades.

El proceso de planificación revisión y control de todo cuanto tiene que ver con las ventas es responsabilidad de la Gerencia de Ventas.

**Tabla. No. 8 Proceso De Ventas.**

		<b>VENTAS</b>	<b>GA-PR-VT-01</b> Fecha: 00 Revisión: 00 Página
Nº	Actividad	Responsable	Documento de referencia
1	Recibe de Diseño muestras	Diseño, Investigación del Producto Gerente de Ventas	
2	Programa Hoja de Rutas de Clientes	Gerente de Ventas	GA-RG-VT-02 Hoja de Ruta de Clientes
3	Recibe rutas programadas, muestras, listas de precios y realiza visitas a clientes	Asesor Comercial	GA-RG-VT-02 Hoja de Ruta de Clientes GA-LI-VT-01 Lista de Precios
4	Toma pedidos y registra requerimientos del cliente	Asesor Comercial	GA-RG-VT-01 Nota de Pedido
5	Entrega los pedidos a Gerente de Ventas para aprobación	Asesor Comercial	GA-RG-VT-01 Nota de Pedido
6	Recibe de los Asesores Comerciales las Notas de Pedido para Aprobación y verifica en el sistema Prolan si el cliente es sujeto de crédito	Gerente de Ventas	GA-RG-VT-01 Nota de Pedido
7	Si el producto es nuevo verifica si cumple con políticas de ventas para producción, y planifica con Gerente	Gerente de Ventas	GA-RG-VT-01 Nota de Pedido GA-PL-VT-01

	de Producción Fecha de entrega.		Políticas de Ventas
<b>8</b>	<p>Confirma con el Cliente si está de acuerdo con pedido y la fecha de entrega, y traslada los pedidos aprobados a Producción</p> <p>Nota: Si el cliente no está de acuerdo con las fechas de entrega, se consulta con producción la fecha tentativa y se comunica al cliente. Además si es cliente antiguo se recepta las quejas que este tuviere en el Registro reporte de quejas.</p>	Gerente de Ventas	GA-RG-VT-01 Nota de Pedido GA-RG-VT-03 Hoja de Control de Despachos GA-RG-VT-08 Reporte de Quejas
<b>9</b>	Realiza un seguimiento del avance de la producción y el cumplimiento de los pedidos con la Hoja de Control de Despacho	Gerente de Ventas	GA-RG-VT-03 Hoja de Control de Despachos
<b>10</b>	<p>Una vez facturado y despachado el pedido, comunica telefónicamente al cliente el número de guía correspondiente.</p> <p>NOTA: Esto cuando se trata de clientes de fuera de la ciudad o provincias, con clientes locales no se emite guía.</p>	Gerente de Ventas	GA-RG-FC-01 Factura
<b>11</b>	<p>Confirma con el cliente la recepción de la mercadería que este conforme con la nota de pedido, cualquier problema presentado se analizará y solucionará inmediatamente.</p> <p>NOTA: La confirmación de recepción de mercadería se la realiza tanto para clientes locales como para clientes nacionales.</p>	Gerente de Ventas	GA-RG-VT-01 Nota de Pedido
<b>12</b>	Semanalmente imprime del Sistema Prolan Saldos Pendientes de Clientes	Gerente de Ventas	GA-RG-VT-04 Saldos Pendientes de Clientes
<b>13</b>	Analiza las Cuentas por cobrar y establece si son cuentas vencidas, verifica si son incobrables	Gerente de Ventas	GA-RG-VT-04 Saldos Pendientes de

			Cientes
14	Si son cuentas incobrables remite a Gerencia General para que apruebe procedimiento legal	Gerente de Ventas	GA-RG-VT-04 Saldos Pendientes de Clientes
15	Si Gerencia General aprueba Procedimiento Legal, remite Documento a Asesor Legal, e informa al área Financiera para el registro contable correspondiente	Gerente General	GA-DE-VT-01 Documento Fiduciario
16	Si no es cuenta Vencida, No es Cuenta Incobrable, revisa Cartera, programa Hoja Ruta de Clientes y entrega al Asesor Comercial los siguientes registros: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturas emitidas por Facturación</li> <li>• Saldos Pendientes de Clientes</li> </ul>	Gerente de Ventas	GA-RG-VT-02 Hoja de Ruta de Clientes GA-RG-FC-01 Factura GA-RG-VT-04 Saldos Pendientes de Clientes
17	Visita Clientes, recibe cobros y emite comprobante	Asesor Comercial	GA-RG-VT-05 Comprobante de Cobro
18	Entrega cobros a Gerente de Ventas o recaudación	Asesor Comercial	GA-RG-VT-06 Informe de Cobranza
19	Recopila informes de Asesores Comerciales y entrega a Contabilidad	Gerente Administrativo Financiero	GA-RG-VT-06 Informe de Cobranza
20	Ingresa los cobros al Sistema Prolan, deposita en Cta. Bancos los valores recibidos, y los cheques los entrega a Gerencia General	Gerente de ventas	Cheque Depósitos
21	En caso de existir cheques protestados de clientes, inmediatamente recibirá los mismos de Contabilidad y se comunicará con cliente para determinar la razón del protesto, y buscará el cobro del cheque, si el cliente no responde favorablemente entregará el mismo al Asesor Comercial para que éste se responsabilice del Cobro, todo plazo extra surtirá como efecto la disminución de la comisión del asesor	Gerente de Ventas Asesor Comercial	Cheque Protestado

22	Elabora reporte de Devoluciones en caso de existir las mismas	Asesor Comercial	GA-RG-VT-07 Devolución en Ventas de Calzado
23	Entrega los productos devueltos a Gerente de Ventas y con sumilla de recepción el reporte de la devolución lo entrega a Bodega de Producto Terminado previa autorización de Gerencia General	Asesor Comercial Gerente de Ventas	GA-RG-VT-07 Devolución en Ventas de Calzado
24	Elabora el reporte de Nota de Devolución y lo entrega a Contabilidad para el descargo del cliente	Bodeguero de Producto Terminado	GA-RG-PT-05 Nota de Devolución de Calzado
25	Verifica con cliente razones de la devolución	Gerente de Ventas	GA-RG-VT-08 Reporte de Quejas
26	Buscará colocar inmediatamente los productos devueltos con la colaboración de los Asesores Comerciales y Bodeguero de Producto Terminado	Gerente de Ventas Asesores Comerciales Bodeguero de Producto Terminado	GA-RG-VT-01 Nota de Pedido
27	Elabora Reporte de Indicadores de Calidad	Gerente de Ventas	GA-RG-VT-09 Cuadro de Indicadores
28	Elabora reporte de Productos estrellas de acuerdo a políticas Institucionales	Gerente de Ventas	GA-RG-VT-10 Reporte de Productos Estrellas
29	Recibe las quejas de los clientes y elabora reportes de Quejas. Nota: De ser el caso llena una Solicitud de Acción. VER GA-PR-SC-02 Acciones Correctivas y Preventivas	Gerente de Ventas	GA-RG-VT-08 Reporte de Quejas GA-PR-SC-02 Acciones Correctivas y Preventivas

**Fuente:** empresa Gamo's.



## **1.16 Metodología.**

La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, Sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico.

### **1.16.1 Método de Investigación.**

La metodología usada para el desarrollo de la presente investigación será de acuerdo a los siguientes métodos. (COOPER & BACKER, 1994)

#### **El método deductivo:**

Mediante este método se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble:

- ✓ Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos.
- ✓ También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos.

#### **1.16.1.1 El método inductivo:**

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

##### **1.16.1.1.1 Análisis:**

Consiste en descomponer un objeto de estudio para desentrañar sus elementos constituyentes. Ahora bien, esta descomposición de lo que se quiere estudiar no se

hace a la ligera: todo análisis parte de un punto de vista que es necesario explicar y tener muy claro.

#### **1.16.1.1.2 Síntesis:**

Se refiere a la composición de un conjunto de ideas a partir de sus elementos separados en un previo proceso de análisis lo que se puede decir es que cuando se utiliza el análisis sin llegar a la síntesis, los conocimientos no se comprenden verdaderamente y cuando ocurre lo contrario el análisis arroja resultados ajenos a la realidad.

#### **1.16.1.2 Método científico:**

Este método consiste en la percepción directa del objeto de investigación. La observación investigativa es el instrumento universal del científico. La observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

En el transcurso de la investigación puede convertirse en procedimiento propio del método utilizado en la comprobación de la hipótesis.

Al finalizar la investigación la observación puede llegar a predecir las tendencias y desarrollo de los fenómenos, de un orden mayor de generalización.

El método científico es el camino planeado o la estrategia que se sigue para descubrir las propiedades del objeto de estudio. El método científico es un proceso de razonamiento que intenta no solamente describir los hechos sino también explicarlos. El método científico conjuga la inducción y la deducción es decir el

pensamiento reflexivo para resolver dicho problema tenemos que cruzar; por las siguientes cinco etapas:

#### **1.16.1.2.1 Percepción de una dificultad**

Es donde el individuo encuentra algún problema que le preocupe.

#### **1.16.1.2.2 Identificación y definición de la dificultad**

Es donde el individuo observa para definir la dificultad del problema.

#### **1.16.1.2.3 Solución propuesta para el problema**

Es donde el individuo busca las posibilidades de solución para los problemas mediante previos estudios de los hechos.

### **1.17 Tipos De Estudio**

#### **1.17.1 Primarias:**

##### **Observaciones de Campo**

La observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

La observación estimula la curiosidad, impulsa el desarrollo de nuevos hechos que pueden tener interés científico, provoca el planteamiento de problemas y de la hipótesis correspondiente. Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

### **Encuestas y Entrevistas**

**Entrevista.-** La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

Según el fin que se persigue con la entrevista, ésta puede estar o no estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado. Cuando la entrevista es aplicada en las etapas previas de la investigación donde se quiere conocer el objeto de investigación desde un punto de vista externo, sin que se requiera aún la profundización en la esencia del fenómeno, las preguntas a formular por el entrevistador, se deja a su criterio y experiencia.

**Encuesta.-** La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación.

### 1.17.2 Secundarias

**Libros y Tesis:** Son documentos y otras tesis cuyos contenidos puedan ayudar a solucionar los problemas de acuerdo a las necesidades presentadas en el proyecto.

Revistas: Revistas especializadas en mercado de capitales.

Normativa: Ley de Mercado de Valores, Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores y Ley de Compañías.

### 1.17.3 La Investigación:

Es el estudio de los métodos, procedimientos y técnicas utilizados para obtener nuevos conocimientos, explicaciones y comprensión científica de los problemas y fenómenos planteados y, por consiguiente, que nos puedan llevar a la solución de los mismos.

**La investigación Científica.-**La Investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento. Se define como la serie de pasos que conducen a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas y para lograr esto nos basamos en los siguientes:

**Exploratoria.-**Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento

**Descriptivas.**-El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

**Explicativas.**-Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas investigación post facto, como de los efectos investigación experimental, mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

## CAPITULO II

### 2.1. Marco Teórico.

En este texto podemos encontrar conceptos teórico - prácticos sobre normas y técnicas de auditoría relativas a la ejecución del trabajo, cuestionarios para la evaluación de control interno, programas de auditoría para pruebas sustantivas, así como también ejercicios completos de auditoría por áreas de balance y por ciclos transaccionales.

(Estupiñan)

Este libro en el capítulo 7 contiene conocimientos acerca de Auditoría Financiera, control interno, donde presenta el concepto, importancia, componentes principales, técnicas utilizadas además la responsabilidad de los auditores de comunicar aspectos relacionados con la auditoría financiera, presenta también normas y objetivos que servirán para una mejor evaluación de la administración y operación de la empresa.

(Ray & kart)

El presente documento bibliográfico trata sobre temas tales como la empresa y los hechos económicos dentro de este capítulo podemos encontrar la actividad económica, la empresa y su control interno al igual que el cambio en las organizaciones y el control interno, ofrece además un enfoque contemporáneo del control interno Informe COSO dentro del cual encontraremos objetivos, elementos, normas y principios del control interno tradicional.

(Estupiñan)

Este texto permite conocer temas como obtención y evaluación de evidencia, documentación, eventos subsecuentes, uso de un trabajo de un experto, que en el caso de desarrollar una auditoría financiera es indispensable para tratar por ejemplo asuntos legales, también nos ofrece la naturaleza y alcance del trabajo a realizar y un modelo de informe de auditoría.

(Yanel)

Este texto Ofrece consejos prácticos y pautas de actuación, con el fin de sacar el máximo provecho a la evaluación de métodos y eficiencia administrativa, nos ofrece la elaboración del programa de auditoría o pre auditoría - Preparación de la auditoría: qué hace el equipo auditor antes de comenzar - Realización de la auditoría: qué sucede durante la presencia del equipo auditor - Pos auditoría: seguimiento e implantación de acciones correctivas.

(Williams & P)

El libro nos ofrece una estructura de aproximación y ejecución de auditorías basado en los procesos de mejora continua, métodos para verificar la implantación real de la Empresa según la visión de la Dirección y aportara un valor añadido para desarrollar un análisis FODA.

(Fernandez)

En este texto podemos encontrar métodos de enfocar una auditoria de gestión, estableciendo unos criterios integrados de auditoria que permitan su adecuada



planificación y ejecución, así como la redacción de las desviaciones detectadas y análisis de las acciones correctivas presentadas por el auditado.

(Maldonado, 2006)

Análisis de estados financieros, metas y programas, beneficiarios de su acción y análisis de los costos mínimos. Las normas relativas del trabajo son:

### **Planeación y supervisión.**

La Planeación hace referencia al conjunto de actividades programadas secuencialmente antes de ejecutar un análisis, con el fin de establecer la metodología de trabajo. La Supervisión en el control de gestión debe ser oportuna, técnica y profesional, de manera que coadyuve en el desarrollo del trabajo, esto con el propósito de garantizar la calidad de la evaluación.

### **Estudio y evaluación del control interno**

La administración tiene la obligación de adoptar e implantar medidas de control interno que prevengan la omisión de errores e irregularidades, así como de protección de los bienes patrimoniales. El auditor debe revisar los sistemas y procedimientos de control interno para determinar el alcance de las pruebas.

### **Supervisión del Trabajo de Auditoría**

Se verificará que la revisión se desarrolle conforme a programas y objetivos de auditoría, observando un trato respetuoso con el personal subordinado evitando conductas de abuso de autoridad

## **Obtención de evidencia**

Recabar las pruebas suficientes y competentes para fundamentar el resultado de la revisión. Los hechos debidamente documentados establecerán el vínculo jurídico para determinar las medidas correctivas y, en su caso, las responsabilidades que procedan.

### **2.14. Normas Ecuatorianas de Auditoría.**

La normativa que rige el desarrollo de la auditoría en cualquier sector Público o privado y se encuentra dado por las Normas Ecuatoriana de Auditoría las mismas que se fundamentan en las Normas Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) y las que son de aplicación y cumplimiento obligatorio por parte de los auditores de la Contraloría General del Estado, los auditores internos de las entidades públicas y los profesionales de las firmas privadas contratadas de auditoría. (Contraloria)

### **2.15. Normas Internacionales de Auditoria (NIA).**

Las Declaraciones de Normas de Auditoría o SAS (Statements on Auditing Standards) son interpretaciones de las normas de auditoría generalmente aceptadas que tienen obligatoriedad para los socios del American Institute of Certified Public Accountants AICPA, pero se han convertido en estándar internacional, especialmente en nuestro continente. Las Declaraciones de Normas de Auditoría son emitidas por la Junta de Normas de Auditoría (Auditing Standard Board ASB).

Estas normas si bien están dirigidas a las auditorias de los estados financieros, también rigen a las auditorias administrativas como son el caso de las nias: 200

Responsabilidades; 300 Planeación; 400 Control Interno; 500 Evidencia de Auditoría; 600 Uso del Trabajo de otros; y 700 Conclusiones y dictamen de la Auditoría.

## **200 Responsabilidades**

### **210 Cartas para el acuerdo de los términos sobre un trabajo de auditoría (NIA2)**

Esta norma proporciona pautas para la preparación de la carta de contratación, en la cual el auditor documenta y confirma la aceptación de un trabajo, el objetivo y alcance de la auditoría, el grado de su responsabilidad ante el cliente y el formato del informe a ser emitido. Si bien esta norma no requiere explícitamente que el auditor obtenga una carta de contratación, proporciona una orientación con respecto a su preparación de tal manera que se presume su uso.

### **220 Control de calidad del trabajo de auditoría (NIA 7)**

Esta norma trata sobre el control de calidad que se relaciona con el trabajo delegado a un equipo de trabajo y con las políticas y procedimientos adoptados por un profesional para asegurar en forma razonable que todas las auditorías efectuadas están de acuerdo con los principios básicos que regulan la auditoría.

### **230 Documentación (NIA 9)**

Esta norma define “documentación” como los papeles de trabajo preparados u obtenidos por el auditor y conservados por él para ayudar a la planificación,

realización, supervisión procedimientos brindan la evidencia de auditoría más confiable con respecto a ciertas afirmaciones.

### **300 PLANEACIÓN (NIA 4)**

Esta norma establece que el auditor debe documentar por escrito su plan general y un programa de auditoría que defina los procedimientos necesarios para implantar dicho plan.

### **310 Conocimiento del negocio (NIA 30)**

El propósito de esta norma es determinar qué se entiende por conocimiento del negocio, por qué es importante para el auditor y para el equipo de auditoría que trabajan en una asignación, por qué es relevante para todas las fases de una auditoría y cómo el auditor obtiene y utiliza ese conocimiento.

### **320 La importancia relativa de la auditoría (NIA 25)**

Esta norma se refiere a la interrelación entre la significatividad y el riesgo en el proceso de auditoría. Identifica tres componentes distintos del riesgo de auditoría: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección. Tomando conciencia de la relación entre significatividad y riesgo, el auditor puede modificar sus procedimientos para mantener el riesgo de auditoría en un nivel aceptable.

### **400 Control Interno (NIA 6)**

El propósito de esta norma es proporcionar pautas referidas a la obtención de una comprensión y prueba del sistema de control interno, la evaluación del riesgo inherente y de control y la utilización de estas evaluaciones para diseñar

procedimientos sustantivos que el auditor utilizará para reducir el riesgo de detección a niveles aceptables. (Yanel)

### **500 Evidencia De Auditoria (NIA 8)**

El propósito de esta norma es ampliar el principio básico relacionado con la evidencia de auditoría suficiente y adecuada que debe obtener el auditor para poder arribar a conclusiones razonables en las que basar su opinión con respecto a la información financiera y los métodos para obtener dicha evidencia.

### **501 Evidencia de auditoría**

El propósito de esta norma es proporcionar pautas relacionadas con la obtención de evidencia de auditoría a través de la observación de inventarios, confirmación de cuentas a cobrar e indagación referida a acciones judiciales, ya que en general se considera que estos financieros y los servicios de auditoría y relacionados.

### **520 Procedimientos analíticos (NIA 12)**

Esta norma proporciona pautas detalladas con respecto a la naturaleza, objetivos y oportunidad de los procedimientos de revisión analítica. El término “procedimiento de revisión analítica” se utiliza para describir el análisis de las relaciones y tendencias, que incluyen la investigación resultante de la variación inusual de los ítems.

### **530 Muestreo de auditoría (NIA 19)**

Esta norma identifica los factores que el auditor debe tener en cuenta al elaborar y seleccionar su muestra de auditoría y al evaluar los resultados de dichos

procedimientos. Se aplica tanto para el muestreo estadístico como para el no estadístico.

#### **600 Uso Del Trabajo De Otros (NIA 5)**

Esta norma requiere que el auditor principal documente en sus papeles de trabajo los componentes examinados por otros auditores, su significatividad con respecto al conjunto, los nombres de otros auditores, los procedimientos aplicados y las conclusiones alcanzadas por el autor principal con respecto a dichos componentes.

Requiere también que el auditor efectúe ciertos procedimientos además de informar al otro auditor sobre la confianza que depositará en la información entregada por él.

#### **610 Uso del trabajo de auditoría interna (NIA 10)**

Esta norma proporciona pautas detalladas con respecto a qué procedimientos deben ser considerados por el auditor externo para evaluar el trabajo de un auditor interno con el fin de utilizar dicho trabajo.

#### **620 Uso del trabajo de un experto (NIA 18)**

El propósito de esta norma es proporcionar pautas con respecto a la responsabilidad del auditor y los procedimientos que debe aplicar con relación a la utilización del trabajo de un especialista como evidencia de auditoría. Cubre la determinación de la necesidad de utilizar el trabajo de un especialista, las destrezas y competencia necesaria, la evaluación de su trabajo y la referencia al especialista en el informe del auditor.

## **Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA)**

Son un conjunto de principios, reglas o procedimientos que obligatoriamente debe seguir o aplicar el profesional que se dedique a labores de auditoría de estados financieros o de procesos, con la finalidad de evaluar de una manera razonable y confiable la situación financiera o administrativa de la empresa o ente por él auditado, y en base de aquello le permita emitir su opinión en forma independiente con criterio y juicio profesionales acertados.

Estas normativas tienen un rango superior al haberse introducido el acápite del Aseguramiento, con el fin de proporcionar un alto nivel de seguridad por cuanto se debe evaluar adecuadamente el riesgo de auditoría, que da inicio desde los aspectos previos a la contratación, siguiendo con la Planeación hasta concluir con el Informe, proporcionado de esta manera un alto índice de confianza a los diferentes usuarios de los estados financieros, y por consiguiente la correspondiente credibilidad de sus contenidos.

Para la correcta aplicación del Aseguramiento, es indispensable que el auditor persona natural o jurídica, establezca o al menos defina entre otras, las siguientes actividades.

### **Evaluación previa:**

Si el usuario solicita la presentación de una oferta, ésta no puede ser habilitada sin antes haber realizado una evaluación general al entorno del negocio de un potencial cliente, actividad que en forma documentada (escrita) definirá la solvencia del sistema de control interno, midiendo posibles riesgos.

