



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADORA PÚBLICA-AUDITORA**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS PROCESOS DE
COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA MONDEL, UBICADA EN
EL CANTÓN RUMIÑAHUI PROVINCIA DE PICHINCHA**

AUTORA: VERÓNICA PATRICIA VITERI TAPIA

DIRECTORA: DRA. EUGENIA CAMACHO ESTRADA, MSC.

CODIRECTOR: ING. CARLOS SIERRA, C.P.A.

SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2008

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Politécnica del Ejército que a través de sus autoridades, docentes y enseñanzas a lo largo de estos años de estudio han hecho de ésta, una institución de prestigio permitiendo a sus alumnos sentirnos orgullosos de formar parte de esta gran universidad.

A mis queridos profesores, Dra. Eugenia Camacho e Ing. Carlos Sierra por su amistad, paciencia, motivación y su oportuna guía en el cumplimiento de esta meta.

A Dios por regalarme la vida maravillosa que me ha dado y ser la fuerza que guía cada uno de mis pasos.

A mis compañeros y amigos por brindarme su amistad.

A las personas que conforman la empresa Mondel en especial al Ing. Jaime Erazo y Sr. Andrés Bolek por la apertura brindada a obtener toda la información requerida para la realización de esta tesis.

Verónica Patricia Viteri Tapia

DEDICATORIA

A mis padres, por ser el mejor ejemplo de lucha constante, ya que hubo momentos difíciles pero con su amor y su apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi vida he logrado hacer un sueño realidad.

A mi hermana, por su paciencia y enseñanzas compartidas; te deseo que encuentres suficiente fortaleza en tu interior para determinar por ti misma tu valor.

A Marcelo, por ser mi compañía en los buenos y malos momentos ya que con su amor y paciencia ha llenado mis días de mucha felicidad.

Verónica Patricia Viteri Tapia

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

VERÓNICA PATRICIA VITERI TAPIA

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA MONDEL, UBICADA EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI PROVINCIA DE PICHINCHA” ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, Marzo de 2008

Verónica Patricia Viteri Tapia

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Verónica Patricia Viteri Tapia, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA MONDEL, UBICADA EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI PROVINCIA DE PICHINCHA”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo de 2008

Verónica Patricia Viteri Tapia

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

CERTIFICADO

Dra. Eugenia Camacho, MSC

Ing. Carlos Sierra

CERTIFICAN

Que la tesis titulada “AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA MONDEL, UBICADA EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI PROVINCIA DE PICHINCHA”, realizada por la señorita Verónica Patricia Viteri Tapia, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que constituye una guía de estudio e investigación se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a nombre del autor, señorita Verónica Patricia Viteri Tapia, para que se entregue al señor Dr. Alcívar Carrillo, Coordinador de la Carrera de INGENIERÍA EN FINANZAS INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA.

Sangolquí, Marzo de 2008

Dra. Eugenia Camacho, Msc
DIRECTOR

Ing. Carlos Sierra, C.P.A.
CODIRECTOR

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--------------------------------|-------------|
| RESUMEN EJECUTIVO | xiii |
|--------------------------------|-------------|

CAPÍTULO I

| | | |
|---------|-------------------------------|----|
| 1 | ASPECTOS GENERALES | 1 |
| 1.1 | ANTECEDENTES..... | 1 |
| 1.1.1 | Base Legal de la Empresa..... | 3 |
| 1.1.2 | Objetivos de la Empresa..... | 8 |
| 1.2 | LA EMPRESA..... | 8 |
| 1.2.1 | Reseña Histórica | 12 |
| 1.2.2 | Organigramas | 15 |
| 1.2.2.1 | Organigrama Estructural..... | 15 |
| 1.2.2.2 | Organigrama Funcional | 18 |
| 1.2.2.3 | Organigrama Personal..... | 19 |
| 1.2.2.4 | Organigrama por Procesos..... | 20 |

CAPÍTULO II

| | | |
|---------|---------------------------------------|----|
| 2 | ANÁLISIS SITUACIONAL..... | 21 |
| 2.1 | ANÁLISIS INTERNO | 21 |
| 2.1.1 | Departamento de Comercialización..... | 21 |
| 2.2 | ANÁLISIS EXTERNO | 24 |
| 2.2.1 | Influencias Macroeconómicas | 24 |
| 2.2.1.1 | Influencia de Factor Político | 24 |
| 2.2.1.2 | Influencia de Factor Económico | 26 |
| 2.2.1.3 | Influencia de Factor Legal | 31 |
| 2.2.2 | Influencias Microambientales | 32 |
| 2.2.2.1 | Clientes..... | 33 |
| 2.2.2.2 | Precios..... | 36 |

CAPÍTULO III

| | | |
|-----|-----------------------------------|----|
| 3 | DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO..... | 39 |
| 3.1 | MISIÓN..... | 39 |
| 3.2 | VISIÓN..... | 39 |
| 3.3 | OBJETIVOS..... | 40 |
| 3.4 | POLÍTICAS..... | 40 |
| 3.5 | ESTRATEGIAS..... | 41 |
| 3.6 | PRINCIPIOS Y VALORES..... | 45 |

CAPÍTULO IV

| | | |
|-------|---|----|
| 4 | METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA..... | 47 |
| 4.1 | METODOLOGÍA..... | 47 |
| 4.2 | PLANEACIÓN..... | 50 |
| 4.3 | PLANIFICACIÓN PRELIMINAR..... | 53 |
| 4.4 | TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN..... | 60 |
| 4.4.1 | Investigación Documental..... | 60 |
| 4.4.2 | Observación Directa..... | 62 |
| 4.4.3 | Entrevista..... | 62 |
| 4.4.4 | Cuestionarios..... | 65 |
| 4.4.5 | Cédulas y Gráficos..... | 67 |
| 4.4.6 | Acceso a Redes de Información..... | 71 |
| 4.5 | PAPELES DE TRABAJO..... | 71 |
| 4.6 | EVIDENCIAS..... | 75 |
| 4.7 | TIPOS DE INFORME..... | 77 |
| 4.7.1 | Informe General..... | 77 |
| 4.7.2 | Informe Ejecutivo..... | 78 |
| 4.7.3 | Informe de Aspectos Relevantes..... | 78 |
| 4.8 | INDICADORES..... | 79 |
| 4.8.1 | Indicadores de Gestión..... | 79 |
| 4.8.2 | Indicadores Financieros..... | 84 |
| 4.9 | PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA..... | 86 |
| 4.10 | Comunicación de Resultados..... | 88 |

CAPÍTULO V

| | | |
|-------|--|-----|
| 5 | AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA MONDEL..... | 91 |
| 5.1 | PLANIFICACIÓN PRELIMINAR | 91 |
| 5.1.1 | Programa de Auditoría..... | 104 |
| 5.2 | PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA | 135 |
| 5.2.1 | Programa de Auditoría..... | 135 |
| 5.2.2 | Técnicas y Procedimientos de Auditoría..... | 138 |
| 5.2.3 | Papeles de Trabajo..... | 139 |
| 5.2.4 | Cédulas de Observaciones..... | 181 |
| 5.2.5 | Cédulas de Seguimiento..... | 191 |
| 5.3 | COMUNICACIÓN DE RESULTADOS | 199 |
| 5.3.1 | Supervisión del Trabajo de Auditoría..... | 200 |
| 5.3.2 | Informe de Auditoría | 202 |
| 5.3.3 | Seguimiento de Recomendaciones | 213 |
| 5.4 | ACTUACIÓN DEL AUDITOR | 219 |
| 5.5 | CONTROL DE AUDITORÍA..... | 220 |

CAPÍTULO VI

| | | |
|-----|-------------------------------------|-----|
| 6 | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 222 |
| 6.1 | CONCLUSIONES | 222 |
| 6.2 | RECOMENDACIONES..... | 224 |

| | |
|------------------------|------------|
| ANEXO N° 1..... | 226 |
|------------------------|------------|

| | |
|------------------------|------------|
| ANEXO N° 2..... | 227 |
|------------------------|------------|

| | |
|---------------------------|------------|
| BIBLIOGRAFÍA | 228 |
|---------------------------|------------|

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla N° 1: Capital Social | 14 |
| Tabla N° 2: Evolución de ventas Empresa Mondel 2005 – 2007 | 29 |
| Tabla N° 3: Precios - Quesos Maduros | 36 |
| Tabla N° 4: Precios Queso Mozzarella, Cabra y Oveja, Queso Crema | 37 |
| Tabla N° 5: Precios Otros Productos, Yogurt | 38 |
| Tabla N° 6: Queso Mozzarella | 153 |
| Tabla N° 7: Quesos de Cabra y Oveja | 154 |
| Tabla N° 8: Quesos Maduros | 155 |
| Tabla N° 9: Queso Crema | 156 |
| Tabla N° 10: Otros Productos | 157 |
| Tabla N° 11: Yogurt | 158 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|--|----|
| Cuadro N° 1: Administradores de la Compañía | 14 |
| Cuadro N° 2: Principales Clientes..... | 35 |
| Cuadro N° 3: Matriz FODA | 43 |
| Cuadro N° 4: Calificación de Riesgos (Tres escenarios) | 56 |
| Cuadro N° 5: Calificación de Riesgos (Cinco escenarios) | 56 |
| Cuadro N° 6: Marcas de Auditoría | 75 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|-----------------------|--|-----|
| Gráfico N° 1: | Organigrama Estructural (Actual)..... | 16 |
| Gráfico N° 2: | Organigrama Estructural (Propuesto) | 17 |
| Gráfico N° 3: | Organigrama Funcional (Actual y Propuesto) | 18 |
| Gráfico N° 4: | Organigrama Personal (Actual y Propuesto)..... | 19 |
| Gráfico N° 5: | Organigrama por procesos | 20 |
| Gráfico N° 6: | Inflación Mensual - Últimos Dos Años..... | 27 |
| Gráfico N° 7: | Ventas Empresa Mondel 2005 – 2007 | 28 |
| Gráfico N° 8: | Tasa Activa | 29 |
| Gráfico N° 9: | Tasa Pasiva | 30 |
| Gráfico N° 10: | Queso Mozzarella..... | 153 |
| Gráfico N° 11: | Queso Cabra y Oveja..... | 154 |
| Gráfico N° 12: | Quesos Maduros..... | 155 |
| Gráfico N° 13: | Queso Crema..... | 156 |
| Gráfico N° 14: | Otros Productos | 157 |
| Gráfico N° 15: | Yogurt Natural..... | 158 |

Sangolquí, 29 de Octubre del 2007

Dr.
Alcívar Carrillo
Coordinador de la carrera Finanzas y Auditoría
Escuela Politécnica del Ejército (ESPE)
Presente.-

De mis consideraciones

Por medio de la presente me permito informarle que la Srta. Verónica Patricia Viteri Tapia realizará su tesis de grado previa a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas Contadora Pública Auditora en nuestra empresa.

MONDEL auspiciará a la Srta. Viteri en el desarrollo de la tesis sobre Auditoría Administrativa, comprometiéndonos a proporcionarle toda la información que ella requiera.

Atentamente,



MONDEL
E.Q.F. El Queso Francés S.A.

Ing. Jaime Erazo
Gerente General

E.Q.F. El Queso Francés S.A.

Oficinas y Planta Principal: Valle de los Chillos, Km. 2,5 vía Sangolquí-Amaguaña
Telefax: 233 6116 / 208 0213 / Celular: 099 023 000 Casilla Postal: 17-23-312 Quito - Ecuador
Planta 2: Hacienda Troya, Tulcán - Ecuador mondel@andinanet.net

RESUMEN EJECUTIVO

MONDEL es una empresa con más de 16 años, que produce una variedad de quesos y los comercializa en supermercados, hoteles, restaurantes, cafeterías, panaderías, alimentación institucional a fin de generar beneficio en la salud humana.

El desarrollo de esta tesis está basado en una Auditoría Administrativa a los procesos de comercialización de esta empresa. Para esto se desarrolló una investigación sobre las debilidades existentes en dicho departamento.

Se inició con la Planificación Preliminar donde se elaboró un programa de auditoría para recopilar y obtener información útil y oportuna que permitió tener un conocimiento preliminar sobre el desempeño de la empresa, a fin de que a través de una evaluación de control interno se determine si amerita o no realizar la auditoría, la misma que se presentó en un informe preliminar o una carta a gerencia.

Una vez determinada la necesidad de realizar una auditoría se procedió a realizar una planificación específica que permitió procesar y obtener información suficiente, competente, relevante, para determinar y desarrollar los hallazgos encontrados y a través de un borrador de informe se presentó las conclusiones y recomendaciones del caso.

Se detectaron debilidades en cada una de las áreas que conforman el departamento. Así, en el área de ventas se determinó la inexistencia de un horario de envío de solicitudes de pedido para lo cual se recomendó el diseño de una planificación para visitas y envío de solicitudes para el personal de ventas.

En el área de despacho no se cuenta con un sistema automatizado de inventarios que permita obtener información útil y oportuna, recomendando la implementación de un programa automatizado de inventarios o la utilización del módulo existente dentro del sistema informático de la empresa.

En el área de facturación existe una falta de estabilidad laboral por la inaplicabilidad del reglamento interno, para lo cual se recomendó la creación de un departamento de Recursos Humanos que seleccione, evalúe, capacite al personal y que cumpla con las disposiciones descritas en la normativa vigente.

Además se determinó la existencia de facturas anuladas y con observaciones constituyendo en el primer caso el 10% de un total 2445 facturas, situación que permitió recomendar acciones correctivas que solucionen las deficiencias encontradas a fin de contar con un sistema consistente y actualizado.

En el área de entrega se verificó la inexistencia de un control sobre los productos entregados a clientes, recomendando en este caso, el diseño de un formulario de trabajo que permita establecer un control, evitar pérdidas e insatisfacción por parte de los clientes.

Una vez emitidas las recomendaciones a cada una de las debilidades encontradas se elaboró una matriz de seguimiento para asegurar la implantación correcta de las mismas, con el fin de realizar un seguimiento que asegure el cumplimiento oportuno por parte de la administración y el personal de la empresa.

CAPÍTULO I

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

“Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual formaba parte. Como primera consecuencia de ello, está el nacimiento y evolución de los números, los cuales empezaron con cuentas simples en los dedos de manos y pies, pasando por la utilización de piedras y palos para su conteo, hasta llegar al desarrollo de verdaderos sistemas de numeración que además de la simple identificación de cantidades permitió el avance en otro tipo de operaciones.”¹

La memoria del ser humano es limitada. Desde que tuvo la invención de los primitivos sistemas de escritura, el hombre los ha utilizado para poder registrar aquellos datos de la vida económica que eran importantes.

Las civilizaciones tuvieron que encontrar la manera de dejar constancia de determinados hechos que se producían con frecuencia. Reyes y sacerdotes necesitaban calcular y controlar la repartición de tributos; los ejércitos también requerían controlar las armas, pagas y raciones alimenticias.

Siendo así, la contaduría pública como auditoría o revisión de cuentas tiene algunos antecedentes muy remotos, como en el año 254 (a.n.e) el Rey Filadelfo ordenó se comprueben las cuentas de Aristeo.

En Europa Feudal esta profesión comenzó a definirse tiempo más tarde, logrando identificar las funciones con el cargo y así nació el auditor.

¹ www.monografias.com/trabajos12/codeau/codeau.shtml/

“El nombre del ‘auditor’ debe su origen a la forma en que se recibían (oyéndolas) las liquidaciones de las cuentas”.²

“A partir del siglo XVII, el feudalismo se debilitaba. Se desarrollaba la clase burguesa controlando la banca, el seguro, el tráfico marítimo, los mercados y la incipiente industria contraponiendo su poderío económico a la Hegemonía feudal terminando por derrotar al feudalismo. Comienza así una era de gran desarrollo en las actividades comerciales e industriales. Entre las nuevas actividades que surgen encontramos la Contabilidad Pública”³

En el año 1799 había varias firmas de contadores públicos ejerciendo en Inglaterra, lo que más tarde dio lugar a la creación de varias asociaciones de la nueva profesión, siendo la primera la formada en Escocia en el año 1854.

La auditoria como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862. Entre 1862 y 1905, la profesión de auditor creció en Inglaterra y su principal objetivo entonces era la detección del fraude.

“Hacia 1900 llegó a Estados Unidos y allí se estableció con un concepto diferente, dándole a la auditoria como objetivo principal la revisión independiente de los asuntos financieros y de los resultados de las operaciones”

En el año 1916 se comenzó la preparación de un programa mínimo de procedimientos a seguir en las auditorías quedando establecidas las primeras reglas que rigieron la contaduría pública

Se empezó a desarrollar el modelo de Auditoría Interna y del gobierno, lo que permitió el desarrollo de la misma como un proceso integral y asesor al interior de las empresas, permitiendo así el desarrollo de un sistema de control propio para cada una de ellas.

² www.monografias.com/cgi-bin

³ *Ibid.*

1.1.1 Base Legal de la Empresa

La base legal con la que cuenta y es administrada la empresa Mondel, es la siguiente:

- Ley Orgánica de la Contraloría del Estado

Tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría del Estado, el Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado para regular su funcionamiento, examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de objetivos y la adecuada utilización, administración y custodia de los recursos.

Las disposiciones de esta ley son aplicadas a las entidades públicas, sin embargo sirven para las entidades privadas como marco de referencia para tener una visión sobre el trabajo que debe realizarse sobre la Auditoría Administrativa a la empresa Mondel.

- Ley de Régimen Tributario Interno

Esta Ley regula las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como las situaciones que se deriven o se relaciones con ellos.⁴

Esta ley tiene por objeto establecer bajo la dirección del Servicio de Rentas Internas SRI el registro, conciliación, declaración y pago de tributos sobre los ingresos de fuente ecuatoriana que generan las personas naturales y jurídicas en el ejercicio de sus actividades laborales, manifestados mediante tasas, impuestos y controles especiales generar una renta que estimule la inversión, la reinversión, el ahorro y empleo para el desarrollo económico, social del Estado.

⁴ Código Tributario, Pág. 1

Por medio de esta ley, la empresa Mondel, conoce y determina las obligaciones que posee, en base a los ingresos que obtiene de sus actividades laborales industriales. Toma en consideración todas las disposiciones previstas en esta ley con el fin mantener un adecuado vínculo entre el Estado o entidades acreedoras de tributos.

- Código de Trabajo

El Estado reconoce y garantiza la libertad de trabajo, señala que el trabajo es un derecho y un deber social.

El Código de Trabajo, regula el trabajo, las situaciones y relaciones jurídicas que este genere. Los derechos y obligaciones establecidos serán regulados por las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes, contratos colectivos, contrato individual.

Este código constituye la base para la realización y actualización del reglamento interno de trabajo de la empresa Mondel, todos los trabajadores de la misma están sujetos al fiel cumplimiento de las disposiciones en el reglamento establecido.

Los empleados u obreros serán contratados con igual categoría y remuneración según las funciones que realicen, para lo cual se tomará en cuenta los estudios, cultura general, experiencia, referencias, entre otras. La evaluación sobre el desempeño del personal se realizará anualmente, donde se analizará la capacidad, rendimiento y conducta del empleado en cada una de sus labores.

Dentro del reglamento se determina los derechos, obligaciones y prohibiciones que posee los empleados, mismos que son los siguientes: se garantiza estabilidad laboral, el empleado recibirá los instrumentos necesarios para realizar su trabajo, se cancelará sueldos en forma quincenal, gozarán de vacaciones como establece la ley, todos los empleados deberán estar afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad

Social; asistir cumplidamente a su trabajo, cumplir con plazos previstos de las tareas asignadas, sujetarse a medidas de prevención, riesgos, seguridad e higiene, entre otros.

ORGANISMOS DE CONTROL



Ministerio de Salud Pública

Ejecuta la Rectoría del Sistema Nacional de Salud a fin de garantizar el derecho a la salud de los ecuatorianos, por medio de la promoción y protección de la salud, seguridad alimenticia, salud ambiental y acceso permanente e interrumpido a los servicios de salud.

El Ministerio de Salud controla y proporciona un marco de referencia a la empresa Mondel, a través de la emisión de disposiciones sanitarias de alimentos como: Reglamento de leches y productos lácteos, entre otras le permita mantener un control adecuado y buenas prácticas de manufactura de los alimentos procesados con el fin de preservar y mejorar la salud humana.



Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez"

El Instituto Leopoldo Izquieta Pérez "genera actividades de Salud Pública con oportunidad y calidad a través de servicios de Diagnóstico e Investigación, Producción y Control Biológicos, Registro y Control Sanitario, como Centro Nacional de Referencia y Certificación, dirigidas a mejorar la Salud de la población ecuatoriana".⁵

Constituye una institución cuyo fin es desarrollar acciones con enfoque epidemiológico de prevención y control, pretendiendo la innovación tecnológica

⁵ www.inh.gov.ec

que permita el mejoramiento de la salud, garantice al consumidor y fortalezca la ciencia y el desarrollo institucional.

Por medio de este Instituto, la empresa Mondel ha logrado registrar, obtener el control y registro sanitario, etiquetar los productos que produce con el fin de que estos constituyan alimentos adecuados para el consumo humano, garantizando la calidad de los mismos.



Superintendencia de Compañías

La Superintendencia de Compañías controla y fortalece la actividad societaria ecuatoriana con el fin de promover la creación y el desarrollo de asociaciones de comercio.

Este organismo de control, ha permitido a la empresa Mondel, obtener su razón social, determinar su domicilio principal dentro del territorio nacional, integrar el capital suscrito mínimo, determinar el valor nominal de cada acción, con el fin de que se encuentre legalmente constituida y logre el cumplimiento de sus obligaciones.



Servicio de Rentas Internas

El Servicio de Rentas Internas constituye un organismo de control cuyo objetivo es optimizar la “recaudación de los tributos internos del país, proveyendo un servicio de de calidad al contribuyente y aplicando la Ley Normativa Tributaria con objetividad e imparcialidad, garantizando el más alto grado de confianza de los contribuyentes y facilitando el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias”⁶

⁶ www.sri.gov.ec

La empresa Mondel realiza sus declaraciones oportunamente de los impuestos correspondientes, según las fechas correspondientes tanto del impuesto al valor agregado, impuesto a la renta, las retenciones efectuadas, anexos transaccionales, entre otros, con el fin de no caer en mora y poder contribuir para que los ingresos tributarios se conviertan en la principal fuente de financiamiento para desarrollo sustentable del país.



Ministerio de Trabajo

El Ministerio de Trabajo ejerce la rectoría y normalización de los sectores de trabajo por medio de la implementación de políticas activas de empleo tendientes al desarrollo de los recursos humanos regulando las relaciones laborales y la participación de los diferentes actores sociales para disminuir los índices de desempleo y subempleo, mejorando las condiciones de vida de los ciudadanos ecuatorianos.

Para la empresa Mondel el Ministerio de Trabajo constituye un órgano rector y regulador de las relaciones laborales existentes entre empleador y trabajador, constituyendo entre sus principales actividades la aprobación del reglamento interno de trabajo, horario de trabajo, registro de directivas de la organización; con el fin de dirigir, orientar, administrar y armonizar las relaciones de trabajo a través del diálogo y concertación social.



Instituto de Seguridad Social

El Instituto de Seguridad Social es una entidad cuyo objetivo es la protección de la población urbana y rural que mantiene o no una dependencia laboral contra enfermedades, riesgos de trabajo, maternidad, discapacidad, cesantía, muerte.

Este organismo de control establece que la Empresa Mondel afilie a sus empleados a través de aportes personal y patronal obligatorios con el objetivo de

estos se destinen para financiar la seguridad social del empleado, es decir cuenta con un seguro de salud, maternidad, jubilación entre otros.

1.1.2 Objetivos de la Empresa

Los objetivos con que cuenta la empresa Mondel son los siguientes:

- a) Explotar, producir y comercializar productos agrícolas en todas sus fases. Podrá importar maquinarias y equipos necesarios para la agricultura y ganadería.
- b) Instalar, explotar y administrar supermercados, extendiendo su actividad a la asesoría técnica relacionada en este campo.
- c) Transformar materia prima en productos terminados y/o elaborados.
- d) Comercializar todo tipo de materia prima y productos terminados y/o elaborados. Para cumplir con su objeto social, podrá ejecutar actos y contratos permitidos por las leyes Ecuatorianas y que tengan relación con el mismo.

1.2 LA EMPRESA

Concepto.- Es toda entidad económica que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros se encamina a producir bienes o servicios a cambio de la generación de una utilidad que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de objetivos determinados.

Las empresas pueden clasificarse de la siguiente manera:

a) Por su Actividad

- **Comercial.-** son aquellas empresas cuya actividad está encaminada a la compra – venta de productos elaborados.
- **Producción.-** constituye las empresas cuya actividad se centra en transformar físicamente unos bienes en otros más útiles para su uso.
- **Servicios.-** estas empresas venden o proporcionan un servicio al público a cambio de una determinada rentabilidad.

b) Por el Tamaño

Dentro de este grupo de empresas puede estar conformadas por el capital o patrimonio o número de empleados.

- **Grandes.-** Su constitución se basa en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.
- **Medianas.-** constituyen las empresas cuyo capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 50 personas e inferior a 100.
- **Pequeñas.-** son aquellas empresas donde su capital, número de trabajadores y sus ingresos son reducidos, el número de trabajadores es menor a 50.

c) Sector al que pertenece

- **Pública.-** constituido por capital proveniente del Estado.
- **Privada.-** conformado por capital que pertenece a personas particulares.

- **Mixta.-** su capital proviene una parte del Estado y parte de particulares.⁷

d) Constitución Legal

- **Unipersonal.-** Cuando el propietario de la empresa es la única persona que asume todo el riesgo y se encarga de la gestión del negocio.⁸
- **Pluripersonal.-** son aquellas empresas que están constituidas por varias personas que deciden invertir en una empresa para formar una sociedad. Pueden constituirse los siguientes de empresas pluripersonales:
 - **Sociedades de personas:** estas sociedades se constituyen con mínimo dos socios y un máximo indefinido, sin escritura pública, la responsabilidad es ilimitada y solidaria, la administración se define según criterio y decisión de los socios.
 - **Sociedad Colectiva.-** conformada entre dos o más personas, todos los socios pueden administrarla, poseen una responsabilidad ilimitada y solidaria. El capital se compone de los aportes que realicen los socios pueden ser en valores o bienes y se requerirá el pago de no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito. “La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía".⁹
 - **Sociedad en Comandita Simple.-** sociedades conformadas por dos o más personas, un gestor y un comanditario, los gestores responden solidaria e ilimitadamente mientras que los comanditarios responden según sus aportes. La razón social se determinará con el nombre de uno o varios de los socios y se agregará las palabras "compañía en comandita".

⁷ /www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas

⁸ http://html.rincondelvago.com/clasificacion-de-empresas_1.html

⁹ Ley de Compañías

- **Sociedades Mixtas:** constituida por un mínimo de dos o más socios, la administración es responsabilidad de todos, sin embargo se puede nombrar un gerente. Se conforma entre personas jurídicas de derecho público o semipúblico con capital privado o particular. El capital esta dividido de igual valor, la responsabilidad al inicio es hasta el monto de sus aportes no obstante se puede asignar mayor responsabilidad de uno o varios de ellos. La razón social estará expresada así: nombre de la empresa seguida de Ltda.

- **Sociedad de capital:** aquella en donde predominan el capital social, mismo que esta dividido en acciones o participaciones.
 - **Sociedad en Comandita por Acciones.-** está conforma por dos o más socios gestores con responsabilidad solidaria.. El capital se dividirá en acciones nominativas constituido con la décima parte del capital social. La denominación de razón social esta determinada con el nombre de uno o más socios responsables seguido de “compañía en comandita”.

 - **Sociedad de responsabilidad limitada.-** está conformada por tres y máximo 15 socios que responden por obligaciones solo hasta el monto de sus aportaciones individuales. El capital estará conformado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto de \$400 fijado por la Superintendencia de Compañías. La denominación de razón social esta determinada bajo una denominación objetiva seguido de “Compañía Limitada” o Cia. Ltda.

 - **Sociedad Anónima.-** esta constituida por un mínimo de uno o más accionistas, el capital establecido será de \$800 dividido en acciones negociables y deberá ser pagado mínimo el 25% de cada acción, así mismo se podrá integrar el capital ya sea en capital o bienes. Los socios poseen una responsabilidad limitada y solidaria además pueden formar parte de la junta directiva, ser representantes legales ó funcionarios de la misma empresa. La razón social esta conformada

con el nombre de la empresa junto con la expresión “compañía anónima” o “sociedad anónima”. S.A.

Mondel es una empresa de producción, cuya actividad se centra en producir productos lácteos de calidad, sociedad anónima constituida por capital que pertenece a los señores Jaime Erazo Solines y Anke Naumann que a voluntad de los señores se la denominó E.Q.F. EL QUESO FRANCES S.A, cuyo nombre comercial es Mondel.

1.2.1 Reseña Histórica

El Sr. Jaime Daniel Erazo, viajaba constantemente del Ecuador a Francia, como producto de este viaje traía quesos para el consumo en su hogar. Naciendo aquí la afición sobre la colección de etiquetas y empaques de dichos quesos por parte de su hijo el Sr. Jaime Fernando Erazo Solines, que a los 13 años de edad mientras estudiaba en el colegio, surgió la idea sobre la presentación y desarrollo de un proyecto para la fabricación de quesos.

Una vez graduado de la institución educativa, continuó sus estudios en Francia en la especialidad de quesería y embutidos específicamente en Administración y Tecnología en Industrias Lácticas y Cárnicas, con 3 años de duración.

Al regreso de Francia en el año 1988, con el título de Técnico Superior en Lácteos el Sr. Jaime Fernando Erazo Solines decide emprender una empresa unipersonal dedicada a la producción de productos lácteos, asumiendo la gestión total del negocio.

En el año 1989 se instaló la primera fábrica ubicada en la Hacienda Troya, provincia del Carchi, convirtiéndose en un mundo de quesos, implementado en sus procesos tecnología netamente francesa. Años más tarde y por la necesidad de ampliar su gama de productos, Mondel modificó su sistema a una tecnología europea. Es por esto, que además de fabricar 15 tipos de queso francés como el *blue* (únicos productores de este tipo de queso en el Ecuador) también elaboran

quesos suizos como el monte caprino de leche de cabra, españoles como el manchego de leche de oveja además de quesos alemanes, italianos y obviamente ecuatorianos como el queso de hoja.

La venta de dicha producción se ofrecía en un punto de venta situado a la entrada de la panadería Cyrano ubicada en la Av. Portugal y Shyris y a los principales hoteles, restaurantes y delicatessen.

En 1992 se empezó a producir quesos a base de leche de cabra con cantidades muy pequeñas, alrededor de 10 litros diarios.

En 1995 se instaló una quesería en la ciudad de Tulcán destinada a la producción de queso fresco y mozzarella, ésta disponía a su vez de un almacén de productos lácteos estilo delicatessen para la venta a la clientela colombiana. Sin embargo estas instalaciones tuvieron que cerrarse a raíz de la dolarización.

En el año 1997 mediante escritura pública otorgada en la ciudad de Guayaquil, Capital de la Provincia del Guayas se toma la decisión de conformar una compañía anónima denominada E.Q.F. El Queso Francés S.A. con su nombre comercial MONDEL siglas francesas provenientes de MONDE (mundo) y DELICE (delicia) constituyendo un MUNDO DE DELICIA; con un plazo de duración de cincuenta años a partir de la fecha de inscripción de la escritura pública de constitución en el Registro Mercantil.

Los accionistas fundadores Jaime Erazo Solines y Ana María Erazo Solines integran el capital social con cinco millones de sucres; sin embargo se realiza un aumento de capital y reforma de estatutos, cambio nominal y conversión de sucres a dólares de la compañía en el año 2002 compareciendo los socios fundadores y la señora Anke Naumann alemana quien compra las acciones de la Señorita Ana María Erazo Solines y realiza el aporte de bienes muebles constituyéndose un capital de veinte mil ochocientos dólares de los Estados Unidos de América dividido en veintiún mil acciones ordinarias y nominativas indivisibles con el valor de un dólar cada una, íntegramente suscrito y pagado, que podrá ser aumentado por resolución de la Junta General de Accionistas.

El Capital Social de la Compañía se encuentra íntegramente suscrito y pagado de acuerdo a la siguiente tabla:

TABLA N° 1
Capital Social

| ACCIONISTA | CAPITAL SUSCRITO | APORTE ESPECIE | CAPITAL TOTAL | NÚMERO ACCIONES | PORCENTAJE % |
|---------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|---------------------|
| Señor Jaime Erazo Solines | \$ 198 | \$20.592 | \$20.790 | 20.790 | 99 |
| Anke Naumann | \$ 2 | \$208 | \$210 | 210 | 1 |
| TOTAL | \$200 | \$20.800 | \$21.000 | 21.000 | 100 |

Elaborado por: Patricia Viteri
Fuente: Escritura de Constitución

Posteriormente en el año 2001, se instaló la quesería ubicada en el Valle de los Chillos donde se encuentra hasta la fecha la Administración y Producción, logrando un giro muy importante al negocio y dando como resultado que la situación actual de la empresa se traduzca en la transición de una empresa artesanal a una pequeña industria.

Hace 5 años la empresa abrió una nueva línea de negocio que consiste en la alimentación institucional, manteniendo contratos con el Colegio Alemán y la empresa de servicios aeroportuarios EMSA. Esta nueva línea de negocio es complementaria a la inicial ya que gran parte de los productos lácteos se utiliza en este servicio.

A continuación se presenta un cuadro integral de los actuales administradores de la empresa Mondel.

CUADRO N° 1

| ADMINISTRADORES DE LA COMPANIA | | | | |
|---------------------------------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------------------|
| NOMBRE | FECHA NOMBRAMIENTO | CARGO | PERIODO AÑOS | REPRESENTANTE LEGAL |
| Erazo Solines Jaime Fernando | 05/06/2003 | Gerente General | 5 | SI |
| Naumann Anke | 05/06/2003 | Presidente | 5 | NO |

Elaborado por: Superintendencia de Compañías
Fuente: Superintendencia de Compañías

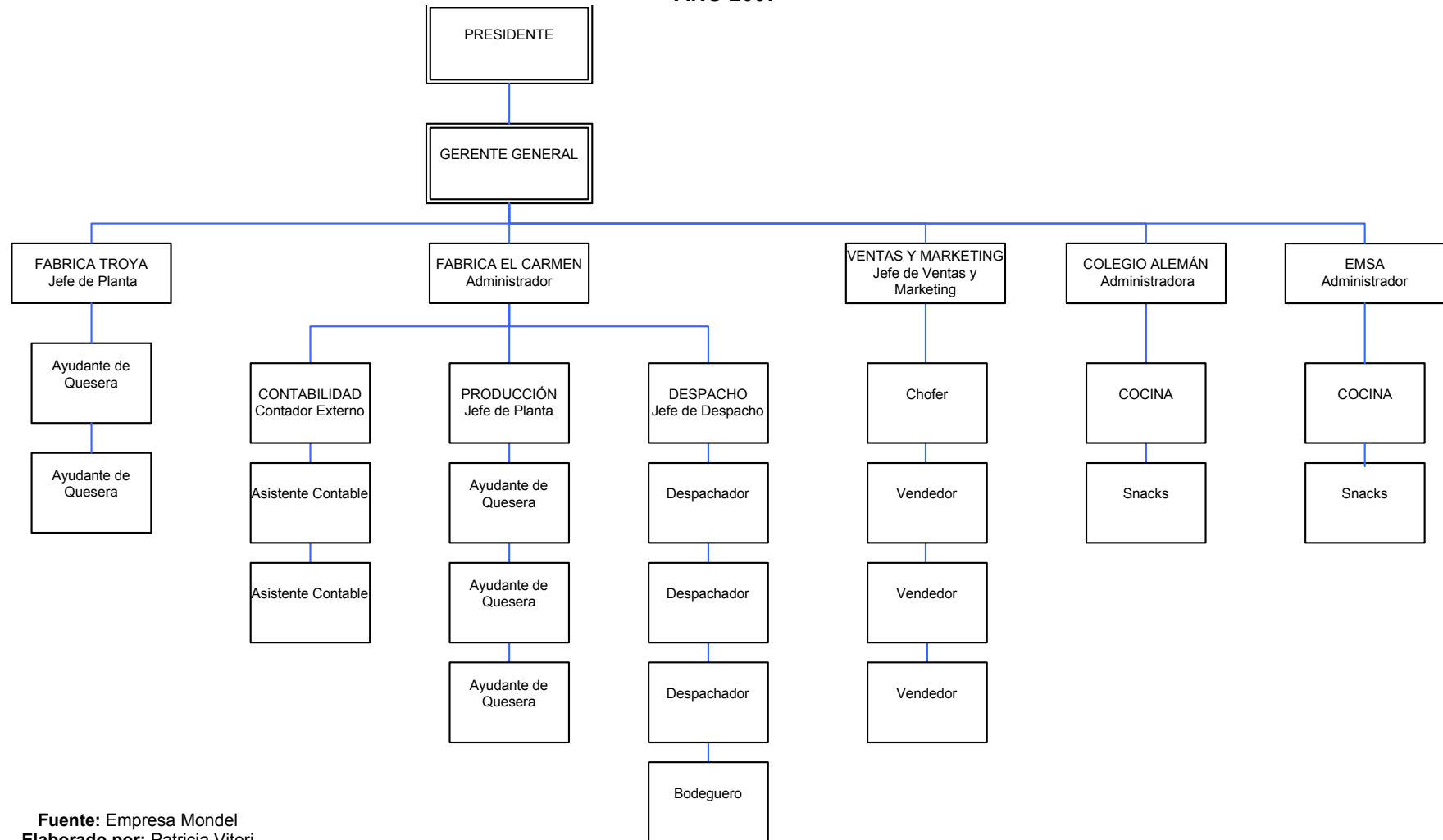
1.2.2 Organigramas

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa, que muestra la relación existente entre las diversas áreas que la integran, sus principales funciones, canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo.

1.2.2.1 Organigrama Estructural

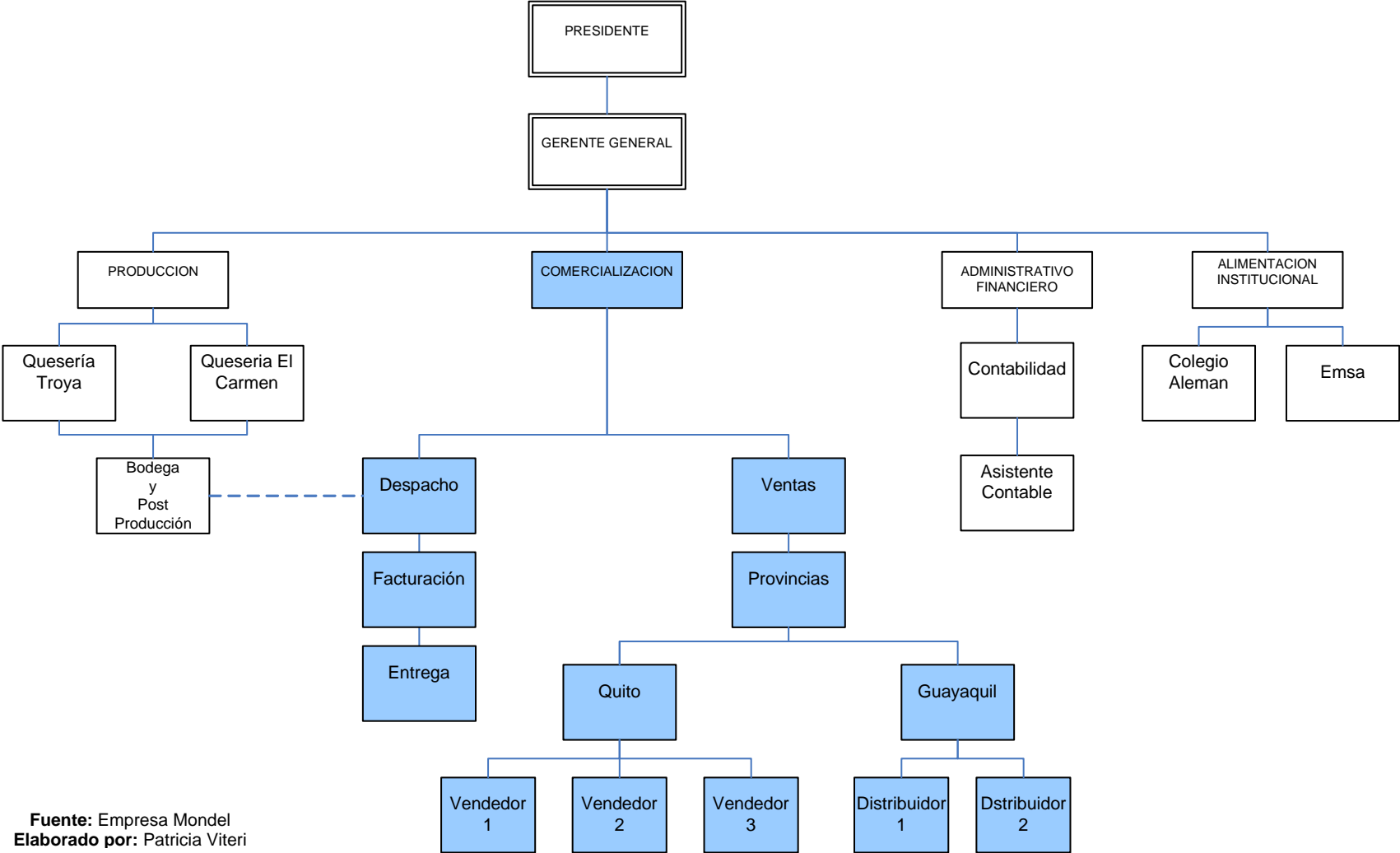
Representación gráfica que comprende la distribución de las funciones, puestos, áreas y relaciones de una empresa.

**GRÁFICO Nº 1
EMPRESA MONDEL
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (ACTUAL)
AÑO 2007**



Fuente: Empresa Mondel
Elaborado por: Patricia Viteri

**GRÁFICO Nº 2
EMPRESA MONDEL
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (PROPUESTO)
AÑO 2007**

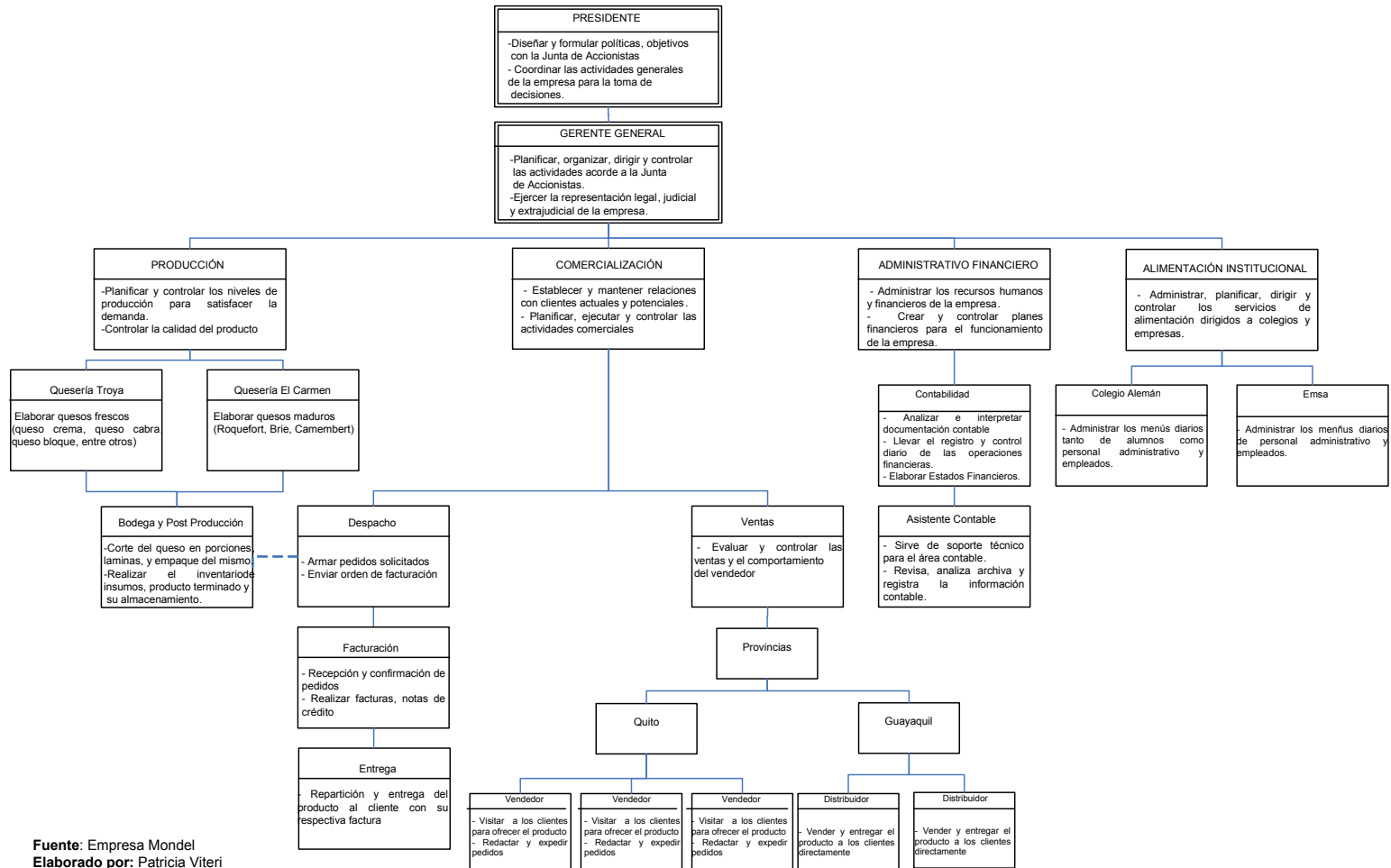


Fuente: Empresa Mondel
Elaborado por: Patricia Viteri

1.2.2.2 Organigrama Funcional

Representación gráfica que indica la manera como está distribuida la responsabilidad por cada función o actividades en las áreas de una empresa.

**GRÁFICO Nº 3
EMPRESA MONDEL
ORGANIGRAMA FUNCIONAL (ACTUAL Y PROPUESTO)
AÑO 2007**

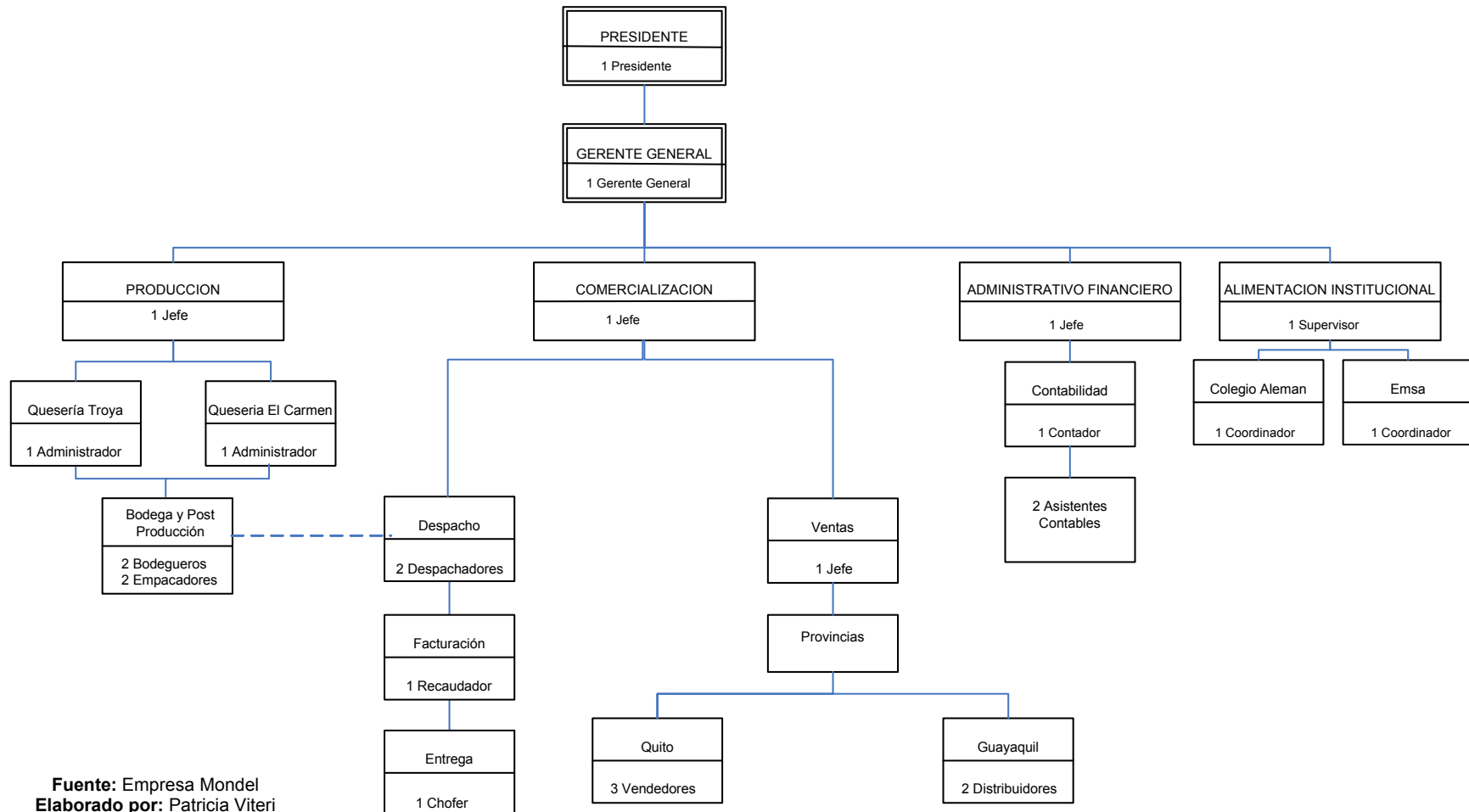


Fuente: Empresa Mondel
Elaborado por: Patricia Viteri

1.2.2.3 Organigrama Personal

Representación gráfica que muestra las relaciones, autoridad del personal respecto a las funciones departamentales que se desempeñan en una empresa.

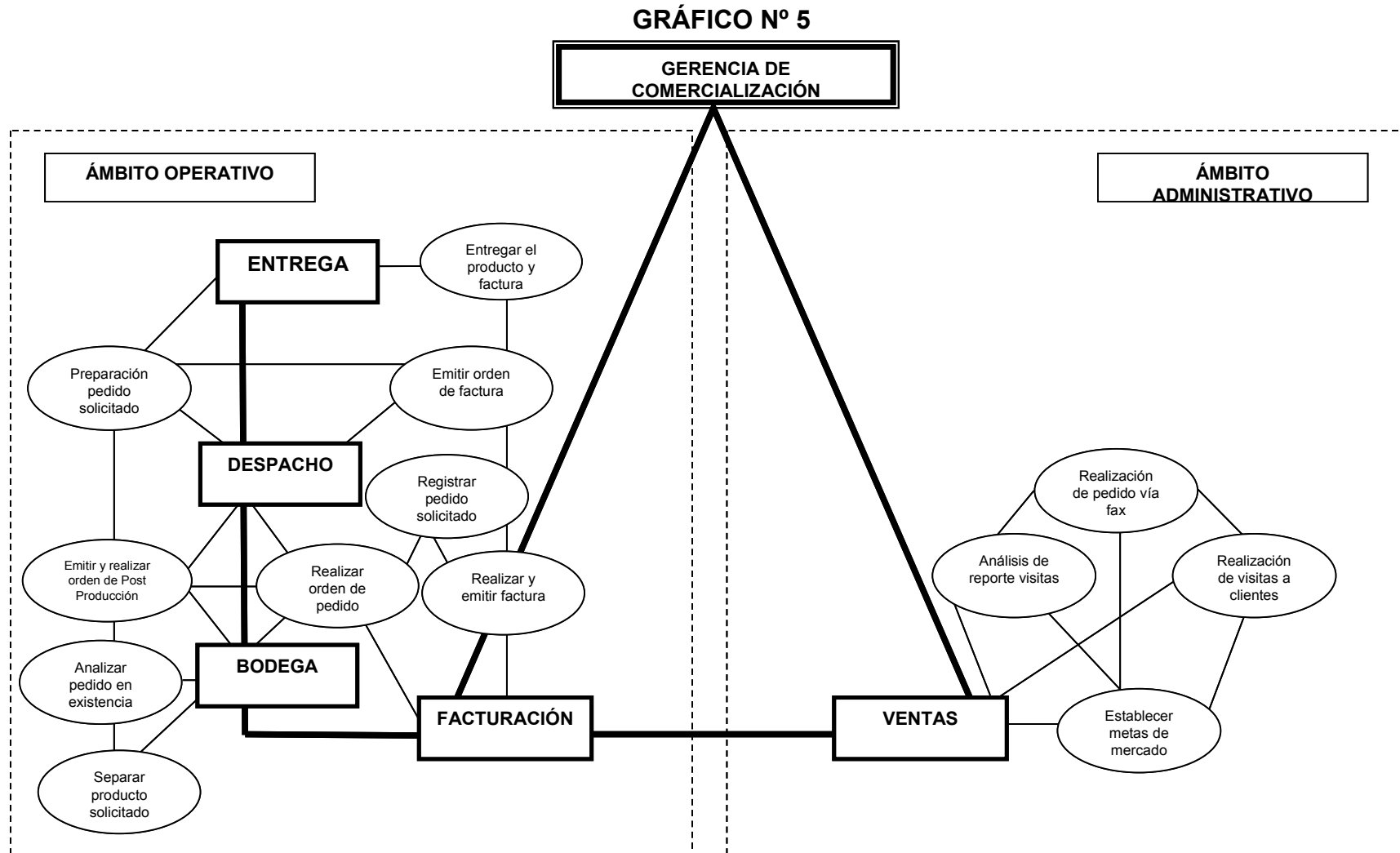
**GRÁFICO N° 4
EMPRESA MONDEL
ORGANIGRAMA PERSONAL (ACTUAL Y PROPUESTO)
AÑO 2007**



Fuente: Empresa Mondel
Elaborado por: Patricia Viteri

1.2.2.4 Organigrama por Procesos

Representación gráfica que agrupa las actividades empresariales por procesos.



Fuente: Empresa Mondel
Elaborado por: Patricia Viteri

CAPÍTULO II

2 ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS INTERNO

2.1.1 Departamento de Comercialización

La unidad de comercialización de la empresa Mondel constituye la parte medular de la misma. Existe una persona responsable del departamento que cumple con el perfil requerido para planificar, organizar, coordinar y controlar todas las actividades relacionadas con la gestión de comercialización del producto.

Este departamento es el encargado de desarrollar una imagen corporativa que a través de un adecuado plan de mercado contribuya a captar clientes potenciales, determinar los posibles canales de distribución.

Posicionado el producto se selecciona y mantiene relaciones estables con los clientes, para que en base a las necesidades de los mismos se pueda definir objetivos, metas de mercado con el fin de cumplir lo planteado y presupuestado.

Se lleva un control de precios, descuentos, stock de los productos para coordinar las actividades realizadas con los vendedores con el fin de que satisfagan las necesidades y requerimientos de los clientes.

Una vez que se ha realizado un análisis previo sobre el desempeño de las actividades en el departamento de comercialización se determinaron las siguientes debilidades:

- El departamento de comercialización presenta una falta de planificación en el proceso, esto se produce debido a que la empresa no cuenta con un

adecuado plan estratégico que permita visualizar de forma clara los objetivos, metas planteadas con el fin de determinar el grado de cumplimiento de los mismos.

- No existe un manual de funciones de acuerdo al perfil profesional, donde se especifique las responsabilidades de cada empleado dentro del área administrativa - financiera, comercialización y producción, que permita controlar y desarrollar eficientemente las responsabilidades asignadas a cada empleado.

Dentro del departamento de comercialización tenemos las siguientes áreas:

DESPACHO

Constituye un área muy importante dentro del departamento comercialización, puesto que se mantiene una comunicación con el área de Bodega y Post Producción para contar con el producto terminado solicitado por los clientes y proceder a prepararlo, empacarlo, guardarlo en el cuarto frío y posteriormente enviada la orden de facturación se pueda despachar el producto.

En base a la determinación de las actividades realizadas en esta área se encontró debilidades como:

- Existe un desconocimiento sobre la producción, su responsable no mantiene respaldo físico automatizado donde se refleje la información procesada de los inventarios (stocks mínimos y máximos), dando opción a robos, pérdidas, información no confiable, provocando así un retraso en el despacho, factura, e insatisfacción del personal y clientes.
- No se cuenta una comunicación permanente entre el personal de ventas, despacho que permita entregar el producto con calidad, precio y tiempo adecuado, debido a que se realiza la venta sin tener conocimiento sobre la existencia de productos generando conflictos internos que retrasa el proceso del área.

FACTURACIÓN

El área de facturación recibe vía fax los pedidos enviados por los vendedores, los confirma y posteriormente se envía a producción para la elaboración de los productos solicitados. Realiza las notas de crédito y la facturación del producto para que sea enviado a despacho y se proceda a entregar el mismo.

Después de una visita previa a la empresa se hallaron debilidades en el proceso como:

- La mayor parte de las órdenes de pedido son entregadas a partir de las dos de la tarde vía fax, tomando esta disposición a criterio personal de los vendedores lo que no se encuentra estipulado en ningún oficio o instructivo que defina un horario para el ingreso de dichas órdenes, lo que origina una demora en el trabajo e insatisfacción en los clientes.

ENTREGA

La persona responsable de la repartición y entrega del producto al cliente con su respectiva factura la realiza un chofer.

VENTAS

En el área de ventas se establece metas de mercado que deben ser cumplidas por el personal. En base a estas, se realizan visitas continuas a los clientes para presentar y ofrecer el producto, estos requerimientos se reflejan en un análisis de reporte de visitas para determinar problemas surgidos.

Dentro de las debilidades encontradas podemos determinar:

- No existe una adecuada planificación en las rutas y horarios de visita de los vendedores, que permita distribuir el tiempo de los mismos efectivamente lo que genera retrasos en el proceso de comercialización y pérdidas a la empresa.

- No se cuenta con una base de datos automatizada o manual adecuada donde se detalle los saldos reales de producto para proceder a efectuar la respectiva venta y permita realizar pedidos sobre el conocimiento de la existencia de la cantidad de producto terminado, que evite demoras en la entrega del pedido e insatisfacción del cliente.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

2.2.1 Influencias Macroeconómicas

Aquellas que determinan las repercusiones sobre el bienestar colectivo ya sea dentro del factor político, económico, legal; permitiendo el crecimiento económico, y la distribución racional del ingreso a través del desarrollo de políticas económicas, monetarias, tributarias y salariales.

2.2.1.1 Influencia de Factor Político

“Como ha sido ya habitual en el comportamiento del régimen a lo largo de su administración, los acuerdos y negociaciones con los diversos sectores políticos se caracterizan por su corta duración, falta de operatividad y, fundamentalmente, la ausencia de un proyecto político que los sustente. En dicho escenario, las posibilidades de estabilidad y crisis resultan distanciadas por linderos frágiles y de difícil estimación por parte de observadores y analistas”.¹⁰

El Ecuador vive una marcada inestabilidad política, la cual se ha visto reflejada en los últimos años de gobierno y que podría agudizarse en el futuro. Según encuestas de CEDATOS/ GALLUP Internacional realizada a grandes, medianos y pequeños empresarios en el año 2006 la crisis política afectó a la inestabilidad económica.

¹⁰ www.dlhora.com

El 47% de los entrevistados consideró que la situación económica del país en ese año se agudizó en comparación con el año 2005, un 36% dijo que se mantiene igual y el 17% dijo que ha mejorado.

Esta crisis es más profunda en el campo político, ya que el 69% cree que la situación política del país se ha empeorado, el 26% dijo que se mantiene y solo un 5% manifestó que ha mejorado la situación.

Mediante un análisis del comportamiento del mercado, el 29% de los empresarios dijeron que las ventas han aumentado con relación al año 2005; para el 35%, siguen igual, y el 36% manifestó que han disminuido.

Según los consultados los factores que afectaron el desarrollo empresarial, fue la inestabilidad política (37%), la inestabilidad económica (28%), la ausencia de mercado interno para sus productos y el contrabando (15%), la limitación de crédito (13%) y la inflación (7%).

La población se siente inconforme con las autoridades nacionales ya que consideran que existe un desinterés para priorizar una adecuada resolución de los problemas, concentrando su atención en la discusión política.

En conclusión al analizar las posibles amenazas del sector, los empresarios mencionaron principalmente a la inestabilidad política y económica (68%), seguido de una competencia desleal y al contrabando que podría incrementarse en el futuro (16%), posible repunte de la inflación (8%), leyes laborales (4%) y la falta de crédito e inversión directa (4%).

En la actualidad el Ecuador se encuentra frente a un gobierno que se ha definido como socialista y entre sus proyectos esta la Asamblea Constituyente de plenos poderes, misma que se espera pueda superar los obstáculos fundamentales al desarrollo humano y sostenible del Ecuador y, sobre todo, permita crear una democracia participativa que deje atrás los regímenes oligárquicos.

El desenvolvimiento de la situación política ha tenido gran injerencia en el comportamiento de las ventas, siendo así, que la empresa en el mes de noviembre del año (2006) manifiesta que disminuyeron ligeramente, pero que no se vieron afectados.

Sin embargo la inestabilidad, desconfianza del sistema político refleja una amenaza permanente a la democracia sobre los fenómenos sociales, políticos y económicos, por lo que la empresa se siente preocupada sobre el futuro del país. La incertidumbre ha generado que la empresa esté evaluando la posibilidad de incursionar en mercados extranjeros seguros que permitan la estabilidad empresarial.

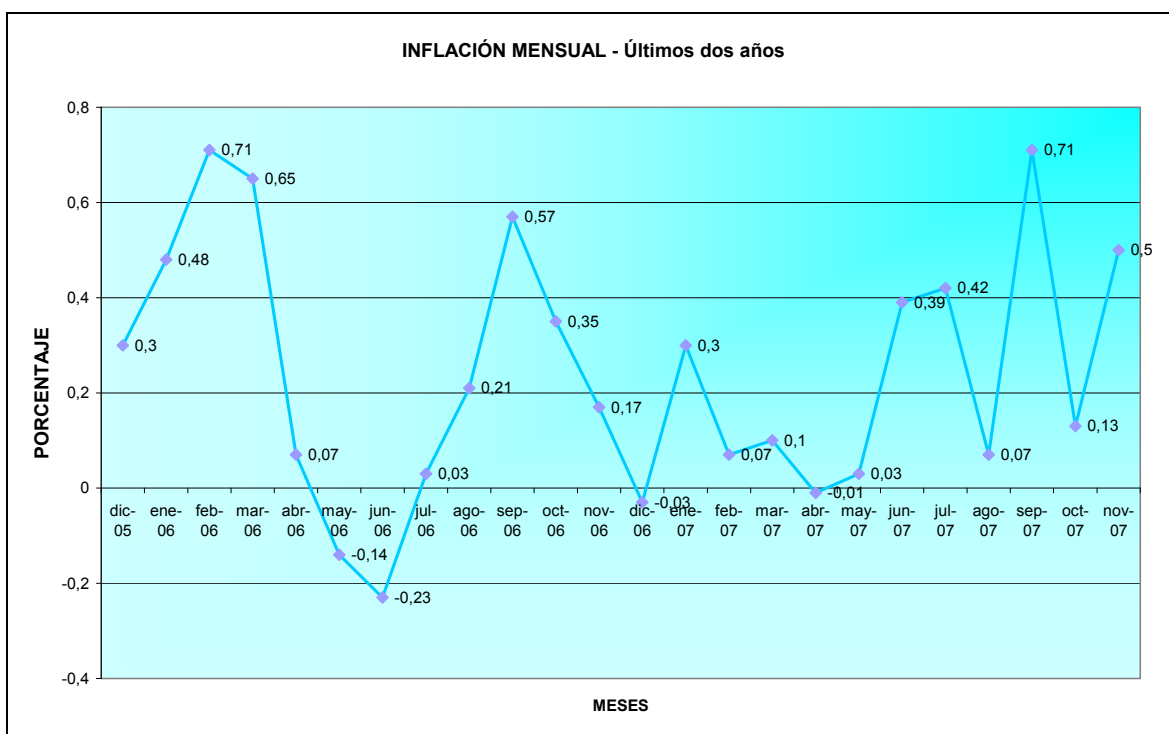
2.2.1.2 Influencia de Factor Económico

INFLACIÓN

En el año 2005 la inflación anual cerró con el 4,36%, reflejando un importante incremento del ritmo de crecimiento de los precios comparado con el año 2004 (1,95%).