**Desarrollo de la auditoria:**

A partir de la fase o etapa de la Planeación de la auditoria, ésta se desarrollará siguiendo los lineamientos y programas establecidos Evaluación de riesgos en el desarrollo de la auditoria. En la etapa de la Planeación de auditoria y en las restantes fases del examen, queda entendido que el auditor en forma permanente pondrá mucho cuidado para evaluar los riesgos; que la supervisión mantendrá estándares altos de revisión in situ, que la medición y obtención de la certeza razonable sea la apropiada, pertinente y documentada, con el fin de asegurar la calidad deseada y obtener los propósitos o el objetivo de dicha auditoria. (Whittington & Kart, 2004)

**Obtención de niveles de certeza:**

La certeza bajo el marco conceptual de las normas internacionales de auditoria, se entenderá como: “La satisfacción en la cual se basa el auditor con la finalidad de confiar en una aseveración realizada por un tercero (administración del ente auditado), para ser utilizada por otra parte (usuario)”.

El auditor como resultado de sus pruebas pondera las evidencias obtenidas en base a los procedimientos aplicados, posición que le habilita para expresar sus conclusiones. Es indudable que existen limitaciones inherentes en cualquier sistema de control interno, las que deberá analizar y evaluar el auditor con el fin de medir el grado de repercusión que éstas tienen.

**Contratos de Aseguramiento:**

La Norma Internacional específica sobre Contratos de Aseguramiento (Internacional Standard on Assurance Engagements (ISAE), en inglés), difunde el



marco conceptual enfocado a los trabajos de aseguramiento cuya intención es la de proveer un nivel de seguridad, bien sea alto o moderado, según los convenios previos entre las partes contratantes.

Así mismo, define los principios básicos o elementales y establece guías o procedimientos esenciales para que sean observados por los profesionales al desarrollar esta práctica profesional independiente, cuyo objetivo o intención es proveer un nivel alto de seguridad. Es de advertirse que esta Norma no define los principios básicos ni los procedimientos esenciales, para los contratos que tienen como finalidad proporcionar niveles de seguridad moderados.

#### **Controles de calidad:**

Un auditor debe acatar la normas de control de calidad que sean obligatorias en el país emitidas por la Profesión o por las autoridades de control; por otro lado, cada estudio, sin importar el tamaño de su despacho está en la obligación de implementar por escrito las normas o procedimientos de controles de calidad que aplicará para el desempeño de sus funciones.

#### **2.16. Normas de Calidad ISO**

La finalidad principal de las normas ISO es orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir menores costes y efectividad.

Tiene valor indicativo y de guía. Actualmente su uso se va extendiendo y hay un gran interés en seguir las normas existentes porque desde el punto de vista económico reduce costes, tiempo y trabajo. Criterios de eficacia y de capacidad de

respuesta a los cambios. Por eso, las normas que presentemos, del campo de la información y documentación, son de gran utilidad porque dan respuesta al reto de las nuevas tecnologías

Las normas pueden ser cuantitativas (normas de dimensión, por ej. las DIN-A, etc.) y cualitativas (las 9000 de calidad, etc.)

Los campos de aplicación son amplios y en el ámbito de la información científica y técnica es también muy importante.

“La norma ISO 9001, es un método de trabajo, que se considera tan bueno, Que es el mejor para mejorar la calidad y satisfacción de cara al consumidor. La versión actual, es del año 2000 ISO9001:2000, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Y es a lo que tiende, y debe de aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual”.

Estos principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

Satisfacer al consumidor, permite que este repita los hábitos de consumo, y se fidelice a los productos o servicios de la empresa. Consiguiendo más beneficios, cuota de mercado, capacidad de permanencia y supervivencia de las empresas en el largo plazo.

Como es difícil mejorar la técnica, se recurren a mejorar otros aspectos en la esperanza de lograr un mejor producto de condición superior.

La normativa, mejora los aspectos organizativos de una empresa, que es un grupo social formada por individuos que interaccionan.

Sin buena técnica. No es posible producir en el competitivo mercado presente. Y una mala organización, genera un producto deficiente, que no sigue las especificaciones de la dirección.

Puesto que la técnica se presupone. ISO 9001 propone unos sencillos, probados y geniales principios para mejorar la calidad final del producto mediante sencillas mejoras en la organización de la empresa que a todos benefician.

## CAPITULO III

### **3. Metodología De La Aplicación De La Auditoría De Gestión**

#### **3.1. Fases de la Auditoría de Gestión.**

#### **3.2. Planificación de Auditoría.**

La planificación de la auditoría comprende el desarrollo de una estrategia global para su administración, al igual que el establecimiento de un enfoque apropiado sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que deben aplicarse. El planeamiento también permitirá que el equipo de auditoría pueda hacer uso apropiado del potencial humano disponible. (Milton, 2006)

Esta es la primera fase de planificación de la Auditoría de Gestión que le permite al auditor conocer la naturaleza del negocio: clientes, proveedores, legislación, los procesos que realiza la empresa de forma general, los sistemas con que se maneja el negocio, el tamaño del negocio y la normativa.

##### **3.2.1. Objetivo de la planificación de Auditoría**

El objetivo principal de la planificación, consiste en determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de auditoría que correspondan aplicar, cómo y cuándo se ejecutarán, para que se cumpla la actividad en forma eficiente y efectiva.

La planificación permite identificar lo que debe hacerse en una auditoría, por quién y cuándo.

Generalmente, la planificación es vista como una secuencia de pasos que conducen a la ejecución de procedimientos sustantivos de auditoría; sin embargo, este proceso debe proseguir en forma continua durante el curso de la auditoría.

### **3.3. Fases de la Auditoría**

#### **3.3.1. Orden de Trabajo y Carta de Presentación**

Para iniciar una auditoría o examen especial que conste en la planificación general o definida a base de una solicitud calificada como imprevista, el jefe de la unidad operativa emitirá la "orden de trabajo" autorizando su ejecución, la cual contendrá:

- a. Objetivo general de la auditoría.
- b. Alcance de la auditoría.
- c. Nómina del personal que inicialmente integra el equipo.
- d. Tiempo estimado para la ejecución.
- e. Instrucciones específicas para la ejecución (Determinará sí se elaboran la planificación preliminar y específica o una sola que incluya las dos fases).

La instalación del equipo en la entidad, determina de manera oficial el inicio de la auditoría o examen especial, la cual comenzará con la planificación preliminar.

Para la planificación preliminar, es preferible que el equipo esté integrado por el supervisor y el jefe de equipo. Posteriormente, dependiendo de la complejidad de las

operaciones y del objetivo de la auditoría, se designarán los profesionales requeridos para la planificación específica y la ejecución del trabajo.

El Director de la unidad de auditoría proporcionará al equipo de auditores, la carta de presentación, mediante la cual se iniciará el proceso de comunicación con la administración de la entidad, la que contendrá la nómina de los miembros que inicialmente integren el equipo, los objetivos del examen, el alcance y algún dato adicional que considere pertinente. El auditor planeará sus tareas de manera tal que asegure la realización de una auditoría de alta calidad y que ésta sea obtenida con, eficiencia, eficacia y oportunidad.

La planificación de cada auditoría se divide en dos fases o momentos distintos, denominados planificación preliminar y planificación específica. En la primera de ellas, se configura en forma preliminar la estrategia a seguir en el trabajo, a base del conocimiento acumulado e información obtenida del ente a auditar; mientras que en la segunda se define tal estrategia mediante la determinación de los procedimientos específicos a aplicarse por cada uno de los componentes y la forma en que se desarrollará el trabajo en las siguientes fases.

Las etapas mencionadas, suponen la realización de un trabajo de auditoría recurrente, en estos casos ya se cuenta con un amplio conocimiento de las operaciones del ente a auditar como resultado de trabajos anteriores, por consiguiente, el análisis debe recaer en los cambios que hayan ocurrido desde el último examen.

En un trabajo que se realiza por primera vez, no existe ese conocimiento acumulado y por lo tanto, la etapa de planificación demandará un esfuerzo de auditoría adicional.

Cuando se trate de exámenes a entidades o actividades relativamente pequeñas, donde no amerite presentar por separado la planificación preliminar y la específica, el Director o Jefe de la unidad de auditoría al emitir la orden de trabajo instruirá a los miembros del equipo para que el informe o reporte de planificación sea único.

#### **3.4. Fase I. Planificación preliminar de la Auditoría.**

La planificación preliminar tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades sustantivas y adjetivas, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría, cumpliendo los estándares definidos para el efecto.

La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, se elabora una guía para la visita previa para obtener información sobre la entidad a ser examinada, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para conocimiento de la Dirección o Jefatura de la unidad de auditoría, en el que se validan los estándares definidos en la orden de trabajo y se determinan los componentes a ser evaluados en la siguiente fase de la auditoría.

### **3.5. Planificación Específica de la Auditoría.**

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.

Estos aspectos se analizan con mayor detalle en los manuales especializados de auditoría, emitidos para el efecto por la Contraloría General del Estado.

#### **Motivo**

En el motivo se detalla la razón por la cual se realiza la auditoría, es decir lo que impulso a la empresa o al ente para contratar al equipo de auditoría para que desempeñe sus funciones y lograr el objetivo planteado por la empresa.

#### **3.5.1. Objetivo del Examen**

Es el propósito o meta que se propone a cumplir en el desarrollo del examen en un lapso definido de tiempo y por el cual han sido contratados el equipo de auditoría.



### **3.5.1.1. Alcance**

Se refiere a la extensión del examen, este puede ser una auditoría integral o un examen especial. También se detalla el periodo que va ser examinado que varía dependiendo de las necesidades y del propósito de la auditoría.

### **3.5.1.2. Personal Técnico**

Aquí se detalla el personal especializado que se requiere en el transcurso del examen. No es para todas las auditorías sino que dependen del giro del negocio de la empresa a ser auditada que amerite un criterio especializado que sustente y aclare las dudas del auditor

### **3.5.1.3. Recursos Materiales, Financieros y Humanos**

Dentro de esta se detalla los recursos materiales que van a ser requeridos para el desarrollo de la auditoría, tales como computadores, calculadoras, lápices, etc.

Dentro de los recursos financieros se detalla el valor que se cobrará por la auditoría, es decir son los honorarios por el trabajo que realiza el auditor.

### **3.5.1.4. Distribución de tiempo y trabajo**

Aquí se determina el equipo de trabajo que conformará esta auditoría. Dentro de esta se lista la distribución de las fases de auditoría y el tiempo que se debe cumplir cada una

### **3.5.1.5. Definición del Control Interno.**

El artículo 8 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado establece que "El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos del control interno: el entorno de control; la organización; la idoneidad del personal; el cumplimiento de los objetivos institucionales; los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos institucionales y las medidas adoptadas para afrontarlos; el sistema de información; el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control".

Esta definición es concordante con la expuesta por el Comité de Organizaciones participantes (COSO) que dice: (COOPER & BACKER, 1994).

"El control interno es un proceso efectuado por la alta dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

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

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- ✓ El control interno es un proceso. Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo.
- ✓ El control interno lo llevan a cabo personas. No se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.
- ✓ El control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la alta dirección de la entidad.

#### **3.5.1.6. Clasificación del Control Interno.**

El control interno se clasifica en:

#### **3.5.1.7. Control Interno administrativo**

Son aquellas medidas que se relacionan principalmente con la eficiencia operacional y la observación de las políticas establecidas en el área de la organización.

El control Interno Administrativo incluye el plan de organización pero no se limita a este y todos los métodos y procedimientos que facilitan la planeación y el control administrativo de las operaciones.

El control Administrativo se divide en:

- a) **Control Operativo.-** Este control se basa en las actividades operativas a fin de que éstas se realizarán con eficiencia y eficacia, optimización de recursos y cuidado de activos, para obtener los niveles adecuados de economía.
- b) **Control Estratégico.-** Este control se basa en hacer estrategias afines al giro del negocio de la empresa; alcanzando y manteniendo el éxito de la misma.

c) **Control Interno Contable.-** Son aquellas medidas que se relacionan principalmente con la protección de los activos y la confiabilidad de la información contable y financiera, incluyen los métodos y procedimientos para autorizar las transacciones, salvaguardar los activos y asegurar la precisión de los registros financieros. Los buenos controles contables ayudan a maximizar la eficiencia, ayuda a minimizar el desperdicio, los errores y el fraude.

#### **3.5.1.8. Evaluación del Control Interno.**

“Las Normas Administrativas Gubernamentales, establece que el auditor gubernamental obtendrá la comprensión suficiente de la base legal, planes y organización, así como de los sistemas de trabajo e información manual y computarizada, y establecerá el grado de confiabilidad del control interno del área sujeta a examen, a fin de: planificar la auditoría, determinar la naturaleza, oportunidad, alcance, procedimientos sustantivos a aplicar y preparar los resultados de dicha evaluación para conocimiento de la administración de la entidad.

El auditor interno debe evaluar a la organización y los sistemas que se encuentren en funcionamiento en sus aspectos formales y reales. El estudio y evaluación del control interno se realizará a base del objetivo general de la auditoría y los objetivos específicos del examen, los sistemas y procedimientos vigentes para que la entidad ejecute sus actividades en forma eficiente, efectiva y económica, a fin de cumplir con las metas y objetivos planificados.”

El sistema de control interno es un instrumento de gestión que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de una

entidad para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y propender al cumplimiento de las metas y objetivos programados.

El concepto de control interno abarca todo el conjunto de mecanismos y procedimientos establecidos por los organismos para asegurar la regularidad, la eficiencia y la eficacia de sus operaciones y actividades.

#### Herramientas de Control Interno

- ✓ Cuestionarios orientados al área administrativa.
- ✓ Narrativas.
- ✓ Flujo diagramación.
- ✓ Matriz de autorizaciones.

#### **3.5.1.9. Evaluar el Sistema de Control Interno**

Dentro del sistema de control interno se deben considerar los siguientes puntos relevantes para el estudio del riesgo de auditoría se deben considerar los siguientes factores:

- ✓ Cambios en el nivel de organización
- ✓ Complejidad.
- ✓ Interés de la organización.
- ✓ Tiempo.

Además se debe determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no ocurran, se considera los siguientes factores:

- ✓ Incumplimientos en los procedimientos normalizados.
- ✓ Poca experiencia en el personal.
- ✓ Sistema de información no confiable.
- ✓ Imagen pública.

### **3.5.2. Método de Evaluación de Control Interno**

Al evaluar el control interno, los auditores gubernamentales lo podrán hacer a través de cuestionarios, descripciones narrativas y diagramas de flujo, según las circunstancias, o bien aplicar una combinación de los mismos, como una forma de documentar y evidenciar esta labor.

La naturaleza de la documentación a utilizar es totalmente independiente del proceso general de auditoría, y va a depender solo de la forma en que se presente la información a revelar y del criterio del auditor. En ciertas oportunidades la realización de un diagrama puede llegar a ser mucho más útil que la descripción narrativa de determinada operación. En otras, y según sea el componente, la existencia de cuestionarios especiales puede ayudar de manera más efectiva que el análisis a través de alguna otra fuente de documentación.

Al analizar la documentación de sistemas, se debe verificar si existen manuales en la organización que puedan llegar a suplir la descripción de los sistemas realizados por el auditor. Dependerá de cada una de las situaciones que se presenten al elegir

uno u otro método de documentación y, especialmente identificar aquellas oportunidades en donde, utilizando el material que facilite el ente, se pueda llegar a obtener la documentación necesaria para evidenciar la evaluación del sistema de información, contabilidad y control.

A continuación se enuncian los métodos generales:

**a) Método de cuestionarios de control interno o especial.**

Los cuestionarios de control interno tienen un conjunto de preguntas orientadas a verificar el cumplimiento de las Normas de Control Interno y demás normativa emitida por la Contraloría General del Estado. (HEVIA, 1989).

**b) Método de descripciones narrativas.**

El método de descripciones narrativas o cuestionario descriptivo, se compone de una serie de preguntas que a diferencia del método anterior, las respuestas describen aspectos significativos de los diferentes controles que funcionan en una entidad.

**c) Método de diagramas de flujo.**

El flujo grama es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales.

### **3.5.2.1 Evaluación de Riesgo.**

La empresa debe conocer la variedad de riesgos que enfrenta, tanto internos como externos, a fin de elaborar una estrategia que permita minimizar su impacto.

### **3.5.2.2 Actividades de Control.**

Están constituidas por las políticas y procedimientos específicos establecidos para asegurar el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Las actividades de control se dan todos los niveles y funciones.

### **3.5.2.3. Información y Comunicación.**

Toda entidad requiere un sistema de información gerencial que capture y comunique la información pertinente a tiempo, a fin de que la información fluya a lo largo de toda la empresa para poder tomar decisiones a oportunas. Esta información se refiere a los datos que se generan internamente en la empresa y también de los eventos, actividades y condiciones que produzcan algún tipo de impacto en la empresa.

**3.5.2.4. Supervisión o Monitoreo.-** Este incumbe a la administración al proporcionar una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Todo proceso de control interno debe ser monitoreado para prevenir deficiencias, corregir de manera oportuna y mejorar continuamente según las exigencias del entorno.

### **3.5.2.5. Herramientas de Evaluación de Control Interno Narrativa.**

Es la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencias



a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de los procesos. Este método permitirá obtener un mejor conocimiento de la empresa.

La narrativa como herramienta de evaluación de control interno no es muy recomendable ya que se encuentra sujeta a la perspectiva del funcionario que ha sido entrevistado.

**Tabla. No. 9. Formato de Narrativa**

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">P/T</div>
<p><b>AUDITORES BAS</b></p> <p><b>NARRATIVA DE CONTROL INTERNO</b></p>
<p>Procedimiento:</p> <p>Cliente:</p> <p>Nombres del personal entrevistado:</p> <p>Cargo del personal entrevistado:</p> <p>Fecha:</p>
<p>Narración detallada del procedimiento</p>
<p>Preparado por:</p> <p>Fecha:</p>

### **3.5.2.6. Cuestionario.**

Esta herramienta se usa para obtener información de la empresa.

El cuestionario debe ser amplio y contener varias preguntas acerca del negocio en general. Existen varias maneras de diseñar el cuestionario, pero en auditoría lo más común es desarrollar cuestionarios de preguntas cerradas en donde las respuestas negativas indiquen una debilidad de control interno, y la positiva una fortaleza de control.

El cuestionario tiene como ventaja que abarca situaciones usuales que suceden en las empresas siendo así de bastante cobertura.

**Tabla. No. 10. Formato de Cuestionario**

<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 5px;">P/T</div>						
<b>AUDITORES BAS</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INETRNO</b>						
Procedimiento:						
Cliente:						
Nombres del personal entrevistado:						
Cargo del Personal entrevistado:						
Fecha:						
N.-	PREGUNTAS	RESPUESTAS				OBSERVAC IÓN
		SI	NO	PUNTAJE		
				Optimo	Obtenido	
Preparado por:						
Fecha:						

### 3.5.2.7. Flujo diagramación

Esta es una de las mejores herramientas a usarse en la evaluación del control interno ya que permite visualizar los procesos de las diferentes áreas de la empresa de manera gráfica y reflejar las relaciones entre las diversas funciones de las operaciones de una compañía. (Trigueros & Reig, 1996)

El diagrama de flujo debe incluir el flujo de información, división del trabajo, registros producidos y mantenidos.

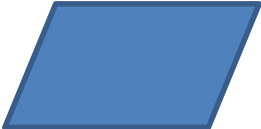
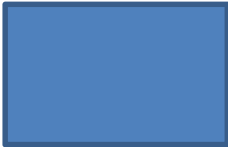

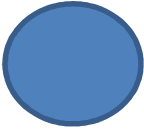

Es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un producto, un servicio, o bien una combinación de ambos.


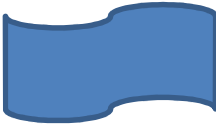


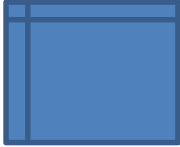




### **SIMBOLOS QUE SE USAN PARA EL DISEÑO DEL FLUJOGRAMA**



Los símbolos que se usan en el flujo grama son:

#### **Símbolos básicos que se usan en el flujo grama**

**Tabla. No. 11. Símbolos básicos que se usan en el flujo grama.**

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Entrada / Salida.- Información disponible para procesamiento o registro de información.
	Proceso.- Pasos que se realizan en el procesamiento de información que ocasionen un cambio en el valor.
	Líneas de flujo.-Se usan para indicar o señalar la dirección de los flujos.
	Referencia en página.-salida de secuencia y entrada a otra.
	Decisión.- Se usa para identificar el momento de realizar una decisión.

	<p>Documento.-Varios tipos de informe e información bajo la forma de documentos de papel.</p>
	<p>Cinta perforada.-Función de entradas o salidas bajo la función de cinta de papel perforado.</p>
	<p>Frecuencia de tiempo</p>
	<p>Funciones manuales.- procesos de línea sin ayuda mecánica.</p>
	<p>Almacenamiento interno</p>
	<p>Entrada manual.- entradas en línea mediante teclado, manipulación de interruptores, botones</p>
	<p>Proceso definido</p>
	<p>Preparación</p>
	<p>Datos secuenciales</p>

	<p>Tarjeta perforada.- Función de entradas o salidas usando cualquier tipo de tarjeta.</p>
	<p>Referencia en página nueva.- Entrada o salida de una serie que describió a otra página.</p>

### 3.5.3. Evaluación del Riesgo

#### 3.5.3.1. Medición de Riesgos

El riesgo en auditoría, significa que el auditor acepta cierto nivel de incertidumbre al realizar su tarea.