Un factor importante que tuvo incidencia en las previsiones inflacionarias fue la inyección de liquidez a la economía, consecuencia de la devolución de los fondos de reserva, incremento de pensiones de los establecimientos educativos de la sierra.

GRÁFICO Nº 6



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Patricia Viteri

Durante el año 2006, en el mes de junio, al igual que en el mes anterior, se registró una deflación, es decir, se presentó una reducción del nivel de precios de la canasta de bienes y servicios; este comportamiento es histórico, se presenta debido a que son meses de tasas mensuales de inflación relativamente bajas.

Mientras que la inflación mensual de octubre alcanzó un valor de 0,35% lo cual condujo a una reducción en el ritmo de crecimiento de los precios frente a la inflación de septiembre (0,57%).

En el año 2007 aumento considerablemente la brecha entre el precio al consumidor y el precio al productor. Al parecer, el aporte inflacionario de algunos productos manufacturados como pan, leche y aceite, tendría un componente especulativo, pues la dinámica de precios al productor es a la baja, y son estos productos los que aumentan de precio.¹¹

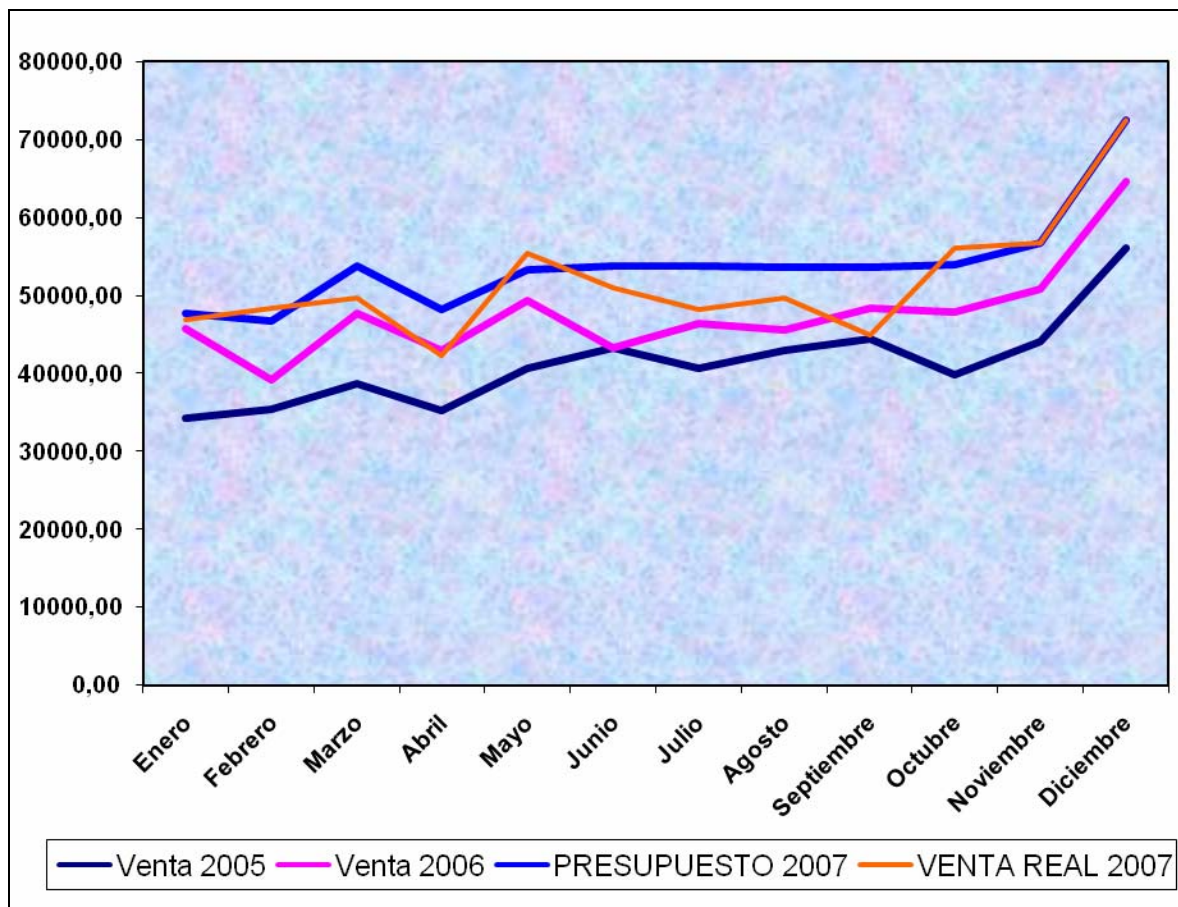
¹¹ www.mef.gov.ec

Dicha situación reflejó que las ventas disminuyan relativamente, ya que estos productos por ser de primera necesidad se ven continuamente sensibles a las presiones económicas por lo que la empresa debe planificar adecuadamente sus ventas para prever cualquier situación económica desfavorable. (Ver Gráfico N° 7)

El mes de septiembre la inflación se incremento en la región Sierra debido al período escolar y a la entrega de los fondos de reserva correspondientes a este año.

Para el mes de diciembre, por época navideña los precios de las prendas de vestir y calzado suben, sin embargo la demanda de quesos suben de forma moderada debido a las cenas, canastas navideñas, eventos, entre otros.

GRÁFICO N° 7
Ventas Empresa Mondel 2005 - 2007



Fuente: Empresa Mondel
Realizado por: Andrés Bolek

TABLA N° 2

Evolución de ventas Empresa Mondel 2005 – 2007

| MESES | 2005 | 2006 | Diferencia | 2007 | 2007 |
|--------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| | Venta 2005 | Venta 2006 | 2005-2006 | PRESUPUESTO 2007 | VENTA REAL 2007 |
| Enero | 34.323,46 | 45.696,96 | 11.373,50 | 47.825,93 | 46.810,73 |
| Febrero | 35.410,49 | 39.234,75 | 3.824,26 | 46.775,61 | 48.231,20 |
| Marzo | 38.827,99 | 47.775,06 | 8.947,07 | 53.851,13 | 49.605,87 |
| Abril | 35.291,88 | 42.908,94 | 7.617,06 | 48.238,64 | 42.204,09 |
| Mayo | 40.734,67 | 49.407,88 | 8.673,21 | 53.266,76 | 55.287,14 |
| Junio | 43.405,62 | 43.335,75 | (69,87) | 53.765,20 | 50.951,23 |
| Julio | 40.691,67 | 46.377,61 | 5.685,94 | 53.796,51 | 48.111,64 |
| Agosto | 42.943,22 | 45.678,30 | 2.735,08 | 53.686,57 | 49.559,96 |
| Septiembre | 44.490,20 | 48.332,79 | 3.842,59 | 53.634,16 | 44.867,86 |
| Octubre | 39.894,37 | 47.872,23 | 7.977,86 | 53.978,89 | 56.000,00 |
| Noviembre | 44.202,35 | 50.832,70 | 6.630,35 | 56.726,03 | 56.726,03 |
| Diciembre | 56.113,86 | 64.530,94 | 8.417,08 | 72.454,57 | 72.454,57 |
| TOTAL | 496.329,78 | 571.983,91 | 75.654,13 | 648.000,00 | 620.810,32 |

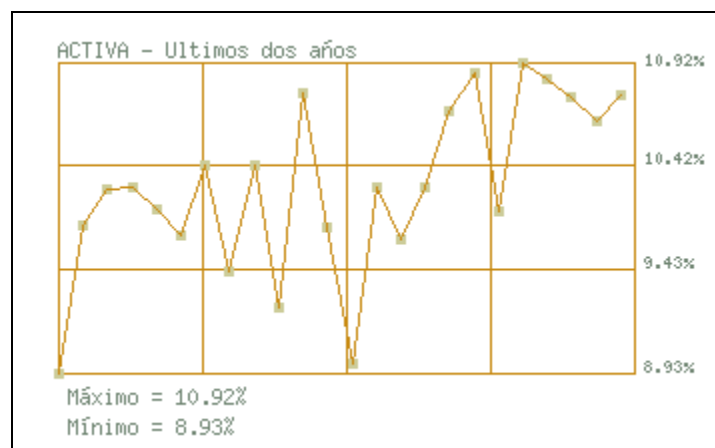
Fuente: Empresa Mondel
Realizado por: Andrés Bolek

Se puede observar que las ventas del año 2006 se han incrementado en \$75,654.13 con relación al año anterior, siendo el mes de enero de mayor venta debido a que se lograron establecer nuevas y estables relaciones comerciales las cuales ayudaron a que en los siguientes meses exista un aumento de ingresos para la empresa.

TASAS DE INTERÉS

GRÁFICO N° 8

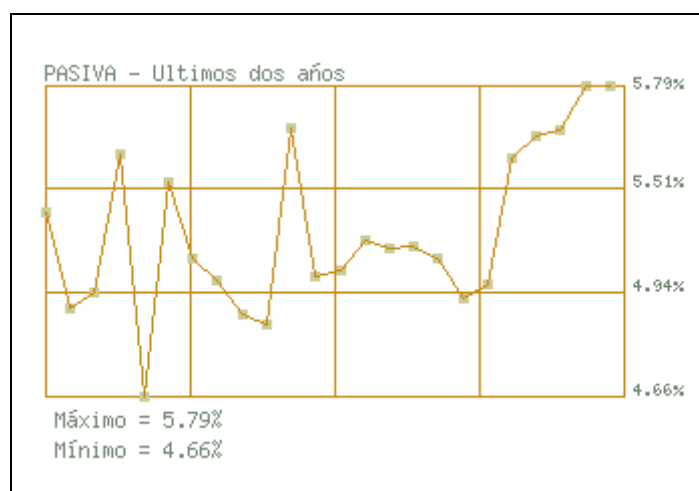
Tasa Activa



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Como se puede observar la variación existente de la tasa activa durante los dos últimos años ha tenido repuntes importantes sin embargo se observa que el punto máximo fue en el mes de agosto y desde noviembre debido a la Ley de las Instituciones Financieras se ha registrado una baja que puede ser atractiva para que la empresa decida realizar posibles créditos a futuro y pueda expandirse a nuevos mercados nacionales e internacionales.

GRÁFICO Nº 9
Tasa Pasiva



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

La tasa correspondiente al periodo 2007 refleja una tendencia al alza, alcanzó un máximo de 5,97%, generando una oportunidad para la empresa Mondel para invertir capital y generar otros ingresos diferentes de la producción normal de sus productos, con el fin de inyectar el capital en la adquisición de nueva tecnología.

En la actualidad el sistema bancario presenta un desempeño interesante, vinculado al desarrollo de la economía nacional. Las tasas de crecimiento del sector han sido bastante dinámicas, sin embargo el último trimestre del año se observa una desaceleración debido al proceso electoral del año 2006.

Las previsiones del sector financiero en los próximos meses dependerán de que se mantengan las condiciones macroeconómicas y políticas en el país debido a la nueva carta magna que pretende elaborar y que las leyes que de ella provienen

permitan que la banca contribuya al crecimiento de la economía y al sector productivo.

2.2.1.3 Influencia de Factor Legal

El factor legal tendrá influencia dentro de la empresa, con las nuevas reformas a la Constitución Política del Estado, así como las reformas creadas en el aspecto tributario.

El Ecuador se encuentra en el proceso de reforma de la Actual Constitución para crear y desarrollar una nueva propuesta que se convertiría en la número 18 que tendría el país en sus 177 años de vida republicana.

Es importante y vital rebasar las realidades, recuperar las condiciones sociales y optimismo en los ecuatorianos, pero sobretodo construir las bases para una patria nueva con la participación de toda la sociedad.

“Los asambleístas conocerán la propuesta de la reforma democrática del Estado, que se basa en la revolución educativa y social, la económica productiva, el combate a la corrupción, la revolución por la dignidad, la soberanía y la democracia”.¹²

Las reformas que se propondrán en el taller son: “la justicia social y económica, la política participativa y la justicia intergeneracional, con una idea propia de desarrollo que también implica la creación de un pacto tributario con una distribución justa”¹³

Dentro de las reformas tributarias se menciona: la reducción de dos puntos en el Impuesto al Valor Agregado (IVA), la creación o incrementos moderados de impuestos a los consumos especiales (ICE), una tabla modificada sobre el

¹² www.presidencia.gov.ec

¹³ *Ibid.*

impuesto a la renta (IR) para persona naturales y un mecanismo para calcular este tributo de sociedades, también se prevé ampliar la base de la contribución.

Esa reducción consta como una de las propuestas centrales de la reforma, que no se puede entender de manera aislada ya que implica recaudar cerca de 400 millones de dólares de reducción en la recaudación de impuestos.

Según las estadísticas publicadas por el Servicio de Rentas Internas solo el 44,4% de las 54,375 empresas o sociedades pagan el Impuesto a la Renta (IR). La diferencia existente declaran sumas en cero o manifestando pérdidas.

El Impuesto a la Renta (IR) se genera cuando las empresas obtienen utilidades por la realización de sus negocios. Pero cuando no las generan o se registran pérdidas no se puede cancelar el impuesto. Según las cifras oficiales, el 55,6% de las compañías no genera ganancias, aunque sí registran ventas.

Esta nueva reforma obligará a la empresa realizar sus declaraciones y pagar sus impuestos a la Renta (IR), Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), Impuesto al Valor Agregado (IVA) continuamente en base a la actividad que desarrolla la misma, ya que toda empresa que vende genera utilidades o perdidas, y en el segundo caso según la intendencia de compañías se tiene que verificar la razón de un sistema de declaración de pérdidas permanentes, ya que la ley manifiesta que si se posee perdidas mayores a su capital estas deben ser liquidadas. De igual forma si la mayoría de las empresas realizaron sus declaraciones con valores cero respecto al Impuesto a la Renta se debe a que no registraron ventas y son básicamente empresas fantasmas.

2.2.2 Influencias Microambientales

Son aquellos aspectos de análisis dentro del mercado interno y externo como; exigencias crecientes del consumidor, altos márgenes de utilidad y rentabilidad, minimización de costos y productividad, satisfacción al consumidor que permiten determinar clientes, precios, calidad, tipo de producto a ofrecer en el mercado.

2.2.2.1 Clientes

A continuación se presentan los clientes que posee la empresa y los ingresos que estas generan:



Su razón social es H.O.V. Hotelera Quito S.A. Constituye un hotel de lujo ubicado en la zona comercial y residencial de Quito, ofrece un entorno elegante, tecnología de punta y servicio de banquetes en el más moderno y amplio centro de convenciones de la ciudad. Tiene 21 salones de recepción para atender de 10 a 3000 personas simultáneamente.



Caffeto es una cafetería – restaurante, cuya razón social es KRKaffeto Ecuador Cía. Ltda., que esta ubicada en la zona norte de Quito estilo americano con diversos ambientes que ofrece una gama de platos gourmet.



“El Colegio Alemán de Quito es un colegio internacional de encuentro que prepara a sus alumnos para la vida y el estudio tanto en el país como en el ámbito internacional – especialmente en Alemania. Con 1600 alumnos es uno de los grandes Colegios Alemanes a nivel mundial, subvencionado por la República Federal de Alemania con medios financieros y de personal, para que cumpla su misión dentro del margen de la amistad ecuatorianoalemana”¹⁴



Hotel Dann Carlton Quito
AMABILIDAD Y EXCELENCIA

Hotel Dann Carlton Quito, esta ubicado en la zona con mayor desarrollo comercial, financiero y empresarial de la ciudad de Quito. Con su estilo inglés, clásico y elegante, ofrece al público 212 acogedoras habitaciones con todas las comodidades necesarias para una estadía placentera, centros de convenciones, salones de banquetes, restaurantes, entre otros servicios.

¹⁴ <http://www.caq.edu.ec/index.php?id=120>



Supermercados Magda, posee cuatro locales en el norte, centro y valle de la provincia de Pichincha, es una cadena comercial que ofrece una variedad de productos alimenticios, vestuario, perfumería, juguetería, medicinas, entre otros para satisfacer las necesidades del público.



Arenas es una panificadora, cafetería y delicatessen produce y comercializa productos de panadería, repostería y pastelería para satisfacer el gusto y la preferencia de sus clientes.



La cadena de supermercados Santa María esta enfocada a la clase media y media baja ofrece productos básicos a precios competitivos y con óptima calidad para brindar un aporte al bienestar de la comunidad.



El Hotel Milton Colón dispone de servicios e instalaciones de primera categoría. Ofrece 395 confortables habitaciones equipadas con todas las comodidades para que los clientes se sientan a gusto y disfruten su estadía.



Latitud tapas quesos & vinos es un restaurante ubicado en el corazón del Mariscal, ofrece una gama de vinos chilenos, argentinos, franceses, italianos y españoles; además de la mejor selección de quesos y una variedad de tapas conformadas por mariscos, pescados y vegetales.



Importadora El Rosado Cía. Ltda. es la cadena de supermercados, jugueterías, cines, tiendas departamentales y ferreterías más grande del Ecuador, dentro de las cuales esta Mi Comisariato que es un supermercado donde se comercializan alimentos, artículos de hogar, muebles, pinturas, juguetes, entre otros.

De los 137 clientes que la empresa posee, se ha seleccionado un 20% respecto a su importancia y nivel de ingresos que genera. (Ver Cuadro N° 2)

CUADRO N° 2
Principales Clientes

| No. | CLIENTES | INGRESOS TRIMESTRALES |
|-----|--|-----------------------|
| 1 | Panadería Arenas | 8.506,54 |
| 2 | H.O.V. Hotelera Quito S.A. | 8.429,76 |
| 3 | Mega SantaMaría S.A. | 5.817,30 |
| 4 | Hotel Colón | 3.667,68 |
| 5 | Latitud Tapas, Queso | 3.192,27 |
| 6 | KRKaffeto Ecuador Cía. Ltda. | 3.089,51 |
| 7 | Islas Galapagos Turismo y Vapores C.A. | 2.441,33 |
| 8 | Aserlarco S.A. | 2.265,60 |
| 9 | Importadora el Rosado S.A. | 2.175,91 |
| 10 | Quito Lindo | 2.007,47 |
| 11 | Colegio Aleman | 1.993,31 |
| 12 | Servicios Zelibik Cia. Ltda. | 1.945,25 |
| 13 | Barlovento Gourmet | 1.686,31 |
| 14 | Vicente Santiago Cruz Gaibor | 1.411,19 |
| 15 | Multioffice S.A. | 1.404,69 |
| 16 | Deli - Suiza | 1.304,66 |
| 17 | Hotel Dan Carlton | 1.180,90 |
| 18 | Apartec | 1.092,28 |
| 19 | La Boca del Lobo | 1.056,05 |
| 20 | Gourmet F&G S.A. | 1.002,73 |
| 21 | Sport Planet | 990,47 |
| 22 | Magda Espinosa Cia. Ltda. | 994,69 |
| 23 | Fiexport | 948,20 |
| 24 | Perico de los Palotes | 896,81 |
| 25 | Bussines Plus | 886,62 |
| 26 | Famani Cia. Ltda | 858,40 |
| 27 | Juliecom S.A. | 857,95 |

Fuente: Empresa Mondel
Realizado por: Patricia Viteri

Como se puede observar, los clientes que mayores ingresos generan es Panadería Arenas, seguido de Swissôtel y Mega Santamaría S.A. con un promedio de \$7.854,00 mientras que en un segundo grupo están los clientes como Hotel Colón, Tapas y Vinos, Importadora el Rosado con un rango de ingresos de \$2000 a \$3000 y un tercer grupo con un rango de \$800 a \$1000 como Hotel Dan Carlton, Colegio Alemán, entre otros.

2.2.2.2 Precios

Se ha realizado una comparación de precios de la empresa Mondel y Floralp, quienes son su mayor competencia.



“Empresa creada en 1.964 en la ciudad de Ibarra. En la actualidad, tiene una sede en Perú y aspira expandirse a otros países andinos y centroamericanos, a través de franquicias que incorpore a sectores rurales.

Floralp cuenta con todas las certificaciones de calidad, desde hace cuatro años. La idea es dar trabajo y mejorar las condiciones de vida de los empleados, y lograr rentabilidad ofreciendo productos de calidad para satisfacer a los clientes”.¹⁵

A continuación se presenta la diferencia de precios existentes de los productos que comercializa Mondel y Floralp.

TABLA N° 3
Precios - Quesos Maduros

| <i>Quesos Maduros</i> | <i>unidad</i> | <i>Precio MONDEL</i> | <i>Precio FLORALP</i> | <i>Diferencia</i> |
|-----------------------|---------------|----------------------|-----------------------|-------------------|
| Brie | Kilo | 9,04 | 6,28 | 2,76 |
| Camembert | 200 gr | 1,81 | 1,57 | 0,24 |
| Dambo | Kilo | 8,93 | 7,04 | 1,89 |
| Fondue Listo | 300 gr | 3,26 | 2,49 | 0,77 |
| Gruyere Emmental | Kilo | 10,65 | 7,55 | 3,10 |
| Parmesano | Kilo | 13,71 | 8,41 | 5,30 |
| Parmesano rallado | Kilo | 14,92 | 8,83 | 6,09 |
| Raclette | Kilo | 8,93 | 6,78 | 2,15 |
| Cheddar | Kilo | 7,02 | 5,49 | 1,53 |
| Cheddar tajado | 200 gr | 2,01 | 1,74 | 0,27 |
| Cheddar tajado | Kilo | 8,53 | 5,78 | 2,75 |

Fuente: Empresa Mondel
Realizado por: Patricia Viteri

¹⁵ <http://www.multimedios106.com/home/contenidos.php?id=50&identificaArticulo=9523>

Los precios de venta al público de quesos maduros de la empresa Mondel y Floralp presentan una variación promedio \$2,23, lo que refleja que la empresa Mondel mantiene precios mayores que la competencia. Tanto Floralp como Mondel tienen diferentes unidades de medida, lo que presenta una variación en los precios y presentación del producto.

TABLA N° 4
Precios Queso Mozzarella, Cabra y Oveja, Queso Crema

| <i>Mozarellas</i> | <i>unidad</i> | <i>Precio MONDEL</i> | <i>Precio FLORALP</i> | <i>Diferencia</i> |
|-----------------------------|---------------|----------------------|-----------------------|-------------------|
| Mozarella | 500 gr | 3,64 | 2,47 | 1,17 |
| Mozarella /Lechada | 300 gr | 2,18 | 1,76 | 0,42 |
| Mozarella Tajado | Kilo | 7,64 | 5,58 | 2,06 |
| Provoletta | Kilo | 7,57 | 5,58 | 1,99 |
| <i>Quesos Cabra y Oveja</i> | | <i>Precio MONDEL</i> | <i>Precio FLORALP</i> | <i>Diferencia</i> |
| Feta | Kilo | 20,63 | 13,4 | 7,23 |
| <i>Queso .Crema,</i> | | <i>Precio MONDEL</i> | <i>Precio FLORALP</i> | <i>Diferencia</i> |
| QuesoCrema Vaca Granel | Kilo | 4,13 | 3,54 | 0,59 |

Fuente: Empresa Mondel
Realizado por: Patricia Viteri

Existe una diferencia de precios de los quesos mozzarella de la empresa Mondel y Floralp de una variación promedio de \$3.84, reflejando que la empresa en estudio mantiene precios mayores en los quesos mozzarella tajado y provoletta. Además podemos mencionar que la empresa cuenta con otros productos de la misma línea como bolitas mozzarella, trenza mozzarella, quesos de hoja entre otros, mismos que no comercializa la competencia.

En la línea de quesos de cabra y oveja, tenemos el queso feta que la competencia lo comercializa en 250gr mientras que Mondel lo hace en kilos, por lo que se ha procedido hacer una conversión para determinar el precio de las dos empresas en kilos existiendo una diferencia de \$7,23, reflejando que Mondel lo vende a un precio mayor.

TABLA N° 5
Precios Otros Productos, Yogurt

| <i>Otros Productos</i> | <i>unidad</i> | <i>Precio MONDEL</i> | <i>Precio FLORALP</i> | <i>Diferencia</i> |
|------------------------|---------------|----------------------|-----------------------|-------------------|
| Mantequilla | Kilo | 4,39 | 4,72 | -0,33 |
| Crema de leche | Litro | 2,20 | 1,95 | 0,25 |
| Crema Agria | Litro | 2,31 | 2,9 | -0,59 |
| Ricotta vaca | 450 gr | 1,90 | 1,49 | 0,41 |
| Queso Fresco Bloque | Kilo | 4,59 | 3,75 | 0,84 |
| <i>Yogurts</i> | <i>unidad</i> | <i>Precio MONDEL</i> | <i>Precio FLORALP</i> | <i>Diferencia</i> |
| Yogurt Natural | Litro | 1,39 | 1,17 | 0,22 |

Fuente: Empresa Mondel
Realizado por: Patricia Viteri

Como podemos observar en la tabla antes mencionada en donde se refleja los productos como mantequilla y crema son más elevados por la competencia, mientras que Mondel se maneja con precios bajos, sin embargo no existe mayor variación dentro de estos productos.

En cuanto a yogurt se refiere existe una diferencia de \$ 0.22, siendo así que Mondel lo vende a mayor precio por tener variedades de estos productos como: yogurt fruta, con azúcar, yogurt vaso.

Se puede concluir que la empresa Mondel, mantiene precios de mayor costo debiéndose a la calidad, la tecnología francesa empleada y el empaque del producto que constituyen factores primordiales para la presentación y acogida del cliente.

CAPÍTULO III

3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 MISIÓN

Concepto.- es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.¹⁶

Misión de la Empresa Mondel

“Ofrecer opciones alimenticias diferenciadas al consumidor, con los más altos estándares de calidad en productos y servicios, sustentados en tecnología de punta”.

LEMA: “Producir productos especiales para clientes especiales”

3.2 VISIÓN

Concepto.- visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.¹⁷

Visión de la Empresa Mondel

“Ser reconocida por su excelencia a nivel nacional e internacional mediante un proceso de innovación constante, bienestar común y responsabilidad social”.

¹⁶ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

¹⁷ *Ibid.*

3.3 OBJETIVOS

- Incursionar en nuevos mercados no cubiertos por la competencia que amplíe el poder competitivo y satisfaga las exigencias del consumidor al menor precio posible.
- Lograr una mayor diversificación de nuevos productos y canales de distribución.
- Administrar y disponer de los recursos financieros suficientes y necesarios para el cumplimiento del plan estratégico de la empresa.
- Mejorar los procesos productivos y administrativos para que mediante altos niveles de producción, controles apropiados, se alcance una ventaja competitiva consistente y consecuente en la minimización de costos y fijación de precios competitivos.
- Alcanzar un nivel adecuado en desarrollo del potencial humano, que permita mejorar el clima empresarial y el adecuado manejo de los recursos.

3.4 POLÍTICAS

Política de acción

El desarrollo de las actividades de la empresa se realiza en los plazos y formas establecidas con el fin de cumplir un seguimiento y monitoreo constante.

Política de control

Los procesos y productos se elaboran de acuerdo a las disposiciones, normas de calidad definidas por el Ministerio de Salud, logrando la satisfacción de los clientes. Las actividades administrativas financieras se realizarán cumpliendo con la base legal correspondiente, normas de excelencia y mejoramiento continuo.

Política de inventarios

Se mantiene un stock de materias primas no perecibles del 20% tomando en cuenta el tiempo de maduración y vida útil.

Política de desperdicios

Se aplica la reducción de sobrantes de materias primas, suministros para utilizarlos en otros procesos o reciclarlos.

Política del buen uso de recursos

Los recursos que posee la empresa como: luz, agua, teléfono, Internet entre otros, se utilizan correctamente y en base a las necesidades reales de la empresa.

3.5 ESTRATEGIAS

- Incursionar en nuevas líneas de productos a través de costos bajos por el acceso directo a materia prima.
- Implementar mejoras en la atención al cliente a través de la entrega ágil y oportuna del producto.
- Aprovechar el conocimiento del proceso artesanal (Know How, Saber Como Hacer) para lograr un crecimiento por medio de la innovación de productos en el mercado.
- Alcanzar certificaciones de calidad como Internacional Organization for Standarization e implementar metodologías empresariales como el Business Process Managment para la mejora de los procesos en el negocio.

- Realizar una planificación adecuada que permita determinar los stocks mínimos y máximos de producto en bodega.
- Realizar un estudio de mercado sobre los costos y precios de los productos lácteos con el fin de desarrollar nuevos mercados.
- Generar nuevas ideas dando valor agregado a los productos con el fin de alcanzar mayor competitividad y evitar la disminución de la demanda.
- Efectuar un Plan de Mercadeo para incrementar las ventas a través de segmentos emergentes de mercado nacional (eventos empresariales, escolares y fechas especiales “Navidad”)
- Crear un Departamento de RRHH que se encargue de la evaluación, selección y capacitación adecuada del personal de acuerdo a los perfiles de los puestos creados en la empresa.
- Definir políticas de cobro efectivas que disminuyan riesgos en el cobro de la cartera vencida en base.
- Llevar un control eficiente de inventario de materias primas, producto terminado a través de un sistema automatizado que permita determinar los ingresos, egresos de los productos y sus respectivos saldos reales.

CUADRO N° 3

Matriz FODA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Propietarios de rebaños de ovejas y cabras que permite el acceso directo a materia prima.• Relación estable con clientes potenciales• Entrega ágil y oportuna de producto terminado• Planificación y planeación constante en los procesos administrativos.• Conocimiento sobre proceso artesanal (Know-How “saber como hacer”)• Innovación y diferenciación de productos.• Compromiso de la gente con el desarrollo de la empresa | <ul style="list-style-type: none">• Falta de estructuración de un departamento de RRHH para la selección, evaluación y capacitación del recurso humano.• No existe una adecuada planificación en las rutas y horarios de visita de los vendedores.• Falta de aplicación de políticas para el cobro de la cartera vencida.• No existe un sistema automatizado que permita el control de inventario de insumos, materia prima y producto terminado.• Estudio de mercado deficiente que no permite determinar costos y precios en el mercado.• No existe una adecuada planificación de stock de producto en bodega que permita determinar existencia máximas y mínimas.• Falta de personal en el proceso de post producción lo que genera demoran en la terminación del producto. |

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Segmentos emergentes de mercado nacional (eventos empresariales, escolares y fechas especiales “Navidad”). • Posibilidad de exportación a países sudamericanos. • Crecimiento con innovación de productos en el mercado. • Diversificación de otras líneas de productos (embutidos, vinos). • Desarrollo de nuevos mercados tanto nacional como internacionalmente. • A través del levantamiento de y análisis de información optimizar el proceso productivo que permita la implementación de mejoras. | <ul style="list-style-type: none"> • No poseer certificaciones de Business Process Management (BMP), International Organization for Standardization (ISO) que garanticen la calidad del producto • Inestabilidad económica del país • Disminución de la demanda en el consumo de productos lácteos. • Falta de circulante que estanque la inversión nacional • Aumento de costos en la materia prima • Ingreso de nuevos competidores nacionales e internacionales • Riesgos en cartera vencida por la iliquidez de los clientes producida por la inestabilidad económica del país. • Falta de personal capacitado en este tipo de mercado. |

Fuente: Matriz FODA Empresa MONDEL
Elaborado por: Patricia Viteri

3.6 PRINCIPIOS Y VALORES

La Empresa Mondel, guiará y desarrollará sus sistemas y procesos por medio de los siguientes principios y valores:

PRINCIPIOS

- a) La empresa orienta sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.
- b) Constituye una empresa abierta a cambios que permite un desarrollo y crecimiento sólido.
- c) La búsqueda permanente de calidad en sus procesos y productos para satisfacer al cliente.
- d) Siempre busca mantener la conservación, defensa y cuidado del medio ambiente.
- e) Existe comunicación permanente comunicación, para dar soluciones oportunas a las debilidades presentadas.

VALORES

1. Lealtad

Los empleados mantienen un compromiso integral con la empresa, ya que se sienten identificados con el ejercicio de sus funciones.

2. Confianza

Existe una estabilidad laboral que permite al personal sentirse seguros en el desarrollo de las actividades.

3. Pionerismo

Las autoridades y empleados enfrentan los cambios aprovechando la utilización de tecnología europea en sus procesos.

4. Honestidad

Siempre transparentes en la gestión administrativa e identificada con un compromiso hacia la sociedad, el estado y el medio ambiente.

5. Eficiencia

Se posee la capacidad de alcanzar los objetivos y metas planteadas con los recursos y tiempo disponible en cada una de las actividades encomendadas para lograr así la optimización.

6. Responsabilidad

Existe un compromiso del personal de cumplir con sus actividades en los plazos y formas pactadas, para brindar un excelente producto a los clientes.

CAPÍTULO IV

4 METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

4.1 METODOLOGÍA

La metodología de la auditoría administrativa está orientada a evaluar la gestión de los administrativos de la empresa para determinar la eficiencia, eficacia y economía de las actividades administrativas en lo que respecta a planificación, organización, dirección y control.

Proporciona un marco de referencia para determinar las acciones necesarias en las diferentes fases de ejecución, mismas que deben realizarse de forma programada y sistemática, para establecer la profundidad del análisis administrativo.

Auditoría Administrativa

Concepto.- La auditoría administrativa es un instrumento eficaz para evaluar la eficiencia y eficacia de la entidad. La auditoría administrativa puede abarcar a toda la organización o puede evaluar una función específica, a fin de determinar si la entidad obtiene la máxima eficiencia de costos a juzgar por el modo como se lleva a cabo la función en la actualidad.¹⁸

Eficiencia

Utilización de los recursos disponibles con el fin de lograr la mayor producción de bienes materiales, recursos humanos y financieros.

¹⁸ BADILLO Jorge, Folleto de auditoría de Gestión, Pág. 10

Efectividad

Grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.

Economía

Hace referencia a la forma y condiciones mediante las cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad necesarias, para determinado momento y al menor costo posible.

La metodología se ha dividido en fases que permiten tener un marco de referencia, lineamientos sobre el trabajo de auditoría a realizarse.

Existen autores que utilizan diversos números de fases, como Milton Maldonado hace referencia a cinco fases (**Fase I**, Familiarización y Revisión de Legislación; **Fase II**, Evaluación del Sistema de Control Interno; **Fase III** Desarrollo de Hallazgos; **Fase IV**, Redacción de Informe y Comunicación de Resultados; **Fase V**, Monitoreo Estratégico de Recomendaciones); mientras que otros autores utilizan seis fases, criterio establecido según lo merite el auditor o la empresa a auditarse.

Para la ejecución de la auditoría administrativa, se ha determinado el desarrollo de tres fases:

Fase I: Planificación Preliminar

Esta fase tiene como objetivo obtener información sobre la empresa, sus principales actividades, marco legal, autoridades, entre otras, con el fin de identificar las condiciones existentes para el desarrollo de la auditoría.

Este proceso se inicia con la emisión de la orden de trabajo, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría, mismo que contiene procedimientos para la recopilación de información previa llegando a determinar

con la emisión de un reporte preliminar en donde se concluye explicando si amerita o no realizar la auditoría.

La recopilación de esta información se logrará mediante la utilización de técnicas como: entrevistas a los directivos de la empresa, observación y recorrido de las instalaciones, investigación documental sobre la legislación y normativa de la empresa.

Fase II: Planificación Específica

En esta fase se desarrollará un plan específico donde se detallarán objetivos, alcance, oportunidad, programas para cada uno de los componentes a evaluarse; también se determinará los recursos necesarios como: equipo de trabajo, costos, distribución del tiempo para la ejecución y presentación de resultados.

Se realizará la evaluación de control interno a través de herramientas como cuestionarios, cédulas narrativas, diagrama de procesos, entre otros, orientados a identificar los puntos fuertes y débiles con el fin de obtener una comprensión global de los controles para proceder a desarrollar la matriz de riesgos específica.

En áreas críticas se definirá la aplicación de un examen detallado utilizando criterios y técnicas de evaluación válidas según juicio del auditor como indicadores de gestión, indicadores financieros que permitan obtener información suficiente, pertinente y competente para sustentar los hallazgos, los cuales constituyen la base para la formulación de conclusiones y recomendaciones que se incorporarán en el borrador de informe.

Fase III: Comunicación de Resultados

Concluida la fase de planificación específica o ejecución de trabajo en el campo en base a los procedimientos requeridos para el mismo, se prepara un borrador de informe donde se detallan los resultados obtenidos de la auditoría con las recomendaciones pertinentes para ser implementadas con posterioridad.

En base a los resultados y recomendaciones emitidas por el auditor se procede a elaborar un plan de trabajo con los auditados para asegurar la implementación de las mismas y realizar un seguimiento para su cumplimiento.

4.2 PLANEACIÓN

El proceso de planeación sigue un conjunto de pasos que se establecen inicialmente, y quienes realizan la planificación hacen uso de las diferentes expresiones y herramientas con que cuenta la planeación, la planificación haría realidad los planes, desde su concepción y si es el caso la operación en los diferentes niveles y amplitudes de la planeación.¹⁹

Inicia con la comprensión de las actividades del departamento y áreas a evaluar, proporciona lineamientos que normalizan la aplicación de la auditoría administrativa con el objetivo de garantizar que la información obtenida sobre factores prioritarios como: productos, funciones, procesos, proceso administrativo entre otros sea suficiente, pertinente y relevante, logrando así definir el marco de actuación de la organización para llevar a cabo la auditoría administrativa.

En esta etapa se deben establecer las acciones requeridas a desarrollarse en la Planificación Preliminar tomando en consideración el tiempo y objetivos establecidos.

Siendo necesario establecer y realizar una propuesta técnica, donde constan aquellos requerimientos necesarios para conocer de manera general el examen de auditoría a realizarse.

PROPUESTA TÉCNICA

- **Naturaleza.-** Auditoría Administrativa a los procesos de comercialización de la Empresa Mondel, ubicada en el Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha.

¹⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n>

- **Alcance.-** Departamento de Comercialización
- **Antecedentes.-** El Departamento de Comercialización se encuentra en el mejoramiento de procesos, a través de estos podremos verificar adecuadamente el desarrollo de los mismos y emitir recomendaciones acertadas que permitan mejorar dichos procesos.
- **Objetivos.-** Determinar políticas o directrices básicas que orienten a la empresa para alcanzar sus objetivos establecidos.
- **Estrategias.-** Son rutas que orientan el curso de acción para cumplir con los objetivos establecidos. Estas se detallan a continuación:
 - Capacitar a todo el personal sobre la utilización del software automatizado que se maneja internamente en la empresa.
 - Implementar un sistema de control de inventarios, que permita generar información automatizada, confiable y útil.
- **Justificación.-** Al realizar la auditoría administrativa se evaluará la eficiencia, eficacia y economía de los procesos de comercialización de la empresa Mondel, para lo cual se examinará el control interno existente, se recolectará toda la información suficiente y competente con el fin de emitir las recomendaciones pertinentes para que contribuya al cumplimiento de metas y objetivos planteados.
- **Acciones.-** Las actividades generales para la realización de la Auditoría Administrativa se detallan a continuación:
 - Obtención de información: marco legal, organización, autoridades, responsabilidades, propósito.
 - Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría.

- Desarrollar los hallazgos de auditoría.
 - Presentación de resultados en un informe.
 - Elaboración de un plan para el seguimiento y evaluación continua.
- **Recursos.-** Es necesario determinar para la ejecución de la Auditoría Administrativa al departamento de Comercialización de la Empresa Mondel el equipo de trabajo que deberá estar conformado por personas altamente capacitadas y/o profesionales y estructurado con los siguientes puntos fundamentales:
 - Nombre
 - Cargo
 - Función
 - Fecha
 - Observación
- **Costo.-** Los recursos que se deben tomar en consideración para la ejecución de la auditoría dentro de un presupuesto son: recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos y el recurso determinado por el tiempo, el cual se lo debe distribuir adecuadamente para lograr los objetivos establecidos. Estos recursos deben ser desglosados dependiendo de los requerimientos del equipo de auditoría.
- **Resultados.-** Estos se verán reflejados en la formulación de recomendaciones y proporcionados a la empresa para su adecuada implementación y monitoreo, con el fin de que permita mejorar aquellas áreas que presentan debilidades.
- **Información.-** El material de apoyo que se utilizará será toda la información que provee la empresa como: plan estratégico, reporte de ventas, lista de precios, entre otros documentos que permitirán llevar a cabo la evaluación al departamento de comercialización.

4.3 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

La planificación preliminar tiene como objetivo obtener y actualizar la información sobre la empresa, sus principales actividades, marco legal, autoridades, responsabilidad, propósito, financiamiento, entre otras, con el fin de identificar la situación administrativa de la empresa para proceder a ejecutar la auditoría.

En esta etapa se revisará con mucha precisión toda clase de documento relacionado con el trabajo de auditoría a realizarse, esto puede generar que exista una reformulación de objetivos, estrategias, acciones para poder definir y dar solución a problemas que podrían surgir.

El trabajo de auditoría debe realizarse evitando ideas preconcebidas por parte del auditor, se debe realizar un trabajo con una conducta discreta, objetiva que refleje una actitud positiva, facilitando así el trabajo y la participación del personal de la empresa.

Esta fase constituye el diagnóstico preliminar de la auditoría, donde el auditor en base a su experiencia y visión obtiene una percepción global de la empresa, proporcionando un marco de evaluación sobre las actividades que la misma desempeña y las debilidades que posee, con el fin de que la formulación de recomendaciones permita mejorar dichas actividades.

Dentro de las actividades que se realizarán para desarrollar el examen se puede mencionar las siguientes:

1. Entrevista con los directivos de la empresa, con el fin de poseer una concepción general de la empresa.
2. Realizar una inspección física de la empresa, para conocer el ambiente de trabajo, la forma en que se desarrollan las actividades y la responsabilidad asignada a cada empleado.

3. Obtención del Plan Estratégico de la empresa, que se lo analizará en sus puntos fundamentales: misión, visión, objetivos, políticas, entre otras.
4. Elaboración del Programa de Auditoría, donde se detallarán los procedimientos de auditoría preliminares para programar el trabajo de auditoría.
5. Evaluación del Control Interno

La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de la empresa.

El control interno es un conjunto de acciones que forman y fortalecen la estructura de una empresa orientando todas sus actividades hacia el cumplimiento armónico de la misión y visión.

El control administrativo constituye una responsabilidad del nivel directivo y de la alta gerencia que debe estar orientado a la realización eficiente de las actividades conjuntamente con el cumplimiento de los objetivos, procedimientos y políticas internas.

En base a la información y resultados obtenidos de la evaluación realizada, el auditor define la naturaleza y alcance del examen, procedimientos, técnicas, presentación del informe, constituyendo el fundamento de la realización de un buen trabajo de auditoría.

El examen de auditoría administrativa puede ser susceptible a la existencia de errores, omisiones, irregularidades, por ello es necesario medir el nivel de riesgo existente dentro de la empresa y en caso de encontrar debilidades significativas determinar la manera más efectiva de reducirlos para el logro de los objetivos, lo que se como riesgo inherente.

El riesgo de auditoría posee tres tipos de componentes:

- **Riesgo Inherente – RI.-** Es la posibilidad de que la información administrativa pueda ser distorsionada de forma significativa por la naturaleza propia de la actividad que realiza la empresa.
- **Riesgo de Control – RC.-** Es la posibilidad de que información administrativa pueda ser distorsionada de forma significativa a pesar de la existencia de controles, mismos que no han logrado prevenir, detectar y corregir las debilidades presentadas.
- **Riesgo de Detección – RD.-** Es la posibilidad de que la información administrativa presente distorsiones importantes, mismas que no han podido ser detectadas mediante la aplicación de procedimientos de auditoría por parte del auditor
- **Riesgo de Auditoría – RA.-** Es aquel riesgo que el auditor asume en la ejecución del trabajo de auditoría para asegurarse de la razonabilidad de las actividades examinadas.

El riesgo de Auditoría se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$RA = RI + RC + RD$$

El riesgo inherente se puede calificar como: alto, moderado y bajo, mismo que dependerá de la naturaleza del componente a evaluar.

El riesgo de control se califica como: alto, moderado y bajo, en base a la calificación porcentual que adquieran los controles aplicados comparándolos con el porcentaje de ponderación que el auditor estime conveniente asignar.

Como ejemplo se puede mostrar una escala de tres escenarios de calificación de riesgos:

CUADRO N° 4
Calificación de Riesgos (Tres escenarios)

| | | | |
|---------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| Riesgo | Alto 15% - 50% | Moderado 51% - 75% | Bajo 76% - 95% |
| Grado de Confianza | Bajo | Medio | Alto |

Fuente: Folleto Auditoría de Gestión
Realizado por: Patricia Viteri

Así también se utiliza la escala de cinco escenarios de calificación de riesgos:

CUADRO N° 5
Calificación de Riesgos (Cinco escenarios)

| | | | | | |
|---------------------------|------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------------|-------------------|
| Riesgo | Alto 15% -50% | Moderado Alto 51% - 59% | Moderado 60% - 66% | Moderado Bajo 67% - 75% | Bajo 76% - 95% |
| Grado de Confianza | Bajo | Moderado Bajo | Moderado | Moderado Alto | Alta |

Fuente: Folleto Auditoría de Gestión
Realizado por: Patricia Viteri

Una vez definidos los porcentajes de calificación de riesgos, se los representará en una matriz de riesgos donde se determinará el riesgo preliminar, riesgo inherente y riesgo de control.

Una vez que se ha logrado obtener esta información se procederá a verificar la existencia o no de controles internos dentro de las áreas de evaluación que componen el departamento de comercialización.

6. Elaboración del Reporte Preliminar

El reporte deberá contener los siguientes aspectos principales:

- Referencia de trabajo preliminar
- Establecimiento de objetivos de la fase, alcance de la auditoría y limitaciones encontradas.
- Conocimiento preliminar del departamento
- Determinación de las principales actividades
- Determinación de las áreas potenciales
- Nivel de confianza de la información
- Sistemas de información
- Obtención preliminar de resultados de las áreas de evaluación con sus respectivos riesgos.
- Elaboración de una conclusión preliminar

Después de haber concluido con la determinación y recopilación de los factores y necesarios para analizar se procede a estructurar el trabajo de auditoría. Para esto es necesario la selección y aplicación de técnicas de recolección.

A continuación diseñaremos los papeles de trabajo con que vamos a realizar en la Fase I: Planificación Preliminar:

| No. | COMPONENTE | RIESGO DE CONTROL | | | ENFOQUE DE AUDITORÍA |
|----------------|-------------|-------------------|------------------|------|----------------------|
| | | ALTO | MEDIO | BAJO | |
| 1 | Ventas | | | | |
| | | | | | |
| 2 | Despacho | | | | |
| | | | | | |
| 3 | Facturación | | | | |
| | | | | | |
| 4 | Entrega | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| ELABORADO POR: | | | SUPERVISADO POR: | | |
| FECHA: | | | FECHA: | | |

Una vez que se ha realizado la Planificación Preliminar, ésta constituye la base fundamental para continuar con la Planificación Específica, debemos considerar los siguientes puntos importantes:

4.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Este proceso debe permitir que el auditor recopile toda la información necesaria de forma ágil y oportuna enfocada siempre al registro de cualquier hallazgo y evidencia que permita desarrollar adecuadamente la auditoría.

4.4.1 Investigación Documental

Constituye una técnica que permite situar, seleccionar y analizar la documentación pertinente de la empresa con el fin de desarrollar juicios útiles para la ejecución del examen de auditoría.

Las fuentes documentales que se requieren para el análisis respectivo son las siguientes: acta constitutiva, reglamento interno, base legal que sea aplica para este tipo de empresa, organigramas, sistemas de información, proyectos estratégicos, productos, áreas, ingresos, clientes, precios, proveedores, proceso de compra, entre otros.

EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
CÉDULA NARRATIVA
Período: Del...Al...200

REF

| | |
|-----------------------|-------------------------|
| Áreas: | |
| Responsable: | |
| Fecha: | |
| OBJETIVO: | |
| Comentario: | |
| ELABORADO POR: | SUPERVISADO POR: |
| FECHA: | FECHA: |

4.4.2 Observación Directa

Consiste en una revisión física del departamento de comercialización, para conocer, comprobar y apreciar el ambiente de trabajo, desenvolvimiento de las diferentes actividades que en él se realizan.

4.4.3 Entrevista

Es una técnica oportunamente planificada que consiste en el diálogo entre dos o más personas con el fin de obtener información sobre una determinada situación, evento y actividad que se desarrolla en el departamento de estudio.

Se realizará entrevistas a los directivos y personal involucrado dentro del departamento de comercialización para poder definir el comportamiento y desempeño del mismo y de la empresa, la información obtenida será posteriormente confirmada y documentada.



EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
ENTREVISTA A DIRECTIVOS
Período: Del...Al...200

REF

| | |
|--|-------------------------|
| NOMBRE: | |
| CARGO: | |
| FECHA: | |
| <p>1. ¿Existe un sistema de información adecuado que permita interactuar con las áreas que conforman el departamento?</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> | |
| <p>2. ¿Existe una persona responsable en cada área, que supervise el trabajo?</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> | |
| <p>3. ¿Se cuenta con un plan de planificación y motivación para el personal del departamento?</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> | |
| ELABORADO POR: | SUPERVISADO POR: |
| FECHA: | FECHA: |



EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
ENTREVISTA AL PERSONAL
Período: Del...Al...200

REF

| | |
|--|-------------------------|
| NOMBRE: | |
| CARGO: | |
| FECHA: | |
| 1. ¿Existe una persona responsable del área, que supervise el trabajo? ----- ----- ----- ----- ----- | |
| 2. ¿Cuáles funciones que se realiza dentro del área? ----- ----- ----- ----- ----- | |
| 3. ¿Existen problemas, que no permiten agilizar el trabajo? ----- ----- ----- ----- ----- | |
| ELABORADO POR: | SUPERVISADO POR: |
| FECHA: | FECHA: |

4.4.4 Cuestionarios

Son instrumentos que por medio de la formulación de preguntas claras, concisas, ordenadas lógicamente permitirán obtener información homogénea de calidad y útil, que manifieste la interrelación existente entre las áreas del departamento permitiendo evaluar el comportamiento de la empresa eficientemente.

Estas preguntas deberán ser contestadas por parte de los responsables de las diferentes áreas bajo examen y en el desarrollo del mismo se confirmará las respuestas divulgadas. La información obtenida permitirá al auditor evidenciar las medidas de control existentes y aquellas áreas que requieren un control. Siendo así, que la afirmación en determinada pregunta indicará la existencia de controles y una negación indicará una debilidad o la inexistencia de los mismos.

Es necesario que los cuestionarios se efectúen siguiendo los siguientes pasos:

1. Efectuar un recuento de la documentación como: archivos, estudios y datos estadísticos existentes.
2. Realizar una observación directa.
3. Efectuar una propuesta de cuestionario para ser evaluado.

EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
 Período: Del...Al...200

| |
|-----|
| REF |
|-----|

| No. | PREGUNTAS | RESPUESTAS | | | |
|-----------------------|---------------------|-------------------------|----|-----|---------------|
| | | SI | NO | N/A | OBSERVACIONES |
| | PLANEACIÓN | | | | |
| 1. | | | | | |
| 2. | | | | | |
| 3. | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | ORGANIZACIÓN | | | | |
| 1. | | | | | |
| 2. | | | | | |
| 3. | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | DIRECCIÓN | | | | |
| 1. | | | | | |
| 2. | | | | | |
| 3. | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | CONTROL | | | | |
| 1. | | | | | |
| 2. | | | | | |
| 3. | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| ELABORADO POR: | | SUPERVISADO POR: | | | |
| FECHA: | | FECHA: | | | |

4.4.5 Cédulas y Gráficos

Son instrumentos que se utilizan para obtener información en base al propósito de la auditoría. Están conformados por formularios, mismos que están diseñados con casillas, bloques, columnas que permiten la agrupación y división del contenido para posteriormente analizar, revisar la información contenida en estas herramientas.

Permite diagnosticar y evaluar áreas, variables bajo estudio así como también se puede apreciar la influencia de otras variables, conformado una interacción entre las mismas para una comprensión global.

La utilización de las cédulas y gráficos respectivamente son una ayuda primordial para recopilar, ordenar y representar la información obtenida. En el primer caso la información se amplía el rango de respuestas para conformar referencias documentales, hallazgos, evidencias, entre otros; mientras que en el segundo caso permite visualizar la información en cuadros y formas y presentarla en forma ágil y accesible.

| | |
|--|-------------------------|
| ÁREA: | |
| COMENTARIO: | |
| CONDICIÓN: | |
| CRITERIO: | |
| CAUSA: | |
| EFFECTO: | |
| CONCLUSIÓN 1 | |
| RECOMENDACIÓN 1 <i>Al Gerente General</i> Evaluará Semestralmente | |
| CONCLUSIÓN 2 | |
| RECOMENDACIÓN 2 <i>Al Jefe de Comercialización</i> Diseñará evaluaciones Entre otros | |
| ELABORADO POR: | SUPERVISADO POR: |
| FECHA: | FECHA: |



EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
CÉDULA ANÁLISIS DOCUMENTAL
Período: Del...Al...200

REF

| |
|---------------------|
| FECHA: |
| RESPONSABLE: |
| FUNCIÓN: |
| ÁREA: |

| DOCUMENTOS | RESULTADOS DEL ANÁLISIS | PROPUESTA |
|-------------------|--------------------------------|------------------|
| | | |

| | |
|-----------------------|-------------------------|
| OBSERVACIONES | |
| ELABORADO POR: | SUPERVISADO POR: |
| FECHA: | FECHA: |



EMPRESA MONDEL

REF

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
CÉDULA DE DETECCIÓN Y REGISTRO DE HALLAZGOS

Período: Del...Al...200

ÁREA EVALUADA:

| NÚM | HALLAZGO | EVIDENCIAS | ASPECTOS SÓLIDOS | ASPECTOS PARA MEJORAR | OBSERVACIONES |
|-----|----------|------------|------------------|-----------------------|---------------|
| | | | | | |

OBSERVACIONES:

ELABORADO POR:

SUPERVISADO POR:

FECHA:

FECHA:

4.4.6 Acceso a Redes de Información

El acceso a redes de información permite determinar la oportuna y adecuada información que se maneja dentro del departamento de comercialización respecto a clientes, proveedores, empleados, entre otros, con el fin de facilitar el intercambio de información y mantener una interacción ágil.

4.5 PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo son el vínculo conector entre los registros del proceso administrativo y el informe de los auditores. Ellos documentan todo el trabajo realizado por los auditores y constituyen la justificación para el informe que estos presentan, mismo que contiene observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo, apoyando así la ejecución y supervisión del trabajo.

Los papeles de trabajo de auditoría ayudan a los auditores en diversas formas como: a) son un medio para coordinar el trabajo de auditoría; b) ayudan a los supervisar y revisar el trabajo; c) sirven de soporte para el informe de los auditores; entre otras.

Los papeles de trabajo tienen que elaborarse de acuerdo a los siguientes parámetros:

- Identificación de la auditoría
- Proyecto de auditoría
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría
- Observaciones sobre el desarrollo del trabajo
- Apuntes acerca de asuntos relevantes
- Ajustes realizados en la ejecución del trabajo
- Lineamientos aplicados en cada fase
- Reporte de irregularidades

Características de los Papeles de Trabajo

- a) Preparados en forma clara, concisa y precisa, con un lenguaje legible, referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- b) Realizados de forma expedita y deberán ser elaborados con los datos relevantes necesarios considerados por el auditor.
- c) Elaborados sin enmendaduras que permitan la permanencia de la información contenida en ellos.
- d) Serán normados bajo medidas que garanticen su custodia y confidencialidad.

Los papeles de trabajo deben ser redactados de forma clara, concisa, ordena y objetiva, contener suficiente y relevante información para que cualquier persona con autorización previa la utilice para su análisis, revisión y logre obtener una comprensión integral de los mismos.

De la misma forma estos deben contener un adecuado archivo para su fácil acceso y uso. Los papeles de trabajo estarán contenidos en tres tipos de archivos:

- **Archivo Permanente.-** Constituye la base para la planificación y programación de la auditoría, en él están contenidas información histórica y actual de auditoría. Su información se actualizarán permanentemente durante la ejecución de una auditoría.
- **Archivo de Planificación.-** Contiene toda la información respecto a la planificación de cada auditoría que se realice dentro de una empresa, es decir existirá un archivo por cada auditoría que se realice actualizándose con la ejecución de una auditoría posterior.
- **Archivo Corriente.-** Corresponde a todos los papeles de trabajo realizados durante la ejecución de la auditoría. Son aquellos papeles que conforman la

evidencia necesaria para que el auditor sustente los comentarios, conclusiones y recomendaciones contenidos en el informe de auditoría.

Los papeles de trabajo deben contener una adecuada identificación:

a) Índices.- Permite el acceso a la información contenida en los papeles de trabajo por parte de los auditores y otros usuarios, además logra un ordenamiento lógico a través de un código asignado en cada papel de trabajo compuesto por una parte literal y una parte numérica, mismo que se sitúa en la parte superior derecha con color rojo.

A continuación se muestra un modelo de índices utilizados en para clasificar los papeles de trabajo:

Índice de P/ T

Administración de la Auditoría

AD

Información Enviada

AD1. 1/n

Información Recibida

AD2. 1/n

Archivo de Planificación

• Planificación Preliminar

PP

Programa de Auditoría Preliminar

PP1. 1/n

Entrevista con Autoridades

PP2. 1/n

Entrevista con empleados

PP3. 1/n

Evaluación Control Interno

PP4. 1/n

Matriz de Riesgos Preliminar

PP5. 1/n

Reporte Planificación Preliminar

PP6. 1/n

| | |
|--|-----------|
| • Planificación Específica | PE |
| Programa de Auditoría Específica | PE1. 1/n |
| Matriz de Riesgos Planificación Específica | PE2. 1/n |
| Reporte Específico | PE3. 1/n |
| Departamento de Comercialización | DC |
| Despacho | DC1. 1/n |
| Facturación | DC2. 1/n |
| Entrega | DC3. 1/n |
| Ventas | DC4. 1/n |
| Comunicación de Resultados | CR |
| Borrador de informe | BI. 1/n |
| Seguimiento y Monitoreo | SM |
| Matriz de Seguimiento | SM1. 1/n |

b) Referencias.- El equipo de auditoría deberá utilizar referencias que señalen en que papel de trabajo se sustenta cada comentario.

Es importante la utilización de referenciación cruzada donde junto a un determinado dato, comentario o valor por su importancia se señalará el índice de los papeles de trabajo del que proviene o pasa.

c) Marcas de auditoría.- Constituyen signos, símbolos o claves de auditoría que permiten identificar el tipo de tarea, procedimientos, actividad o prueba que son ejecutadas durante la ejecución de una auditoría, estas deben ser distintivas y guardar uniformidad.

CUADRO N° 6
Marcas de Auditoría

| MARCA | CONCEPTO |
|-------|-------------------------------------|
| ✓ | Verificado |
| ‡ | Comparado |
| ≠ | Cruzado con: |
| ⊙ | Observado |
| ↻ | Analizado |
| ☒ | Papel proporcionado por el cliente |
| ☐ | Tomado de los registros del cliente |
| = | Conciliado |
| ? | Indagado |
| ? | Sin Respuesta |
| ⊙ | Inspeccionado |
| Δ | Información No proporcionada |

Fuente: Contraloría General del Estado
Elaborado por: Patricia Viteri

4.6 EVIDENCIAS

Es toda aquella información que ratifica o contradice una afirmación. Esta debe ser relevante y válida, es decir debe relacionarse con el objetivo de auditoría que se esta planteando y depende de las circunstancias en las cuales ésta se obtiene.

Constituye la comprobación de los hallazgos encontrados por parte del auditor durante el ejercicio de la auditoría para fundamentar y formular adecuadamente las conclusiones y recomendaciones respectivas.

La evidencia se clasifica como se detalla a continuación:

Física.- Mediante la inspección u observación directa de las actividades, bienes o eventos. Se representa a través de notas, gráficos, cuadros, o muestras materiales.

Documental.- Mediante el análisis de documentos, información contenida en contratos, cartas, registros, minutas, recibos, facturas, leyes y reglamentos, y todo documento referente a la ejecución del trabajo.

Testimonial.- Se consigue de toda persona que realiza declaración durante la auditoría.

Analítica.- Constituida por cálculos, comparaciones, razonamientos de la información de cada área, departamentos.

Requisitos para que la evidencia sea útil y válida

- Suficiente.- Es necesario para sustentar hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- Competente.- Si cumple con ser consistente, convincente, confiable y ha sido válido.
- Relevante.- Cuando aporta elementos de juicio para demostrar u objetar un hecho en forma lógica.
- Pertinente.- Cuando existe congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Características de la evidencia

1. Cuando se obtiene de fuente independiente nos proporciona mayor confianza.
2. Cuando se prepara en condiciones satisfactorias de control interno es más confiable.
3. Cuando el auditor obtiene directamente la información bajo la fijación de técnicas es más confiable.

4.7 TIPOS DE INFORME

4.7.1 Informe General

Responsable: Departamento o área encargada de realizar el informe

Introducción: Descripción de las razones que hicieron necesario aplicar la auditoría, herramientas de aplicación y participación de empleados para el desarrollo del examen.

Antecedentes.- Exposición de eventos, cambios, circunstancias importantes que incidieron en la implementación de la auditoría dentro de la empresa.

Técnicas empleadas.- Instrumentos, herramientas utilizadas para obtener resultados enfocados al objetivo.

Diagnóstico.- Determinación de causas y efectos de la auditoría, con justificaciones para adecuaciones o modificaciones.

Propuesta.- Presentación de ventajas, oportunidades, desventajas que pueden derivarse de los cambios a implementarse.

Estrategia de implementación.- Instrucción sobre los pasos, etapas necesarias para realizar o instrumentar los resultados.

Seguimiento.- Definición de mecanismos de control, evaluación para cumplir con las propuestas realizadas por el auditor en base al trabajo realizado.

Conclusiones y Recomendaciones.- Determinación de problemas encontrados, soluciones posibles para el logro de objetivos propuestos.

Apéndices o anexos.- Representaciones gráficas o instrumentos de análisis utilizados para fundamentar el trabajo de auditoría.

4.7.2 Informe Ejecutivo

Responsable.- Departamento o área responsable de elaborar el informe

Período de revisión.- Tiempo desarrollo de la auditoría.

Objetivos.- Logros que se pretende alcanzar con la auditoría.

Alcance.- Profundidad determinada para el examen de auditoría realizado a la empresa.

Metodología.- Exposición de técnicas y procedimientos utilizados para reunir la evidencia suficiente con el objetivo de la auditoría.

Síntesis.- Relación de los resultados y logros obtenidos con la asignación de recursos.

Conclusiones.- Resumen de aspectos prioritarios, acciones ejecutadas y propuestas para realizarlas.

4.7.3 Informe de Aspectos Relevantes

Mediante este informe se puede analizar y evaluar:

- Realización o no del proceso de aplicación de auditoría.
- Existencia o no observaciones importantes.
- Aplicación de la auditoría, reprogramación, replanteamiento
- Horas Hombre utilizadas
- Causas y efectos de las observaciones formuladas, y presentadas.