- ✓ Esta incertidumbre está relacionada con:
- ✓ La calidad y competencia de las evidencias
- ✓ La eficacia de las actividades de control
- ✓ La presentación de los estados contables
- ✓ Los riesgos que debe enfrentar el auditor en su trabajo, afectan la planificación de la auditoría, de allí la importancia de poder reconocerlos y medirlos previamente a esta etapa.

Las categorías del riesgo de auditoría son:

**3.5.3.1.1. Riesgo inherente.-** Los riesgos asociados con la naturaleza de la temática.

**3.5.3.1.2. Riesgo de control. -** El riesgo de que los controles sobre la temática no existan u operen ineffectivamente.

**3.5.3.1.3. Riesgo de detección.-** El riesgo de que los procedimientos del auditor no detecten los aspectos importantes que pueden afectar la temática.

### **3.5.3.2. Matriz de Riesgo**

### **3.5.3.3. Evaluación del Riesgo de Auditoría de Gestión**

La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso. (Trigueros & Reig, 1996)

- ✓ El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en cuatro grados posibles:
- ✓ Mínimo.
- ✓ Bajo.
- ✓ Medio.
- ✓ Alto.

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor.

**Tabla. No. 12. La tabla adjunta muestra la variabilidad del riesgo:**

## VARIACIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN DE AUDITORÍA

<i>Nivel de Riesgo</i>	<i>Significatividad</i>	<i>Factores de riesgo</i>	<i>Probabilidad de ocurrencia de errores</i>
MÍNIMO	No significativo	No existen	Remota
BAJO	Significativo	Existen algunos pero poco importantes	Improbable
MEDIO	Muy significativo	Existen algunos	Posible
ALTO	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

Fuente: MALDONADO Milton, *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito 2006 p. 62/

Un riesgo mínimo estaría conformado cuando en un componente poco significativo existan factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades sea remota. Cuando en un componente significativo existan factores de riesgo pero no demasiado importantes y la probabilidad de existencia de errores o irregularidades sea baja improbable, ese componente tendrá una evaluación de riesgo bajo.

Un componente significativo, donde existen varios factores de riesgo y es posible que se presenten errores o irregularidades, será un riesgo medio. Por último un componente tendrá un nivel de riesgo alto cuando sea claramente significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde sea totalmente probable que existan errores o irregularidades

Para desarrollar el cuadro de evaluación de riesgo se debe tener claro las siguientes herramientas:



#### **3.5.3.4. Programa de Auditoría.**

“Un programa de auditoría, es el procedimiento a seguir en el examen a realizarse, el mismo que es planeado con anticipación el cual debe ser flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría gesten de acuerdo con las circunstancias del examen. El auditor debe mostrar eficiencia en el planeamiento de la auditoría a ejecutar, debe desechar todos los procedimientos exagerados o innecesarios. Al planear un programa de auditoría debe hacerse uso de todas las ventajas que ofrecen los conocimientos profesionales y el criterio personal del auditor. El programa de auditoría, es parte integrante de los papeles de trabajo, puesto que constituyen evidencia de los planes trazados y de la ejecución de los pasos seguidos en la auditoría. (Trigueros & Reig, 1996)

Cada procedimiento de auditoría requerido en el programa debe ser objeto de referencia cruzada con la cédula que corresponda y además debe ser inicializado, en prueba de haber sido completado, por la persona que efectuó el trabajo. Una de las funciones más importantes del programa de auditoría es especificar los procedimientos de auditoría "que hemos considerado necesarios de acuerdo con las circunstancias, y relacionar estos procedimientos de auditoría directamente con los procedimientos de contabilidad y con la extensión y efectividad del sistema control interno de la Empresa objeto del examen.



### **3.6. II Fase Planificación de la ejecución de la Auditoría.**

#### **Definición:**

El propósito fundamental de esta etapa es recopilar las pruebas que sustenten las opiniones del auditor en cuanto al trabajo realizado, es la fase, por decir de alguna manera, del trabajo de campo, esta depende grandemente del grado de profundidad con que se hayan realizado las dos etapas anteriores (planeamiento y control interno), en esta se elaboran los Papeles de Trabajo y las hojas de nota, instrumentos que respaldan excepcionalmente la opinión del auditor actuante. (Cepeda, 1997)

#### **Objetivos:**

Practicar las pruebas de auditoría utilizando técnicas y procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentara el informe, siguiendo las directrices del plan de trabajo y los programas de auditoría para las fases de ejecución e informe.

En esta fase, el equipo auditor ajusta y desarrolla los programas de auditoría para los componentes y factores, aplicando pruebas mediante las diferentes técnicas de auditoría que conduzcan a determinar las observaciones y hallazgos

#### **3.6.1. Pruebas de Cumplimiento.**

Las pruebas de cumplimiento consisten en recolectar evidencia con el propósito de probar el cumplimiento de una organización con procedimientos de control. Esto

difiere de la prueba sustantiva, en la que la evidencia se recoge para evaluar la integridad de transacciones individuales, datos u otra información.

Una prueba de cumplimiento determina si los controles están siendo aplicados de manera que cumplen con las políticas y los procedimientos de gestión, estas pruebas son necesarias si se va a confiar en los procedimientos descritos.

Sin embargo, el contador público puede decidir no confiar en los mismos si ha llegado a la conclusión de que:

- a) Los procedimientos no son satisfactorios para este propósito.
- b) El trabajo necesario para comprobar el cumplimiento de los procedimientos descritos es mayor que el trabajo que se realizaría en el caso de no confiar en dichos procedimientos.

Entre los procedimientos que pueden utilizar para obtener evidencia de control se encuentran:

- ✓ Inspección de la documentación del sistema.
- ✓ Pruebas de construcción.
- ✓ Observaciones de determinados controles.
- ✓ Técnicas de datos de prueba.

### 3.6.2. Pruebas Sustantivas

Son aquellas pruebas que diseña el auditor como el objeto de conseguir evidencia referida a la información financiera auditada.

Están relacionadas con la integridad, la exactitud y la validez de la información auditada.

Los procedimientos sustantivos intentan dar validez y fiabilidad a toda la información que generan los estados contables y en concreto a la exactitud monetaria de las cantidades reflejadas en los estados financieros.

Las pruebas sustanciales se orientan a obtener evidencia de la siguiente manera:

- ✓ **Evidencia física:** permite identificar la existencia física de activos, cuantificar las unidades en poder de la empresa, y en ciertos casos especificar la calidad de los activos.
- ✓ **Evidencia documental:** consistente en verificar documentos (financieros, nominas, etc.)
- ✓ **Evidencia por medio de libros diarios y mayores:** resume todo el proceso de contabilización de las operaciones contabilizadas por la empresa y además son elementos imprescindibles para la preparación de los Estados financieros.
- ✓ **Evidencia por medio de comparaciones y ratios:** Es un medio de localizar cambios significativos que deberán ser explicados al auditor.
- ✓ **Evidencia por medio de cálculos:** realización de cálculos y pruebas globales para verificar la precisión aritmética de saldos, registros y documentos.
- ✓ **Evidencia verbal:** por medio de preguntas a empleados y ejecutivos.

- ✓ **El control interno como evidencia:** es un medio de obtener evidencia sustantiva y al mismo tiempo de determinar el alcance e intensidad con el que se deben aplicar los otros tipos de evidencia indicada.

### **3.6.3. Aplicación de Técnicas y Procedimientos.**

#### **3.5.3.1. Procedimientos**

Es el conjunto de técnicas de investigación que aplica un auditor a fin de tener conocimiento del área que investiga y obtener evidencia competente y suficiente a fin de sustentar su opinión profesional.

#### **3.6.3.2. Técnicas de Auditoría.**

Son los medios de investigación para obtener evidencia que servirá para soportar los comentarios, conclusiones y recomendaciones de auditoría.

Dentro de las técnicas de verificación ocular:

**Tabla. No. 14. Técnicas de Verificación Ocular.**

TECNICAS DE VERIFICACIÓN OCULAR		
TÉCNICA	CONCEPTO	PROPÓSITO
OBSERVACIÓN	Presencia física de la auditoria, para establecer de qué manera se realizan ciertas operaciones.	Constatar la existencia de actividades de autocontrol en la celebración de ciertas operaciones propias de ciertos procesos.
COMPARACIÓN	Consiste en observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos.	Aquí se aplica la comparación de los resultados obtenidos en la empresa.
INDAGACIÓN	Esta técnica consiste en obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguación directa o conservaciones con los empleados de la empresa.	Esta técnica por si sola no constituye evidencia competente y suficiente por lo que tiene que ser documentada y complementada mediante el uso de otras pruebas.
ENTREVISTA	Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.	Además de obtener el auditor conocimientos y formarse un juicio, posibilita percibir el ambiente de control de la organización,

Dentro de las técnicas de verificación documental tenemos:

**Tabla. No.15. Técnicas Verificación Documental.**

TECNICAS DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL		
TÉCNICA	CONCEPTO	PROPÓSITO
CONFIRMACIÓN	Permite obtener de un tercero de manera escrita la valides de la información objeto de análisis.	Asegurase que la información exógena sea válida y corresponda operaciones legalmente establecidas.
COMPUTACIÓN	Las Técnicas de auditoria con ayuda del computador que el auditor usa como parte de los procedimientos para procesar datos contenidos en los sistemas de una entidad, donde el auditor empleara pruebas ya sean de control o procedimientos sustantivos u otro tipo de datos.	El mayor propósito de ésta técnica es hacer más ágil y seguro el manejo de la información, especialmente en la obtención de otras técnicas como el muestreo, cálculos, análisis de saldos, etc.
RASTREO	Es la técnica mediante la cual se da seguimiento y se controla una operación de manera progresiva,	Es decir se selecciona una operación o procedimiento y se le da seguimiento de principio a fin para tener conocimiento absoluto del proceso y tener una certeza razonable que se está ejecutando correctamente
MUESTREO	Se usa la técnica de muestreo ante la imposibilidad de efectuar un examen a la totalidad de los datos.	Recoger en lo posible el mayor volumen de información clave, la cual una vez analizada nos proporcione la suficiente certeza en los resultados obtenidos.



Dentro de las técnicas de verificación documental tenemos:

**Tabla. No.16. Técnicas de Verificación Física.**

TECNICAS DE VERIFICACIÓN FISICA		
TÉCNICA	CONCEPTO	PROPÓSITO
INSPECCIÓN	El objeto fundamental de la auditoria es precisamente contrastar la información con los soportes y existencias; de modo que la técnica de inspección además de hacer un reconocimiento físico, conlleva a una verificación documental, formalmente establecida.	Cerciorarse de la autenticidad de lo reflejado en los estados financieros o como productos de actividades comerciales e industriales de acuerdo con el objeto de la organización. Aunque se debe irse más allá, posibilitando establecer su uso, conservación, mantenimiento, etc.

### 3.6.4. Indicadores de Gestión

#### 3.6.4.1. Indicadores:

Es una medida explícita utilizada para determinar el desempeño; una señal que revela el progreso hacia los objetivos; un medio para medir lo que realmente sucede en comparación con lo que se ha planificado en términos de calidad, cantidad y puntualidad. (Cepeda, 1997)

#### 3.6.4.2. Características que debe reunir un Indicador:

Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

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

**3.6.4.3. Tipos de Indicadores.-** Los indicadores se clasifican en dos grandes grupos:

**3.6.4.4. Indicadores de ejecución:**

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

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

- ✓ Rentabilidad.

- ✓ Liquidez.
- ✓ Financiamiento.
- ✓ Ventas.
- ✓ Producción.
- ✓ Abastecimiento.
- ✓ Fuerza laboral.

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

#### **3.6.4.5. Indicadores del proceso administrativo.**

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

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

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

### **3.6.5. Papeles de Trabajo.**

Los papeles de trabajo sirven para registrar los elementos de juicio específico que se emplean para acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el auditor. También podemos decir que los papeles de trabajo, son el conjunto de cédulas en las que el auditor registra los datos y la información obtenida de la empresa que está examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas.

#### **3.6.5.1. Objetivos**

Los papeles de trabajo cumplen principalmente los siguientes objetivos:

- ✓ Registrar de manera ordenada, sistemática y detallada los procedimientos y actividades realizados por el auditor.
- ✓ Documentar el trabajo efectuado para futura consulta y referencia.
- ✓ Proporcionar la base para la rendición de informes.
- ✓ Facilitar la planeación, ejecución, supervisión y revisión del trabajo de auditoría.
- ✓ Minimizar esfuerzos en auditorías posteriores.

#### **3.6.5.2. Características de los papeles de Trabajo**

- ✓ Incluir el programa de trabajo y, en su caso, sus modificaciones; el programa deberá relacionarse con los papeles de trabajo mediante índices cruzados.
- ✓ Contener índices, marcas y referencias adecuadas, y todas las cédulas y resúmenes que sean necesarios.
- ✓ Estar fechados y firmados por el personal que los haya preparado
- ✓ Ser supervisados e incluir constancia de ello.

- ✓ Ser completos y exactos, a fin de que muestren la naturaleza y alcance del trabajo realizado y sustenten debidamente los resultados y recomendaciones que se presenten en el informe de auditoría.
- ✓ Redactarse con concisión, pero con tanta precisión y claridad que no requieran explicaciones adicionales.
- ✓ Ser pertinentes, por lo cual sólo deberán contener la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.
- ✓ Ser legibles, estar limpios y ordenados, y tener espacio suficiente para datos, notas y comentarios (los papeles de trabajo desordenados reflejan ineficiencia y permiten dudar de la calidad del trabajo realizado).

### **3.6.5.3. Reglas para la preparación, Conservación, Archivo, Custodia de los papeles de Trabajo**

- ✓ Los papeles de trabajo deben tener un encabezado.
- ✓ Deben estar identificados y referenciados para los que se usara los índices, referencia ión y marcas de auditoría.
- ✓ No se debe usar abreviaturas.
- ✓ Deben incluir el alcance de las pruebas de auditoría.
- ✓ Deben contener las anotaciones de las observaciones y comentarios que el auditor evidencia en cada procedimiento y técnica de auditoría aplicada a fin de facilitar la preparación del informe.
- ✓ Deben permanecer en custodia del auditor.

### **3.6.5.3. 1. Archivo Permanente**

Propio de la compañía, no varían de un año a otro, contiene información útil, para exámenes posteriores, y estos son:

- ✓ Base legal.
- ✓ Manual de procedimientos y funciones.
- ✓ Diagramas- funcionales y estructurales.
- ✓ Plan de cuentas e instructivos.
- ✓ Estados financieros.
- ✓ Informes de auditoría.
- ✓ Reglamentos.
- ✓ Estatutos
- ✓ Contratos a largo plazo
- ✓ Escrituras
- ✓ Actas de sesiones.

### **3.6.5.3.2. Archivo Corriente**

Son propios del auditor, son todos los papeles que obtienen en el desarrollo de un examen, en este consta el último examen de auditoría y sirve para los exámenes posteriores siempre y cuando se vuelva a contratar a la misma compañía.

#### **a) Generales:**

- ✓ Plan de auditoría
- ✓ Programa de auditoría.
- ✓ Cuestionario de control interno.

**b) Específicos:**

- ✓ Balance de comprobación.
- ✓ Cedula sumaria.
- ✓ Cedula analítica.

**3.6.6. Hallazgos de Auditoría.**

Se considera que los hallazgos en auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales. Solamente las diferencias significativas encontradas se pueden considerar como hallazgos (generalmente determinadas por la Materialidad).

El hallazgo debe cumplir con los siguientes atributos:

- a) **Condición.**-La realidad encontrada.
- b) **Criterio.**- Cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser)
- c) **Causa.**- Qué originó la diferencia encontrada.
- d) **Efecto.**- Qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

**Conclusiones:**

Son juicios profesionales del auditor basados en hallazgos luego de evaluar los atributos y obtener la opinión de la empresa.

**Recomendaciones.:**

Son sugerencias positivas, practicas, constructivas, objetivas, a fin de dar soluciones a las deficiencias encontradas en el transcurso de la auditoría.

Estas contribuyen la parte más importante del informe, y deben ser de aplicabilidad inmediata siempre analizando el costo beneficio para la empresa.

**3.7. III. Planificación de la Auditoría Comunicación de Resultados.**

Esta fase es la final del proceso de auditoría en la cual a través del informe del auditor, se da a conocer en forma resumida o extensa el resultado de la evaluación, sus aspectos más relevantes, a opinión del auditor y las recomendaciones.

**3.7.1 Borrador de Informe de Auditoría**

Antes de que el informe se emita definitivamente, es preciso revisarlo adecuadamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan y, cautelar el prestigio del Auditor. Sobre el particular se estima que, deben contemplarse los aspectos siguientes:

Que el informe de auditoría esté de acuerdo con:

- ✓ Las normas de auditoría, aplicables.



- ✓ Las normas o políticas establecidas por la propia sociedad de auditoría u órgano de control.
- ✓ Las cláusulas del contrato.
- ✓ Los criterios o parámetros correspondientes al área examinada.
- ✓ Los principios de administración.
- ✓ Los conocimientos y experiencias del Auditor.
- ✓ Las disposiciones del Colegio de Contadores Públicos u otros organismos vinculados, al respecto.

### **3.7.2. Informe de Auditoría definitiva**

Este es el resultado final de la auditoría, este contiene los hallazgos, conclusiones y recomendaciones que han sido encontrados en el transcurso de la auditoría.

Antes de elaborar el informe, el supervisor y jefe de equipo efectuaran una revisión minuciosa de los papeles de trabajo para asegurarse que se cumplieron satisfactoriamente los objetivos de la auditoría, y que se hayan considerado todos los asuntos importantes.

Tenemos dos tipos de informes:

### **3.7.3. Informe estándar**

Son aquellos en los que se informa de una forma breve y se emite una opinión de los estados financieros.

Este tipo de informe se suele usar en empresas que han tenido auditorías en periodos anteriores y en las que la organización de la empresa permite resumir al mínimo entendible los hechos que el auditor quiere expresar.

El contenido de este informe es de:

- ✓ Carta de dictamen.
- ✓ Estados financieros.
- ✓ Notas aclaratorias.

#### **3.7.4. Informes largos**

Se presentan cuando en las compañías, el personal del departamento de contabilidad no está muy capacitado y la administración dependería de su auditor no sólo para que emita su opinión con respecto a lo adecuado para la presentación de los estados financieros, sino que también se le pedirá que presente análisis, razones, comentarios acerca de las operaciones y la posición financiera de la empresa, algunos comentarios sobre los procedimientos de auditoría empleados en el curso de la misma y además se presentan otras informaciones financieras requeridas. (Cepeda, 1997)

La estructura del informe debe ser.

- ✓ Carta de dictamen.
- ✓ Estados financieros.
- ✓ Notas aclaratorias.
- ✓ Conclusión.
- ✓ Recomendaciones.

Las partes del informe son:

- ✓ Título de informe.
- ✓ Destinatario del informe.
- ✓ Párrafo introductorio.
- ✓ Párrafo de alcance.
- ✓ Párrafo de opinión.
- ✓ Nombre del despacho.

Informe de Auditoría de Gestión.

No existe formato específico, pero comienza con un resumen de hallazgos conclusiones y recomendaciones.

El texto se refiere a los hechos hallazgos y recomendaciones y recomendaciones.

- a) **Hechos.-** Se relacionan con los antecedentes, planeación, financiamiento, ejecución, programa, áreas u organizaciones.
- b) **Hallazgos.-** Estudian el grado en el cual se logran los objetivos a que costos.
- c) **Recomendaciones.-** Señalan de manera general las pautas de acción tratando de cuantificar los ahorros esperados y otros beneficios.

El informe de Auditoría de Gestión está compuesto por.

**Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa planeamiento.

**Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento: Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento.

**Cuerpo del informe:** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.

**Recomendaciones:** estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.

**Anexos:** Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento. También se puede utilizar gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.

**Síntesis:** resumen que refleja los hallazgos más relevantes.

**Seguimiento:** Comprobación en uno y dos años, a fin de conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones.

### **3.7.5 Dictamen de Auditoría.**

Es el documento de tipo formal que suscribe el Contador Público una vez finalizado su examen. Este documento se elabora conforme a las normas de la profesión y en él se expresa la opinión sobre la razón habilidad del producto del sistema de información examinado una vez culminado el examen.

El dictamen es una opinión que da el auditor, a los estados financieros, al finalizar la auditoría externa, existen cuatro tipos de dictamen: sin salvedades, con salvedades, adverso y abstención de opinión.

#### **3.7.5.1 Dictamen sin salvedades.**

Este tipo de opinión se da cuando al finalizar la auditoría, los estados financieros presentados por la empresa: Balance General, Estados de Resultados, Flujo de caja, Estados de Cambios en el Patrimonio), esta razonable, es decir que esta entendible y cumple con los principios de contabilidad.

#### **3.7.5.2. Dictamen con salvedades.**

Este tipo de opinión se da cuando los balances presentados, están razonables, pero existe alguna novedad que no afecta directamente a los resultados del periodo (utilidad o pérdida económica).

#### **3.7.5.3. Dictamen adverso.**

Este tipo de opinión se da cuando los balances presentados por la empresa no están razonables y cuando no ha cumplido con los principios de contabilidad, en este tipo de dictamen el Auditor Externo está en capacidad de explicar las razones en el cuarto párrafo.

#### **3.7.5.4. Dictamen con abstención de opinión**

Se da cuando los estados financieros no están razonables y no cumplen con los principios de contabilidad y además cuando existen restricciones por parte de la empresa en el trabajo de campo de la auditoría.

Normalmente este tipo de inconvenientes se da cuando existen problemas internos o polémica que puede afectar directamente al resultado del periodo.