Se presentan observaciones cuando:

- Inobservancia de la normativa interna de la empresa.
- Incumplimiento de los requerimientos de los clientes.
- Deficiencia del servicio de proveedores.
- Baja rentabilidad y productividad.
- Necesidad de actualizar y capacitar sobre sistemas de información.
- Replanteamiento de procesos relevantes y centrales.

4.8 INDICADORES

Constituye una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo o diferente proceso, actividad o tarea. Se los puede comparar con otros aspectos relevantes para que permita realizar un análisis, comparación, juicios fundamentados sobre una evaluación o estudio que se requiere realizar.

4.8.1 Indicadores de Gestión

Es una referencia numérica creada desde una o más variables, que refleja aspectos del desempeño del componente que está siendo auditado, para que permita evaluar la gestión administrativa a través de la formulación de niveles de eficiencia, efectividad y economía dentro del proceso administrativo aplicados por la gerencia.

a) PLANEACIÓN

- **Visión** = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$
- **Misión** = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$

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

- **Objetivos** = $\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$

- **Metas** = $\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}}$

$$= \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Objetivos definidos}}$$

- **Estrategias** = $\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$

$$= \frac{\text{Tácticas implementadas}}{\text{Total tácticas}}$$

$$= \frac{\text{Tácticas implementadas}}{\text{Total estrategias}}$$

- **Procesos** = $\frac{\text{Procesos de control}}{\text{Total procesos}}$

$$= \frac{\text{Procesos estratégicos}}{\text{Total procesos}}$$

- **Políticas** = $\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$

- **Procedimientos** = $\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos establecidos}}$

- **Enfoques** = $\frac{\text{Funciones asignadas}}{\text{Funciones definidas}}$
- **Niveles** = $\frac{\text{Acciones realizadas por nivel}}{\text{Acciones realizadas}}$
- **Horizonte** = $\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones planeadas}}$

b) ORGANIZACIÓN

- **Estructura organizacional** = $\frac{\text{Áreas sustantivas}}{\text{Total de áreas}}$
 = $\frac{\text{Áreas adjetivas}}{\text{Total de áreas}}$
- **División y distribución de funciones** = $\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de áreas}}$
- **Cultura organizacional** = $\frac{\text{Acciones realizadas para mejorar la dinámica organizacional}}{\text{Acciones propuestas}}$
- **Cambio organizacional** = $\frac{\text{Medidas de cambio emprendidas}}{\text{Medidas propuestas}}$
- **Estudios Administrativos** = $\frac{\text{Estudios administrativos realizados}}{\text{Estudios administrativos propuestos}}$
- **Instrumentos técnicos de apoyo** = $\frac{\text{Instrumentos utilizados}}{\text{Instrumentos propuestos}}$

c) DIRECCIÓN

- **Liderazgo** = $\frac{\text{Estilos de liderazgo empleados}}{\text{Total de estilos propuestos}}$
- **Comunicación** = $\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$
- **Manejo del estrés y conflicto** = $\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total del personal}}$

= $\frac{\text{Conflictos}}{\text{Áreas de la organización}}$

= $\frac{\text{Crisis}}{\text{Áreas de la organización}}$
- **Toma de decisiones** = $\frac{\text{Decisiones programadas}}{\text{Total de decisiones}}$

= $\frac{\text{Decisiones no programadas}}{\text{Total de decisiones}}$

d) CONTROL

- **Naturaleza** = $\frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}}$

= $\frac{\text{Controles de retroalimentación}}{\text{Total de controles}}$
- **Sistemas** = $\frac{\text{Controles automáticos}}{\text{Total de controles}}$

- **Herramientas** = Controles presupuestarios

Total de controles

- **Calidad** = Sistemas de administración y seguimiento de la calidad

Total de sistemas

e) ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS

- **Coordinación** = Lineamientos de coordinación formulados

Lineamientos requeridos

= Lineamientos

Áreas

- Almacenes e inventarios = Almacenes propios

Total de almacenes

= Inventarios practicados

Inventarios programados

- **Proveedores** = Número actual de proveedores

Total de proveedores

= Estudios realizados sobre la incidencia
de errores de proveedores

Total de proveedores

- **Servicio a clientes** = Personal responsable de la atención a clientes

Total de personal

4.8.2 Indicadores Financieros

Son aquellos que se utilizan para evaluar de forma cuantitativa los hallazgos que se obtienen producto de la ejecución de la auditoría, permiten realizar comparaciones, relaciones y analizar las tendencias en base al comportamiento de los mismos.

Para su utilidad se clasifican en:

a) LIQUIDEZ

- **Razón Corriente** = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
- **Razón Ácida** = $\frac{\text{Act. Corriente} - \text{Inventa} - \text{Gast. Pagados por anticipad}}{\text{Pasivo Corriente}}$
- **Capital de Trabajo** = Activo Corriente – Pasivo Corriente

b) ACTIVIDAD

- **Rotación Cuentas por Cobrar** = $\frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$
- **Plazo Medio de Cobros** = $\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas x Cobrar}}$
- **Rotación Cuentas Pagar** = $\frac{\text{Compras Anuales a Crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$
- **Plazo Medio de Pagos** = $\frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$

- **Rotación de Inv. Mat Prima** =
$$\frac{\text{Materia Prima Utilizada}}{\text{Inv. Promedio materia prima utilizada}}$$
- **Plazo Medio de Materia Prima** =
$$\frac{360}{\text{Rotación de Inv. Materia Prima}}$$
- **Rotación de Inventarios de Mercadería** =
$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inv. Promedio de Mercadería}}$$
- **Plazo Medio de Inventarios** =
$$\frac{360}{\text{Rotación de Inv. de mercadería}}$$

c) ENDEUDAMIENTO

- **Razón de Endeudamiento Total** =
$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$
- **Razón de Pasivo LP a Patrimonio** =
$$\frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$$

d) RENTABILIDAD

- **Margen neto de Utilidad** =
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$
- **Rentabilidad sobre Patrimonio** =
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$
- **Utilidad por Acción** =
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Número de acciones}}$$
- **Dividendo por acción** =
$$\frac{\text{Dividendos Pagados}}{\text{Número de acciones}}$$

- **Valor en libros por acción** =
$$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Numero de acciones}}$$
- **Sistema Dupont** =
$$\frac{\text{Utilidad Neta} \times \text{Ventas Netas}}{\text{Ventas Netas Activo Total}}$$
- **Cobertura de Intereses** =
$$\frac{\text{Utilidad en Operación}}{\text{Gastos Financieros}}$$
- **Cobertura Total** =
$$\frac{\text{U. Neta} + \text{Depreciac} + \text{Amortiza} + \text{Gtos. Financieros}}{\text{Porción Deuda LP} + \text{Gtos Financieros}}$$

4.9 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

La fase de Planificación Específica también es denominada como Examen, Ejecución o Trabajo de Campo, está orientada a la obtención de evidencias, desarrollo de objetivos específicos de los componentes, áreas, actividades bajo examen con el fin de determinar su naturaleza, características y desempeño de forma individual y en conjunto.

Se elabora el programa específico de auditoría, donde se detallan todos los procedimientos a desarrollarse y las estrategias a cumplir para poder obtener evidencia por cada objetivo planteado a fin de formular los respectivos hallazgos.

En base a la Evaluación de Control Interno, se obtienen resultados reales para definir los controles deficientes y determinar el nivel de riesgo.

Dentro de esta fase, se identifica las áreas críticas que merecen un examen más profundo a través de la aplicación de criterios y técnicas de evaluación válidas, fiables, medibles, comparables según juicio del auditor como indicadores de gestión e indicadores financieros adecuados que midan la eficiencia, eficacia y economía sobre un proceso y/o actividad para detectar problemas, interpretar eventos y evaluar el desempeño global del departamento y áreas bajo estudio para obtener la evidencia suficiente, competente, relevante, pertinente.

Por medio de la elaboración de cédulas narrativas para hallazgos, cédulas de análisis documental, entre otras, se obtiene y evalúa la evidencia para formular las conclusiones y recomendaciones específicas referentes a los hallazgos de auditoría.

Toda esta información debe estar debidamente documentada para que sustente el trabajo del auditor, permita cumplir con los objetivos de auditoría propuestos y constituya la base para elaborar el respectivo borrador de informe.

Los hallazgos de auditoría deben contener sus cuatro atributos:

- **Condición.** Lo que sucede o se da en la realidad dentro de la entidad.
- **Criterio.** Parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar, la norma, el principio administrativo apropiado o conveniente.
- **Causa.** Motivo, razón por el que se dio la desviación o se produjo el área crítica.
- **Efecto.** Daño, desperdicio, pérdida

El auditor para complementar y sustentar sus observaciones utiliza enfoques administrativos, estos instrumentos le permiten:

- Verificar que el desarrollo de las etapas del proceso administrativo cumplen con lo planeado.
- Respalda la evaluación cualitativa y cuantitativa de los indicadores establecidos.
- Tomar en consideración situaciones que inciden en los resultados.
- Poseer un conocimiento claro sobre los niveles de eficiencia.

4.10 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En esta etapa se presentarán los resultados obtenidos durante la auditoría conforme se han desarrollado cada uno de los hallazgos sustentados con evidencia suficiente, competente y pertinente, mismos que estarán contenidos en un informe de auditoría que puede ser utilizado oportunamente por la máxima autoridad para la toma de acciones correctivas.

El informe de auditoría deberá ser independiente, objetivo, imparcial y constructivo e incluirá las debilidades de control interno, los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones apropiadas producto de la auditoría que constituirá la base para el mejoramiento de los asuntos examinados.

Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones deben tener las siguientes características:

- Objetividad.- Imparcialidad en las situaciones encontradas
- Oportunidad.- Accesibilidad de la información en el tiempo y lugar.
- Claridad.- Fácil entendimiento del contenido.
- Utilidad.- Beneficio de la información.
- Calidad.- Apego a la normativa de calidad.
- Lógica.- Orden secuencial de acuerdo a información relevante.

Concluido la redacción y estructura del borrador de informe, el responsable de la auditoría debe realizar una revisión de la redacción y contenido, con el fin de que en él se detallen todos los aspectos importantes obtenidos y si amerita un cambio se lo haga con el fin de clarificar e indicar cualquier suceso pasado por alto que podría ser útil para la formulación, implantación de recomendaciones y presentación del informe final.

Seguimiento y Monitoreo

El seguimiento consiste en elaborar un plan de trabajo conjuntamente con los directivos de la empresa, donde se refleje los lineamientos generales para desarrollar una implementación de mejoras orientadas a corregir las debilidades encontradas para evitar su recurrencia e incumplimiento.

En este plan de trabajo se determinarán las acciones específicas a implementarse, objetivos, alcance y plazos para el cumplimiento oportuno de las recomendaciones proporcionadas en el informe de auditoría.

Se deberá incluir programas de información sobre la naturaleza, propósito de las recomendaciones a implementarse con el fin de eliminar obstáculos y evitar las resistencias al cambio por parte del personal.

La estrategia utilizada para el monitoreo de recomendaciones se puede enfocar en tres tipos de criterios:

- **Monitoreo Corporativo.**- Cuando las recomendaciones comprometen a los directivos para su respectiva actuación.
- **Monitoreo Funcional.**- Cuando las recomendaciones involucran a los jefes de los departamentos de una empresa, para realizar un control de las acciones correctivas.
- **Monitoreo Operativo.**- Cuando las recomendaciones involucran a al personal operativo debido a su relación y vinculación con las operaciones empresariales.

MATRIZ DE SEGUIMIENTO

Período: Del...Al...200

| No. | RECOMENDACIONES | RESPONSABLE IMPLANTACIÓN | PLAZO | FECHA | OBSERVACIONES |
|-----------------------|---|-----------------------------|-------------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | <i>Al Gerente General</i> Diseñará e implementará un formulario sobre las actividades que se realizan diariamente. | Sr. Jaime Salinas | 1 mes | 15 enero – 15 febrero 2008 | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| ELABORADO POR: | | | SUPERVISADO POR: | | |
| FECHA: | | | FECHA: | | |

CAPÍTULO V

5 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA MONDEL

5.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR



AD1. 1/5

CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES

CONVENIO realizado el 30 de diciembre de 2007 entre **VITERI & ASOCIADOS AUDITORES S.A.** a quien en adelante se nombrará el AUDITOR, y **MONDEL** a quien en lo consecutivo se denominará el CLIENTE.

Objetivo del convenio

El objetivo de este convenio es convenir los términos y condiciones bajo los cuáles el AUDITOR proporcionará el servicio de auditoría administrativa al CLIENTE.

Servicios que se proveerán

El AUDITOR proporcionará los servicios que se detallan a continuación:

- Determinar los niveles eficiencia, efectividad y economía en la administración de los procesos de comercialización
- Verificar el cumplimiento de la base legal del departamento de comercialización.

- Medir la efectividad de las tareas operativas realizadas internamente en el área de comercialización, a través de la aplicación de indicadores de gestión.
- Evaluar el control interno del departamento de comercialización, a fin de mejorar los controles existentes para un adecuado desempeño.
- Elaborar el respectivo borrador de informe como revelación y resultado del trabajo realizado en el departamento de comercialización.

Tiempo de ejecución

Para la ejecución del examen de Auditoría Administrativa el AUDITOR iniciará el trabajo a partir del 03 de enero del 2008 y al CLIENTE se le entregará el informe final de auditoría el 28 de marzo del 2008.

Se presentarán los resultados obtenidos durante la auditoría en un informe en base a la obtención de evidencia suficiente, competente y pertinente que puedan ser utilizados oportunamente por la máxima autoridad para la toma de acciones correctivas. Además se proveerá de un calendario de trabajo que puede ser sujeto de cambios ajenos al control del AUDITOR.

Propiedad del cliente

Los diagnósticos de auditoría elaborados, procedimientos escritos y cualquier sistema utilizado durante el trabajo de auditoría constituirán propiedad del CLIENTE, quien deberá compensar al AUDITOR por los servicios incluidos en su ejecución.

Resguardo del material de trabajo

Cuando los papeles de trabajo, software y cualquier material relacionado con el trabajo de realizado por el AUDITOR son salvaguardados por la empresa auditada, constituye responsabilidad del CLIENTE. El AUDITOR no asume obligación o responsabilidad alguna sobre esos materiales.

Confidencialidad

Los datos estadísticos, financieros y personales afines al negocio del CLIENTE, considerados confidenciales, deben ser de estricta reserva por el AUDITOR y sus colaboradores. No obstante, la obligación antes indicada no aplica a ningún dato que esté disponible para el público o se pueda obtener de terceras partes. El AUDITOR se obliga a conservar la confidencialidad conceptos o técnicas relacionadas con el procesamiento de datos elaborados por él o en conjunto con el CLIENTE en términos del presente convenio.

Responsabilidad del AUDITOR

El AUDITOR tendrá el debido cuidado en el manejo del trabajo del CLIENTE, y constituye su responsabilidad corregir cualquier error sin cargo adicional. Respecto de lo anterior la responsabilidad del AUDITOR, no será limitada con respecto a la compensación por los servicios prestados en este convenio, y no incluirá ninguna responsabilidad circunstancial.

Honorarios

El CLIENTE cancelará al AUDITOR, la compensación por los servicios prestados de en base a las tarifas establecidas en el presente convenio. El AUDITOR enviará un comunicado sobre sus honorarios al final de cada mes, y el CLIENTE realizará los pagos dentro de los cinco (5) días a partir de la fecha de facturación.

La tarifa mínima actual por el trabajo de auditoría es de \$ 1.500,00 mensuales.

Período de examen

El examen de Auditoría Administrativa a realizarse a la empresa MONDEL, cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero del 2007 al 31 de diciembre del 2007 y se entregará el informe de auditoría final el 28 de marzo del 2008.

Retribuciones: condiciones

La retribución monetaria por el trabajo de auditoría y fechas estimadas para completarlo están establecidos según especificaciones por parte del CLIENTE y el AUDITOR. Cualquier cambio de especificaciones por parte del CLIENTE determinará un ajuste en la retribución y fecha de terminación del trabajo del AUDITOR.

No interferencia con los auditores

El CLIENTE reconoce que el personal que trabaja conjuntamente con el AUDITOR se integró por medio de un proceso de selección costoso. Por consiguiente, el CLIENTE no puede realizar otra contratación u otro auditor que realice las tareas objeto del presente contrato.

Honorarios y costos de abogado

Si se determina necesario interponer alguna acción legal para interpretar este convenio, la parte solicitante posee el derecho a la retribución y costos de un abogado y a cualquier otro gasto que se requiera.

Legislación, totalidad del convenio, invalidación parcial

Este acuerdo se regirá por las disposiciones de Constitución Política de la República del Ecuador, leyes y normas que requieren de su aplicación para la ejecución del trabajo de auditoría de administrativa.

Conforma la totalidad del convenio entre las partes que están sujetas al mismo. Si determinada disposición del convenio se intenta invalidar se contemplarán las disposiciones contenidas en la legislación ecuatoriana.

Realizado en Quito, 03 de enero del 2008

AUDITOR JEFE

**GERENTE GENERAL
EMPRESA MONDEL**

ORDEN DE TRABAJO No. 001. A.I, 08-08-01

Quito, 09 de enero de 2008

Ingeniera
Patricia Viteri
AUDITORA
Presente

Conforme a la Ley de Compañías, Sección IX De la Auditoría Externa, Art. 318, autorizo a usted en calidad de Jefe del Equipo de Auditoría, realizar la Auditoría Administrativa **A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA MONDEL.**

Alcance:

El examen de Auditoría Administrativa a realizarse a la empresa MONDEL, cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero del 2007 al 31 de diciembre del 2007.

Objetivos:

- Determinar los niveles eficiencia, efectividad y economía en la administración de los procesos de comercialización.
- Verificar el cumplimiento de la base legal del departamento de comercialización.
- Medir la efectividad de las tareas operativas realizadas internamente en el área de comercialización, a través de la aplicación de indicadores de gestión.

- Evaluar el control interno del departamento de comercialización, a fin de mejorar los controles existentes para un adecuado desempeño.
- Elaborar el respectivo borrador de informe como revelación y resultado del trabajo realizado en el área de comercialización.

Una vez realizada la Planificación Preliminar y la Matriz Preliminar con enfoque de auditoría debe formular los programas de auditoría, realizar la ejecución del trabajo en el campo hasta llegar al borrador de informe con el memorando de síntesis de borrador, mismos que serán presentados el 25 de marzo del 2008.

Atentamente,

Ing. Marcelo Posso
Auditor General

CIRCULAR No. 1 A.I, 08-08-01

Quito 09 de enero de 2008

Ing.

Jaime Erazo

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA MONDEL

Presente

Conforme a la Ley de Compañías, Sección IX De la Auditoría Externa, Art. 318 informo a usted el inicio de la Auditoría Administrativa **A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN**, a realizarse durante el período comprendido entre el 1 de enero del 2007 al 31 de diciembre del 2007, una vez que se ha emitido la Orden de Trabajo No. 001. A.I, 08-08-0, donde se designó a la Ing. C.P.A. Patricia Viteri, como Jefe de Equipo de Auditoría, con la supervisión del Ing. José Díaz y con la participación del auditor operativo Ing. Nelson Sandoval.

A la vez quiero solicitarle disponga que los funcionarios de las áreas bajo examen proporcionen al equipo de auditoría toda información necesaria, con el fin de cumplir con los plazos dispuestos.

Atentamente,

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Ing. Marcelo Posso

Auditor General

CIRCULAR No. 2 A.I, 08-08-01

Quito 09 de enero de 2008

Ing.

Andrés Bolek

JEFE DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

Presente

Conforme a la Ley de Compañías, Sección IX De la Auditoría Externa, Art. 318 informo a usted el inicio de la Auditoría Administrativa **A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN**, a realizarse durante el período comprendido entre el 1 de enero del 2007 al 31 de diciembre del 2007, una vez que se ha emitido la Orden de Trabajo No. 001. A.I, 08-08-0, donde se designó a la Ing. C.P.A. Patricia Viteri, como Jefe de Equipo de Auditoría, con la supervisión del Ing. Jorge Santacruz y con la participación del auditor operativo Ing. Nelson Sandoval.

A la vez quiero solicitarle disponga que los funcionarios de las áreas bajo examen proporcionen al equipo de auditoría toda información necesaria, con el fin de cumplir con los plazos dispuestos.

Atentamente,

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Ing. Marcelo Posso

Auditor General

AUDITOR GENERAL

CIRCULAR No. 3 A.I, 08-08-01

Quito 09 de enero de 2008

Sra.

Magali Hernández

RESPONSABLE ÁREA DE DESPACHO

Presente

Conforme a la Ley de Compañías, Sección IX De la Auditoría Externa, Art. 318 informo a usted el inicio de la Auditoría Administrativa **A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN**, a realizarse durante el período comprendido entre el 1 de enero del 2007 al 31 de diciembre del 2007, una vez que se ha emitido la Orden de Trabajo No. 001. A.I, 08-08-0, donde se designó a la Ing. Patricia Viteri, como Jefe de Equipo de Auditoría, con la supervisión del Ing. Jorge Santacruz y con la participación del auditor operativo Ing. Nelson Sandoval.

A la vez quiero solicitarle disponga que los funcionarios de las áreas bajo examen proporcionen al equipo de auditoría toda información necesaria, con el fin de cumplir con los plazos dispuestos.

Atentamente,

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Ing. Marcelo Posso

Auditor General

CIRCULAR No. 4 A.I, 08-08-01

Quito 09 de enero de 2008

Sr.

Saúl Zambonino

RESPONSABLE ÁREA DE FACTURACIÓN

Presente

Conforme a la Ley de Compañías, Sección IX De la Auditoría Externa, Art. 318 informo a usted el inicio de la Auditoría Administrativa **A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN**, a realizarse durante el período comprendido entre el 1 de enero del 2007 al 31 de diciembre del 2007, una vez que se ha emitido la Orden de Trabajo No. 001. A.I, 08-08-0, donde se designó a la Ing. Patricia Viteri, como Jefe de Equipo de Auditoría, con la supervisión del Ing. Jorge Santacruz y con la participación del auditor operativo Ing. Nelson Sandoval.

A la vez quiero solicitarle disponga que los funcionarios de las áreas bajo examen proporcionen al equipo de auditoría toda información necesaria, con el fin de cumplir con los plazos dispuestos.

Atentamente,

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Ing. Marcelo Posso

Auditor General

CIRCULAR No. 5 A.I, 08-08-01

Quito 09 de enero de 2008

Sr.

Leonardo Cando

RESPONSABLE ÁREA DE ENTREGA

Presente

Conforme a la Ley de Compañías, Sección IX De la Auditoría Externa, Art. 318 informo a usted el inicio de la Auditoría Administrativa **A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN**, a realizarse durante el período comprendido entre el 1 de enero del 2007 al 31 de diciembre del 2007, una vez que se ha emitido la Orden de Trabajo No. 001. A.I, 08-08-0, donde se designó a la Ing. Patricia Viteri, como Jefe de Equipo de Auditoría, con la supervisión del Ing. Jorge Santacruz y con la participación del auditor operativo Ing. Nelson Sandoval.

A la vez quiero solicitarle disponga que los funcionarios de las áreas bajo examen proporcionen al equipo de auditoría toda información necesaria, con el fin de cumplir con los plazos dispuestos.

Atentamente,

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Ing. Marcelo Posso

Auditor General

GUÍA DE DISTRIBUCIÓN

La presente tiene el objeto servir como acuse de recibo sobre el oficio proporcionado.

| No. | NOMBRE | CARGO | FECHA DE RECEPCIÓN | FIRMA |
|--------------------------|-----------------------|------------------------------|----------------------------|-------|
| 1 | Ing. Jaime Erazo | Gerente General | 08-01-08 | |
| 2 | Ing. Andrés Bolek | Jefe Comercialización | 08-01-08 | |
| 3 | Sra. Magali Hernández | Responsable área de despacho | 08-01-08 | |
| 4 | Sr. Saúl Zambonino | Facturador | 08-01-08 | |
| 5 | Sr. Leonardo Cando | Chofer | 23-01-08 | |
| ELABORADO POR: PV | | | SUPERVISADO POR: JS | |
| FECHA: 08-01-08 | | | FECHA:09-01-08 | |

5.1.1 Programa de Auditoría



PP1. 1/3

EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR

Período: De 1 de enero al 31 diciembre 2007

| NÚM | PROCEDIMIENTOS | REF P/T | RESP | FECHA | OBSERVACIONES |
|-----|---|----------------------|------|----------|---------------|
| | OBJETIVO: Obtener información útil y oportuna que permita tener un conocimiento preliminar sobre el desempeño de la empresa, que son estrategias a seguir. | | | | |
| 1 | Realice una entrevista con los Jefes y empleados responsables del departamento y áreas, para conocer las actividades generales que se desarrollan. | PP2. 1/2 PP3. 1/6 | PV | 15-01-08 | |
| 2 | Solicite la Base Legal de la empresa, a fin de conocer el marco normativo que rige a la misma. | Pág. 3 -7 | PV | 20-10-07 | Capítulo I |
| 3 | Obtenga la Planificación Estratégica de la empresa a la fecha a auditar. | Pág. 39 -46 | PV | 20-10-07 | Capítulo II |

| NÚM | PROCEDIMIENTOS | REF P/T | RESP | FECHA | OBSERVACIONES |
|-----|--|-------------|------|----------|--|
| 4 | Solicite información con respecto a los organigramas: estructural, funcional y de personal. | Pág. 15 -18 | PV | 20-10-07 | La empresa no cuenta con un organigrama funcional y de personal. |
| 5 | Obtenga información respecto a la aplicación de indicadores en el departamento. | | PV | 15-01-08 | No se aplican indicadores de gestión. |
| 6 | Solicite al responsable del departamento/áreas un listado del personal, donde conste lo siguiente nombre y apellido, cargo, tipo de contrato, nombramiento, perfil profesional, funciones específicas. | PP4. 1/1 | PV | 15-01-08 | |
| 7 | Obtenga información que contenga los procesos que se lleva a cabo en el área de ventas, despacho, facturación y entrega. | PP5. 1/2 | PV | 15-01-08 | |
| 8 | Solicite un listado de precios de los productos que se comercializan. | PP6. 1/2 | PV | 24-01-08 | |
| 9 | Obtenga información respecto al control de productos en el área de despacho. | PP7. 1/1 | PV | 15-01-08 | |

| NÚM | PROCEDIMIENTOS | REF P/T | RESP | FECHA | OBSERVACIONES |
|--------------------------|---|----------------------------|------|----------|---|
| 10 | Solicite información del personal de facturación que ha desempeñado funciones durante el periodo a auditar. | PP8. 1/1 | PV | 15-01-08 | |
| 11 | Obtenga información sobre las facturas anuladas y con observaciones. | PP9. 1/5 | PV | 15-01-08 | |
| 12 | Solicite información sobre el registro de entrega de productos a clientes. | | PV | 15-01-08 | No se cuenta con un registro sobre el producto entregado. |
| 13 | Elabore la matriz de riesgos preliminar. | PP10. 1/2 | PV | 28-01-08 | |
| 14 | Elabore los papeles de trabajo que creyere conveniente. | | PV | | |
| 15 | Realice el reporte preliminar de Auditoría Administrativa. | PP11. 1/6 | PV | | |
| ELABORADO POR: PV | | SUPERVISADO POR: JS | | | |
| FECHA: 15-01-08 | | FECHA: 16-01-08 | | | |

EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS
Período: Del 1 enero al 31 diciembre 2007

Departamento y/o Área: Comercialización

Nombre: Andrés Bolek

Cargo: Jefe departamento de comercialización

Fecha: 15-01-08

1. ¿Considera usted, que la empresa posee instalaciones adecuadas para el desempeño diario de las áreas de despacho, facturación, entrega y ventas?

El área de despacho, facturación cuentan con las instalaciones adecuadas; sin embargo recientemente se procedió a alquilar un local para que realicen las labores administrativas los vendedores.

2. ¿Existe en las áreas de despacho, facturación y ventas un sistema de información adecuado que permita obtener información ágil y oportuna?

No existe un sistema integrado adecuado, sin embargo se ha definido un proceso de información de hojas de cálculo y reuniones de programación de producción; es decir se cuenta con una planificación documentada de un área a otra.

3. ¿El personal que trabaja en el departamento de comercialización, cuenta con el perfil adecuado?

Con respecto a los vendedores se cuenta con personas con un adecuado perfil profesional, no obstante se requiere reforzar con capacitación y motivación.

4. ¿Existe una persona responsable que supervise las funciones que se realizan en cada área?

Si existen personas responsables para el área de despacho, facturación, entrega y en el área de ventas la responsabilidad fue asignada a mi persona.

5. ¿Se cuenta con plan de capacitación y motivación para el personal del departamento?

No se cuenta con un plan específico de capacitación y motivación para cada área. El área de ventas plan de comisiones que van acorde a las ventas que realiza cada vendedor.

6. ¿Está usted conforme con el trabajo que realizan los empleados del departamento?

En general los empleados cumplen con su trabajo, pero en el área de ventas se puede mejorar, distribuyendo eficientemente el tiempo con el fin de visitar nuevos clientes potenciales.

7. ¿Con que frecuencia se reúne el departamento para conocer deficiencias?

Se realizan reuniones diarias para que conjuntamente con el Gerente General se dé solución a determinados problemas en las áreas de despacho, facturación y entrega; mientras que en el área de ventas se da una vez por semana para coordinar ventas.

8. ¿Existen claramente detallados los objetivos propuestos?

Se cuenta con un plan de ventas y presupuestos definidos.

9. ¿Cuenta con un manual de funciones que permita determinar las responsabilidades de empleados?

No existe un manual de funciones u organigrama donde se detallen las actividades de los empleados

ELABORADO POR: PV**SUPERVISADO POR: JS****FECHA: 15-01-08****FECHA: 16-01-08**

EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
ENTREVISTA A EMPLEADOS

Período: Del 1 enero al 31 diciembre 2007

Departamento y/o Área: Despacho

Nombre: Magola Hernández

Cargo: Jefe Despacho

Fecha: 14-01-08

1. ¿Durante cuántas horas realiza su trabajo?

Trabajo durante ocho horas, en ocasiones más horas o menos dependiendo de las actividades diarias que se deben realizar. Mi horario de trabajo es de 11a.m. a 7:30 p.m.

2. ¿Es remunerada por las horas extras de trabajo?

No se pagan horas extras, sin embargo se otorga días libres.

3. ¿Posee permiso para el lunch?

Cuento con 30 minutos de permiso para almorzar.

4. ¿Cómo se siente durante las horas de trabajo?

Tranquila, realizo mis actividades de forma normal, sin embargo debido a que existe nuevo personal me encuentro capacitando al mismo.

5. ¿Considera usted que el salario que recibe va acorde al trabajo que usted realiza?

Considero que debería ganar una cantidad mayor debido a mis años de trabajo, existen personas nuevas que ganan mucho más.

6. ¿Cuenta con todas las condiciones necesarias para realizar su trabajo?

Si cuento con todo lo necesario para realizar mis labores diarias.

7. ¿Se siente identificado con el ambiente laboral?

Si no tengo ningún problema, estoy conforme.

8. ¿Cuenta con capacitación y motivación periódica sobre las funciones que desempeña?

No se cuenta con capacitación en ningún aspecto.

ELABORADO POR: PV

SUPERVISADO POR: JS

FECHA: 15-01-08

FECHA: 16-01-08

EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
ENTREVISTA A EMPLEADOS

Período: Del 1 enero al 31 diciembre 2007

Departamento y/o Área: Facturación

Nombre: Saúl Zambonino

Cargo: Facturador

Fecha: 14-01-08

1. ¿Durante cuántas horas realiza su trabajo?

Cumplo con ocho horas de trabajo, en ocasiones los días lunes y jueves dos horas más
El horario de trabajo es de 10 a.m. a 6 p.m.

2. ¿Es remunerada por las horas extras de trabajo?

Si se pagan horas extras, con la respectiva autorización del Gerente General.

3. ¿Posee permiso para el lunch?

Si se tiene permiso para almorzar (30 minutos).