### **3.8. IV. Fase: Seguimiento y Monitoreo**

## **CAPITULO IV**

### **4. CASO PRÁCTICO: AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

- 4.1. FASE I: Planificación.**
- 4.2. FASE II: Ejecución**
- 4.3. FASEIII: Comunicación Y Resultados.**
- 4.4. FASE: IV: Seguimiento Y Monitoreo.**

## 5.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

La auditoría que se va efectuar en este capítulo será para establecer, mediante indicadores de gestión, los niveles de eficiencia, efectividad, economía, ética, ecología de la empresa GAMO'S fabricante de calzado mediante la aplicación de técnicas de procedimiento de la auditoría para elaborar el informe con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

- ✓ Se trabajara con información actual de la empresa, para adquirir y comprender e identificar:
- ✓ La estructura y funcionamiento general de la empresa.
- ✓ Inspeccionar sus actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir y sus responsables y comprensión de las áreas a examinar.
- ✓ Verificar las operaciones que realiza la empresa, políticas internas.

Con el análisis efectuado se determinara el grado de confiabilidad de la información administrativa y la metodología que se utilizara para realizar la auditoría de gestión a los procesos de Compras, Inventarios, Producción, y Ventas de la empresa GAMO'S.





*Audidores y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"**  
**PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA**  
**PROCESO DE COMPRAS, INVENTARIOS, PRODUCCIÓN Y VENTAS**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

PP

1/1

**Objetivo:**

1. Obtener el marco legal, normas y políticas para un conocimiento general de la empresa.
2. Seleccionar la información para el conocimiento preliminar sobre la empresa.
3. Efectuar un diagnóstico de los procedimientos de Compras, inventarios, Producción y Ventas.

N	PROCESO	RES	FECHA	REF.PT	OBS
	<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>		-		
1	Establecer una entrevista con el Gerente General de la empresa GAMO'S con el objeto de obtener información referente y con los jefes de las áreas de estudio.	AM	2013-11-05	PP.12/12	
2	Conocer las instalaciones de la empresa y observar el desarrollo de los procesos de compras, inventarios, producción y ventas, entre otros aspectos.	AM	2013-11-07	PP.2	
3	Recopilar documentación e información sobre la base legal de la empresa	AM	2013-11-08	PG	Capítulo 1
4	Obtener un listado del personal con los datos laborales.	AM	2013-11-09	PP.3	Proporciona Gerente General
5	Obtener el organigrama estructural.	AM	2013-11-10	PG	Capítulo 1
6	Efectuar una matriz de riesgo preliminar.	AM	2013-11-11	PP.4	
7	Elaboración el reporte de planificación de la auditoría de gestión.	AM	2013-11-12	PP.5	

## CONOCIMIENTO PRELIMINAR



*Auditoría y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

### 1.- ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES

**PP1**

**1/12**

**Nombre del entrevistado:** Miguel Gutiérrez

**Cargo:** Gerente General de la empresa

GAMO'S

**Fecha:** Martes, 05 de noviembre del 2013

**Hora:** 08:00 am

**Lugar:** Instalaciones de la empresa

**1.- ¿Cuál es su criterio sobre la situación actual de la empresa?**

En la actualidad la empresa tiene una gran expectativa por los retos de crecimiento que se ha planteado para este año a pesar de las dificultades presentadas, la empresa durante su tiempo de estabilidad en el mercado ha pasado por fases de altos y bajos y hoy en día ha obtenido un crecimiento considerable, se logra a base de mucho esfuerzo y sacrificio hacia dónde se estimó llegar es a la obtención de resultados positivos y aplicaciones de índices de profesionalización de todos los que forman parte de la empresa .

**2.- ¿Cuáles piensa usted que son las principales fortalezas de la empresa?**

Es la aceptación en el mercado local y abierto en ciertas provincias y que cuenta con un eficiente equipo de trabajo para realizar los requerimientos de la empresa, cuenta con proveedores calificados y con disponibilidad de materia prima de excelente calidad.



PP1

2/12

*Audidores y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES**

**Nombre del entrevistado:** Miguel Gutiérrez

**Fecha:** Martes, 05 de noviembre del 2013

**Cargo:** Gerente General de la empresa GAMO'S

**Hora:** 08:00 am

**Lugar:** Instalaciones de la empresa

**3.- ¿Existe un manual de funciones y de Descripciones de cargos establecido en la empresa?**

Si cuenta con Manual e funciones establecidas y a la vez contiene la representación de las funciones diferentes puestos de trabajo.

**4.- ¿Cuál es la perspectiva que usted tiene de la Auditoría de gestión?**

Que los hallazgos que se demuestren en el informe de auditoría sean ilustres y que las conclusiones y recomendaciones que se emiten por la auditoría pueden ser aplicables con el tiempo para que exprese el incremento de las ganancias.



*Auditoría y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PP1**

**3/12**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**ENTREVISTA CON EL JEFE DE COMPRAS**

**Nombre del entrevistado:** Guerrero Suarez Juan  
Jesús.

**Fecha:** Martes, 05 de noviembre del 2013

**Hora:** 08:00 am

**Cargo:** Jefe de compras de la empresa GAMO'S

**Lugar:** Instalaciones de la empresa

**1.- ¿Cuánto tiempo presta sus servicios a esta empresa?**

El tiempo que presta los servicios es de cuatro años.

**2.- ¿Que dificultades presenta el departamento de compras?**

El problema principal es medir la eficiencia de la actividad de compras debido a que cada transacción de compras involucra un juicio, y es difícil medir la calidad de ese juicio.

**3.- ¿Tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la empresa para la ejecución del trabajo?**

Si el reglamento interno de seguridad Industrial (sector cuero, calzado) y salubridad en los puestos de ejecución del trabajo.



*Audidores y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PP1**

**4/12**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**ENTREVISTA CON EL JEFE DE COMPRAS**

**Nombre del entrevistado:** Guerrero Suarez Juan  
Jesús.

**Fecha:** Martes, 05 de noviembre del 2013

**Hora:** 08:00 am

**Cargo:** Jefe de compras de la empresa GAMO'S

**Lugar:** Instalaciones de la empresa

**3.- ¿Cuáles son los procesos de este departamento?**

“El proceso de compras va desde la recepción de la solicitud de compras en base a la planificación de la producción, hasta la recepción y verificación de la calidad e ingreso en el sistema informático, los primeros días del año se elabora el plan anual de compras, se revisa semanalmente los requerimientos de materiales de producción, se verifica la existencia de materiales y se despacha a los diferentes procesos, se realiza reunión semanal de comité de compras para elaborar el plan semanal de compras para plantas y cueros, en base a la planificación semanal se elabora la Orden de Compra y autoriza que se realice los pedidos a los proveedores, y realizan los pedidos a los proveedores, telefónicamente realiza el seguimiento del estado de los pedidos a los proveedores, se receipta los materiales de los diferentes proveedores y se verifica la calidad, cantidad y plazos y se entrega a contabilidad el registro control de calidad de materiales junto con factura de proveedor.”



*Audidores y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PP1**

**5/12**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**ENTREVISTA CON EL JEFE DE INVENTARIOS**

**Nombre del entrevistado:** Guerrero Suarez Juan  
Jesús.

**Cargo:** jefe de Inventarios de la empresa  
GAMO'S

**Fecha:** Martes,05 de noviembre del 2013

**Hora:** 08:00 am

**Lugar:** Instalaciones de la empresa

**1.- ¿Cuánto tiempo presta sus servicios a esta empresa?**

El tiempo que presta los servicios es 2 años.

**2.- Que dificultades presenta el departamento de Inventarios?**

Hay que enfrentarse a serias dificultades para determinar las necesidades se requiere evaluarlas ya que es la base para fincar nuevas órdenes que redundaran los ingresos físicos de materiales a los almacenes.

**3.- ¿Tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la empresa para la ejecución del trabajo?**

Si el reglamento interno de seguridad Industrial (sector cuero, calzado) y salubridad en los puestos de ejecución del trabajo.



*Audidores y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PP1**

**6/12**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**ENTREVISTA CON EL JEFE DE INVENTARIOS**

**Nombre del entrevistado:** Marcelo Cajas

**Cargo:** Jefe de Inventario de la empresa GAMO'S


**Fecha:** Martes, 05 de noviembre del 2013

**Hora:** 08:00 am

**Lugar:** Instalaciones de la empresa

**3.- ¿Cuáles son los procesos de este departamento?**

“El proceso de Inventarios se lo maneja de forma muy sencilla para no complicarnos, y este empieza cuando el Asistente de Planta recibe la mercadería comprada bajo la supervisión del Jefe de Planta, para ingresar a Bodega la mercadería se verifica la orden de compra, y la guía de remisión y se procede a almacenar. Luego se realiza constataciones físicas de manera semanal para cotejar lo físico con los valores que se presentan en libros. Ahí concluye el proceso. El responsable de esto es Jefe de planta y el Asistente de Planta, quienes forman parte de la empresa.”

 <p><i>Audidores y consultores Asociados</i>  <b>EMPRESA "GAMO'S"</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p>		<p><b>PP1</b></p> <p><b>8/12</b></p>
<p><b>PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b></p> <p><b>ENTREVISTA CON EL JEFE DE PRODUCCIÓN</b></p>		
<p><b>Nombre del entrevistado:</b> Aguilar guato Cristian Bladimir</p> <p><b>Cargo:</b> Jefe de Producción de la empresa GAMO'S</p>	<p><b>Fecha:</b> Martes, 05 de noviembre del 2013</p> <p><b>Hora:</b> 08:00 am</p> <p><b>Lugar:</b> Instalaciones de la empresa</p>	
<p><b>3.- ¿Cuáles son los procesos de este departamento?</b></p> <p>“Como iniciación presentamos el cómo se realiza el proceso de producción satisface el nivel de demanda, existe el suficiente personal y el personal idóneo para la realización de la producción, tiene que llevar a cabo múltiples decisiones sobre su actividad productiva las dos más relevantes son que cantidad producir y como producir para de esta forma tratar de maximizar los beneficios hay que Planificar, organizar, controlar y ejecutar las actividades de producción para asegurar el cumplimiento de los pedidos programados manteniendo los estándares de calidad y productividad. Recepción de los pedidos, planificación de la producción por orden de ingreso de pedidos, controlar el proceso para que se cumplan las normas de calidad hasta entregar el producto terminado a Bodega de Producto Terminado, se entrega los pedidos semanalmente, se recibe los pedidos autorizados.</p>		





*Auditoría y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PP1**

**9/12**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**ENTREVISTA CON EL JEFE DE PRODUCCIÓN**

<p><b>Nombre del entrevistado:</b> Aguilar guato Cristian Bladimir</p> <p><b>Cargo:</b> Jefe de Producción de la empresa GAMO'S</p>	<p><b>Fecha:</b> Martes, 05 de noviembre del 2013</p> <p><b>Hora:</b> 08:00 am</p> <p><b>Lugar:</b> Instalaciones de la empresa</p>
---	---

Se planifica con asistentes comercialización, la fecha de entrega de cada pedido, se Envía a bodega de producto terminado que revise existencia en stock y revisar existencias en stock según detalle de Nota de pedido, se entrega la nota de pedido al gerente de Producción, se receipta el pedido revisado stock para planificación y luego se elabora ordenes de producción y hoja de ruta, se organiza los procesos de producción de acuerdo a órdenes e ingresos de pedidos.

Crea órdenes de producción en el sistema, Envía la Requisición de Materiales a Bodega de Materia Prima para verificar Stock., Envía Hoja de Ruta a Bodega de materia Prima para la preparación de materiales para producción Proceso de Corte recibe los materiales de Bodega de Materia Prima, para el proceso de producción y procede a cortar los modelos indicados, y los entrega a la siguiente etapa del proceso Cada etapa continúa con el proceso de Producción y libera el producto entregándola a la siguiente, verificando Calidad, y ordenes completas, si la orden no está completa se devuelve a proceso que originó el Problema.



*Audidores y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PP1**

**10/12**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**ENTREVISTA CON EL JEFE DE VENTAS**

**Nombre del entrevistado:** Aguilar Cueva Marco  
Vinicio

**Cargo:** Jefe de Ventas de la empresa GAMO'S

**Fecha:** Martes, 05 de noviembre del 2013

**Hora:** 08:00 am

**Lugar:** Instalaciones de la empresa

**1.- ¿Cuánto tiempo presta sus servicios a esta empresa?**

El tiempo que presta los servicios es 2 años.

**2.- ¿Que dificultades presenta el departamento de Ventas?**

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

**3.- ¿Tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la empresa para la ejecución del trabajo?**

Si el reglamento interno de seguridad Industrial (sector cuero, calzado) y salubridad en los pue ejecución del trabajo.



*Auditoría y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PP1**

**11/12**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**ENTREVISTA CON EL JEFE DE VENTAS**

**Nombre del entrevistado:** Aguilar Cueva Marco  
Vinicio

**Cargo:** Jefe de Ventas de la empresa GAMO'S

**Fecha:** Martes, 05 de noviembre del 2013

**Hora:** 08:00 am

**Lugar:** Instalaciones de la empresa

**3.- ¿Cuáles son los procesos de este departamento?**

“ Al realizar la visita de la empresa se pudo constatar que las instalaciones del proceso de Ventas se comercializa los productos en el menor tiempo, costo y mejor servicio, recibe muestras del producto, programa y realiza visitas a clientes, verifica entrega a tiempo de los pedidos y cobranza de facturas en los tiempos establecidos y acordadas en las políticas institucionales, se recibe de diseño muestras, Programa hoja de ruta de clientes, recibe rutas programadas, muestras, listas de precios y realiza visitas a clientes, toma pedidos y registra requerimiento del cliente, entrega pedidos a Gerente de Ventas para aprobación, recibe de los asesores Comerciales las Notas de pedido para Aprobación Y verifica en el sistema Prolan si el cliente es sujeto de crédito.



*Auditoría y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PP1**

**12/12**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**ENTREVISTA CON EL JEFE DE VENTAS**

**Nombre del entrevistado:** Aguilar Cueva Marco

Vinicio

**Cargo:** Jefe de Ventas de la empresa GAMO'S

**Fecha:** Martes, 05 de noviembre del 2013

**Hora:** 08:00 am

**Lugar:** Instalaciones de la empresa

Si el producto es nuevo verifica si cumple con políticas de ventas para producción, y planifica con gerente de producción fecha de entrega, confirma con el cliente si está de acuerdo con pedido y la fecha de entrega y traslada los pedidos aprobados a producción. Nota: Si el cliente no está de acuerdo con las fechas de entrega, se consulta con producción la fecha tentativa y se comunica al cliente. Además si es cliente antiguo se recepta las quejas que este tuviere en el Registro reporte de quejas, Realiza un seguimiento del avance de la producción y el cumplimiento de los pedidos con la Hoja de Control de Despacho, Una vez facturado y despachado el pedido, comunica telefónicamente al cliente el número de guía correspondiente.



PP2

1/3

**EMPRESA "GAMO'S"**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**  
**DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE VISITA FÍSICA A LA EMPRESA**

**VISITA A LAS INSTALACIONES**

El día 08 de noviembre, siendo las 10:00am se visitó las instalaciones de la empresa GAMO'S, ubicada en la ciudad de Ambato ubicada en la Avenida Atahualpa y pasaje Reinaldo Cdla la Floresta en compañía del Señor Miguel Gutiérrez gerente de la empresa en donde se pudo observar los puntos importantes para el trabajo a desarrollar.

La empresa cuenta con tres plantas grandes y una cuarta que están debidamente distribuida para el funcionamiento de los departamentos de administración.

En la planta alta se encuentra.

- ✓ El área de atención al cliente está debidamente equipada con recursos con un espacio amplio y adecuado para la visita y la atención de los clientes y la adecuación es muy apropiada consta de un computador, escritorio, una impresora, un fax y un teléfono convencional, en la cual laboran dos personas.
- ✓ Cuentan con baños para el uso de sus clientes y de los empleados.
- ✓ En el departamento de contabilidad en el cual laboran dos personas que cuentan en sus puestos de trabajo con sus respectivos equipos una computadora, un escritorio y un teléfono convencional.



PP2

2/3

*Audidores y consultores Asociados***EMPRESA "GAMO'S"****AUDITORÍA DE GESTIÓN****PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013****DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE VISITA FÍSICA A LA EMPRESA**

- ✓ El departamento de recursos humanos en el cual laboran dos personas que cuentan en sus puestos de trabajo con sus respectivos equipos una computadora, un escritorio y un teléfono convencional.
- ✓ Las oficinas del área administrativa, Gerencia general, secretaria, Gerencia de Compras, Inventarios, Producción y Ventas.
- ✓ Todas las oficinas tienen las instalaciones adecuadas para el desarrollo del trabajo con sus respectivos equipos una computadora, un escritorio y un teléfono convencional.
- ✓ Los baños están distribuidos para el personal masculino y femenino.
- ✓ Cuentan con un comedor.
- ✓ Cuentan con una sala para realizar reuniones de trabajo, la misma que cuenta con sus equipos respectivos.



PP2

3/3

*Auditoría y consultores Asociados***EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN****PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013****DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE VISITA FÍSICA A LA EMPRESA**

- ✓ En la planta baja encontramos el área de producción en donde se efectúa la fabricación de los productos que se desea en volúmenes necesarios dentro de los periodos de tiempo especificados, con las instalaciones adecuadas para el desarrollo del trabajo con sus respectivos equipos cuenta con un personal muy eficiente: como el jefe de producción , cocedores , contadores de forro, bodegueros de materiales, bodegueros de productos terminados, seri grafistas, troqueladores, destalladores, cortadores.
- ✓ La atención de la empresa comienza desde las 8:00 am hasta las 5:00pm.
- ✓ En los exteriores de la empresa, se constata la presencia de un parqueadero para los clientes, además también se puede notar el manejo de la imagen de la empresa generando igualdad y elegancia.
- ✓ Cuentan con seguridad y guardianía vigilancia privada.



PP3

1/8

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
PLAN DE AUDITORÍA**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

### **1.- MOTIVOS DEL EXAMEN**

La Auditoría de Gestión se emplea a la empresa GAMO'S particularmente a los procesos de Compras, Inventarios, Producción, Ventas. Por el periodo comprendido desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2013, se realiza en cumplimiento al requerimiento del Gerente general de la empresa, por esta razón se efectuara el examen cumpliendo con los parámetros establecidos y de las normas reglamentarias para el desarrollo de una auditoría, que incluyen pruebas selectivas a los procesos y procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo a las situaciones del estudio de la empresa, para de esta forma determinar los niveles de eficiencia, eficacia, ética y economía de sus operaciones y emitir recomendaciones para el mejora de sus actividades.

#### **1. OBJETIVOS**

##### **1.1 OBJETIVOS GENERALES**

- ✓ Realizar la revisión a los procesos de compras, inventarios, producción, ventas, con la finalidad de establecer su razonabilidad, dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la información que posee.
- ✓ Determinar si el manejo de los procesos de las áreas objeto del examen, se están desarrollando razonablemente y evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, los mismos que permitirán determinar falencias e identificar oportunidades.





PP3

2/8

*Auditoría y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
PLAN DE AUDITORÍA**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

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

**1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- ✓ Examinar el manejo de los procesos de compras, inventarios, producción, ventas de la empresa, para establecer el grado en que sus servidores administran y utilizan los recursos y si la información es oportuna, útil, adecuada y confiable.
- ✓ Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables en la ejecución de las actividades desarrolladas por la empresa.
- ✓ Evaluar el Sistema de Control interno para determinar si los procedimientos son adecuados y ayudar a la consecución de los objetivos.
- ✓ Establecer conclusiones y recomendaciones en las Áreas de Compras, inventarios, Producción y Ventas. Mediante la entrega de un informe de auditoría establecer su correcta aplicación.



PP3

3/8

*Auditoría y consultores Asociados***EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
PLAN DE AUDITORÍA****PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013****ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría de Gestión a los procesos de Compras, Inventarios, Producción, Ventas de la empresa GAMO'S Cubrirá el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de Diciembre del 2013 su finalidad emitir una opinión independiente, de asesoría, a la alta dirección, acerca de la validez del sistema de control integral, y el cumplimiento de las disposiciones legales. Las labores de auditoría para estos procesos empezaran desde el 5 de noviembre hasta el 31 de enero.

**METODOLOGIA**

Se fundamenta en el análisis de los procedimientos y operaciones de manera cuantitativa y cualitativa identificando las debilidades que afecten en el desarrollo de las actividades de la empresa.

**Técnicas y Procedimientos que se Aplicaran en el Transcurso del Examen.**

Los procedimientos que se aplicaran en el examen son los siguientes pruebas sustantivas y pruebas de Cumplimiento.



*Auditoría y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
PLAN DE AUDITORÍA**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**PP3**

**4/8**

Para el desempeño de los objetivos del presente examen y la aplicación de los procedimientos previstos se utilizará las siguientes técnicas.

TECNICA	CODIFICACIÓN
	COMPROBACIÓN
OCULAR	Comparación
	Observación
	Revisión selectiva
	Rastreo
VERBAL	Indagación
ESCRITA	Análisis
	Conciliación
	Confirmación
DOCUMENTACIÓN	Comprobación
	Computación
FISICA	Inspección

**PP3**

**5/8**



*Auditoría y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LA EVIDENCIA.**

Caracterización de la causa y efecto con la finalidad de evaluar el desempeño y las debilidades significativas que afecten a la empresa.

**DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO.**

El tiempo para cumplir con la auditoría de gestión de compras, inventarios, producción y ventas se ha estimado 60 días laborables distribuidos de la siguiente manera.

**PP3**

**6/8**



*Auditoría y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
PLAN DE AUDITORÍA**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

FASES	DIAS PROGRAM.	RESP
<b>PLANIFICACIÓN</b>		
Conocimiento Preliminar	5	A.M
<b>Programación.</b>	5	A.M
Ejecución del trabajo		
<b>Evaluación del Control Interno</b>	14	A.M
<b>Medición del Riesgo</b>	8	A.M
<b>Aplicación de los procedimientos y técnicas en los papeles de trabajo para obtener hallazgos</b>	20	A.M
<b>Comunicación de resultados</b>	8	A.M
Seguimiento	0	
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	



*Audidores y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
PLAN DE AUDITORÍA**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**PP3**

**7/8**

## **RECURSOS**

### **Recurso Humano**

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

**Supervisor:** Dra. Consuelo Cola

**Encargado:** Alexandra Molina

### **Recursos Materiales**

Para la auditoría de gestión a realizarse se va requerir de los siguientes equipos y materiales.

- Equipos:

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Computadora laptop	1
Impresora	1

- Materiales.

Útiles de oficina



PP3

8/8

*Audidores y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
PLAN DE AUDITORÍA**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Recursos financieros:**

<b><u>OBJETO</u></b>	<b><u>TOTAL USD</u></b>
Honorarios	3.000
Útiles de oficina	1.000
Otros gastos	1.000
<b>TOTAL</b>	<b>5.000</b>

**RESULTADOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

El resultado del trabajo de auditoría contendrá.

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

**ATENTAMENTE**

Alexandra Molina

**AUDITORA**

**ACUERDO DE SERVICIOS PROFESIONALES**

Quito, 5 de noviembre del 2013

Señor:

Miguel Gutiérrez.

Gerente General.

**GAMO'S**

Presente.

Reciban un atento y cordial saludo por parte **BsA Auditores y Consultores Asociados**

Quienes esperamos se encuentren éxitos en las labores.

No es grato informarle que nuestra empresa ofrece servicios de auditoria con base Normas Ecuatorianas de auditoria y normas internacional de contabilidad, rigiéndose por las leyes establecidas en nuestro país.

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

## **PLANIFICACION**

Nuestras actividades de planificación c consisten entre otras en la comprensión del



negocio del ente económico y su proceso integral administrativo, la mayoría de estas actividades implican reunir información que nos permitan evaluar el riesgo.

Medir en los distintos niveles como son, eficiencia, eficacia, ética, ecología, económica operativas, evaluar las formas de operar y detectar irregularidades y desviaciones en cualquier elemento examinado dentro de la empresa que afecte el desarrollo de operaciones y desarrollar un buen plan de auditoría.

## **AUDITORIA DE GESTIÓN**

Nuestro enfoque está basado en la utilización de normas técnicas de auditoría, obteniendo in conocimiento del negocio de la sociedad, identificando y evaluando la estructura organizativa, cumplimiento de misión, políticas y objetivos, controles administrativos, las formas de operar y aprovechamiento de recurso, desde el punto de vista operativo y de control, que se realizaron durante años anteriores, estableciendo las pruebas a ejecutar y preparando resúmenes, conclusiones que son comentadas y reportadas al nivel jerárquico, de acuerdo con el impacto y la importancia de los hallazgos realizados, presentando un informe formal correspondiente, preparado de acuerdo a las leyes de nuestro país.

## **INFORMES**

### **Para la Junta General de Accionistas**

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

Se presentara el informe final con conclusiones y recomendación en base de hallazgos con la finalidad de lograr la eficiencia, eficacia, ética, ecología,

económica de operaciones y establecer las causas de los desvíos y proponer correcciones.

### **VALOR AGREGADO EN NUESTROS SERVICIOS**

Periódicamente se emiten Circulares informativas con el propósito de mantener actualizados a nuestros usuarios sobre los cambios que se susciten en los temas fiscales, legales, comerciales o nuevas técnicas en asuntos financieros, administrativos, organizacionales de sistemas entre otros, además se analiza el impacto de los cambios en las disposiciones que correspondan y algunos consejos para mejorar la parte operativa y administrativa del ente económico asesorado.

### **EDUCACION CONTINUADA**

La firma con un programa de capacitación permanente para sus funcionarios tanto para lo que tiene que ver con el ejercicio de la práctica de las Auditoria, como la actualización en los temas de mayor transcendencia que afecten el ejercicio de nuestra profesión, esta organización de evento externos programados de acuerdo con temas de interés y de actualidad.

### **VALOR DEL SERVICIO**

El valor de nuestros honorarios será por un monto de cinco mil dólares americanos (\$5.000) más iva cabe señalar que este honorario no incluye los gastos de movilización, alimentación y hospedaje del equipo de auditoria, en caso de que tenga que viajar estos gastos correrán a cargo de la empresa.

La remuneración será pagada el 50% a la firma del contrato y el 50% restante cuando se realice la entrega del informe final.

### **PLAZO DE ENTREGA**

Si nuestros servicios cumplen con todas sus expectativas y contratan nuestros servicios, las actividades se las realizara con la mayor brevedad posible, y el trabajo es garantizado en un plazo máximo de 60 días laborales

#### **ANTECEDENTES DE LA FIRMA**

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

- a) DON DIEGO S.A.
- b) TOKAJAMA S.A.
- c) SERVICOMPU S.A
- d) YUCAILLA S.A

Manifestamos, que sería un grato honor proporcionar nuestros servicios.

Atentamente.



Alexandra Molina

**Representante Lega**

#### **CONTRATO**

Contrato de servicios profesionales de auditoria que celebra por una parte el señor Miguel Gutiérrez, Gerente General de GAMOS a quien en los suceso se

denominara Cliente y por la otra parte la Srta. Alexandra Molina Representante Legal de BsA auditores y consultores asociados quien en los sucesivo se lo denominara Auditor de conformidad con las siguientes declaraciones y clausulas.

### **DECLARACIONES**

**“EL CLIENTE”** declara que:

- a) Elaboración de calzado GAMOS está constituida jurídicamente en la ciudad de Ambato al sector de cuero y calzado por la Cámara de Industrias de Tungurahua
- b) Está representada esta empresa por el Sr. Miguel Gutiérrez, Gerente General de la Empresa de calzado GAMOS y tiene como domicilio la ciudad de Ambato en la Av. Atahualpa y pasaje Reinaldo milo (ciudadela la floresta)
- c) Requiere contrata servicios de auditoría para contratar, y reúne las condiciones técnicas y económicas para obligarse a la prestación

**AUDITOR JEFE** declara que

- a) Que tiene capacidad jurídica para contratar y reúne las condiciones técnicas y económicas para obligarse a la prestación de los servicios objeto de este contrato.
- b) Que es una Compañía de Responsabilidad Limitada, constituida según escritura N° 39412 del 06 de junio del 2008, celebrada ante el Notario Tercero del Cantón Quito y existen de acuerdo con las leyes, cuyo objeto es la prestación de servicios profesionales de auditoria.
- c) Que tiene establecido su domicilio en Quito en la Av. 6 de diciembre y los pinos N2-568 mismo que señala para todos los fines y efectos legales que produzcan este contrato.

Declaran ambas partes:

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

### **CLAUSULAS**

#### **PRIEMERA. OBJETO.**

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

#### **SEGUNDA. RELACION PERSONAL.**

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

#### **TERCERA. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LAS EMPRESA AUDITOR.-**

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

- a) Realizar la Auditoria de Gestión a los procesos de Compra y Venta; entregar oportunamente a la empresa en mención los informes que se obtengan con motivo de dicha auditoria así como a cumplir las demás obligaciones que se establecen expresamente en los términos del presente contrato.
- b) No subcontratar ni ceder en forma parcial o total a favor de cualquier otra persona física o moral los derechos y obligaciones derivados del presente contrato.

- c) Avisar por escrito sobre las circunstancias que impliquen la inversión de tiempo adicional o decremento para la prestación de los servicios objeto de este contrato.
- d) Informar oportunamente a la Empresa GAMOS de los hechos y razones debidamente justificados que lo imposibiliten para cumplir, en su caso, con las obligaciones que le señala el presente contrato.
- e) Guardar total y absoluta reservada sobre la información que le proporcione la Empresa GAMOS así como a la que tenga acceso con motivo de la auditoria objeto de este contrato, además de los resultados que arrojen las investigaciones practicadas, obligándose a utilizar dicha información exclusivamente para los fines del presente contrato, por lo que no podrá divulgarla en provecho propio o de terceros.
- f) Los resultados que se deriven de la auditoria pertenecerán a la Empresa GAMOS los cuales podrán ser utilizados en los departamentos pertenecientes para incorporar mejoras en el accionar de la empresa.
- g) El Auditor no es responsable de perjuicios originados por actos fraudulentos, manifestaciones falsas e incumplimiento intencional por parte de los administradores, directores, trabajadores y empleados de la empresa GAMOS.

#### **CUARTA. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA AUDITADA.-**

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

Para mejor cumplimiento de la auditoria, se ha previsto una amplia colaboración del personal de la empresa para con el Auditor. La oportunidad y forma de esta cooperación será coordinada a través de la Gerencia General, durante el transcurso del trabajo de auditoria.

Toda la información solicitada por el Auditor para llevar a cabo sus labores deberá ser proporcionada por las Empresa de manera oportuna.

#### **QUINTA. PROGRAMA DE TRABAJO.**

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

#### **SEXTA. HORARIO DE TRABAJO.**

El personal del auditor dedicara el tiempo necesario para cumplir satisfactoriamente con los trabajos materia de la celebración de este contrato, de acuerdo al programa de trabajo convenido por ambas partes y gozaran de libertad fuera del tiempo destinado al cumplimiento de las actividades, por lo que no estarán sujetos a horarios y jornadas determinadas.

#### **SEPTIMA. PERSONAL ASIGNADO.**

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

#### **OCTAVA. SUPERVICION.**

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

#### **NOVENA. COORDINACION DE LOS TRABAJOS**

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

#### **DECIMA. PROPIEDAD DE LOS TRABAJOS**

Los papeles de trabajo preparados en relación con el examen, son propiedad de la firma, comprenden información confidencial y serán retenidos de acuerdo con las políticas y procedimientos sin embargo, se puede solicitar la presentación de dichos papeles de trabajo, se proporcionara bajo supervisión.

Asimismo en el caso en que se nos quiera proporcionar copia de algunos papeles de trabajo, los mismos serán sellados con la leyenda “Para uso confidencial y restringido, proporcionado por la Firma de Auditores”.

#### **DECIMA PRIMERA. OTROS SERVICIOS**

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

#### **DECIMA SEGUNDA.- HONORARIOS**



El monto de nuestros honorarios será por un valor de CINCO MIL DOLARES AMERICANOS (\$5.000) más IVA los cuales serán pagados en dos pagos la mitad se adelantara al principio de la auditoria y al final de la auditoria será cancelada la otra mitad para mayor comodidad los pagos podrán realizarlos mediante transferencias interbancarias.

### **DECIMA TERCERA. CLAUSAS DE RESICIÓN**

Serán causas de rescisión del presente contrato la violación o incumplimiento del cualquier de las cláusulas de este contrato.

Enteradas las partes del contenido y alcance legal de este contrato, lo rubrican y firman de conformidad en original y tres copias en la ciudad de Quito el día 24 de octubre del 2013.

Señor:

Miguel Gutiérrez  
Gerente General Gamos

Representante legal



Alexandra Molina

### **ACEPTACIÓN DEL SERVICIO DE AUDITORÍA**

Ambato, 17 de octubre de 2013

Señorita

Betty Alexita Molina Gallardo

Reciba un cordial y grato saludo de todos quienes formamos la Empresa GAMOS.

El motivo de la presente es aceptar su oferta de servicios correspondientes a la Auditoria de Gestión de los procesos de compras, inventarios, producción y ventas.

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

Atentamente.

Miguel Gutiérrez

**GERENTE GENERAL**

#### **4.2. Planificación Específica**

**Planificación Específica para las Áreas de Compras, Inventarios, Producción y Ventas.**



PE

*Audidores y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**PROCESO DE COMPRAS, INVENTARIOS, PRODUCCIÓN Y VENTAS**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**ÁREAS DE COMPRAS, INVENTARIOS, PRODUCCIÓN, VENTA**

N	ACTIVIDADES	EJECUT A	REF/PT	FECHA	C
	<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.</b>		-		
1	Narrativa del Proceso de compras, Inventarios .producción y Ventas	A.M	<b>PEM.1</b>	2013/11/12	
2	Preparar y aplicar cuestionario de Control Interno de los Proceso de compras, Inventarios .producción y Ventas	A.M	<b>PEM.2</b>	2013/11/19	
3	Elaboración de hallazgos de auditoría de la evaluación del Control Interno.	A.M	<b>PEM.3</b>	2013/11/25	
4	Evaluar riesgo de Control Interno y Detención y Auditoría del Área de Compras, Inventarios .producción y Ventas	A.M	<b>PEM.4</b>	2013/12/02	
5	Elaborar el informe de Control Interno del área de de Compras, Inventarios .producción y Ventas	A.M	<b>PEM.5</b>	2013/12/04	
	<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>				
6	Programa de Auditoría Área del área de de Compras, Inventarios .producción y Ventas.	A.M	<b>PEM.6</b>	2013/12/06	



*Auditoría y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PEM.1**

**1/1**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**NARRATIVA**

### **PROCESO DE COMPRA**

#### **Requerimiento de Materia prima.**

Los primeros días del año se elabora el plan anual de compras, se revisa semanalmente los requerimientos de materiales de producción, se verifica la existencia de materiales y se despacha a los diferentes procesos, se realiza reunión semanal de comité de compras para elaborar el plan semanal de compras para plantas y cueros, en base a la planificación semanal se elabora la Orden de Compra y autoriza que se realice los pedidos a los proveedores, y realizan los pedidos a los proveedores, telefónicamente realiza el seguimiento del estado de los pedidos a los proveedores, se receipta los materiales de los diferentes proveedores y se verifica la calidad, cantidad y plazos y se entrega a contabilidad el registro control de calidad de materiales junto con factura de proveedor.

#### **Selección y evaluación de Proveedores.**

El Gerente administrativo Financiero junto con el Bodeguero de materia prima realiza una evaluación de los proveedores de los materiales críticos para la calidad, determinan los proveedores que cumplen requisitos, y elabora una lista con proveedores calificados, evalúan permanentemente el desempeño de los proveedores (entregas a tiempo, entregas completas, devoluciones), anualmente realiza una reevaluación de proveedores en base al desempeño de los mismos y actualiza el listado de proveedores calificados.

**PEM.1**

**1/2**



*Auditoría y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**NARRATIVA**

#### **PROCESO DE INVENTARIOS.**

El proceso de Inventarios se lo maneja de forma muy sencilla para no complicarnos, y este empieza cuando el Asistente de Planta recibe la mercadería comprada bajo la supervisión del Jefe de Planta, para ingresar a Bodega la mercadería se verifica la orden de compra, y la guía de remisión y se procede a almacenar

Luego de realiza constataciones físicas de manera semanal para cotejar lo físico con los valores que se presentan en libros.

Ahí concluye el proceso. El responsable de esto es Jefe de planta y el Asistente de Planta, quienes forman parte de la empresa.

#### **PROCESO DE PRODUCCIÓN.**

Como iniciación presentamos el cómo se realiza el proceso de producción satisface el nivel de demanda, existe el suficiente personal y el personal idóneo para la realización de la producción, tiene que llevar a cabo múltiples decisiones sobre su actividad productiva las dos más relevantes son que cantidad producir y como producir para de esta forma tratar de maximizar los beneficios hay que Planificar, organizar, controlar y ejecutar las actividades de producción para asegurar el cumplimiento de los pedidos programados manteniendo los estándares de calidad y productividad.

##### **Manejo de Materiales.**

Recepción de los pedidos, planificación de la producción por orden de ingreso de pedidos, controlar el proceso para que se cumplan las normas de calidad hasta entregar el producto terminado a Bodega de Producto Terminado, se entrega los pedidos semanalmente, se recibe los pedidos autorizados.



*Auditoría y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PEM.1**

**2/2**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**NARRATIVA**

Se planifica con asistentes comercialización, la fecha de entrega de cada pedido, se Envía a bodega de producto terminado que revise existencia en stock y revisar existencias en stock según detalle de Nota de pedido, se entrega la nota de pedido al gerente de Producción, se receipta el pedido revisado stock para planificación y luego se elabora ordenes de producción y hoja de ruta, se organiza los procesos de producción de acuerdo a órdenes e ingresos de pedidos.

Crea órdenes de producción en el sistema, Envía la Requisición de Materiales a Bodega de Materia Prima para verificar Stock., Envía Hoja de Ruta a Bodega de materia Prima para la preparación de materiales para producción Proceso de Corte recibe los materiales de Bodega de Materia Prima, para el proceso de producción y procede a cortar los modelos indicados, y los entrega a la siguiente etapa del proceso Cada etapa continúa con el proceso de Producción y libera el producto entregándola a la siguiente, verificando Calidad, y ordenes completas, si la orden no está completa se devuelve a proceso que originó el Problema.

**NOTA:**

- ✓ Cuando se origina y detecta Producto No Conforme se procedo según Procedimiento de Control de Producto No Conforme.
- ✓ VA A IN-PR-SC-03 CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME Gerente de Producción controla los procesos en todas las secciones Controla los procesos de cortado, preparado de cortes, aparado, revisión de cortes, montaje, y terminado Constata y verifica que el pedido se encuentre completo.
- ✓ En el caso que el pedido se encuentre completo despacha la mercadería caso contrario informa sobre los faltantes a Gerente de Producción. Elabora informe de producción, productividad, cumplimiento de objetivos y cuantifica los re-procesos.



*Auditor y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PEM1**

**1/1**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**NARRATIVA**

**PROCESO DE VENTAS.**

proceso de Ventas se comercializa los productos en el menor tiempo, costo y mejor servicio, recibe muestras del producto, programa y realiza visitas a clientes, verifica entrega a tiempo de los pedidos y cobranza de facturas en los tiempos establecidos y acordadas en las políticas institucionales, se recibe de diseño muestras, Programa hoja de ruta de clientes, recibe rutas programadas, muestras, listas de precios y realiza visitas a clientes, toma pedidos y registra requerimiento del cliente, entrega pedidos a Gerente de Ventas para aprobación, recibe de los asesores Comerciales las Notas de pedido para Aprobación Y verifica en el sistema Prolan si el cliente es sujeto de crédito.

**Facturación.**

Si el producto es nuevo verifica si cumple con políticas de ventas para producción, y planifica con gerente de producción fecha de entrega, confirma con el cliente si está de acuerdo con pedido y la fecha de entrega y traslada los pedidos aprobados a producción. Nota: Si el cliente no está de acuerdo con las fechas de entrega, se consulta con producción la fecha tentativa y se comunica al cliente. Además si es cliente antiguo se recepta las quejas que este tuviere en el Registro reporte de quejas, Realiza un seguimiento del avance de la producción y el cumplimiento de los pedidos con la Hoja de Control de Despacho, Una vez facturado y despachado el pedido, comunica telefónicamente al cliente el número de guía correspondiente.



**PEM.2**
**1.5**
*Auditoría y consultores Asociados*
**EMPRESA "GAMO'S"**
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**
**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**
**CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO**
**Entrevistados:** Personal de Compras.

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		SI	NO	PUNTAJE		OBSERVACIONES
				Optimo	Obtenido	
	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
1	¿La empresa cuenta con políticas formalmente establecidas para Compras?	x		8	8	Las políticas están establecidas verbalmente y no es tipificada  <b>HH. ECI</b>
2	¿Cuenta el área con personal calificado para el desempeño de las actividades?	x		7	8	Los empleados cumplen con el perfil laboral que la empresa requiere.
3	¿Admite que se encuentran debidamente asignadas las funciones de las personas que trabajan dentro del área?	x		6	7	Se confirmó que la asignación del personal en el área es la adecuada.
4	¿Considera que el personal del área es suficiente para hacer frente a los retos de una prestación de servicio?			6	7	El personal es el adecuado




**PEM.2**
**2.5**
*Auditoría y consultores Asociados*
**EMPRESA "GAMO'S"**
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**
**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**
**CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO**
**Entrevistados:** Personal de Inventarios.

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS				OBSERVACIONES
		SI	NO	PUNTAJE		
				Optimo	Obtenido	
	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>					
5	¿Considera que existe un exceso de ajustes a los inventarios físicos?			6	8	Los ajustes efectuados fueron hechos sin un análisis confiable de las causas
6	¿Considera que existe un incremento de eficiencia en las operaciones de almacenes	x		0	8	Cuenta con dos almacenes
7	¿Se adoptan objetivos y metas para el área?	x		7	7	Se maneja criterios del Gerente General
8	¿Considera que el personal del área es suficiente para hacer la revisión para determinar el nivel de inventarios?	x		6	6	El personal es el adecuado
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
9	¿Considera que las pruebas de inspección de control de calidad de materiales es la adecuada?	x		6	8	Existe el control adecuado

 <div style="float: right; border: 2px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>PEM.2</b>   <b>3.5</b> </div> <p style="text-align: center;"> <b>Audidores y consultores Asociados</b>  <b>EMPRESA "GAMO'S"</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>  <b>CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO</b> </p>						
<b>Entrevistados:</b> Personal de Producción						
N	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		SI	NO	PUNTAJE		OBSERVACIONES
				Optimo	Obtenido	
10	¿Existe coordinación entre las áreas de la empresa relacionadas con producción?	x		7	7	Si existe coordinación en todas las áreas
11	¿El personal del área de producción es eficiente en sus necesidades de información y asistencia?	x		7	7	El personal desempeña su trabajo con eficiencia.
12	¿Para realizar la entrega de los productos cuenta con la autorización de alguna persona?	x		6	6	Si debe tener una autorización por parte de la Gerencia.
13	¿Existe supervisión para el no afectar el medio ambiente?	x		7	7	Se cuenta con el permiso ambiental de funcionamiento definitivo esto fue otorgado por la municipalidad de Ambato.
14	¿Comprobar que al ingreso de la mercadería se efectúe una evaluación con el objetivo de demostrar su estado	x		8	8	Si hay un control efectivo



**PEM.2**

**4.5**

*Auditoría y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**


**CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO**

**Entrevistados:** Personal de Ventas

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS				OBSERVACIONES
		SI	NO	PUNTAJE		
				Optimo	Obtenido	
15	¿Se realiza un análisis del mercado en relación de los precios en cuanto a los productos?	X		6	6	Esto lo realiza el personal verifica el análisis.
16	¿El personal conoce la fijación de precios y devoluciones?	X		7	7	Se verifico los precios máximos y mínimos.
17	¿Se efectúa la revisión de facturación de los productos?	X		6	6	Se efectúa la revisión física de las facturas de los clientes.
18	¿Se adoptan objetivos y metas para el área de Ventas?	x		7	7	Se establecen las metas y objetivos
	<b>SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
19	El sistema implementado en la empresa considera el adecuado para el desempeño de las actividades.	X		7	7	El sistema implantado cumple con los requerimientos de los empleados.