4. ¿Cómo se siente durante las horas de trabajo?

Tranquilo, no tengo mayor problema en el desarrollo de mis actividades.

5. ¿Considera usted que el salario que recibe va acorde al trabajo que usted realiza?

Si me siento conforme con el salario que recibo.

6. ¿Cuenta con todas las condiciones necesarias para realizar su trabajo?

Poseo todas las condiciones necesarias para realizar mi trabajo.

7. ¿Se siente identificado con el ambiente laboral?

Me siento a conforme con el ambiente y el trabajo que realizo.

8. ¿Cuenta con capacitación y motivación periódica sobre las funciones que desempeña?

Si existe capacitación, sin embargo no se cuenta con un plan definido.

ELABORADO POR: PV

SUPERVISADO POR: JS

FECHA:15-01-08

FECHA: 16-01-08

EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
ENTREVISTA A EMPLEADOS

Período: Del 1 enero al 31 diciembre 2007

Departamento y/o Área: Entrega

Nombre: Leonardo Cando

Cargo: Repartidor

Fecha: 14-01-08

1. ¿Durante cuántas horas realiza su trabajo?

Trabajo durante ocho horas, dependiendo de la cantidad de pedidos que existan para entregar, en ocasiones una hora más.

9. ¿Es remunerado por las horas extras de trabajo?

Si son reconocidas horas extras en las actividades que realizo.

10. ¿Posee permiso para el lunch?

Dentro de las rutas de entrega, tomo un receso de 30 minutos para almorzar y posteriormente continúo con mi trabajo.

11. ¿Cómo se siente durante las horas de trabajo?

Tranquilo, no tengo inconvenientes significativos.

12. ¿Considera usted que el salario que recibe va acorde al trabajo que usted realiza?

Si, sin embargo considero que deberían aumentar un poco los sueldos.

13. ¿Cuenta con todas las condiciones necesarias para realizar su trabajo?

Me han sido proporcionadas todas las herramientas necesarias para mi trabajo.

14. ¿Se siente identificado con el ambiente laboral?

Si no tengo ningún problema, me siento a bien.

15. ¿Cuenta con capacitación y motivación periódica sobre las funciones que desempeña?

No se cuenta con capacitación específico para el área.

ELABORADO POR: PV

SUPERVISADO POR: JS

FECHA:15-01-08

FECHA: 16-01-08

EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
LISTADO DEL PERSONAL

Período: De 1 de enero al 31 diciembre 2007

| NO. | NOMBRE Y APELLIDO | CARGO | TIPO DE CONTRATO | NOMBRAMIENTO | PERFIL PROFESIONAL | FUNCIÓN ESPECÍFICA |
|-----|-------------------|--------------------------|------------------|-----------------------------|--------------------------------|---|
| 1 | Andrés Bolek | Jefe de Comercialización | Fijo | Gerente de Comercialización | Master Business Administration | Planificar, supervisar todas las actividades comerciales. |
| 2 | Saúl Zambonino | Facturador | Fijo | Asistente Contable | Estudiante Universitario | Realizar notas de crédito, facturas. |
| 3 | Magola Hernández | Jefe de Despacho | Fijo | Jefe de Despacho | Bachiller Contable | Despachar y controlar productos terminados |
| 4 | Leonardo Cando | Chofer | Fijo | Chofer | Bachiller | Entregar los productos con su respectiva factura |
| 5 | Haraldo Cando | Vendedor | Fijo | Vendedor | Bachiller | Ofrecer productos lácteos a clientes |
| 6 | Juan Espinoza | Vendedor | Fijo | Vendedor | Bachiller | Ofrecer productos lácteos a clientes |
| 7 | Edison Álvarez | Vendedor | Fijo | Vendedor | Estudiante Universitario | Ofrecer productos lácteos a clientes |

Papel proporcionado por el cliente.

ELABORADO POR: PV

FECHA: 15-01-08

SUPERVISADO POR: JS

FECHA: 16-01-08

EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
CÉDULA NARRATIVA DE PROCESOS
Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007

Detalle de los procesos que se desarrollan en el departamento de comercialización:

ÁREA DE VENTAS

Andrés Bolek (Jefe de Comercialización)

- Revisión de la frecuencia con que se visita a los clientes en base al portafolio.
- Visita a los clientes para ofrecer productos
- Elaboración de la orden de pedido
- Envío vía fax de orden de pedido al área de facturación
- Entrega de pedido cliente por cliente
- Verificar y hacer seguimiento de la entrega del producto
- Realizar la cobranza dentro de los plazos establecidos
- Depositar el pago en la cuenta de la empresa
- Elaborar reporte de crédito y cobranzas

ÁREA DE FACTURACIÓN

Saúl Zambonino (Facturador)

- Recibir llamada telefónica del cliente para solicitar pedido, fax enviado por vendedores
- Enviar orden de pedido a despacho
- Ingresar factura, nota de crédito, memos en el sistema correspondiente a los pedidos solicitados e imprimirla
- Enviar factura a despacho para entregar el producto a cliente

ÁREA DE DESPACHO

Magola Hernández (Jefe de Despacho)

- Recepción de Producto Terminado
- Recepción de solicitud de pedido
- Elaboración de pedido según ha sido solicitado
- Colocación de fecha, valor en el empaque del producto
- Realización de reporte diario de inventario de existencias en stock

ÁREA DE ENTREGA

Leonardo Cando (Chofer)

- Revisión de producto con su respectiva factura
- Ordenar productos según localización
- Cargar productos al vehículo
- Entregar productos al cliente

ELABORADO POR: PV

SUPERVISADO POR: JS

FECHA: 15-01-08

FECHA: 16-01-08

EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
LISTADO DE PRECIOS

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007

| No. | PRODUCTO | UNIDAD | PRECIO PVP |
|-----|---------------------------|--------|------------|
| | MOZARELLAS | | |
| 1 | Mozzarella | 500 gr | 3,64 |
| 2 | Mozzarella /Lechada | 300 gr | 2,18 |
| 3 | Mozzarella Bloque | Kilo | 7,17 |
| 4 | Mozzarella Bloque Orégano | Kilo | 7,64 |
| 5 | Mozzarella rallado | Kilo | 7,64 |
| 6 | Mozzarella Tajado | Kilo | 7,64 |
| 7 | Mozzarella Tajado | 200 gr | 1,63 |
| 8 | Mozzarella bola | 300 gr | 2,18 |
| 9 | Deditos Mozzarella | Kilo | 7,74 |
| 10 | Lazos Mozzarella | 20 gr | 0,29 |
| 11 | Provoletta | Kilo | 7,57 |
| 12 | Provoletta Ahumada | Kilo | 7,64 |
| 13 | Queso de Hoja | 60 gr | 0,52 |
| 14 | Tri-Pack | 180 gr | 1,59 |
| 15 | Trenzas Mozzarella | Kilo | 14,37 |
| 16 | Bolitas de Mozzarella | 20 gr | 0,29 |
| 17 | Bolitas Marinadas | 20 gr | 0,29 |
| | QUESOS DE CABRA Y | | |
| | OVEJA | | |
| 18 | Oveja | 600 gr | 12,38 |
| 19 | Monte Caprino | 300 gr | 6,51 |
| 20 | Monte Caprino | Kilo | 24,00 |
| 21 | Manchego | Kilo | 24,00 |
| 22 | Pecorino | 160 gr | 2,84 |
| 23 | Roule de Cabra | Kilo | 19,77 |
| 24 | Crottin marinado | Kilo | 19,77 |
| 25 | Crottin maduro | 15 gr | 0,39 |
| 26 | Bolitas de Cabra | Kilo | 18,48 |
| 27 | Queso crema Cabra granel | 80 gr | 1,60 |
| 28 | Queso crema Cabra | Kilo | 20,63 |
| | Feta | | |
| | QUESOS MADUROS | | |
| 29 | Quesos Maduros | Kilo | 20,22 |
| 30 | Blue | 125 gr | 2,68 |
| 31 | Blue porción | Kilo | 9,04 |
| 32 | Brie | 150 gr | 1,58 |
| 33 | Brie porción | 200 gr | 1,81 |
| 34 | Camembert | Kilo | 8,93 |
| 35 | Dambo | Kilo | 10,65 |
| 36 | Mezcla Fondue | 300 gr | 3,26 |
| 37 | Fondue Listo | Kilo | 10,65 |
| 38 | Gruyere Emmental | Kilo | 7,90 |
| 39 | Holanda con cera | Kilo | 7,02 |
| 40 | Holanda sin cera | Kilo | 7,02 |



| | | | |
|---|---------------------------|----------------------------|-------|
| 41 | Holanda porción | 400 gr | 3,56 |
| 42 | Holanda tajado | 200 gr | 2,01 |
| 43 | Holanda Rallado | Kilo | 7,82 |
| 44 | Holanda Tajado | Kilo | 8,53 |
| 45 | Morbier | Kilo | 8,93 |
| 46 | Parmesano | Kilo | 13,71 |
| 47 | Parmesano rallado | Kilo | 14,92 |
| 48 | Munster | 200 gr | 1,79 |
| 49 | Raclette | Kilo | 8,93 |
| 50 | Saint Paulin | Kilo | 8,93 |
| 51 | Saint Paulin | 450 gr | 3,71 |
| 52 | Saint Paulin | 225 gr | 2,05 |
| 53 | Tomme | Kilo | 8,76 |
| 54 | Cheddar | Kilo | 7,02 |
| 55 | Cheddar tajado | 200 gr | 2,01 |
| 56 | Cheddar tajado | Kilo | 8,53 |
| 57 | Cheddar rallado | Kilo | 7,82 |
| 58 | Edam | Kilo | 10,65 |
| 59 | Tilsit | Kilo | 8,93 |
| 60 | Pecorino del Monte | Kilo | 10,65 |
| | QUESO CREMA | | |
| 61 | Queso Crema Vaca Granel | Kilo | 4,13 |
| 62 | Roule de Hierbas | 160 gr | 1,71 |
| 63 | Roule de Nuez | 160 gr | 2,11 |
| 64 | Roule de Pimienta | 160 gr | 1,71 |
| 65 | Bolitas de vaca | 15 gr | 0,22 |
| 66 | Queso cremoso Quark | Kilo | 4,13 |
| 67 | Mascarpone | Kilo | 4,61 |
| 68 | Queso crema Especies | 80 gr | 0,65 |
| | YOGURTS | | |
| 69 | Yogurt Natural Granel | Granel | 1,30 |
| 70 | Yogurt Fruta Granel | Granel | 1,52 |
| 71 | Yogurt Natural con azúcar | Granel | 1,30 |
| 72 | Yogurt Natural | Litro | 1,39 |
| 73 | Yogurt Natural con azúcar | Litro | 1,39 |
| 74 | Yogurt Fruta | Litro | 1,69 |
| 75 | Yogurt Fruta vaso | 200 cc | 0,44 |
| 76 | Yogurt Fruta vaso 6 | 200 cc | 2,61 |
| 77 | unidades | 2 litros | 3,26 |
| 78 | Yogurt Fruta | 2 litros | 2,66 |
| 79 | Yogurt Natural | 2 litros | 2,66 |
| | Yogurt Natural con azúcar | | |
| 80 | OTROS PRODUCTOS | Kilo | 4,39 |
| 81 | Mantequilla | Litro | 2,20 |
| 82 | Crema de leche | Litro | 2,31 |
| 83 | Crema Agria | 450 gr | 1,90 |
| 84 | Ricotta vaca | Kilo | 4,59 |
| | Queso Fresco Bloque | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Papel proporcionado por el cliente. | | | |
| ELABORADO POR: PV | | SUPERVISADO POR: JS | |
| FECHA: 28-01-08 | | FECHA: 29-01-08 | |



EMPRESA MONDEL
ÁREA DE DESPACHO
CÉDULA NARRATIVA DE CONTROL DE PRODUCTOS

Período: Del 1 de enero al 31 diciembre 2007

Dentro del área de despacho se cuenta con una persona responsable que ha trabajado en la empresa durante varios años y su experiencia le ha permitido desarrollar adecuadamente sus funciones.

Se lleva un control de los productos a través de reporte de movimientos diarios de unidades, donde constan algunos puntos. A continuación se presenta un ejemplo del reporte que se realiza:

MOVIMIENTO DIARIO DE UNIDADES

| PRODUCTOS | INV. INICIA L | INGRESOS | EGRESOS FACTURAS | CRÉDITOS | TOTALES |
|----------------------|---------------------|----------|---------------------|----------|---------|
| Blue porción | 100 | 55 | 32 | | 123 |
| Camembert | 0 | 280 | 176 | | 104 |
| Quesos de hoja | 1707 | | 663 | | 1044 |
| Roule de cabra | 71 | 47 | | | 118 |
| Yogurt fruta 1 litro | 7 | | | | 7 |
| Yogur Granel | 0 | | | | 0 |



Este reporte diario se lo realiza con el fin de que el total constituya la existencia para la orden de producción que se debe elaborar para el siguiente día, la cual constituye una responsabilidad del departamento de producción.

Papel proporcionado por el cliente.

ELABORADO POR: PV

SUPERVISADO POR: JS

FECHA: 30-01-08

FECHA: 07-01-08

EMPRESA MONDEL
ÁREA DE FACTURACIÓN
CÉDULA NARRATIVA DEL PERSONAL DE FACTURACIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 diciembre 2007

Dentro del área de facturación han trabajado tres personas en el período auditado.

- Magola Hernández durante un tiempo fue encargada de la facturación y despacho de producto, para posteriormente desarrollar las funciones que le competen en el área de despacho, sin embargo se la asignó para capacitar al nuevo personal que ingrese en el área de facturación.

- Posteriormente fue contratada Jimena Chicaiza para que se realice exclusivamente las funciones que se desarrollan el área.

Sin embargo después de unos meses renunció por motivos personales que le impedían quedarse en la empresa, siendo así que, la persona encargada de contabilidad asumió momentáneamente las funciones.

- Durante ese tiempo se procedió a realizar una selección de personal, siendo así que Jimena Chicaiza decide reincorporarse nuevamente para prestar sus servicios en al área de facturación. Sin embargo encontró una estabilidad laboral y decidió renunciar por segunda ocasión.

- Actualmente se ha contratado al Sr. Saúl Zambonino como facturador para que asuma las responsabilidades del área.

ELABORADO POR: PV

FECHA: 30-01-08

SUPERVISADO POR: JS

FECHA: 07-01-08

EMPRESA MONDEL
ÁREA DE FACTURACIÓN
FACTURAS ANULADAS Y CON OBSERVACIONES
Período: Del 1 de enero al 31 diciembre 2007

REPORTE FACTURAS ANULADAS

a) MES DE OCTUBRE 2007

| | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 36148 | 36210 | 36310 | 36402 | 36546 | 36611 | 36722 | 36803 | 36901 |
| 36156 | 36211 | 36313 | 36445 | 36548 | 36618 | 36726 | 36806 | 36902 |
| 36157 | 36234 | 36341 | 36451 | 36549 | 36621 | 36728 | 36811 | 36903 |
| 36158 | 36239 | 36347 | 36452 | 36581 | 36640 | 36732 | 36834 | 36906 |
| 36161 | 36253 | 36356 | 36457 | 36583 | 36650 | 36733 | 36842 | 36908 |
| 36198 | 36281 | 36365 | 36468 | 36590 | 36654 | 36737 | 36848 | 36921 |
| | 36282 | 36374 | 36469 | 36593 | 36657 | 36753 | 36852 | 36946 |
| | 36285 | 36376 | 36471 | | 36658 | 36774 | 36853 | 36963 |
| | 36293 | 36380 | 36473 | | 36659 | 36776 | 36874 | 36966 |
| | | 36384 | 36491 | | 36661 | 36794 | 36887 | 36974 |
| | | 36391 | 36492 | | 36663 | 36796 | 36889 | |
| | | 36397 | 36496 | | 36664 | | 36892 | |
| | | 36398 | | | 36665 | | | |
| | | | | | 36667 | | | |
| | | | | | 36670 | | | |
| | | | | | 36683 | | | |
| | | | | | 36684 | | | |
| | | | | | 36694 | | | |

b) MES DE NOVIEMBRE 2007

| | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 36979 | 37000 | 37104 | 37221 | 37303 | 37400 | 37525 | 37601 | 37725 |
| 36982 | 37036 | 37108 | 37231 | 37328 | 37409 | 37529 | 37610 | 37727 |
| 36984 | 37041 | 37131 | 37237 | 37329 | 37418 | 37537 | 37613 | 37734 |
| 36999 | 37056 | 37134 | 37239 | 37353 | 37430 | 37571 | 37619 | 37747 |
| | 37082 | 37138 | 37241 | 37360 | 37431 | 37573 | 37631 | 37748 |
| | 37097 | 37170 | 37279 | 37377 | 37437 | 37574 | 37644 | 37754 |
| | | 37284 | 37378 | 37439 | 37586 | 37651 | 37755 | |
| | | | 37381 | 37471 | 37589 | 37664 | 37765 | |
| | | | | 37485 | 37590 | | 37768 | |
| | | | | | 37599 | | 37769 | |

c) MES DE DICIEMBRE 2007

| | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 37803 | 37962 | 38026 | 38107 | 38203 | 38306 | 38408 | 38519 |
| 37810 | 37965 | 38033 | 38113 | 38204 | 38308 | 38409 | 38521 |
| 37827 | 37990 | 38046 | 38114 | 38210 | 38323 | 38410 | 38523 |
| 37843 | | 38049 | 38139 | 38211 | 38333 | 38411 | 38557 |
| 37869 | | 38052 | 38152 | 38214 | 38356 | 38417 | 38579 |
| | | 38053 | 38166 | 38215 | 38364 | 38418 | 38586 |
| | | 38061 | 38168 | 38226 | 38366 | 38419 | 38587 |
| | | 38076 | 38188 | 38253 | 38377 | 38423 | 38589 |
| | | 38081 | | 38255 | 38381 | 38427 | 38590 |
| | | 38092 | | 38257 | | 38428 | |
| | | | | 38260 | | 38430 | |
| | | | | 38263 | | 38431 | |
| | | | | 38237 | | 38439 | |
| | | | | 38274 | | 38447 | |
| | | | | 38275 | | 38487 | |
| | | | | 38285 | | | |
| | | | | 38286 | | | |
| | | | | 38297 | | | |

REPORTE DE NOVEDADES

a) MES DE OCTUBRE 2007

| FACTURA | CLIENTE | OBSERVACIÓN |
|---------|---|--|
| 36275 | EL ROSADO | En el sistema se encuentra sin emitir. |
| 36330 | MEGA SANTA MARIA | Se encuentra emitida en el sistema normalmente y físicamente no se encuentra emitida. |
| 36331 | SUPER SEVICHE (EL GUAMBARA) / SUPER MERCADO LA FAVORITA | En el sistema se encuentra emitida con el nombre de SUPER MERCADOS LA FAVORITA y físicamente esta emitida con el nombre de SUPER CEVICHE EL GUAMBARA |
| 36373 | OPERARE CIA LTDA / LA ROSTISERIE | En el sistema se encuentra emitida con el nombre de OPERARE CIA LTDA y físicamente esta emitida con el nombre de LA ROSTISERIE. |
| 36493 | MEGA SANTA MARÍA | Se encuentra sin emitir en el sistema. |
| 36517 | ESTE CAFE | Se encuentra sin emitir en el sistema |
| 36539 | REST BAR CHELSEA | Se encuentra sacada copia. |

| | | |
|---|------------------------|--|
| 36723 | PERICOS DE LOS PALOTES | Se encuentra sacada copia. |
| 36780-36781 36782-36783 36784-36786 36875-36877 36878-36879 | COLEGIO ALEMAN | Se encuentran sin emitir en el sistema. |
| 36870-36871 36872-36873 | EMSA | Se encuentran sin emitir en el sistema. |
| 36876 | EMSA / EMMA VELES | En el sistema se encuentra emitida con el nombre de EMSA y físicamente esta emitida con el nombre de EMMA VELES. |
| 36894 | GONZALO MENDOZA | Se encuentran sin emitir en el sistema |

b) MES DE NOVIEMBRE 2007

| FACTURA | CLIENTE | OBSERVACIÓN |
|-------------------------------------|------------------------------|--|
| 36987 | FOGO VICO | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida. |
| 36996 | VICENTE SANTIAGO CRUZ GAIBOR | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida. |
| 37001 | EDISON ALVARES CYRANO | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida. |
| 37003 | ALNAT S.A. | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida. |
| 37330-37331 37332-37587 37588 | COLEGIO ALEMAN | En el sistema se encuentran sin emitir y físicamente están emitidas. |
| 37479 | RZ FIDEICOMISO GUAYHOST | Se encuentra en el sistema anulada y físicamente esta emitida. |
| 37792 | JOSÉ LUIS TERAN | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente está emitida. |

c) MES DE DICIEMBRE 2007

| FACTURA | CLIENTE | OBSERVACIÓN |
|----------------------------|--------------------------------|--|
| 37805 | QUITO LINDO | En el sistema se encuentra emitida y físicamente se encuentra anulada. |
| 37851-37852 37854-37855 | COLEGIO ALEMAN | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida a mano. |
| 37853 | COLEGIO ALEMAN / EMMA VELES | En el sistema se encuentra con el nombre de COLEGIO ALEMAN y físicamente se encuentra emitida con el nombre de EMMA VELA. |
| 37856 | ANA MARÍA COSTA | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida. |
| | | Desde la factura No 38001 a la factura No 38007 no se encuentran físicamente como en el sistema. |
| 38057 | HOTEL COLON (GUAYAQUIL) | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida. |
| 38101-38103 | EL ROSADO | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida. |
| 38104 | YOLANDA BEATRIZ VASCONES | Se encuentra emitida en el sistema, pero físicamente se encuentra con una observación de ANULADA. |
| 38105 | HANNY JUEZ | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida. |
| 38106 | HOTEL ORO VERDE | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida. |
| 38171 | EMSA | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida. |
| | | Las siguientes facturas 38172 – 38173 – 38174 físicamente se encuentran consecutivamente en blanco y en el sistema no se las encuentra |
| 38258 | LA FOCACIA | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida. |
| 38259 | ASOCIACIÓN ALIALL | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida. |
| 38261 | REST. BAR CHELSCA | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida. |



| | | |
|---|------------------------------|--|
| 38262 | APPLE REST. DEL ECUADOR | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida. |
| 38279 | EL ROSADO | En el sistema se encuentra emitida y físicamente esta sacada copia. |
| 38367 | VICENTE SANTIAGO CRUZ GAIBOR | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida. |
| 38415-38433 38437-38438 | SUPER MERCADOS LA FAVORITA | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida. |
| 38440 | VICENTE SANTIAGO CRUZ GAIBOR | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida a mano. |
| 38441-38442 38443 | MEGA SANTA MARÍA | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente están emitidas a mano. |
| 38444 | ALIMENTOS ORIENTALES | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida a mano. |
| 38445 | H.O.V. | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida a mano. |
| 38446 | BARLOVENTO | En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida a mano. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Papel proporcionado por el cliente. | | |
| ELABORADO POR: PV FECHA: 30-01-08 | | SUPERVISADO POR: JS FECHA: 07-02-08 |



EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
MATRIZ PRELIMINAR DE RIESGO

Período: Del 1 de enero al 31 diciembre 2007

| No. | COMPONENTE | RIESGOS DE CONTROL | | | ENFOQUE DE AUDITORÍA |
|-----|--|--------------------|-------|------|--|
| | | ALTO | MEDIO | BAJO | |
| 1 | <p><u>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</u></p> <p>La empresa cuenta con una planificación estratégica recientemente elaborada, por lo que no ha existido la difusión debida para conocimiento de todos los empleados.</p> | | X | | <ul style="list-style-type: none"> - Pruebas de cumplimiento - Observación física sobre la difusión de la planificación estratégica. - Comprobación a través de indicadores de gestión sobre el conocimiento de la misma. |
| 2 | <p><u>ESTRUCTURA ORGÁNICA</u></p> <p>No se cuenta con un organigrama funcional ni de procesos, donde se detallan las actividades que deben realizar el personal y los procesos de cada una de las áreas.</p> | X | | | <ul style="list-style-type: none"> - Pruebas sustantivas y de cumplimiento. - Indagación al personal sobre las funciones que realiza cada empleado. |
| 3 | <p><u>PROCESOS</u></p> <p>No existe un manual de procesos, sin embargo se está estructurando o definiendo los mismos con el fin de mejorar el desempeño empresarial.</p> | X | | | <ul style="list-style-type: none"> - Pruebas sustantivas y de cumplimiento. - Indagación al personal sobre los procesos que se realizan en cada área. |
| 4 | <p><u>VENTAS</u></p> <p>En el área de venta no se cuenta con una adecuada planificación en horarios de visitas y envió de solicitudes de pedido de los vendedores.</p> | X | | | <ul style="list-style-type: none"> - Pruebas sustantivas y de cumplimiento. - Rastreo de las solicitudes de pedido enviadas vía fax por parte de los vendedores. |

| | | | | | |
|--|---|---|--|--|--|
| 5 | <p><u>DESPACHO</u></p> <p>La elaboración del reporte diario de movimiento de unidades terminadas se lo realiza de manera manual a través de formularios para registrar los productos disponibles.</p> | X | | | <ul style="list-style-type: none"> - Pruebas sustantivas y de cumplimiento. - Comprobación de movimientos diarios de unidades con el sistema de información de inventarios. |
| 6 | <p><u>FACTURACIÓN</u></p> <p>Existe una alta inestabilidad del personal de dentro del área de facturación.</p> | X | | | <ul style="list-style-type: none"> - Pruebas sustantivas y de cumplimiento. - Inspección de las carpetas de empleados que han trabajado en el área durante el período a auditar. |
| | <p>Se elaboran reportes mensuales de facturas anuladas y con novedades</p> | | X | | <ul style="list-style-type: none"> - Pruebas sustantivas y cumplimiento. - Comprobación de los reportes con las facturas físicas. |
| 7 | <p><u>ENTREGA</u></p> <p>No se cuenta con un formulario de trabajo que permita llevar un control sobre los productos que se entregan al cliente.</p> | X | | | <ul style="list-style-type: none"> - Pruebas sustantivas y de cumplimiento. - Indagación al personal del área sobre el control que se utiliza para la entrega de productos. |
| <p>ELABORADO POR: PV FECHA: 15-01-08</p> | | | <p>SUPERVISADO POR: JS FECHA: 16-01-08</p> | | |

Ing.

Jaime Erazo

Gerente General

Presente.-

REPORTE PRELIMINAR DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA MONDEL

Período: Del 1 de enero al 31 diciembre 2007

MOTIVO DEL EXAMEN

Conforme a la Ley de Compañías, Sección IX De la Auditoría Externa, Art. 318, la Auditoría Administrativa se efectúa para analizar y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos de comercialización de la empresa Mondel.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles eficiencia, efectividad y economía en la administración de los procesos de comercialización
- Verificar el cumplimiento de la base legal del departamento de comercialización.
- Medir la efectividad de las tareas operativas realizadas internamente en el área de comercialización, a través de la aplicación de indicadores de gestión.
- Evaluar el control interno del departamento de comercialización, a fin de mejorar los controles existentes para un adecuado desempeño.
- Elaborar el respectivo borrador de informe como revelación y resultado del trabajo realizado en el departamento de comercialización.

ALCANCE

El examen de Auditoría Administrativa a realizarse a la empresa MONDEL, cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero del 2007 al 31 de diciembre del 2007.

CONOCIMIENTO PRELIMINAR DEL DEPARTAMENTO

El departamento de comercialización cuenta con una persona responsable que posee el perfil requerido para desarrollar todas las actividades referentes a la comercialización del producto.

Consta de cuatro áreas: despacho, facturación, entrega y ventas, dentro de las cuales existe una persona responsable que dirige, controle y supervisa las actividades que se realizan dentro de ellas.

ACTIVIDADES PRINCIPALES

Las actividades principales que se desarrollan en el departamento de comercialización son las siguientes:

- Realizar un plan de ventas, para definir cuáles son las metas y objetivos en el corto, largo y mediano plazo.
- A través de un plan de mercadeo se desarrolla un plan de acción o cronograma de actividades, que permita identificar los clientes potenciales y desarrollar estrategias para llegar a ellos.
- Registro y control de visitas realizadas a los clientes
- Elaboración de un presupuesto de ventas

- Control de precios y determinación de crédito en base al historial de cada cliente
- Despacho, facturación y entrega del producto solicitado por el cliente

NIVEL DE CONFIANZA

El nivel de riesgo en el departamento de comercialización es alto debido a que existen algunas deficiencias significativas que retrasan el desarrollo normal de las actividades, por lo tanto el nivel de confianza detectado es bajo.

CONCLUSIONES

VENTAS

- Los vendedores no contaban con instalaciones que les permita enviar vía fax las solicitudes de pedido debido a la localización de la Quesería el Carmen (Valle de los Chillos), por lo se instaló una oficina que permita desarrollar las actividades de forma normal y continua.
- La falta de planificación en horarios de visita y envío de solicitudes es un debilidad presente que genera retraso en el trabajo referente a la logística del producto.
- El equipo de ventas de la empresa Mondel cuenta con un programa de incentivos basados en el incremento de las ventas para ser remunerados mediante comisiones.

Recomendaciones

Al Jefe de Comercialización:

- Desarrollar una planificación en horario de visitas y envío de solicitudes que involucre vendedores y al personal de logística del producto, con el fin de que exista un cronograma que permita desempeñar las actividades efectivamente.
- Estructurar e implementar un programa de capacitación y motivación distinto a las comisiones que se otorgan, con el fin de que la fuerza de ventas orienten todos sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos planteados.

DESPACHO

- Las actividades que se realizan en el área de despacho son realizadas durante ocho horas extendiéndose en algunas ocasiones más, estas horas extras no son remuneradas pero se otorga un permiso o días libres por las mismas.
- El reporte diario de movimientos de producto terminado es realizado de forma manual a través de formularios para conocer los saldos reales de los productos y poder enviar a producción aquellos que son solicitados y requieren ser elaborados.

Recomendaciones

Al Gerente General:

- Tomar en consideración el pago de horas extras, siempre y cuando se considere necesario y sea con la debida justificación y autorización, para de esa forma también motivar al empleado en el desarrollo de sus actividades.

- Desarrollar un programa automatizado de inventarios que permita obtener información útil, segura y oportuna para que permita interactuar entre las diferentes áreas y agilite el trabajo en la empresa.
- Estructurar un plan de capacitación y motivación anual que comprometa a todos los empleados a cumplir los objetivos de la empresa y a desarrollar sus actividades diarias con mayor satisfacción.

FACTURACIÓN

- El área de facturación cuenta con nuevo personal; se ha podido determinar que en el transcurso de la auditoría ha existido una rotación e inestabilidad que no ha permitido desarrollar las funciones de manera continúa.
- El trabajo realizado comprende un horario de ocho horas diarias sin embargo se extiende dos o tres horas más que se acumulan para solicitar días libres.
- Se realizan reportes mensuales sobre facturas anuladas y con novedades a fin de tomar acciones correctivas.

Recomendaciones

Al Gerente General:

- Estudiar adecuadamente el perfil de nuevo personal, así como también capacitar sobre todas las actividades que se desempeñan en el área, con el fin de que la persona seleccionada cumpla con el perfil requerido y se logre una estabilidad laboral.
- Realizar reuniones mensuales para analizar los reportes de facturas anuladas y con novedades con el objetivo de proporcionar soluciones que permitan reducir dichos problemas.

Al Jefe de Comercialización:

- Realizar evaluaciones permanentes a los empleados para conocer su satisfacción e insatisfacción laboral, con el fin de determinar problemas y dar soluciones oportunas.

ENTREGA

- En el área de entrega existe una persona responsable, que posee el nombramiento de chofer y cumple con las funciones requeridas para la entrega del producto a cada uno de los clientes.
- No se cuenta con un formulario de trabajo que permita llevar el control de la cantidad y precio de los productos que se entrega al cliente. Se realiza una revisión visual sobre del producto con la factura correspondiente.