**PEM.2**
**5.5**
*Audidores y consultores Asociados*
**EMPRESA "GAMO'S"**
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**
**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**
**CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO**
**Entrevistados:** Personal de Ventas

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS				OBSERVACIONES
		SI	NO	PUNTAJE		
				Optimo	Obtenido	
20	La información relevante respecto a las áreas son transmitidas oportunamente	x		7	7	Se comprobó la oportunidad de los métodos para transmitir información.
	<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>			7	7	
21	¿Se evalúa constantemente el desempeño del personal que efectúa este proceso?	X		0	6	Si existe una evaluación del desempeño
22	¿Se supervisa continuamente el proceso de adquisiciones?	X		6	6	Va enfocada al control de inventario
23	¿Ha identificado y analizado los aspectos que más inciden para lograr la satisfacción de los clientes?	x		7	7	Se constató la verificación del aspecto más importante que es darle al servicio un valor agregado como es el empaque
	<b>TOTAL</b>			140	165	

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="border: 2px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p style="color: red; margin: 0;">ECI.1</p> <p style="color: red; margin: 0;">1/2</p> </div> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <b>EMPRESA “GAMO’S”</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>  <b>HOJA DE HALLAZGO-EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</b> </p>
<p><b>HALLAZGO No-1</b></p>
<p><b>PROCEDIMIENTO: FALTA DE APLICACIÓN DE LAS POLITICAS EN EL AREA DE COMPRAS, INVENTARIOS, PRODUCCIÓN Y VENTAS.</b></p>
<p><b>CONDICIÓN:</b></p> <p>Están explícitamente establecidas las políticas en las áreas pero necesitan ser revisadas periódicamente para ajustarse a las necesidades cambiantes de la empresa.</p>
<p><b>CRITERIO:</b></p> <p>Para que las políticas sean efectivas, es necesario que estén respaldadas por un buen sistema de comunicación.</p>
<p><b>CAUSA:</b></p> <p>En la empresa por parte de los Directivos no le dan mucha importancia a la estipulación e implantación de políticas a través de una documentación escrita.</p>
<p><b>EFECTO:</b></p> <p>Que a las políticas no lo realizan un estudio cuidadoso antes de su adopción esto no beneficia establecer la uniformidad, y ayuda al aumento de la incidencia de tratamientos injustos, no les dan la razón a los trabajadores de determinadas acciones y esto afecta la personalidad de la empresa, ocasiona riesgos operativos.</p>



ECL1

2/2


**EMPRESA "GAMO'S"**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**  
**HOJA DE HALLAZGO-EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**CONCLUSIONES:**

La empresa GAMO'S cuenta con políticas pero el problema nace cuando el Gerente general nos les informa a los jefes de las áreas de compras, inventarios, producción y ventas que existen cambios antes de su aplicación y no ocasiona riesgos en las operaciones de las áreas.

**RECOMENDACIONES:**

Es necesario que estén respaldadas por un buen sistema de comunicación por parte de la Gerencia y no ocasione el incremento en el riesgo de las áreas estudiadas, debe ser emitida formalmente en documentos para la correcta aplicación por parte de los empleados.

 <p><b>BSA</b> <i>Audidores y consultores Asociados</i></p>	<p><b>ECL2</b></p> <p><b>1/2</b></p>
<p><b>EMPRESA "GAMO'S"</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b> <b>HOJA DE HALLAZGO-EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</b></p>	
<p><b>HALLAZGO No-2</b></p>	
<p><b>PROCEDIMIENTO: FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LAS ÁREAS DE COMPRAS, INVENTARIOS, PRODUCCIÓN Y VENTAS.</b></p>	
<p><b>CONDICIÓN:</b></p> <p>Los jefes de las áreas de compras, inventarios, producción y ventas no han recibido la adecuada capacitación referente a las actividades que ellos desempeñan en la empresa se basan en la experiencia adquirida en los empleos anteriores.</p>	
<p><b>CRITERIO:</b></p> <p>Primero cabe destacar que es necesario asegurarse que lo que se enseñe sea realmente una necesidad de la empresa, el describir métodos alternativos que permitan medir los resultados obtenidos a través de la capacitación del personal de las áreas de compras, inventarios, producción y ventas.</p>	
<p><b>CAUSA:</b></p> <p>Por no aprovechar los convenios con la cámara de Industrias de Tungurahua para la capacitación de los empleados para el desarrollo de los procesos de compras, inventarios, producción y ventas y adquieran la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.</p>	
<p><b>EFECTO:</b></p> <p>No se facilita información actualizada y eficaz esto reduce las oportunidades para la mejora de los procesos de compras, inventarios, producción y ventas.</p>	



ECL2

2/2

**EMPRESA "GAMO'S"**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**  
**HOJA DE HALLAZGO-EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**


**CONCLUSIONES:**

La empresa GAMO'S no ha proporcionado la suficiente capacitación al personal de los procesos de las áreas de: compras, inventarios, producción y ventas en temas oportunos a sus actividades, su desempeño es de acuerdo a la experiencia adquirida, es necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente en su puesto de trabajo.

**RECOMENDACIONES:**

El Gerente General debe evaluar y establecer los planes de capacitación y aprovechar el convenio de la cámara de Industrias de Tungurahua para la capacitación, para adquirir una ventaja competitiva con base en su personal.



<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="border: 2px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p style="color: red; margin: 0;">ECL3</p> <p style="color: red; margin: 0;">1/2</p> </div> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <i>Audidores y consultores Asociados</i>  <b>EMPRESA "GAMO'S"</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>  <b>HOJA DE HALLAZGO-EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</b> </p>
<p><b>HALLAZGO No-3</b></p>
<p><b>PROCEDIMIENTO: FALTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DE LAS ÁREAS DE COMPRAS, INVENTARIOS, PRODUCCIÓN Y VENTAS.</b></p>
<p><b>CONDICIÓN:</b>  No se realizan investigaciones autónomas del desempeño del personal de las áreas de compras, inventarios, producción y ventas.</p>
<p><b>CRITERIO:</b>  Primero cabe destacar que es necesario asegurarse que lo que se enseñe sea realmente una necesidad de la empresa, el describir métodos alternativos que permitan medir los resultados obtenidos a través de la capacitación del personal de las áreas de compras, inventarios, producción y ventas.</p>
<p><b>CAUSA:</b>  Los estándares de la evaluación del desempeño no se encuentran bien fundamentados en informados.</p>
<p><b>EFECTO:</b>  Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño y mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas de compras, inventarios, producción y ventas, acorde con los requerimientos de la empresa.</p>



ECL1

2/2

**EMPRESA "GAMO'S"**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**  
**HOJA DE HALLAZGO-EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**CONCLUSIONES:**

La empresa GAMO'S no realiza los respectivos análisis sobre el desempeño del personal de las áreas de compras, inventarios, producción y ventas ocasiona que las autoridades deben utilizar un sistema de evaluación del desempeño se requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.

**RECOMENDACIONES:**

El Gerente General debe definir claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño, el sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores, para obtener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas de compras, inventarios, producción y ventas acorde con los requerimientos de la empresa.



ECL3

1/2

**EMPRESA "GAMO'S"**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**  
**HOJA DE HALLAZGO-EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**HALLAZGO No-4**

**PROCEDIMIENTO: FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LAS AREAS DE COMPRAS, INVENTARIOS, PRODUCCIÓN Y VENTAS.**

**CONDICIÓN:**

Las áreas de compras, inventarios, producción y ventas no cuentan con objetivos s implantados en la planificación estratégica de la empresa, motivo por el cual que los jefes de las áreas han determinado de manera particular para desarrollar su trabajo de manera planeada y establecida.

**CRITERIO:**

La planificación Estratégica implementada en la empresa GAMO'S debe incluir a los procesos de compras, inventarios, producción y venta estrategias y operaciones de apoyo de manera exhaustivo.

**CAUSA:**

La diligencia del Gerente General no ha orientado su planificación estratégica en la totalidad de las áreas de compras, inventarios, producción y venta.

**EFECTO:**

La falta de estos elementos en las áreas de compras, inventarios, producción y ventas, acorde con los requerimientos de la empresa el personal no se compromete adecuadamente con las estrategias y se deben tener en cuenta cómo se conseguirá determinar estos factores estratégicos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de rendimiento y poder enfrentar las situaciones que se presente en un futuro.



ECL3

2/2

**EMPRESA "GAMO'S"**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**  
**HOJA DE HALLAZGO-EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**CONCLUSIONES:**

La empresa GAMO'S al no tener los objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades para las áreas de compras, inventarios, producción y ventas los encargados de las áreas han generado sus propios objetivos y metas para el desarrollo de su trabajo, el personal no se compromete adecuadamente con las estrategias, La definición de los Objetivos Estratégicos, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del desempeño de las áreas.

**RECOMENDACIONES:**

El Gerente General debe incluir a las áreas de compras, inventarios, producción y ventas dentro de la Planificación Estratégica, facilitara y habituara a sus componentes con este documento, ya es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de la empresa en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el sector de cuero y calzado y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los productos que se proveen.

## MEDICIÓN DE RIESGOS



*Auditoría y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**MEDICIÓN DE RIESGO**

**PEM5**

**1/3**

### MEDICIÓN DE RIESGOS

#### Medición del riesgo inherente

Debido a la falta de controles en las áreas de compras, inventarios, producción y ventas se estima que el riesgo inherente es de 25%, (riesgo bajo alto) pensando en los controles que posee la empresa sobre esta área se basan en los valores existentes de sus colaboradores mas no por ejecución de un sistema de control interno.

CONFIANZA	MINIMO	ALTO
<b>ALTO</b>		
Alto	88,89%	99,99%
Medio	77,78%	88,88%
Bajo	67,67%	77,77%
<b>MEDIO</b>		
Alto	55,56%	66,66%
Medio	44,45%	55,55%
Bajo	33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>		
Alto	22,23%	33,33%
Medio	11,12%	22,22%
Bajo	0,01%	11,11%

- ✓ La empresa posee considerables adelantos de la planificación estratégica, lo cual guía el cumplimiento de sus objetivos y metas proyectados.
- ✓ La estructura de la empresa es la adecuada y están debidamente asignadas y coordinadas las funciones de las áreas de compras, producción y ventas.
- ✓ Se aplican indicadores de rendimiento en lo referente a las áreas de compras, producción y ventas. y no se da la importancia requerida a la medición del trabajo e inspección al personal.



**PEM.5**

**2/3**

*Auditoría y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**MEDICIÓN DE RIESGO**

## **MEDICIÓN DE RIESGOS**

### **Medición del riesgo de control**

Efectuando la evaluación de control interno se obtuvo las siguientes medidas: A fin de determinar el nivel de confianza aplicamos la siguiente matriz, sabiendo que el resultado de la aplicación del cuestionario ha sido del 67%, el nivel de confianza y el riesgo del Control Interno de las áreas de compra, inventario, producción y ventas de la empresa GAMO'S

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

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

$$\text{Nivel de confianza} = 165/140 =$$

$$\text{Nivel de confianza} = 0,84848485 \times 100 = 85\%$$

$$\text{Nivel de confianza} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 85\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 15\%$$

Esto implica que las áreas de compras, inventario, producción y venta tiene un nivel de confianza 85% (Bajo alto) y un nivel de riesgo 15% (Bajo Alto) que debe mejorar ya que muestra un nivel de control ineficaz que podría estar implicando en la eficiencia y eficacia de los procesos estudiados.



**PEM.5**

**3/3**

*Auditoría y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**MEDICIÓN DE RIESGO**

### **MEDICIÓN DE RIESGOS**

**Medición del riesgo de detección.-** Considerando que el nivel de riesgo inherente y el riesgo de control son medios se considera que el riesgo de detección, va a ser medio bajo, por lo tanto se estima un 9%, este porcentaje se debe a la experiencia que tiene el equipo de auditoría que permite diseñar procedimientos y aplicar técnicas suficientes, y competentes que permitan obtener una evidencia válida.

#### **Riesgo de Auditoría**

Según los porcentajes determinados tras el análisis a la Empresa y a las áreas de compra, inventarios, producción y ventas.

Riesgo de Auditoría= riesgo Inherente\* Riesgo de Control\* Riesgo de Detención.

$$\mathbf{RA = RI * RC * RD}$$

$$\text{Riesgo de Auditoría} = (0,25 * 0,15 * 0,09)$$

$$\text{Riesgo de Auditoría} = (0,003375) * 100$$

$$\text{Riesgo de Auditoría} = 0,3375\%$$

Según el valor obtenido del riesgo de Auditoría se puede resultar que el auditor se enfrenta a un riesgo de 1,34% de que ha ocurrido un error material que ha evitado los controles de los procesos y pueden ser detectados por las instrucciones del auditor.

## INFORME DE CONTROL INTERNO

A continuación detallamos el informe de control interno de las áreas de compras, Inventario, Producción y ventas.



Quito, 9 de diciembre del 2013

Ing.

Miguel Gutiérrez

Gerente General.

Empresa GAMO'S

Presente.



En concordancia con la Auditoría de Gestión de los procesos de Compras, Inventario, Producción y Ventas de la empresa GAMO'S por el periodo comprendido del 01 de enero al 30 de diciembre del 2013. Se ha evaluado la estructura del control interno, siguiendo las normas de auditoría que exigen que el auditor obtenga un conocimiento global y detallado de los procesos que se auditen.

El objetivo de control interno es proporcionar a la administración de la empresa una garantía para el logro de los objetivos incluidos en las categorías de eficiencia de las operaciones y cumplimiento de leyes, políticas y reglamentos, considerando que solo pueden aportar un grado de seguridad razonable, pero no la seguridad total del desarrollo de la gestión administrativa de la empresa.

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

Para el planeamiento y ejecución de la auditoría de gestión para los procesos Administrativos de Compras, Inventarios, Producción y Ventas se ha considerado su sistema de control interno para determinar los procedimientos de auditoría, con el propósito de expresar una opinión sobre las áreas examinadas, más no para proporcionar una seguridad del funcionamiento del control interno. Sin embargo, se han notado asuntos que llaman la atención, están relacionados con deficiencias

importantes en el diseño y operación de control interno, que podrían afectar negativamente en el desempeño administrativo.

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

**HALLAZGO No-1: FALTA DE APLICACIÓN DE LAS POLITICAS EN EL AREA DE COMPRAS, INVENTARIOS, PRODUCCIÓN Y VENTAS.**

Están explícitamente establecidas las políticas en las áreas pero necesitan ser revisadas periódicamente para ajustarse a las necesidades cambiantes de la empresa.

Para que las políticas sean efectivas, es necesario que estén respaldadas por un buen sistema de comunicación.

En la empresa por parte de los Directivos no le dan mucha importancia a la estipulación e implantación de políticas a través de una documentación escrita.

**CONCLUSIONES:**

La empresa GAMO'S cuenta con políticas pero el problema nace cuando el Gerente general nos les informa a los jefes de las áreas de compras, inventarios,

producción y ventas que existen cambios antes de su aplicación y esto ocasiona riegos en las operaciones de las áreas.

### **RECOMENDACIONES:**

Es necesario que estén respaldadas por un buen sistema de comunicación por parte de la Gerencia y no ocasione el incremento en el riesgo de las áreas estudiadas, debe ser emitida formalmente en documentos para la correcta aplicación por parte de los empleados.

**HALLAZGO No-2:** PROCEDIMIENTO: FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LAS ÁREAS DE COMPRAS, INVENTARIOS, PRODUCCIÓN Y VENTAS.

Los jefes de las áreas de compras, inventarios, producción y ventas no han recibido la adecuada capacitación referente a las actividades que ellos desempeñan en la empresa se basan en la experiencia adquirida en los empleos anteriores.

Primero cabe destacar que es necesario asegurarse que lo que se enseñe sea realmente una necesidad de la empresa, el describir métodos alternativos que permitan medir los resultados obtenidos a través de la capacitación del personal de las áreas de compras, inventarios, producción y ventas.

Por no aprovechar los convenios con la cámara de Industrias de Tungurahua para la capacitación de los empleados para el desarrollo de los procesos de compras, inventarios, producción y ventas y adquieran la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

No se facilita información actualizada y eficaz esto reduce las oportunidades para la mejora de los procesos de compras, inventarios, producción y ventas.

### **CONCLUSIONES:**

La empresa GAMO'S no ha proporcionado la suficiente capacitación al personal de los procesos de las áreas de: compras, inventarios, producción y ventas en temas oportunos a sus actividades, su desempeño es de acuerdo a la experiencia adquirida, es necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente en su puesto de trabajo.

### **RECOMENDACIONES:**

El Gerente General debe evaluar y establecer los planes de capacitación y aprovechar el convenio de la cámara de Industrias de Tungurahua para la capacitación, para adquirir una ventaja competitiva con base en su personal.

**HALLAZGO No-3: FALTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DE LAS AREAS DE COMPRAS, INVENTARIOS, PRODUCCIÓN Y VENTAS.**

No se realizan investigaciones autónomas del desempeño del personal de las áreas de compras, inventarios, producción y ventas.

Primero cabe destacar que es necesario asegurarse que lo que se enseñe sea realmente una necesidad de la empresa, el describir métodos alternativos que permitan medir los resultados obtenidos a través de la capacitación del personal de las áreas de compras, inventarios, producción y ventas.

Los estándares de la evaluación del desempeño no se encuentran bien fundamentados e informados.

Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño y mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas de compras, inventarios, producción y ventas, acorde con los requerimientos de la empresa.

### **CONCLUSIONES:**

La empresa GAMO'S no realiza los respectivos análisis sobre el desempeño del personal de las áreas de compras, inventarios, producción y ventas ocasiona que las autoridades deben utilizar un sistema de evaluación del desempeño se requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.

### **RECOMENDACIONES:**

El Gerente General debe definir claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño, el sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores, para obtener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas de compras, inventarios, producción y ventas acorde con los requerimientos de la empresa.

### **HALLAZGO No-4: FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LAS AREAS DE COMPRAS, INVENTARIOS, PRODUCCIÓN Y VENTAS.**

Las áreas de compras, inventarios, producción y ventas no cuentan con objetivos s implantados en la planificación estratégica de la empresa, motivo por el cual que los

jefes de las áreas han determinado de manera particular para desarrollar su trabajo de manera planeada y establecida.

La planificación Estratégica implementada en la empresa GAMO'S debe incluir a los procesos de compras, inventarios, producción y venta estrategias y operaciones de apoyo de manera exhaustivo.

La diligencia del Gerente General no ha orientado su planificación estratégica en la totalidad de las áreas de compras, inventarios, producción y venta.

La falta de estos elementos en las áreas de compras, inventarios, producción y ventas, acorde con los requerimientos de la empresa el personal no se compromete adecuadamente con las estrategias y se deben tener en cuenta cómo se conseguirá determinar estos factores estratégicos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de rendimiento y poder enfrentar las situaciones que se presente en un futuro.

### **CONCLUSIONES:**

La empresa GAMO'S al no tener los objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades para las áreas de compras, inventarios, producción y ventas los encargados de las áreas han generado sus propios objetivos y metas para el desarrollo de su trabajo, el personal no se compromete adecuadamente con las estrategias, La definición de los Objetivos Estratégicos, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del desempeño de las áreas.

**RECOMENDACIONES:**

El Gerente General debe incluir a las áreas de compras, inventarios, producción y ventas dentro de la Planificación Estratégica, facilitara y habituara a sus componentes con este documento, ya es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de la empresa, deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el sector de cuero y calzado y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los productos que se proveen.

Atentamente.




Alexandra Molina

**AUDITORA**

### 4.3. PROGRAMA ESPECIFICO DE AUDITORÍA

#### PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORIA DE EL AREA DE COMPRAS

 <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">CL</div> <p style="text-align: center;"><i>Audidores y consultores Asociados</i> <b>EMPRESA "GAMO'S"</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b> <b>PROGRAMA ESPECIFICO DE AUDITORÍA</b> <b>AREAS DE COMPRAS.</b></p>					
N	ACTIVIDADES A REALIZARSE	RES	FECHA	REF.PT	OBS
	<b>PROCESO Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR COMPRAS</b>				
<b>1</b>	Requerimiento de Materia prima				
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Revisar semanalmente los requerimientos de materiales.	AM	2013/12/20	<b>CL.1</b>	
<b>2</b>	Aceptación de Cotización de los proveedores	AM	2013/12/23	<b>CL.2</b>	
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Analizar si las pedidos de compra de cotización fueron enviadas a tiempo por los proveedores.				
<b>3</b>	Evaluación y selección de proveedores	AM	2013/12/26	<b>CL3</b>	
	<b>Procedimiento de Auditoría:</b> Examinar si los proveedores cumplen con las medidas de evaluación previamente a las operaciones de compras.				



## PROGRAMA ESPECIFICO DE AUDITORÍA AREA DE INVENTARIOS



*Audidores y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"**

INV

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**  
**PROGRAMA ESPECIFICO DE AUDITORÍA**  
**AREAS DE INVENTARIOS.**

N	ACTIVIDADES A REALIZARSE	RES	FECHA	REF.PT	OBS
	<b>PROCESO Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR</b>				
	<b>INVENTARIOS</b>				
<b>1</b>	Comprobar si al momento que se recibe la mercadería, el jefe de bodega revisa la documentación con el pedido que se realizó.		2013/12/27		
	<b>Procedimiento de auditoría:</b> Indagar con las órdenes de compra la recepción de la mercadería.	AM	2013/12/27	<b>INV.1</b>	
<b>2</b>	Comprobar que la empresa cuente con controles de acceso hacia las Bodega.		2013/12/30		
	<b>Procedimiento de auditoría:</b> Verificar que personal es el autorizado para ingresar a la bodega.	AM	2013/12/30	<b>INV.2</b>	

## PROGRAMA ESPECIFICO DE AUDITORÍA AREA DE PRODUCCIÓN



PROD

*Audidores y consultores Asociados*  
**EMPRESA "GAMO'S"**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**  
**PROGRAMA ESPECIFICO DE AUDITORÍA**  
**AREAS DE PRODUCCIÓN.**

N	ACTIVIDADES A REALIZARSE	RES	FECHA	REF.P T	OBS
	<b>PROCESO Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR</b>				
	<b>PRODUCCIÓN</b>				
<b>1</b>	Verificar las Hojas de ruta.		2014/01/02		
	<b>Procedimiento de auditoría:</b> Hay que llevar un control adecuado de las hojas de ruta.	AM	-	<b>ROD</b>	
<b>2</b>	Verificación de los pedidos a producción.		2013/01/05		
	<b>Procedimiento de auditoría:</b> Comprobar que los pedidos de producción estén evaluados y autorizados.	AM	-	<b>PROD</b>	

**PROGRAMA ESPECIFICO DE AUDITORÍA AREA DE VENTAS**




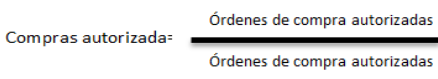
*Audidores y consultores Asociados*  
**EMPRESA "GAMO'S"**


**VT**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**  
**PROGRAMA ESPECIFICO DE AUDITORÍA**  
**AREAS DE VENTAS.**

<b>N</b>	<b>ACTIVIDADES A REALIZARSE</b>	<b>RES</b>	<b>FECHA</b>	<b>REF.P T</b>	<b>OBS</b>
	<b>PROCESO Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR</b>				
	<b>VENTAS</b>				
<b>1</b>	Captación de posibles Clientes		2013/01/08		
	<b>Procedimiento de auditoría:</b> Cerciorarse con los clientes del 2012 con relación a los clientes del 2013	AM	-	<b>VT</b>	
<b>3</b>	Facturación		2013/01/13		
	<b>Procedimiento de auditoría:</b> Verificar el incremento de las ventas.	A.M		<b>VT</b>	

## EJECUCIÓN DE TRABAJO

 <p style="text-align: center;"><i>Audidores y consultores Asociados</i>  <b>EMPRESA "GAMO'S"</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>  <b>AREAS DE COMPRAS</b></p>	<p style="color: red; font-weight: bold; margin: 0;">CL1</p> <p style="color: red; font-weight: bold; margin: 0;">1/1</p>					
<b>PROCESO No- 1:</b> Requerimiento de materia prima.						
<b>PROCEDIMIENTO 1:</b> Revisar semanalmente los requerimientos de materiales						
<p><b>APLICACIÓN:</b></p> <p>Se solicitó al Responsable del Área de Compras, las órdenes de compra estaban autorizadas, las mismas que debieron constar con los requerimientos de la empresa.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 60%;">Órdenes de compras emitidas</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">35</td> <td rowspan="2" style="width: 25%; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">CL 1.1</td> </tr> <tr> <td>Órdenes de compras autorizadas</td> <td style="text-align: center;">28</td> </tr> </table>		Órdenes de compras emitidas	35	CL 1.1	Órdenes de compras autorizadas	28
Órdenes de compras emitidas	35	CL 1.1				
Órdenes de compras autorizadas	28					
<p><b>APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">  <p style="font-size: small;">Compras autorizada: <math>\frac{\text{Órdenes de compra autorizadas}}{\text{Órdenes de compra autorizadas}}</math></p> </div> <p style="text-align: center; margin: 10px 0;">Visitas efectuadas de clientes = <math>28/35 = 0,8\%</math></p> <p>Se evidencia solamente un 8% de órdenes de compra que se han emitido para su aprobación.</p>						

 <p><i>Audidores y consultores Asociados</i>  <b>EMPRESA "GAMO'S"</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>  <b>AREAS DE COMPRAS</b></p>		<p><b>HA1</b></p> <p><b>1/2</b></p>
<b>PROCESO No-1:</b> Requerimiento de materia prima		
<p><b>HALLAZGO No-1</b></p> <p><b>TITULO: FALTA DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LOS REQUERIMIENTOS DE MATERIALES.</b></p>		
<b>CONDICIÓN</b>	Durante el periodo examinado, se emitirán 35 órdenes de compra de materiales de las cuales 5 no fueron autorizadas por parte del Gerente General.	
<b>CRITERIO</b>	<p>En el reglamento interno de la empresa establece que las ordenes de compras de materiales se autoriza si:</p> <p>Los requerimientos son sustentados con las necesidades reales de la empresa.</p> <p>Si están elaboradas correctamente.</p> <p>Si existe disponibilidad de presupuesto para su adquisición.</p>	
<b>CAUSA</b>	Inexactitud de conocimiento del stock para verificar adquisiciones; así mismo, errores en la digitación numérica y representación de materiales al momento de elaborar la orden de compra.	
<b>EFFECTO</b>	Del total de las ordenes de compras 28 fueron autorizadas, lo que refleja una ineficacia de 8% en la elaboración de las órdenes de compra para su aprobación.	



*Audidores y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013  
AREAS DE COMPRAS**

**HA1**

**2/2**

**PROCESO No-1:** Requerimiento de materia prima

**HALLAZGO No-1**

**TITULO:** FALTA DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LOS  
REQUERIMIENTOS DE MATERIALES.

**CONCLUSIONES:**

El responsable del Área de Compras no posee una adecuada comunicación, no existen previamente determinados controles y registros al momento del requerimiento de materiales, provocando que el momento que la persona que maneja esta información no le realiza de la manera correcta, con este problema se pueda estancar la producción y disminuya de calidad en los productos terminados.

**RECOMENDACIONES:**

Al Gerente General comunicara a los colaboradores encargados de realizar las órdenes de compra sobre la necesidad de stock, por las variaciones en la adquisición de los materiales; por ello, es conveniente y muy importante establecer parámetros que ayudara a controlar en forma eficaz el material destinado a producción.



CL2

1/1

**EMPRESA "GAMO'S"**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**  
**ÁREAS DE COMPRAS**

**PROCESO No- 2:** Aceptación de Cotización de los proveedores

**PROCEDIMIENTO 2:** Analizar si las pedidos de compra de cotización fueron enviadas a tiempo por los proveedores.

**APLICACIÓN:** Se solicitó al Responsable del Área de Compras Analizar si las pedidos de compra de la empresa del año 2012 y hasta Diciembre del 2013, se analiza una muestra de las ordenes de cotización que fueron enviadas y recibidas por los proveedores respectivos, verificando de esta manera que todas las solicitudes llegaron al proveedor.

Muestra: 40 pedidos de compra


# Cotización recibidas a tiempo	25	<b>CL 2.1</b>
Cotizaciones enviadas a los proveedores	35	

**APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN**

$$\text{COMPRAS AUTORIZADAS} = \frac{\text{N.º de pedidos de cotización recibidas a tiempo}}{\text{Pedidos de cotización enviadas}}$$

$$\text{Visitas efectuadas de clientes} = \frac{35}{25} = 1.4\%$$

Se evidencia del total de los pedidos de cotización enviadas a los proveedores es 14% fueron recibidas y contestadas a tiempo, enviados sus ofertas con los requerimientos pedidos por la empresa mientras que el 86% de pedidos de compra no fueron enviadas no fueron recibidas a tiempo por parte de los proveedores. Por la siguiente circunstancia que hubo una mala digitación de datos al enviar por correo el proveedor tuvo ese problema interno para contestar a tiempo los pedidos correspondiente.

 <p><i>Auditoría y consultores Asociados</i>  <b>EMPRESA "GAMO'S"</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>  <b>AREAS DE COMPRAS</b></p>		<p><b>HA2</b></p> <p><b>1/1</b></p>
<b>PROCESO No-2:</b> Aceptación de Cotización de los proveedores.		
<b>HALLAZGO No-2</b>		
<b>TITULO:</b> EQUIVOCACIÓN AL DIGITAR DATOS DE LOS PROVEEDORES		
<b>CONDICIÓN</b>	Durante el periodo examinado, se emitirán 35 pedidos de cotización por correo electrónico a los proveedores los cuales fueron contestadas 25 a tiempo requerido por la empresa.	
<b>CRITERIO</b>	Para efectuar rápido el proceso de recepción de cotización de los proveedores, la empresa envía los pedidos por correo electrónico.	
<b>CAUSA</b>	Equivocación en la digitación de datos del proveedor esta responsabilidad es el del Área de compras al momento de enviar por correo.	
<b>EFECTO</b>	Del total de los pedidos efectuados por correo electrónico a los proveedores 25 fueron recibidos a tiempo por lo que refleja un 25% de ineficiencia en el envío de pedidos de cotizaciones a sus proveedores.	
<b>CONCLUSIONES:</b>		
Provocando que el momento que la persona que maneja esta información no le realiza de la manera correcta, con este problema se pueda estancar la producción y disminuya de calidad en los productos terminados.		
<b>RECOMENDACIONES:</b>		
Al Gerente General comunicara a los colaboradores encargados de verificar que los correos que se envían de los proveedores estén correctamente en la base de datos y realizar llamadas telefónicas y comprobar que los pedidos fueron recibidos.		





*Audidores y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013  
AREAS DE COMPRAS**

**CL2**

**1/1**

**PROCESO No- 3:** Evaluación y selección de proveedores

**PROCEDIMIENTO 3:** Examinar si los proveedores cumplen con las medidas de evaluación previamente a las operaciones de compras

**APLICACIÓN:**

Se solicitó al Responsable del Área de Compras el número de proveedores que pasaron por un proceso de selección y evaluación antes de efectuar la compra final, simultáneamente una evaluación de los proveedores de los materiales críticos para la calidad.


Proveedores que constan en la base de datos	40	
N.- Proveedores evaluados y seleccionados	25	<b>CL 3.1</b>

**APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN**

$$\frac{\text{PROVEEDORES EVALUADOS = } \overbrace{\text{N.- de proveedores evaluados}}^{\text{N.- de proveedores evaluados}}}{\text{Y SELECCIONADOS} \quad \text{Total de proveedores}}$$

$$\text{Proveedores evaluados y seleccionados} = 25/40 = 6,25\%$$

Para efectuar una compra se realiza la evaluación y selección de los proveedores de los cuales el 6.5% pasan por un análisis antes de efectuar la compra mientras que el 90% no se somete al análisis por las siguientes razones. Ya que la empresa tiene buenas relaciones comerciales con sus proveedores.

 <p><i>Audidores y consultores Asociados</i>  <b>EMPRESA "GAMO'S"</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>  <b>AREAS DE COMPRAS</b></p>		<p><b>HA2</b></p> <p><b>1/2</b></p>
<b>PROCESO No-3:</b> Aceptación de Cotización de los proveedores.		
<b>HALLAZGO No-3</b>		
<b>TÍTULO:</b> EQUIVOCACIÓN AL DIGITAR DATOS DE LOS PROVEEDORES		
<b>CONDICIÓN</b>	Durante el periodo examinado, no se efectuaba un análisis preciso a la evaluación y selección de los proveedores antes de realizar la compra.	
<b>CRITERIO</b>	Pero el gerente general a estimado realizar una evaluación de los proveedores de los materiales críticos para la calidad, se determina los proveedores que cumplen requisitos y elabora una lista con proveedores calificados, se evalúa permanentemente el desempeño de los proveedores (entregas a tiempo, entregas completas, devoluciones).	
<b>CAUSA</b>	Anualmente realiza una reevaluación de proveedores en base al desempeño de los mismos y actualiza el listado de proveedores calificados. Y por tener buenas relaciones con los proveedores calificados.	
<b>EFECTO</b>	Del total de proveedores que se encuentran en la base de datos 25 proveedores fueron evaluados lo que refleja el 25% de ineficiencia al momento de la selección de los proveedores.	



*Audidores y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013  
AREAS DE COMPRAS**

**HA2**

**2/2**

**PROCESO No-3:** Aceptación de Cotización de los proveedores.

**HALLAZGO No-3**

**TITULO:** EQUIVOCACIÓN AL DIGITAR DATOS DE LOS PROVEEDORES

**CONCLUSIONES:**

Provocando que el momento que la persona que maneja esta información no le realice de la manera correcta, en el proceso de selección de proveedores con este problema se pueda estancar la producción y disminuya de calidad en los productos terminados.

**RECOMENDACIONES:**

Al Gerente General comunicara a los colaboradores encargados de verificar que debe haber un control comparativo de proveedores y seleccionar las mejores ofertas de costos y calidad de materiales.



<b>INVI</b>  <b>1/1</b>
-------------------------------

*Audidores y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**AREAS DE INVENTARIOS**

**PROCESO No- 1:** Comprobar si al momento que se recibe la mercadería, el jefe de bodega revisa la documentación con el pedido que se realizó.

**PROCEDIMIENTO 1:** Indagar con las órdenes de compra la recepción de la mercadería.

**APLICACIÓN:**

Se solicitó al Responsable del Área de Inventarios el número de recepciones de mercaderías que pasaron por un proceso de evaluación, simultáneamente una evaluación de los materiales críticos para la calidad.


# de Recepción de materiales	35	<b>INV 1.1</b>
N.- ordenes de compras	15	

**APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN**

$$\text{Evaluación de Inventarios} = \frac{\text{Órdenes de compra}}{\text{\# De Recepción de mercadería}}$$

$$\text{Recepciones de mercaderías} = 15/35 = 0,4285\%$$

Para efectuar una recepción de mercaderías se realiza la evaluación de las cuales el 43% pasan por un análisis antes de efectuar la adquisición que el 62% no se somete al análisis por las siguientes razones. La persona que realizaba la recepción fue sustituida por una persona que no está totalmente capacitada para dicho puesto.

 <p><i>Audidores y consultores Asociados</i>  <b>EMPRESA "GAMO'S"</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>  <b>AREA DE INVENTARIOS</b></p>		<p><b>HA2</b></p> <p><b>1/2</b></p>
<p><b>PROCESO No-1:</b> Comprobar si al momento que se recibe la mercadería, el jefe de bodega revisa la documentación con el pedido que se realizó.</p>		
<p><b>HALLAZGO No-1</b>  <b>TITULO: SUSTITUCIÓN DE PUESTO</b></p>		
<b>CONDICIÓN</b>	<p>Durante el periodo examinado, no se efectuaba un análisis preciso a la evaluación y selección de los empleados</p>	
<b>CRITERIO</b>	<p>Pero el gerente general estimado realizar una evaluación de los de los puestos para la recepción de materiales críticos para la calidad, se determina que deben cumplir requisitos para ocupar ese lugar, se evalúa permanentemente el desempeño de los trabajadores para que su desempeño la recepción de materiales se la adecuada.</p>	
<b>CAUSA</b>	<p>Anualmente realiza una reevaluación reevaluación para la ocupación de los puestos en base al desempeño de los mismos</p>	
<b>EFECTO</b>	<p>Del total de los seleccionados que se encuentran en la base de datos proveedores fueron evaluados lo que refleja el 43% de ineficiencia al momento de la selección de los trabajadores.</p>	



*Audidores y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**  
**AREA DE INVENTARIOS**

HA2

2/2

**PROCESO No-1:** Comprobar si al momento que se recibe la mercadería, el jefe de bodega revisa la documentación con el pedido que se realizó.

**HALLAZGO No-1**

**TITULO:** SUSTITUCIÓN DE PUESTO

**CONCLUSIONES:**

Estimulando que el momento que la persona que maneja esta información no le realice de la manera correcta, en el proceso de recepción de mercaderías con este problema se pueda estancar la producción y disminuya de calidad en los productos terminados.

**RECOMENDACIONES:**

Al Gerente General comunicara a los colaboradores encargados de verificar que debe haber un control comparativo de selección y capacitación de personal.



INV2

1/1

Audidores y consultores Asociados

EMPRESA "GAMO'S"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

AREAS DE INVENTARIOS

**PROCESO No- 2:** Comprobar que la empresa cuente con controles de acceso hacia las Bodega

**PROCEDIMIENTO 2:** Verificar que personal es el autorizado para ingresar a la bodega

**APLICACIÓN:**

Se solicitó al Responsable del Área de Inventarios el número de personas que ingresan a la bodega y si pasaron por un proceso de evaluación, simultáneamente una evaluación de los personas autorizadas.


# de controles de acceso	10	INV 2.
N.- de personas autorizadas	4	

**APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN**

$$\text{Acceso a bodega} = \frac{\text{\# De controles de acceso}}{\text{Personal autorizado}}$$

$$\text{Acceso a bodega} = 4/10 = 40\%$$

Para el ingreso a la bodega se realiza la evaluación de las personas autorizadas de las cuales el 40% pasan por un análisis y que el 60% no se somete al análisis.

 <p><i>Audidores y consultores Asociados</i>  <b>EMPRESA "GAMO'S"</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>  <b>AREAS DE INVENTARIOS</b></p>		<p><b>HA2</b></p> <p><b>1/2</b></p>
<p><b>PROCESO No-2:</b> Comprobar si al momento de ingreso a la bodega está autorizado y debe ser controlado el acceso por el jefe de bodega revisa la documentación.</p>		
<p><b>HALLAZGO No-2</b></p> <p><b>TITULO: ACCESO A BODEGA PERSONAL NO AUTORIZADO</b></p>		
<b>CONDICIÓN</b>	Durante el periodo examinado, no se efectuaba un análisis preciso a la evaluación y selección del personal para el acceso a la bodega.	
<b>CRITERIO</b>	Pero el gerente general estimado realizar una evaluación de las personas que ingresan a la bodega se debe evaluar permanentemente de quienes están autorizados para ingresar a la bodega.	
<b>CAUSA</b>	Anualmente realiza una evaluación del personal autorizado para el ingreso a la bodega.	
<b>EFECTO</b>	Del total de los seleccionados para el acceso a la bodega y cuentan con los documentos legales para el acceso fueron evaluados lo que refleja el 60 % de ineficiencia al momento del control para el acceso a la bodega.	

--





*Auditoría y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013  
AREA DE INVENTARIOS**

**HA2**

**2/2**

**PROCESO No-1:** Comprobar si al momento de ingreso a la bodega está autorizado y debe ser controlado el acceso por el jefe de bodega revisa la documentación.

**HALLAZGO No-2**

**TITULO: : ACCESO A BODEGA PERSONAL NO AUTORIZADO**

**CONCLUSIONES:**

Estimulando que el momento que la persona que maneja esta información no le realice de la manera correcta, en el proceso de el acceso a la bodega por personas autorizadas esto puede afectar por perdidas de materiales y esto ocasiona disminución en la rentabilidad de la empresa

**RECOMENDACIONES:**

Al Gerente General comunicara a los colaboradores encargados de verificar que debe haber un control del personal autorizado para el acceso a la bodega.



*Auditoría y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**AREAS DE PRODUCCIÓN**

**PROD2**

**1/1**

**PROCESO No- 1:** Verificar las hojas de ruta.

**PROCEDIMIENTO 1:** Hay que llevar un control adecuado de hojas de ruta

**APLICACIÓN:**

Se solicitó al Responsable del Área de producción el número de hojas de ruta al Gerente de producción si pasaron por un proceso de evaluación, simultáneamente una evaluación autorizadas.


# de órdenes de producción	35	<b>PROD2.</b>
N.- de hojas de ruta	30	

**APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN**


$$\text{ORDENES DE PRODUCCIÓN} = \frac{\# \text{ De hojas de Ruta}}{\text{N.- Ordenes de producción}}$$

$$\text{Ordenes de Producción} = 30/35 = 85\%$$

Para las ordenes de producción se envía la requisición de materiales a Bodega de Materia Prima para verificar Stock, se envía Hoja de Ruta a Bodega de materia Prima para la preparación de materiales para producción, cada etapa continúa con el proceso de Producción y libera el producto entregándola a la siguiente etapa, verificando Calidad, y ordenes completas que es el 85 %, y el 15% de las ordene no están completas se devuelve a proceso que originó el Problema.

 <p><i>Auditoría y consultores Asociados</i>  <b>EMPRESA "GAMO'S"</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>  <b>AREAS DE PRODUCCIÓN</b></p>		<p><b>HA2</b></p> <p><b>1/2</b></p>
<b>PROCESO No-2:</b> Comprobar los procesos de producción.		
<b>HALLAZGO No-1</b>		
<b>TITULO:</b> CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME		
<b>CONDICIÓN</b>	Durante el periodo examinado, no se efectuaba un análisis preciso al control de la producción, por parte del jefe de producción y bodeguero de materia prima.	
<b>CRITERIO</b>	Pero el gerente general estimo realizar una evaluación al Gerente de Producción que controle los procesos en todas las secciones como las de procesos de cortado, preparado de cortes, aparado, revisión de cortes, montaje, y terminado.	
<b>CAUSA</b>	Organiza los procesos de producción de acuerdo a órdenes e ingresos de pedidos semanalmente.	
<b>EFECTO</b>	Del total de las órdenes de producción ingresadas en el sistema fueron entregadas y evaluadas lo que refleja 15 % de ineficiencia al momento del control para cumplir con la entrega.	