Recomendaciones

Al Jefe de Comercialización:

- Estructurar e implementar un formulario de trabajo que permita llevar un control sobre los productos entregados a los clientes con el fin de determinar su recepción, comentarios y sugerencias.

Atentamente,

Marcelo Posso
Auditor General

5.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

5.2.1 Programa de Auditoría



PE. 1/3

EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA ESPECÍFICO
Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007

| NÚM | PROCEDIMIENTOS | REF P/T | RESP | FECHA | OBSERVACIONES |
|-----|---|----------------------|------|----------|---------------|
| | OBJETIVO: Procesar y obtener la información suficiente, competente, relevante, pertinente que permita determinar los hallazgos encontrados para la presentación de conclusiones y recomendaciones. | | | | |
| 1 | Analice la información obtenida y presente una cédula narrativa de la entrevista realizada al jefe del departamento de comercialización y empleados responsables de las áreas de ventas, despacho, facturación y entrega. | DC1. 1/1 DC2. 1/1 | PV | 30-01-08 | |
| 2 | Verifique el cumplimiento de la base legal respecto al reglamento interno de la empresa. | DC3. 1/1 DC4. 1/8 | PV | 31-01-08 | |
| 3 | Verifique a través de la aplicación de indicadores de gestión la difusión y conocimiento de la planificación estratégica. | DC5.1/2 | PV | 31-01-08 | |

| NUM | PROCEDIMIENTO | REF P/T | RESP | FECHA | OBSERVACIONES |
|-----|---|--|------|----------|--|
| 4 | Proponga los respectivos organigramas estructural, funcional y de personal. | Pág. 3-7 | PV | 30-01-08 | Capítulo II |
| 5 | Analice y evalúe a través de una cédula narrativa información obtenida en el listado de personal. | DC6. 1/1 | PV | 30-01-08 | |
| 7 | Analice y compare los precios de la empresa con la competencia. | DC7. 1/6 | PV | 25-01-08 | |
| 8 | Diseñe los procesos de las áreas de ventas, despacho, facturación y entrega estableciendo la importancia de los mismos | DCV1. 1/1 DCD1. 1/1 DCF1. 1/1 DCE1. 1/1 | PV | 25-01-08 | |
| 9 | Compruebe en base al registro de unidades terminadas del área de despacho con el sistema de información de inventarios. | | PV | 25-01-08 | Se cuenta con un módulo dentro del sistema informático empresarial sin embargo éste no es utilizado. |
| 10 | Tome una muestra de las órdenes de pedido enviada por los vendedores y determine el horario de envío de las mismas. | DCV2.1/1 | PV | 25-01-08 | |
| 11 | Verifique y analice el personal de facturación que ingreso a la empresa durante el período a auditar. | DCF2.1/1 | PV | 25-01-08 | |
| 12 | Tome y analice una muestra de las facturas anuladas y con observaciones durante tres meses. | DCF3.1/1 | PV | 25-01-08 | |
| 13 | Realice una evaluación de control interno de las áreas de ventas, despacho, facturación y entrega. | EC. 1/3 | PV | 25-01-08 | |

| NÚM | PROCEDIMIENTOS | REF P/T | RESP | FECHA | OBSERVACIONES |
|--------------------------|--|----------------------------|-------------|--------------|----------------------|
| 14 | Desarrolle las hojas de hallazgo como resultado de la auditoría realizada. | HH. 1/10 | PV | 03-02-08 | |
| 15 | Elabore los papeles de trabajo que creyere conveniente. | | | | |
| 16 | Realice el respectivo Borrador de Informe de Auditoría. | Bl. 1/6 | PV | 07-02-08 | |
| ELABORADO POR: PV | | SUPERVISADO POR: JS | | | |
| FECHA: 28-01-08 | | FECHA: 29-01-08 | | | |

5.2.2 Técnicas y Procedimientos de Auditoría

1. Técnicas de verificación ocular:

- **Observación:** Es el examen visual que realiza el auditor durante la ejecución de una determinada actividad, proceso y hecho para examinar aspectos físicos.
- **Rastreo:** Seguimiento y control de una operación, dentro de un procedimiento a fin de evaluar su ejecución.

2. Técnicas de verificación verbal:

- **Indagación:** obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionada.

3. Técnicas de verificación documental:

- **Comprobación:** Constituye la verificación de la existencia, legalidad, autenticidad y veracidad de las operaciones realizadas por una entidad a través de documentación que las respalden.

4. Técnicas de verificación física:

- **Inspección:** Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, documentos, valores y similares a fin de establecer su existencia y autenticidad.

5.2.3 Papeles de Trabajo



DC1. 1/1

EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
CÉDULA NARRATIVA ENTREVISTA DIRECTIVOS

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007

Analice la información respecto a las entrevistas realizada al Jefe del departamento bajo estudio:

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

En base a la entrevista realizada se puede concluir que el departamento cuenta con todas las condiciones necesarias para que las áreas que lo conforman desempeñen sus actividades, recientemente para el área de ventas se instaló una oficina en la ciudad de Quito para los vendedores con el fin de que estos puedan enviar las solicitudes vía fax a Quesería el Carmen ubicada en el Valle de los Chillos.

Respecto al sistema de información se pudo determinar que no se cuenta con un sistema integrado que permita interactuar a las diferentes áreas y se pueda obtener información confiable y útil para el correcto y eficiente desarrollo de las actividades.

Se pudo determinar que no se posee de un plan de capacitación y motivación que involucre a todo el personal del departamento, sin embargo el personal de ventas es motivado a través de comisiones basadas en el nivel de ventas que alcance cada uno de ellos.

El jefe del departamento se encuentra satisfecho con el trabajo que realizan los empleados; sin embargo considera que se puede mejorar con una planificación adecuada para lo cual existen reuniones semanales para que conjuntamente con el Gerente General se tome acciones correctivas y se pueda coordinar las actividades.

≠ = Cruce de información con entrevistas realizadas.

ELABORADO POR: PV

SUPERVISADO POR: JS

FECHA: 31-01-08

FECHA: 07-02-08

EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
CÉDULA NARRATIVA ENTREVISTA A EMPLEADOS
Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007

Analice la información respecto a las entrevistas realizada al Jefe del departamento bajo estudio:

RESPONSABLES DE ÁREAS (VENTAS, DESPACHO, FACTURACIÓN Y ENTREGA)

En base a la información obtenida de cada uno de los responsables se puede definir que el horario de trabajo corresponde a ocho horas días, en ciertas ocasiones dos o tres horas más dependiendo de la cantidad de pedidos que se requiere despachar.

Estas horas adicionales solo son remuneradas para el área de entrega, mientras que para las otras áreas se acumulan esas horas para días libres.

Fuera de su horario de trabajo cuentan con un permiso de 30 a 60 minutos para tomar el lunch.

Existe un ambiente de trabajo adecuado que permite desempeñar sus actividades normalmente, sin embargo consideran que debería aumentar su salario y desarrollar un plan de capacitación y motivación debido a su inexistencia.

≠ = Cruce de información con entrevistas realizadas.

ELABORADO POR: PV

SUPERVISADO POR: JS

FECHA: 31-01-08

FECHA: 07-02-08

≠

EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
CÉDULA NARRATIVA CUMPLIMIENTO DE BASE LEGAL
Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007

En base al reglamento interno de la empresa emitido el 26 de abril del 2004, se puede determinar que en cuanto al Título II. Organización y relaciones, Art. 6.- *Selección* menciona que se tomará en cuenta los estudios, cultura general, experiencia, referencias, condiciones físicas, etc., así como el resultado de las pruebas teórica, prácticas, psicotécnicas.

Siendo así, que para la selección del personal solo se toma en cuenta los estudios, referencias y no se realizan pruebas de ningún tipo que permitan determinar si se cumplen con los requerimientos y perfil necesario para el desarrollo de las actividades de la empresa.

En el Art. 9.- *Capacitación*, refiere que el Gerente General podrá autorizar la asistencia a cursos, conferencias y seminarios que le permitan al trabajador elevar los conocimientos de sus funciones específicas.

Sin embargo la empresa no cuenta con planes o proyectos de capacitación que le permitan al trabajador reforzar conocimientos, sentirse motivados e identificados con los objetivos planteados por la empresa.

≠ = Cruce de información con papel de trabajo DC4.

ELABORADO POR: PV

FECHA: 31-01-08

SUPERVISADO POR: JS

FECHA: 07-02-08

≠

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA COMPAÑÍA EL QUESO FRANCÉS S.A.

I. PRELIMINARES

Art. 1.- “EQF El Queso Francés S.A.” tiene su sede y fábrica principal en la ciudad de Quito y una sucursal en la Hacienda Troya, Tulcán. En el futuro la Empresa podrá crear oficinas en otras ciudades del país donde deba realizar sus actividades.

Art. 2. - Las actividades a las que se dedica “El Queso Francés S.A.” son, principalmente, la producción, distribución, comercialización y venta de productos lácteos. Sin embargo se podría dedicar en el futuro a la comercialización de otros productos tales como vinos, pan, refrescos, helados etc., de acuerdo al objeto social constante en los Estatutos de la Compañía.

Art. 3. - Todos los trabajadores que laboran en “EQF El Queso Francés S.A.” están sujetos en forma expresa al fiel cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento; el desconocimiento del mismo no podrá ser alegado como excusa por parte del trabajador.

II. ORGANIZACIÓN Y RELACIONES

Art. 4. - La representación, dirección y organización de la Compañía corresponde a los organismos o funcionarios que se determina en los Estatutos de la Empresa, o a sus apoderados, a quienes estará subordinado todo el personal.

Art. 5. Se entiende que los trabajadores, sean éstos empleados u obreros, han sido y serán contratados para servicio de la Empresa con igual categoría y remuneración, de acuerdo a las labores que desempeñen, conforme a lo convenido en el contrato de Trabajo. La labor que deben desempeñar los trabajadores será determinada por el Empleador, representado por el Gerente General o quien haga sus veces, teniendo en cuenta para el efecto, la capacidad, experiencia y rendimiento de cada trabajador.

Art. 6. - **SELECCIÓN:** Es de exclusiva competencia de la Empresa la selección y ubicación del personal. Por lo tanto, la Compañía tomará en cuenta los estudios, cultura general, experiencia, referencias, condiciones físicas, etc., así como los resultados de las pruebas teóricas, prácticas, psicotécnicas y el estudio de documentos que la administración de la Empresa considere conveniente para cada caso.

Art. 7. **CONTRATO:** Luego de haber sido aceptado por la Empresa, el trabajador procederá a firmar el respectivo contrato de trabajo, sea éste: a prueba, a plazo fijo, por tiempo indefinido, ocasional, eventual, o cualquier otra modalidad de contrato que establece el código del trabajo.

Art. 8. **BENEFICIOS:** La Empresa se reserva el derecho de conceder temporalmente beneficios voluntarios en favor de un trabajador, de un grupo de trabajadores o de todos ellos. Tales beneficios tendrán el carácter de ocasionales, pudiendo ser suprimidos o modificados cuando a juicio de la Empresa, lo crea conveniente.

Art. 9. **CAPACITACION:** Para efectos de que los trabajadores adquieran la capacitación y experiencia necesaria en las distintas actividades que desempeñan en la empresa, el Gerente

General, podrá autorizar la asistencia a cursos, conferencias y seminarios que le permitan al trabajador elevar los conocimientos de sus funciones específicas.

Art. 10. - EVALUACIÓN: La calificación o evaluación del personal se realizará anualmente. Se analizará la capacidad, rendimiento y conducta del empleado en sus labores. Dicha calificación la efectuará el Gerente General y/o el Jefe del trabajador. Las calificaciones serán: excelente, muy bueno, bueno, regular y malo. Si durante dos años consecutivos un trabajador obtuviere una calificación menor a buena, será causa suficiente para proceder a la terminación del contrato de trabajo previo visto bueno. De igual manera el trabajador que mayor calificación ha obtenido en el transcurso del año se le reconocerá una bonificación especial.

III. DERECHOS DE LOS EMPLEADOS

Art. 10. - ESTABILIDAD EN SU CARGO: Se le garantiza al empleado estabilidad en su cargo.

Art. 11. - El Empleado recibirá de la Empresa los instrumentos y elementos adecuados para la realización de sus trabajos.

Art. 12. - REMUNERACIÓN: La empresa pagará los sueldos a sus empleados en forma quincenal y los beneficios sociales en las condiciones y periodos previstos por la ley.

Art. 13. - VACACIONES: Los empleados pueden gozar anualmente de sus vacaciones como establece la ley. A este efecto la empresa elaborará el calendario respectivo, el mismo que será conocido con 3 meses de anticipación. Cambios en las fechas de vacaciones se podrán efectuar de común acuerdo y con por lo menos 15 días de anticipación. Cuando sea difícil reemplazar a un empleado en sus funciones, la empresa queda facultada para diferir las vacaciones por un año. El empleado podrá gozarlas acumuladas en el siguiente año. Los empleados podrán acumular voluntariamente sus vacaciones hasta 3 años y gozar en el cuarto.

Art. 14. - LICENCIAS: La empresa podrá conceder a los empleados hasta 3 días de licencia en todos los casos a que tengan derecho de acuerdo con la ley; especialmente en caso de fallecimiento de su cónyuge o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad y en caso de parto de la cónyuge.

Art. 15. - SEGUROS: Todos los empleados estén afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 16. - COMPRAS A PRECIOS ESPECIALES: Los empleados podrán adquirir para su consumo y el de su familia productos de "El Queso Francés S.A." a precios de distribuidor.

IV. OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES

Art. 17. - SON OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES:

1. - **Asistir cumplidamente a su trabajo** y ejecutar su labor con el cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar que se hubiere determinado.
2. - Cumplir con los plazos previstos para la entrega de las tareas encomendadas, mantener su trabajo al día, llenar y **llevar adecuadamente los formularios de trabajo** establecidos y conservar las existencias de mercaderías y otros materiales bajo su custodia, en forma completa y ordenada. Llenar y mantener los documentos que respalden las transacciones realizadas.
3. - Mantener un impecable aseo personal, sujetándose a **las medidas de prevención de riesgos, seguridad e higiene** y abstenerse de todo cuanto pueda poner en peligro su propia seguridad personal y la de sus compañeros de trabajo.

serán consideradas como FALTAS, siendo éstas de dos clases: faltas LEVES y faltas GRAVES.

Las faltas LEVES serán sancionadas con amonestación verbal o escrita; o con multa de hasta el 10 % de la remuneración diaria. Estas sanciones podrán ser comunicadas a la autoridad del Trabajo. Las amonestaciones escritas serán firmadas por el Gerente respectivo o por el Jefe de Recursos Humanos. Si el trabajador reincidiere en esta falta, luego de ser amonestado verbalmente, por escrito o multado dentro de un mismo período mensual de labor, la Compañía tendrá derecho a terminar el contrato de trabajo mediante el VISTO BUENO.

Las faltas GRAVES darán derecho a la Compañía a terminar el contrato de trabajo mediante el VISTO BUENO otorgado por el respectivo Inspector del Trabajo.

Art. 20.- SON FALTAS LEVES:

El incumplimiento a lo determinado en los numerales: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,14,15,17,19, 21 del artículo 17 y 1,2,3,4,6,7,11,12,13,17,18,25 y 26 del artículo 18o, todos éstos del presente Reglamento Interno de Trabajo.

Art. 21.- SON FALTAS GRAVES:

Las contempladas en el artículo 172 del Código de Trabajo y el incumplimiento a lo dispuesto en los numerales: 13,16,18,20,22, y 23 del artículo 17 y los numerales 8,9,10,14,15,16,19, 20, 21, 22, 23, y 24 del artículo 18 de este Reglamento Interno de Trabajo.

Art. 22.- El trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días, y el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, solo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas.

Si ocurrieren cuatro o más faltas de asistencia a una jornada completa dentro de un período de treinta (30) días, el Empleador tendrá derecho de solicitar el visto bueno.

Art. 23.- En caso de accidentes causados por los empleados que manejen vehículos de la Empresa, debido a embriaguez, exceso de velocidad comprobado o grave quebrantamiento de las Leyes o Reglamentos de Tránsito, la Empresa podrá solicitar el correspondiente visto bueno, sin perjuicio de cobrar al trabajador los daños causados.

VI. HORARIOS Y DIAS FERIADOS

Art. 24.- **HORARIOS:** Las jornadas máximas de trabajo serán de ocho (8) horas diarias y de cuarenta (40) horas semanales de lunes a domingo, tomando en consideración lo siguiente: Los horarios de trabajo de todo el personal serán establecidos por la Empresa en función de las necesidades derivadas de la naturaleza del negocio. Las horas extras no están permitidas en la empresa a menos de que se considere estrictamente necesario y exista una autorización escrita del empleador.

Art. 25- **DIAS FERIADOS:** Se reconocen como días feriados los que se establecen en el artículo 65 del Código de Trabajo. El trabajador tendrá la obligación de prestar sus servicios a la Empresa en estos días cuando ésta lo solicitare; el Empleador en este caso está obligado a pagar la remuneración con los recargos legales o recompensar las horas trabajadas.

VII. PREVENCIÓN DE RIESGOS Y MEDIDAS DE SEGURIDAD

Art. 26.- Todo trabajador que durante las horas laborables sufre un accidente de trabajo, está en la obligación de dar parte a la Empresa de la manera más inmediata posible a fin de que ésta pueda comunicar el caso al Departamento Médico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o a las autoridades pertinentes y poder enviar al trabajador accidentado para su debida atención y más fines legales.

Art. 27.- Los trabajadores se encuentran obligados a observar y sujetarse estrictamente a las reglas de higiene y seguridad industrial que establece la Ley y este Reglamento, debido a que la actividad de la Empresa es la elaboración de alimentos para el consumo humano.

Art. 28.- Los trabajadores que, por la naturaleza de las labores que realizan, estuvieren expuestos a riesgos o accidentes de trabajo, deberán cumplir los procedimientos y normas especiales de control de riesgos, así como utilizar los equipos de seguridad proporcionados por la Empresa.

Art. 29.- La Compañía conservará en los lugares de trabajo un botiquín con los medicamentos indispensables para las atenciones de urgencia que fueren menester.

VIII. OBLIGACIONE DEL EMPLEADOR

Art. 30.- Serán obligaciones del empleador todas aquellas contenidas en el Art. 42 del Código de Trabajo; y todas aquellas disposiciones emanadas por las demás leyes. Así como aquellos tratados internacionales en los que la República del Ecuador sea signataria.

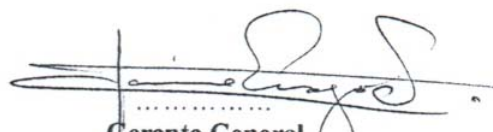
IX. DISPOSICIONES GENERALES

Art. 31.- La Compañía no reconocerá como oficial ni obligatoria ninguna comunicación, circular, correspondencia, permisos, etc., que no lleven la firma del Gerente o de las personas autorizadas para suscribir este tipo de documentos.

Art. 32.- A cada uno de los empleados se le entregará una lista con los teléfonos y extensiones de cada uno de los locales y de los funcionarios responsables de ellos.

Art. 33.- El presente REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO, entrará en vigencia en la fecha que sea aprobado por la autoridad del trabajo competente. Los trabajadores de "El Queso Francés S.A.", quedan sujetos, por el hecho mismo de trabajar en ella, a todas las disposiciones del presente Reglamento, el mismo que, una vez aprobado, será fijado en lugares visibles de la Empresa para el conocimiento de todos.

"El Queso Francés S.A. "


Gerente General

4. - Usar la **vestimenta apropiada** para la labor que desempeñe, así como los implementos y medios de protección que exija la naturaleza de la tarea a realizar. Por trabajar en el área alimenticia, los varones deberán usar el pelo debidamente cortado y las mujeres el pelo recogido. Los mandiles deberán estar limpios y planchados. En el caso de la planta se entrega además de mandiles, botas de caucho, mascarillas y guantes para el laboratorio.

5. - Comunicar oportunamente al superior las faltas de los subalternos. **Informar a sus superiores de las novedades** que se presenten en su trabajo.

6. - Todo el personal de la empresa deberá **cumplir con el horario** asignado de acuerdo a sus funciones. Ingresar puntualmente al local de trabajo y firmar el registro respectivo. En el evento de que algún trabajador llegase retrasado a sus labores o abandonase el trabajo antes de la hora de salida, el trabajador deberá presentar inmediatamente su justificación, en caso contrario tal atraso o salida injustificados serán motivo de sanción. Cuando el trabajador no concurra a laborar, la Empresa podrá comprobar las razones o motivos por lo que han incurrido en su falta o ausencia al trabajo.

7. - Todo trabajador que por enfermedad no pudiese concurrir a sus labores está obligado a enviar aviso, dentro de los tres primeros días de iniciada la **enfermedad**, a sus superiores. La enfermedad deberá ser comprobada con el certificado médico, **preferentemente** del IESS. En caso de no comprobarse la enfermedad, la inasistencia será considerada como falta injustificada. Sin perjuicio de lo anterior, la Empresa se reserva el derecho de comprobar, por cualquier otro medio idóneo, el estado de enfermedad del trabajador.

8. - **Tratar con amabilidad** y cortesía a todas y cada una de las personas que por cualquier motivo estén relacionadas directa o indirectamente con la Empresa.

9. Recibir y **aceptar de buena manera las ordenes**, instrucciones, recomendaciones y correcciones relacionadas con su trabajo.

10. Observar el **debido comportamiento** durante las horas de trabajo y mantener el buen trato con sus subordinados, compañeros y superiores.

11. - **Proporcionar su dirección domiciliaria** y telefónica a la Empresa. Igualmente, están obligados a entregar los documentos probatorios de su estado civil, cargas familiares, etc., y cualquier otro dato informativo y/o documentos que sean solicitados por la Empresa así como notificar inmediatamente cualquier cambio de las mismas.

12. -. Antes de hacer **uso de los equipos y vehículos** de la Empresa, el trabajador se asegurará que estén en correcto estado de funcionamiento y que no ofrezcan peligro alguno. De no ser así, dará aviso inmediato, por escrito a su superior, o a quien esté encargado del cuidado y mantenimiento, a fin de que se ordene o se realice la reparación necesaria para que el equipo o vehículo quede en estado de funcionamiento normal

13.- Cumplir con todas las normas, manuales e instructivos referentes al manejo, utilización y destino de las materias primas y productos elaborados en lo referente a fórmulas, procesos de elaboración, salubridad e higiene.

14.- Conservar en buen estado y bajo su responsabilidad, los **instrumentos, herramientas mecánicas, maquinarias** o cualquier otro material que le entregue el Empleador, quedando responsable el empleado por cualquier daño que se presentará por mala utilización de las

mismas. En caso de terminación de las relaciones laborales, el trabajador devolverá todos los bienes a su cargo, de conformidad con lo entregado por la Empresa.

El trabajador no será responsable del deterioro por el uso normal, ni el ocasionado por fuerza mayor o caso fortuito.

15.- **Colaborar** eventualmente con cualquiera de los departamentos o secciones que necesiten mayor concurso de personal, percibiendo por su trabajo los correspondientes recargos en el caso de existir y sin que esto constituya cambio de ocupación o despido intempestivo. Igualmente laborarán horas extraordinarias o suplementarias de conformidad con el artículo 55 del Código de Trabajo.

16.- Abstenerse de todo cuanto pueda poner en peligro su propia **seguridad**, la de sus compañeros de trabajo o de otras personas, así como cuidar las instalaciones de la Empresa, las mercaderías, productos, vehículos y demás pertenencias de la Compañía.

17.- Facilitar, en cualquier momento, las auditorias, fiscalización y **control** que la Empresa desee hacer respecto de sus labores.

18.- **Guardar escrupulosamente los secretos**, técnicas comerciales, contables y toda información que el empleado conozca en razón del trabajo que realiza, sobre todo la tecnología especial utilizada para la elaboración de los diferentes productos fabricados en "El Queso Francés S.A."

19.- **Reemplazar temporalmente** al trabajador que se ausente por vacaciones, licencia o cualquier otra causa, para que ejecute las labores de éste, según lo dispongan sus superiores.

20.- Depositar o entregar los **valores** a la Empresa que hayan sido recaudados, siguiendo las normas establecidas por la Compañía. Los trabajadores que tengan a su cargo dinero o bienes de la Empresa o de los clientes, serán personalmente responsables de las pérdidas y faltantes de los mismos, así como del deterioro, en caso de bienes, que no provengan de su uso normal.

21.- Pagar todos los **daños y perjuicios** que voluntariamente o por negligencia o por hechos imputables a su responsabilidad, ocasionen a los bienes, vehículos, mercaderías o intereses de la Compañía.

22.- Dar el destino y uso que corresponda a los productos, **materiales promocionales**, obsequios, etc., que recibieren para su distribución.

23.- Cumplir con las disposiciones de la Compañía sobre **ventas a crédito** (solicitud de crédito, plazos, cantidades, etc.). Si la Compañía fuere perjudicada económicamente por el incumplimiento de estas disposiciones, el empleado será responsable por la pérdida causada, debiendo ser descontado de sus haberes, el valor respectivo.

24.- Cumplir las demás obligaciones estipuladas en el Código de Trabajo, leyes vigentes y en el presente Reglamento.

Art. 18.- PROHIBICIONES:

- 1) Participar o propiciar juegos de azar dentro de las dependencias de la Compañía.
- 2) Hacer colectas de dinero durante horas de trabajo, salvo autorización de la Empresa.
- 3) Ingresar en los locales de la Empresa fuera de las horas de trabajo sin autorización del Gerente respectivo, como también permanecer en ellos fuera de horas de trabajo, sin la autorización del superior.

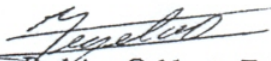
- 4) Realizar ventas de: números de rifa, mercaderías extrañas a la Empresa, etc., en las horas de trabajo, como también en los locales de la Compañía.
- 5) Alterar, cambiar, reparar o accionar equipos e instalaciones, sistemas eléctricos, etc., cuyo manejo requiere conocimientos técnicos, sin previa autorización del superior.
- 6) Hacer uso indebido del teléfono o de cualquier bien de la Empresa para asuntos personales. Excepto en casos de emergencia.
- 7) Realizar labores ajenas a sus funciones durante las horas de trabajo.
- 8) Utilizar los vehículos, máquinas, equipos, herramientas o cualquier otra pertenencia de la Empresa para fines distintos de los que por su naturaleza u orden del empleador estén destinados, o disponer arbitrariamente de éstos o de cualquier bien de la Empresa en general.
- 9) Concurrir al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes; ingerir licor dentro de las horas de trabajo.
- 10) Portar armas dentro de las horas de trabajo, salvo el caso de que tengan autorización expresa de la Compañía; igualmente está prohibido hacer escándalos, proferir palabras soeces, altercados o reyertas, bien en lugar de trabajo, o en acción de sus actividades relacionadas con el trabajo.
- 11) Suspende o abandonar el trabajo sin autorización del jefe inmediato o trasladarse a un lugar distinto del que se ha ordenado.
- 12) Propagar rumores que vayan en desprestigio de la Empresa o de sus representantes o que produzcan inquietud o malestar entre los trabajadores.
- 13) Resistir al cumplimiento de cualquier trabajo ordenado por su superior o hacer que persona ajena a la Empresa realice la labor encomendada.
- 14) Ejercer actividades, remuneradas o no, que signifiquen competencia directa o indirecta con los negocios de la Empresa.
- 15) Alterar o falsificar documentos, información o datos, y en general, ejercer cualquier actitud dolosa.
- 16) Solicitar o aceptar dinero u otros emolumentos de clientes o proveedores.
- 17) Interrumpir el trabajo o impedir que otros lo realicen normalmente.
- 18) Recaudar dinero de la Empresa sin estar autorizado para ello.
- 19) Recibir de los proveedores la entrega incompleta de bienes o materiales adquiridos por la Empresa; efectuar pagos sin la comprobación y autorización previa.
- 20) Retardar injustificadamente la cancelación de obligaciones a su vencimiento.
- 21) Contraer compromisos u obligaciones por cuenta de la Empresa sin estar autorizado para hacerlo.
- 22) Marcar o firmar las tarjetas de control o registro de asistencia de otros compañeros.
- 23) Cambiar cheques con fondos de la Empresa, a excepción de los cajeros, sin previa autorización. Recibir cheques de personas distintas a las que les extiende la factura. Utilizar el dinero de la Compañía en cualquier otro fin que no sea el determinado por la Empresa.
- 24) Encubrir al autor de robos u otros delitos o faltas, o quienes violaren las disposiciones de las Leyes o Reglamentos Laborales o del presente Reglamento.
- 25) Negarse a recibir notificaciones o comunicaciones escritas o **firmar** el "recibí conforme" en el duplicado de las mismas. Si así sucediere, se entregará el original ante dos testigos que firmarán el duplicado.
- 26) Las demás prohibiciones determinadas por las leyes vigentes, el Código del Trabajo y el presente Reglamento.

V. SANCIONES

Art. 19.- El incumplimiento o la infracción por parte de los trabajadores de las OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES que establece este Reglamento Interno de Trabajo,

MINISTERIO DE TRABAJO Y RECURSOS HUMANOS.- DIRECCION REGIONAL DEL TRABAJO DE QUITO .- UNIDAD DE REGISTRO.- Quito DM. abril 26 del 2004- CERTIFICO.- Que el Reglamento Interno de Trabajo de la **COMPANIA EL QUESO FRANCES S.A.**, con domicilio en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, aprobado mediante Acuerdo Ministerial Nro. 0069 DRTQ de esta fecha, con las siguientes modificaciones:

- * En el Art. 8, sustituyase el término "ocasionales" por "circunstanciales"
- * En el Art. 10, suprimase desde "Si durante" hasta "bueno"
- * En el Art. 18, Nro. 17, a su término añádase: "salvo el caso de huelga" , es inscrito en la Categoría de Tabulación D, con el Número 1520.


Dr. Rodrigo Calderón Tejada
DIRECTOR REGIONAL DEL TRABAJO
Y MEDIACION LABORAL DE QUITO (E)

Mónica



EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007

- **Visión** = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} = \frac{2}{7} = 28\%$

El 28% del personal conoce la visión de la empresa o poseen un conocimiento sobre que se quiere lograr en el largo plazo, mientras que un 72% no tiene conocimiento del mismo.

- **Misión** = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} = \frac{3}{7} = 43\%$

Del total de personal que conforma el departamento de comercialización un 57% no conoce sobre la misma, solo un 43% tiene conocimiento sobre la misión de la empresa.

$$= \frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}} = \frac{1}{7} = 14\%$$

El 86% del personal de comercialización no participa en la realización de la misión, mientras que el 14% participa en la definición de la misión de la empresa, siendo el Jefe de Comercialización la persona que apoya para su estructuración.

- **Estrategias** = $\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}} = \frac{3}{12} = 25\%$

Debido a la reciente elaboración de la planificación estratégica en la empresa podemos determinar de las estrategias que se han definido solo un 25% son implementadas y el 75% no, esto se debe a que no se ha realizado difusión debida.

- **Políticas** = $\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}} = \frac{2}{5} = 40\%$

El 60% de las políticas establecidas no son aplicadas en el departamento de comercialización, mientras que en un 40% si se aplican.

- **División y distribución de funciones** = $\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de áreas}} = \frac{7}{4} = 1,75 = 2$

De acuerdo al indicador desarrollado se ha determinado que cada área debería estar compuesto por 2 trabajadores sin embargo esto no se cumple ya que la distribución de los empleados se realiza en base a las necesidades de cada área, siendo así que en algunas áreas existen desde uno hasta 3 empleados.

- **Comunicación** = $\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}} = \frac{3}{4} = 75\%$

El 75% de canales establecidos son utilizado, estos son: memos, fax, teléfono y mail, sin embargo el 25% no son utilizados como el correo electrónico que solo lo aplica el Jefe de Comercialización.

- **Sistemas** = $\frac{\text{Controles automáticos}}{\text{Total de controles}} = \frac{2}{5} = 40\%$

Del total de controles existentes solo el 40% son automatizados, mientras que el 60% corresponde a controles manuales.