--

 <p style="text-align: center;"><i>Audidores y consultores Asociados</i>  <b>EMPRESA "GAMO'S"</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>  <b>AREA DE PRODUCCIÓN</b></p>	<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p style="color: red; margin: 0;"><b>HA2</b></p> <p style="color: red; margin: 0;">2/2</p> </div>
<p><b>PROCESO No-2:</b> Comprobar los procesos de producción.</p>	
<p><b>HALLAZGO No-1</b></p> <p><b>TITULO: : : CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME</b></p>	
<p><b>CONCLUSIONES:</b></p> <p>Estimulando que el momento que las personas encargadas de efectuar este proceso realice de la manera correcta, Cuando se origina y detecta Producto No Conforme según procedimiento de control de producto no conforme y esto ocasiona disminución en la rentabilidad de la empresa.</p> <p><b>RECOMENDACIONES:</b></p> <p>Al Gerente General comunicara a los colaboradores encargados de verificar que debe haber un control de procesos en todas las secciones.</p>	

--


**PROD2**
**1/1**
*Auditoría y consultores Asociados*
**EMPRESA "GAMO'S"**
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**
**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**
**ÁREAS DE PRODUCCIÓN**
**PROCESO No- 2:** Verificación de los pedidos a producción

**PROCEDIMIENTO 2:** Comprobar que los pedidos de producción estén evaluados y autorizados

**APLICACIÓN:**

Se solicitó al Responsable del área de producción el número de pedidos si pasaron por un proceso de evaluación simultáneamente.


# de pedidos de producción	30	
N.- pedidos autorizados	25	<b>PROD 2.</b>

### APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$\text{ENTREGA DE PEDIDOS} = \frac{\text{\# De pedidos de producción}}{\text{N.- de pedidos autorizados}}$$

$$\text{Acceso a bodega} = 25/30 = 83\%$$

Para la entrega de pedidos de producción se realiza semanalmente de las cuales el 83% pasan por un análisis y que el 17% no se somete al análisis.

 <p><i>Audidores y consultores Asociados</i>  <b>EMPRESA "GAMO'S"</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>  <b>AREAS DE PRODUCCIÓN</b></p>		<b>HA2</b>  <b>1/2</b>
<b>PROCESO No-2:</b> Comprobar si los pedidos han sido autorizados por el gerente de producción.		
<b>HALLAZGO No-2</b> <b>TITULO: ARTICULOS QUE NO SE ENCUENTRAN EN STOCK</b>		
<b>CONDICIÓN</b>	Durante el periodo examinado, no se efectuaba un análisis preciso a la evaluación y selección de los respectivos pedidos para ser autorizados por parte del gerente de producción	
<b>CRITERIO</b>	Pero el gerente de producción ha estimado realizar una evaluación de los pedidos que deben ser autorizados se debe evaluar permanentemente.	
<b>CAUSA</b>	Se realiza una evaluación de las notas de pedido para su autorización y si no se autoriza ese pedido por lo siguiente que los artículos no hay en stock y se especifica los artículos a producir en el campo de observaciones de la Nota de Pedido.	
<b>EFECTO</b>	Del total de los pedidos de producción evaluados lo que refleja el 17% de ineficiencia al momento de autorizar los pedidos.	



*Auditoría y consultores Asociados*

**EMPRESA "GAMO'S"**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**  
**AREA DE PRODUCCIÓN**

**HA2**

**2/2**

**PROCESO No-2:** Comprobar si los pedidos han sido autorizados por el gerente de producción.

**HALLAZGO No-2**

**TITULO: : ARTICULOS QUE NO SE ENCUENTRAN EN STOCK**

**CONCLUSIONES:**

El momento que la persona que maneja esta información no lo realice de la manera adecuada, debe Planificar con Asistente de Comercialización la fecha de entrega para que esto no ocasione disminución en la producción de la empresa

**RECOMENDACIONES:**

Al Gerente General comunicara a los colaboradores encargados de verificar que debe haber un control en las Notas de pedido aprobadas.



VT1

1/1

*Audidores y consultores Asociados***EMPRESA "GAMO'S"****AUDITORÍA DE GESTIÓN****PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013****AREAS DE VENTAS****PROCESO No- 1:** Captaciones de posibles clientes.**PROCEDIMIENTO 1:** Comprobar el número de ventas con respecto a las ventas programadas**APLICACIÓN:**

Se Investigó para conocer el número de visitas a clientes potenciales que han sido programados mensualmente, con fin de confirmar cuales han sido debidamente verificadas.

# de visitas realizadas por parte de clientes	140	<b>VT 2.</b>
Total visitas programadas de clientes potenciales	190	


**APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN**

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

$$\text{Visitas efectuadas de clientes} = 140/180 = 78\%$$

Se evidencia solamente un 78% de eficacia en las visitas programadas de clientes potenciales.



 <p><i>Audidores y consultores Asociados</i>  <b>EMPRESA "GAMO'S"</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>PERIODO: DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>  <b>AREAS DE VENTAS</b></p>		<b>PROD2</b>  <b>1/3</b>
<b>PROCESO No- 2:</b> Facturación		
<b>PROCEDIMIENTO 2:</b> Verificar el incremento de las ventas en el periodo de enero a diciembre del 2013		
<b>APLICACIÓN:</b>		
<p>Por medio de la operación efectuada en el sistema de información, se obtuvo los reportes de venta de los registrados en el periodo de enero a diciembre con lo que se pudo verificar el incremento de las ventas y por ende la gestión efectuada para lograr este incremento.</p>		
Total ventas enero- diciembre 2013	4.000,00	<b>VT 2.</b>
N.- total ventas enero- septiembre 2012	3.000,00	
<p><b>APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>Incremento de Ventas = <math>\frac{\text{Total ventas enero- diciembre 2012}}{\text{Total ventas enero- septiembre 2013}}</math></p> <p>Incremento de ventas = <math>3,000.00/4,000,00 = 75\% \%</math></p> <p>Del periodo de enero a diciembre se examina que presenta rescatablemente un crecimiento, lo que se evidencia primariamente el progreso de las ventas de productos</p>		

#### 4.3.COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados que se obtuvieron durante el examen de auditoría se comunicara al Gerente general y a los jefes departamentales mediante el informe que se entregara, con el propósito de que la información contenida, se utilicen oportunamente por la autoridades y personal involucrados procediendo a los correctivos necesarios en forma inmediata.

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

**INFORME DE AUDITORÍA**



**INFORME DE AUDITORÍA**

**EMPRESA “GAMO’S”**

**FACBRICA DE CALZADO**

**AUDITORIA DE GESTIÓN DE PROCESOS DE COMPRAS,  
INVENTARIOS, PRODUCCIÓN Y VENTAS**

**PERIODO 1 DE ENERO DEL 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**



## CARTA DE PRESENTACIÓN

Quito, 20 de enero del 2014

Ingeniero

Miguel Gutiérrez

**GERENTE GENERAL**

Empresa GAMO´S

Presente.

Al haber terminado nuestra labor de auditoría de gestión en su empresa, realizada a las Áreas de Compras, Inventario, Producción y Ventas, para evaluar la eficiencia, eficacia, efectividad, y coordinación con la que maneja los recursos y cumplimiento de la normativa interna y externa.

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

Para evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la empresa y aquellos que se aplican en el proceso en las Áreas de Compras, Inventario, Producción y Ventas por el periodo comprendido entre el 01 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2013

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

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

ATENTAMENTE



Alexandra Molina

Auditor

## **CAPITULO I**

### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

#### **MOTIVOS DEL EXAMEN.**

La Auditoría de Gestión se aplica a la empresa GAMO'S específicamente a los procesos de Compras, Inventarios, Producción, y Ventas por el periodo comprendido desde el 1 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2013, se realiza en cumplimiento al requerimiento del Gerente General de la empresa; por esta razón se efectuara el examen cumpliendo con los parámetros establecidos y de las normas reglamentarias para el desarrollo de una auditoría, que incluyen pruebas selectivas a los procesos y procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo a las circunstancias del estudio de la empresa, para de esta forma determinar los niveles de eficiencia , eficacia y economía de sus operaciones y emitir recomendaciones para el mejoramiento continuo en sus actividades.

#### **OBJETIVOS**

##### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos de compras, Inventarios, Producción y Ventas de la empresa GAMO'S para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, los mismos que permitirán determinar falencias e identificar oportunidades de mejora con la finalidad de ayudar a la dirección a lograr una

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

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Examinar el manejo de los procesos de compras, inventarios, producción, ventas de la empresa, para establecer el grado en que sus servidores administran y utilizan los recursos y si la información es oportuna, útil, adecuada y confiable.
- ✓ Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables en la ejecución de las actividades desarrolladas por la empresa.
- ✓ Evaluar el Sistema de Control interno para determinar si los procedimientos son adecuados y ayudar a la consecución de los objetivos.
- ✓ Establecer conclusiones y recomendaciones en las Áreas de Compras, inventarios, Producción y Ventas. Mediante la entrega de un informe de auditoría establecer su correcta aplicación.

### **ALCANCE:**

La auditoría comprenderá un análisis de los procesos de Compra, Inventarios, Producción y Ventas del periodo comprendido del 01 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2013.

**ENFOQUE.**

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

**COMPONENTES AUDITADOS**

La Auditoría abarco todas las actividades ejecutadas en las Áreas de Compra, Inventarios, Producción y Ventas.

**INDICADORES UTILIZADOS**

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

**CAPITULO II**

Debido a la naturaleza de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en un resumen d hallazgos encontrados, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

A continuación se presenta los resultados obtenidos en la Auditoría de Gestión realizada a las Áreas de Compra, Inventarios, producción y Ventas.



## **CONTROL INTERNO**

En BASE al análisis y evaluación de Control Interno de los procesos de Compra, Inventarios, producción y Ventas de la empresa GAMO'S se han observado las siguientes falencias.

### **FALTA DE APLICACIÓN DE POLITICAS EN LAS AREAS DE COMPRAS, INVENTARIOS, PRODUCCIÓN Y VENTAS.**

La empresa GAMO'S cuenta con políticas establecidas por la empresa, pero el problema surge cuando los jefes de Compras, Inventarios, Producción y Ventas no lo aplican e informan, eso es lo que ocasiona que se incremente el riesgo operativo entre la unión.

### **BAJA CAPACITACIÓN EN LAS AREAS DE COMPRAS, INVENTARIOS, PRODUCCIÓN Y VENTAS.**

La empresa GAMO'S no ha proporcionado capacitación personal permanente en las áreas de Compras, Inventarios, Producción y Ventas en temas pertinentes a sus actividades ocasionado que las actividades del área se realicen de acuerdo a su experiencia y dejando de lado la oportunidad de desarrollar en su personal mejores y más eficientes prácticas de ventas para contribuir al logro de las metas propuestas.

### **FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LAS AREAS DE COMPRAS, INVENTARIOS, PRODUCCIÓN Y VENTAS.**

Al no contar con objetivos y metas establecidas en la planificación Estratégica de la empresa, el encargados de las áreas de Compras, Inventarios, Producción y Ventas

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

### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LAS AREAS DE COMPRAS, INVENTARIOS, PRODUCCIÓN Y VENTAS.**

No se efectúa las revisiones personales del desempeño del personal de las de Compras, Inventarios, Producción y Ventas lo que ocasiona que las autoridades no puedan tener una estimación objetiva de los resultados obtenidos de las actividades que desarrollan los trabajadores, necesarios para implementar mejoras en su desempeño personal.

### **CONCLUSIONES**

- ✓ Es importante que todos los empleados sean evaluados y el delegado de Recursos Humanos debe implantar nuevas estrategias y tomar en cuenta este proceso de evaluación.
- ✓ Presentar evaluaciones claras y entendibles de acuerdo al área y a la vez verificando si las capacitaciones a las que se han enviado a los trabajadores si están rindiendo con los requerimientos para la compañía.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Las planificaciones planificadas deberán ser presentadas y planteadas a la Gerencia General, de Tal manera que no existan muchos cambios en dicha planeación y exista.
- ✓ Se debe poner más énfasis y distribuir correctamente las funciones de las áreas de Compras, Inventarios, producción y Ventas.
- ✓ Con relación a las aprobaciones se debe efectuar, buen planeamiento para que sea aprobado por gerencia General, de tal forma que no exista improvisaciones y derroche de recursos.

## **PROCESOS**

Del Análisis realizado a los procesos de Compras, Inventarios, Producción y Ventas.

## **AREA DE COMPRAS**

### **FALTA DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LOS REQUERIMIENTOS DE MATERIALES**

El responsable de Esta Área de Compras, no posee la adecuada capacitación y l Inexactitud de conocimiento del stock para verificar adquisiciones; así mismo, errores en la digitación numérica y representación de materiales al momento de elaborar la orden de compra.

## **CONCLUSIONES:**

El responsable del Área de Compras no posee una adecuada comunicación, no existen previamente determinados controles y registros al momento del requerimiento de materiales, provocando que el momento que la persona que maneja esta información no le realiza de la manera correcta, con este problema se pueda estancar la producción y disminuya de calidad en los productos terminados.

#### **RECOMENDACIONES:**

Al Gerente General comunicara a los colaboradores encargados de realizar las órdenes de compra sobre la necesidad de stock, por las variaciones en la adquisición de los materiales; por ello, es conveniente y muy importante establecer parámetros que ayudara a controlar en forma eficaz el material destinado a producción.

#### **EQUIVOCACIÓN AL DIGITAR DATOS DE LOS PROVEEDORES**

EL responsable de este proceso se equivoca en la digitación de datos del proveedor esta responsabilidad es el del Área de compras al momento de enviar por correo. no verifica si las solicitudes fueron enviadas correctamente.

#### **CONCLUSIONES:**

Provocando que el momento que la persona que maneja esta información no le realiza de la manera correcta, con este problema se pueda estancar la producción y disminuya de calidad en los productos terminados.

**RECOMENDACIONES:**

Al Gerente General comunicara a los colaboradores encargados de verificar que los correos que se envían de los proveedores estén correctamente en la base de datos y realizar llamadas telefónicas y comprobar que los pedidos fueron recibidos y están correctos.

**EQUIVOCACIÓN AL SELECCIONAR LOS PROVEEDORES**

Pero el gerente general estimado realizar una evaluación de los proveedores de los materiales críticos para la calidad, se determina los proveedores que cumplen requisitos y elabora una lista con proveedores calificados, se evalúa permanentemente el desempeño de los proveedores (entregas a tiempo, entregas completas, devoluciones).

**CONCLUSIONES:**

Provocando que el momento que la persona que maneja esta información no le realice de la manera correcta, en el proceso de selección de proveedores con este problema se pueda estancar la producción y disminuya de calidad en los productos terminados.

**RECOMENDACIONES:**

Al Gerente General comunicara a los colaboradores encargados de verificar que debe haber un control comparativo de proveedores y seleccionar las mejores ofertas de costos y calidad de materiales.

## **AREA DE INVENTARIOS**

### **SUSTITUCIÓN DE PUESTO**

Pero el gerente general estimado realizar una evaluación de los de los puestos para la recepción de materiales críticos para la calidad, se determina que deben cumplir requisitos para ocupar ese lugar, se evalúa permanentemente el desempeño de los trabajadores para que su desempeño la recepción de materiales se la adecuada.

### **CONCLUSIONES:**

Estimulando que el momento que la persona que maneja esta información no le realice de la manera correcta, en el proceso de recepción de mercaderías con este problema se pueda estancar la producción y disminuya de calidad en los productos terminados.

### **RECOMENDACIONES:**

Al Gerente General comunicara a los colaboradores encargados de verificar que debe haber un control comparativo de selección y capacitación de personal.

### **ACCESO A BODEGA PERSONAL NO AUTORIZADO**

Pero el gerente general estimado realizar una evaluación de las personas que ingresan a la bodega se debe evaluar permanentemente de quienes están autorizados para ingresar a la bodega.

**CONCLUSIONES:**

Estimulando que el momento que la persona que maneja esta información no le realice de la manera correcta, en el proceso del acceso a la bodega por personas autorizadas esto puede afectar por pérdidas de materiales y esto ocasiona disminución en la rentabilidad de la empresa.

**RECOMENDACIONES:**

Al Gerente General comunicara a los colaboradores encargados de verificar que debe haber un control del personal autorizado para el acceso a la bodega

**CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME**

Pero el gerente general estimo realizar una evaluación al Gerente de Producción que controle los procesos en todas las secciones como las de procesos de cortado, preparado de cortes, aparado, revisión de cortes, montaje, y terminado.

**CONCLUSIONES:**

Estimulando que el momento que las personas encargadas de efectuar este proceso realice de la manera correcta, Cuando se origina y detecta Producto No Conforme según procedimiento de control de producto no conforme y esto ocasiona disminución en la rentabilidad de la empresa.

**RECOMENDACIONES:**

Al Gerente General comunicara a los colaboradores encargados de verificar que debe haber un control de procesos en todas las secciones.

**ARTICULOS QUE NO SE ENCUENTRAN EN STOCK**

Pero el gerente de producción ha estimado realizar una evaluación de los pedidos que deben ser autorizados se debe evaluar permanentemente.

**CONCLUSIONES:**

El momento que la persona que maneja esta información no lo realice de la manera adecuada, debe Planificar con Asistente de Comercialización la fecha de entrega para que esto no ocasione disminución en la producción de la empresa

**RECOMENDACIONES:**

El Gerente General comunicara a los colaboradores encargados de verificar que debe haber un control en las Notas de pedido aprobadas.





BsA Audidores y Consultores Asociados se compromete a asesorar a la Gerencia y a efectuar u seguimiento de las recomendaciones a GAMO'S al dos departamentos de Compras, Inventarios, Producción y Ventas para contribuir con el mejoramiento de cada uno de los procesos analizados.

Se deja constancia del reconocimiento por la total colaboración que se ha recibido en el trabajo.

Atentamente

Betty Alexandra Molina Gallardo

AUDITOR

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

- ✓ La auditoría de gestión es una herramienta que se aplica en cualquier tipo de entidad, que ayuda a la administración a evaluar un sistema, un proceso o subproceso obteniendo resultados que promuevan la reducción de costos y la simplificación de tareas innecesarias u obsoletas.
  
- ✓ El motivo de la elaboración de la Auditoría de Gestión es el verificar el cumplimiento legal y la verificación de la legalidad de documentos.
  
- ✓ Al terminar la Auditoría de Gestión en la empresa GAMO´S. se logró cumplir con los objetivos establecidos por el equipo auditor, por lo que se determinó si el manejo de los procesos de los de Compras, Inventarios, Producción y Ventas se presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, el servicio al cliente y los procesos de control interno y los resultados operacionales son conformes.
  
- ✓ Las expectativas de la empresa se están desarrollando razonablemente, se evaluó el cumplimiento y debilidades de control interno y se propuso mejoras, por medio de recomendaciones que permitirán a la empresa desarrollar los

procesos que fueron objeto del examen con eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.

- ✓ Dentro del sistema de control interno de la empresa GAMO'S no se ha desarrollado auditorías de gestión a los diversos procesos de Compras, Inventarios, Producción y Ventas.
- ✓ Se investigó que en la empresa GAMO'S no posee una Guía de Auditoria de Gestión que permita al auditor tener herramientas necesarias para el desarrollo de este tipo de examen. Es por ello que necesita de una Guía de Auditoria de Gestión que facilite el desarrollo de ésta; el auditor interno, debe realizar un trabajo ordenado de auditoria; una planificación general que defina y justifique los criterios para la determinación de los procesos críticos y base de selección a utilizar; preparación de programas de auditoria a fin de lograr un método ordenado que permita desarrollar y presentar un informe de alta calidad confiable y aceptable.

## **5.2. RECOMENDACIONES:**

- ✓ Observar las recomendaciones que han sido dadas por el auditor en su informe para implementarlas en la empresa a fin de obtener mejoras.
- ✓ Realizar instructivos que aseguren la continuidad del negocio una vez que ya no se cuente con el personal que actualmente labora en la empresa.

- ✓ Implementar un instructivo en el que consten detalladamente cuáles son los estándares de aceptación o rechazo de un producto que ha sido comprado y que va a ingresar a Bodega.
  
- ✓ Se debe efectuar planificaciones y programas de auditoría de gestión que permitan evaluar los procedimientos de cada proceso y unidades, con la finalidad de establecer estrategias y mejoras en la calidad.
  
- ✓ Desarrollar indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.
  
- ✓ Implementar indicadores de gestión de calidad y productividad que permitan disminuir los costos de no calidad, mejorar el servicio y elevar la productividad del personal.
  
- ✓ Recomendamos que se mantenga siempre actualizado el Organigrama Funcional, Manual de Organización y Funciones y éstos vayan de acorde al crecimiento de la empresa.
  
- ✓ Desarrollar auditorías de gestión continuas que permitan validar y evaluar la calidad de los procesos y los servicios.

### 5.3. BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR

BACKER, G.-C. Y. (1994). *Auditoría de gestión*. Barcelona: Folio.

Cepeda, A. G. (1997). *Auditoría y Control Interno*. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A.

Contraloria. (s.f.). *Manual de Gestion*.

COOPER, G., & BACKER, P. (1994). *Auditoría de gestión* . Barcelona: Folio.

HEVIA, E. (1989). *Manual de auditoría interna. Enfoque operativo y de gestión*. Barcelona: Centrum técnicas y científicas.

Milton, K. M. (2006). *Auditoría de Gestión*. Yala: Peoducción digitales Abya.

Trigueros, J. ..., & Reig, J. (1996). *Técnicas y procedimientos de auditoria operativa*. Madrid: Revista técnica del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España.

Whittington, R., & Kart, P. (2004). *Principios de Auditoria*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.

Willians, T. (2001). *Estadística para administración y economía*. . Thomson: D.R., Sweeney.

Yanel, B. L. (s.f.). *Normas y procedimientos de la auditoría integral*. Eco ediciones .