ELABORADO POR: PV

FECHA: 31-08-01

SUPERVISADO POR: JS

FECHA: 07-02-08

EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
CÉDULA NARRATIVA DE LISTADO DE PERSONAL
Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007

A continuación se presenta un análisis de la información obtenida del listado de personal donde consta: nombre y apellido, cargo, tipo de contrato, nombramiento, perfil profesional, funciones específicas:

Los empleados que conforman el departamento de comercialización tienen un contrato fijo lo que permite determinar la estabilidad laboral de los mismos.

Cumplen con un perfil adecuado que permita cumplir con las responsabilidades asignadas.

El Jefe de comercialización es una persona con años de experiencia en el área de comercialización, cumple y satisface las expectativas esperadas por la empresa.

En cuanto al personal de ventas no cumplen con el perfil profesional adecuado mientras que el personal de despacho, facturación y entrega, no tienen la suficiente capacitación y nivel medio de preparación sin embargo en las áreas de despacho y entrega no son primordiales debido a que las labores que se realizan no requieren mayor conocimiento puesto que su función es en su mayor parte operativa.

≠

≠ = Cruce de información con listado de personal de la empresa.

ELABORADO POR: PV

SUPERVISADO POR: JS

FECHA: 31-01-08

FECHA: 07-02-08

EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
ANÁLISIS DE PRECIOS

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007

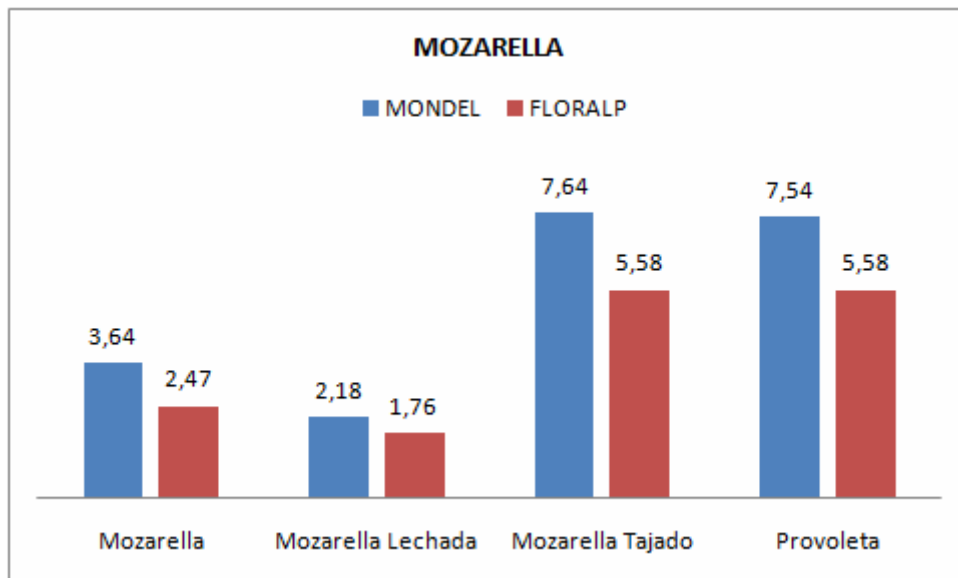
En base a la información solicitada a continuación se presenta un análisis de precios de la empresa Mondel con su mayor competencia Floralp:

TABLA N° 6
Queso Mozzarella

| No. | MOZARELLAS | MONDEL | FLORALP |
|-----|-------------------|--------|---------|
| 1 | Mozarella | 3,64 | 2,47 |
| 2 | Mozarella Lechada | 2,18 | 1,76 |
| 3 | Mozarella Tajado | 7,64 | 5,58 |
| 4 | Provoleta | 7,54 | 5,58 |

Fuente: Empresa Mondel
Elaborado por: Patricia Viteri

GRÁFICO N° 10



Fuente: Empresa Mondel
Elaborado por: Patricia Viteri

En base a la Tabla N° 6 referente a los quesos mozzarella que comercializan las dos empresas se puede determinar que de todos los productos mozzarella, Mondel presenta una variación de \$5.25, mientras que Floralp de \$ 3.84; existiendo una diferencia entre las dos empresa de \$1,36.

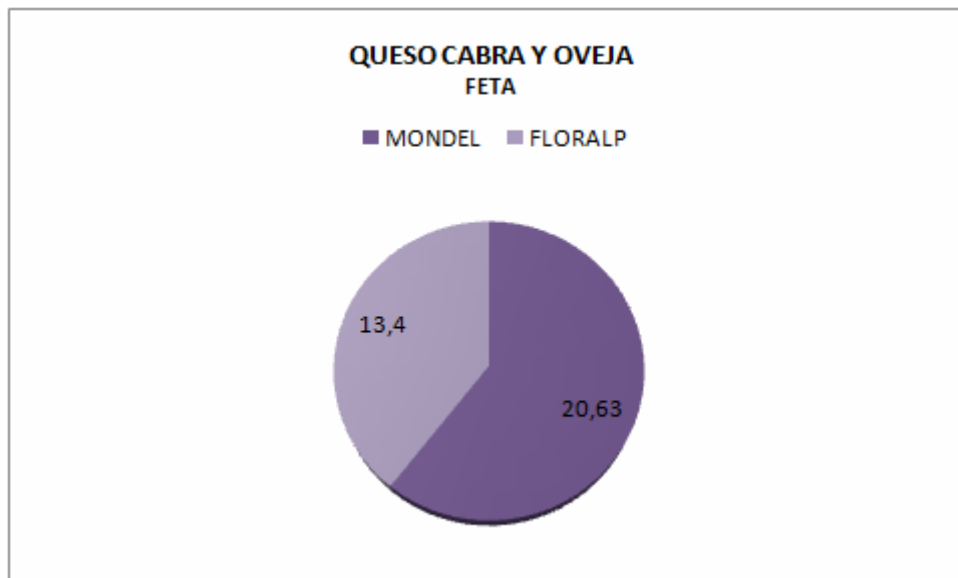
Diferencia justificada debido a que la empresa Mondel en este tipo de productos ofrece una gama de productos como: bolitas mozzarella, bolitas marinadas, entre otros, lo que la empresa Floralp no posee.

TABLA N° 7
Quesos de Cabra y Oveja

| No. | QUESOS DE CABRA Y OVEJA | MONDEL | FLORALP | DIFERENCIA |
|-----|-------------------------|--------|---------|------------|
| 1 | Feta | 20,63 | 13,4 | 7,23 |

Fuente: Empresa Mondel
Elaborado por: Patricia Viteri

GRÁFICO N° 11



Fuente: Empresa Mondel
Elaborado por: Patricia Viteri

En cuanto a quesos de cabra y oveja que comercializan las dos empresas tenemos el queso feta que la empresa Mondel lo vende un precio de \$20,63 y Floralp a \$13,4 lo que significa que existe una diferencia del de precios de \$7,23 debido a que Mondel ofrece este producto en kilos y Floralp en 250 gr.

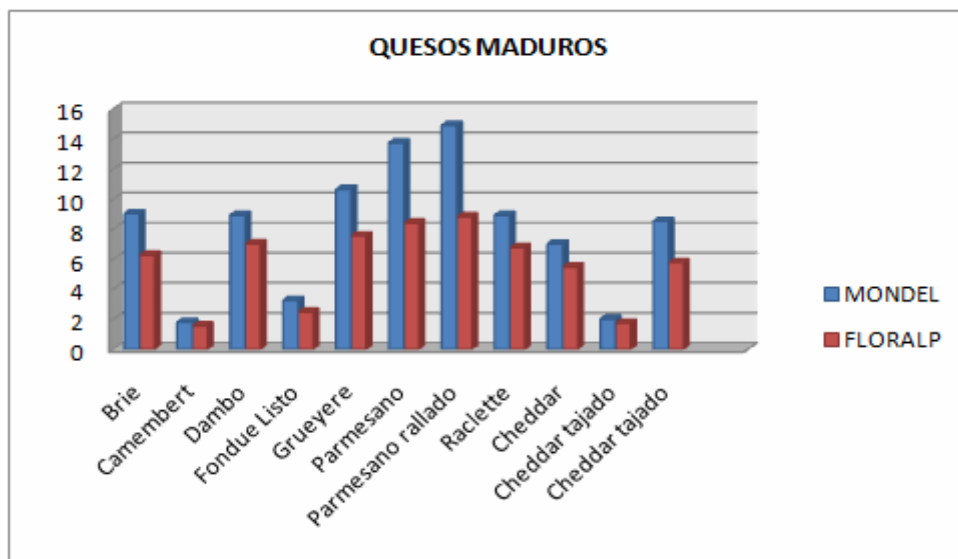
TABLA N° 8
Quesos Maduros

| No. | QUESOS MADUROS | MONDEL | FLORALP |
|-----|-------------------|--------|---------|
| 1 | Brie | 9,04 | 6,28 |
| 2 | Camembert | 1,81 | 1,57 |
| 3 | Dambo | 8,93 | 7,04 |
| 4 | Fondue Listo | 3,26 | 2,49 |
| 5 | Grueyere | 10,65 | 7,55 |
| 6 | Parmesano | 13,75 | 8,41 |
| 7 | Parmesano rallado | 14,92 | 8,83 |
| 8 | Raclette | 8,93 | 6,78 |
| 9 | Cheddar | 7,02 | 5,49 |
| 10 | Cheddar tajado | 2,01 | 1,74 |
| 11 | Cheddar tajado | 8,53 | 5,78 |

≠

Fuente: Empresa Mondel
Elaborado por: Patricia Viteri

GRÁFICO N° 12



Fuente: Empresa Mondel
Elaborado por: Patricia Viteri

Según se muestra en la Tabla N° 8 sobre el precio de comercialización de quesos maduros tanto la empresa Mondel y Floralp presenta una gama de productos donde se puede observar que Mondel continúa con los precios altos en comparación con Floralp. Siendo así que de todos los precios de quesos maduros utilizados para el análisis se determinó que existe una variación promedio de \$2,44 lo que refleja que la empresa Mondel presenta esta diferencia debido a la tecnología utilizada, calidad y presentación del producto.

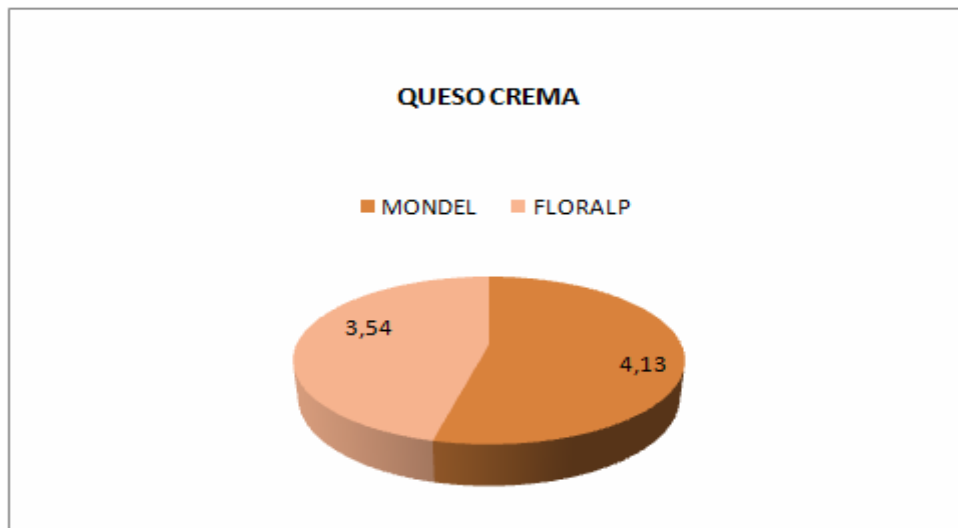
TABLA N° 9

Queso Crema

| No. | QUESO CREMA | MONDEL | FLORALP |
|-----|------------------|--------|---------|
| 1 | Queso crema vaca | 4,13 | 3,54 |

Fuente: Empresa Mondel
Elaborado por: Patricia Viteri

GRÁFICO N° 13



Fuente: Empresa Mondel
Elaborado por: Patricia Viteri

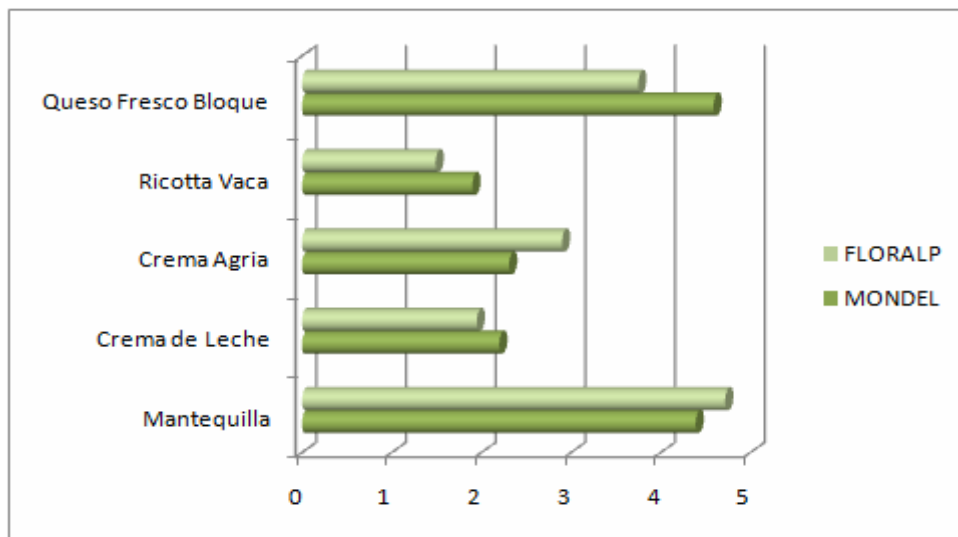
El Gráfico N° 13 que se presenta respecto al queso crema que comercializa Mondel y Floralp, se puede terminar que existe una variación de precios de \$0.59, que no es muy significativa respecto a los otros productos que ofrecen las dos empresas.

TABLA N° 10
Otros Productos

| No. | OTROS PRODUCTOS | MONDEL | FLORALP |
|-----|---------------------|--------|---------|
| 1 | Mantequilla | 4,39 | 4,72 |
| 2 | Crema de Leche | 2,2 | 1,95 |
| 3 | Crema Agria | 2,31 | 2,9 |
| 4 | Ricotta Vaca | 1,9 | 1,49 |
| 5 | Queso Fresco Bloque | 4,59 | 3,75 |

Fuente: Empresa Mondel
Elaborado por: Patricia Viteri

GRÁFICO N° 14
Otros Productos



Fuente: Empresa Mondel
Elaborado por: Patricia Viteri

Tanto la empresa Mondel como Floralp ofrece otros productos como son: crema agria, crema de leche, mantequilla, entre otros.

El Gráfico N° 14 muestra que la empresa Floralp mantiene precios mayores que Mondel en los productos como crema agria y mantequilla existiendo una variación de \$0.33 y de \$0.59 respectivamente; en cuanto a mantequilla se procedió a realizar una conversión en kilos para el análisis debido que Floralp la expende en 250gr.

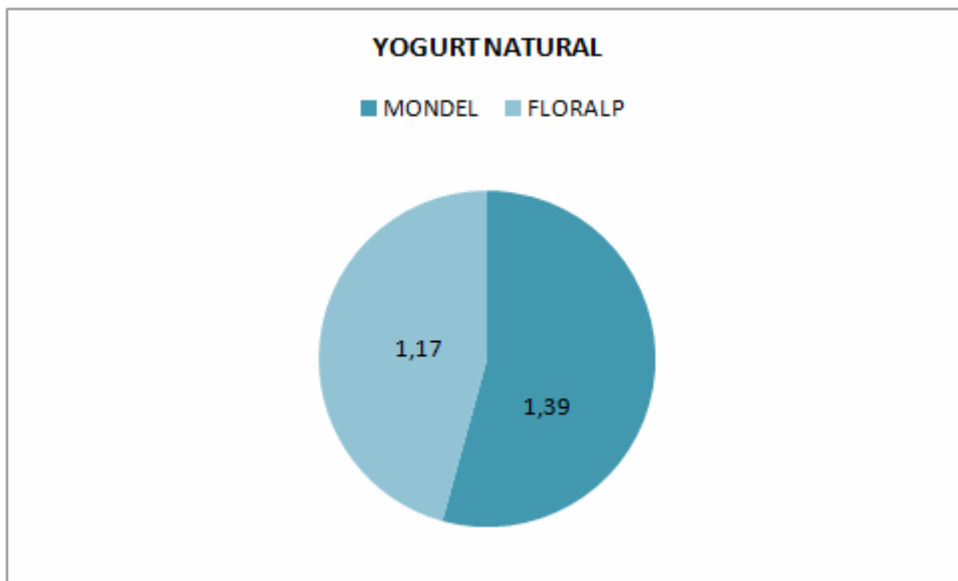
TABLA N° 11

Yogurt

| No. | YOGURT | MONDEL | FLORALP |
|-----|----------------|--------|---------|
| 1 | Yogurt natural | 1,39 | 1,17 |

Fuente: Empresa Mondel
Elaborado por: Patricia Viteri

GRÁFICO N° 15



Fuente: Empresa Mondel
Elaborado por: Patricia Viteri

El Gráfico N° 15 muestra que en cuanto a yogurt natural la empresa Mondel ofrece este producto a \$ 1,39 y Floralp a \$1,17 existiendo una diferencia de \$ 0.22, mínima con respecto a otros productos. Esta diferencia se presenta debido a que Mondel ofrece yogurt de frutas, yogurt con azúcar, yogurt sin azúcar.

≠ = Cruzado con papel de trabajo DC8. 1/2

ELABORADO POR: PV

SUPERVISADO POR: JS

FECHA: 04-02-08

FECHA: 07-02-08

EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
PRECIOS PRODUCTOS EMPRESA FLORALP
Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007



FLORALP

Productos Lácteos de Calidad

Princesa Pacha #5163 y Duchicela Ceranqui Ibarra

LISTA DE PRECIOS

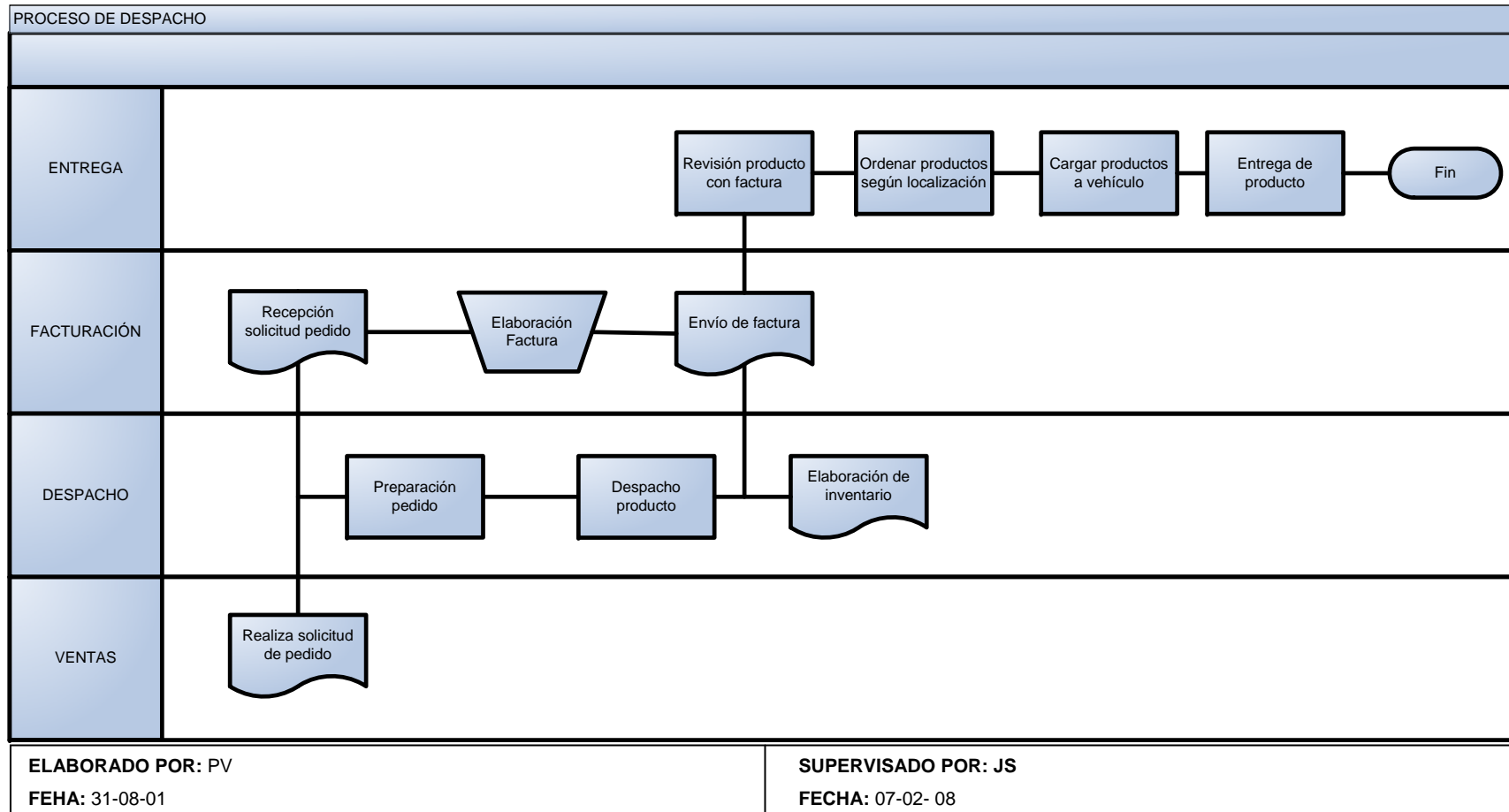
Período de Vigencia: 01/01/2005 al 31/12/2009

| PRODUCTO | DESCRIPCIÓN | VALOR | MONEDA | FECHA VIGENCIA |
|----------|-----------------------------------|---------|--------|----------------|
| 11023001 | CREMA GALON | 7,7600 | US\$ | |
| 11023002 | CREMA LITRO | 1,9500 | US\$ | |
| 11023003 | CREMA 500 CC. | 0,9900 | US\$ | |
| 11023009 | CREMA GALON ESPECIAL | 7,7600 | US\$ | |
| 11023010 | CREMA AGRIA LITRO | 2,9000 | US\$ | |
| 12022001 | FRESCO 500 GR. | 2,0000 | US\$ | |
| 12022002 | FRESCO BLOQUE | 3,7500 | US\$ | |
| 12022006 | REQUESON MAGRO 500 GR. | 1,5300 | US\$ | |
| 12022009 | REQUESON DE CREMA 500 GR. | 1,6600 | US\$ | |
| 12022010 | REQUESON DE CREMA BULTO | 16,1300 | US\$ | |
| 12022011 | RICOTTA | 2,6100 | US\$ | |
| 12022017 | RICOTTA 500GR. | 1,4900 | US\$ | |
| 12036001 | BELPAESE 500 GR. | 2,7500 | US\$ | |
| 12036002 | BELPAESE RUEDA | 5,4900 | US\$ | |
| 12036005 | SANDUCHE 700 | 4,1500 | US\$ | |
| 12036006 | SANDUCHE 700 GR. | 4,1500 | US\$ | |
| 12036008 | HOLANDES BLOQUE | 5,4500 | US\$ | |
| 12036010 | EDAM BLOQUE | 5,8000 | US\$ | |
| 12036011 | HOLANDES BLOQUE CORTADO | 5,7500 | US\$ | |
| 12036012 | HOLANDES CORTADO 500 GR. | 2,7600 | US\$ | |
| 12036013 | HOLANDES CORTADO 300 GR. | 1,7100 | US\$ | |
| 12036014 | BRIE | 5,7400 | US\$ | |
| 12036015 | CAMEMBERT | 1,5700 | US\$ | |
| 12036019 | CHIBERT 100 GR | 1,8700 | US\$ | |
| 12036020 | CHEVERETE 100 GR. | 1,5600 | US\$ | |
| 12036021 | FETA 250 GR. | 3,3500 | US\$ | |
| 12036022 | BRIE ESPECIES 3KL. | 6,6900 | US\$ | |
| 12036024 | CHEDDAR BLOQUE | 5,4900 | US\$ | |
| 12036026 | BRIE 250 GR | 1,5700 | US\$ | |
| 12036027 | CHEDDAR BLOQUE REBANADO | 5,7800 | US\$ | |
| 12036038 | CHEDDAR CORTADO 300 GR. | 1,7400 | US\$ | |
| 12046007 | GRUYERE | 7,5500 | US\$ | |
| 12046015 | PARMESANO | 8,4100 | US\$ | |
| 12046020 | TILSITER | 6,7800 | US\$ | |
| 12046021 | RACLETTE | 6,7800 | US\$ | |
| 12046025 | GRUYERE AL VACIO | 7,9200 | US\$ | |
| 12046026 | PARMESANO RALLADO | 8,8300 | US\$ | |
| 12046030 | PARMESANO RALLADO 50GR | 0,5600 | US\$ | |
| 12046031 | PARMESANO RALLADO 150 GR | 1,5800 | US\$ | |
| 12046032 | FONDUE 450 GR. | 3,7400 | US\$ | |
| 12052019 | QUESO CREMA 500 GR. | 1,7700 | US\$ | |
| 12052020 | QUESO CREMA BULTO 5 KI. | 17,7500 | US\$ | |
| 12052021 | QUESO CREMA 250 GR. | 0,9800 | US\$ | |
| 12052023 | QUESO CREMA BALDES | 14,9900 | US\$ | |
| 12056006 | FUNDIDO BLOQUE | 4,3400 | US\$ | |
| 12056053 | QUESO AMERICANO BLOQUE REBANADO | 4,3400 | US\$ | |
| 12056055 | QUESO AMERICANO REBANADO 300 GR. | 1,3000 | US\$ | |
| 12056058 | QUESO BURGER KING BLOQUE REBANADO | 4,4900 | US\$ | |
| 12056059 | QUESO SUIZO BLOQUE REBANADO | 4,4900 | US\$ | |
| 12062003 | MOZARELLA 500 GR. | 2,4700 | US\$ | |
| 12062004 | MOZARELLA PIZZA | 5,1500 | US\$ | |
| 12062005 | MOZARELLITAS 300 GR. | 1,7600 | US\$ | |

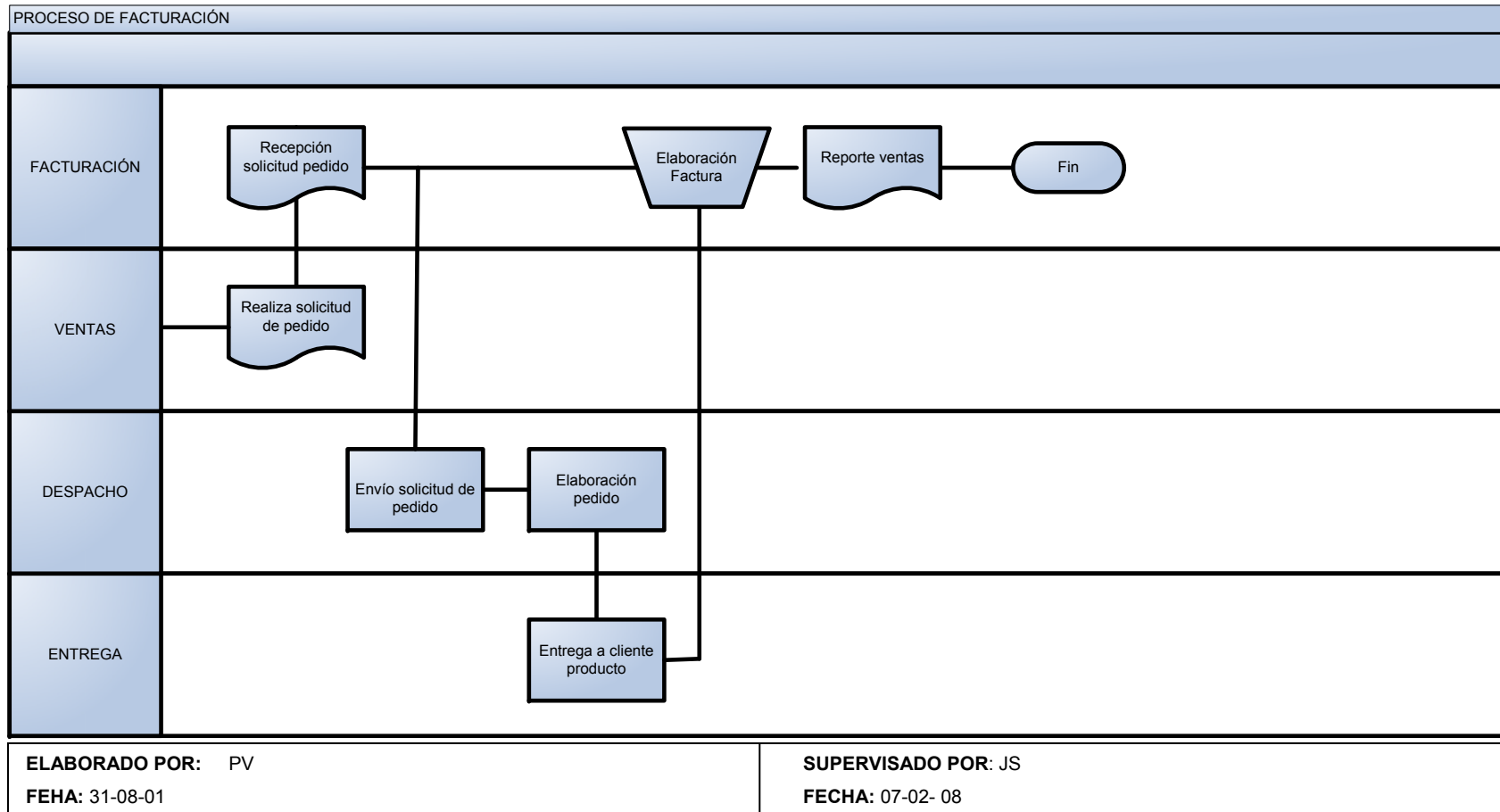
|  | | Productos Lácteos de Calidad |
|---|-------------------------------|-------------------------------------|
| 1206200 | MOZARELLA ESPECIAL | 5,5800 US\$ |
| 1206201 | MOZARELLA PIZZA TRIANG. | 5,2700 US\$ |
| 1206202 | PROVOLONE | 4,1500 US\$ |
| 1207700 | ANGOCHAGUA 600 GR. | 7,0400 US\$ |
| 12077003 | ANGOCHAGUA RUEDA | 3,4500 US\$ |
| 12077004 | BONDELL 500 GR. | 6,3700 US\$ |
| 12077005 | BONDELL 1000 GR. | 4,1500 US\$ |
| 12077006 | DANBO 600 GR. | 7,0400 US\$ |
| 12077008 | DANBO RUEDA | 7,0400 US\$ |
| 12077009 | DANBO BLOQUE | 7,0400 US\$ |
| 12077010 | ANGOCHAGUA BLOQUE | 7,0400 US\$ |
| 12077011 | JACK NATURAL RUEDA | 7,0400 US\$ |
| 12077012 | JACK AJI RUEDA | 7,0400 US\$ |
| 12077013 | JACK AJO RUEDA | 7,0400 US\$ |
| 12077014 | JACK PIMIENTA RUEDA | 7,0400 US\$ |
| 12077016 | JACK CEBOLLAS RUEDA | 7,0400 US\$ |
| 12077017 | JACK HIERBAS RUEDA | 3,4200 US\$ |
| 12077021 | MINI MIX ZULETA 340GR | 8,1200 US\$ |
| 12077022 | DON GALO Kilo | 4,1500 US\$ |
| 12077025 | PATEGRAS 600 GR. | 7,0400 US\$ |
| 12077027 | PATEGRAS RUEDA | 7,0400 US\$ |
| 12077040 | JACK DE HIERBAS BLOQUE | 7,0400 US\$ |
| 12077041 | JACK NATURAL BLOQUE | 7,1800 US\$ |
| 12077045 | DANBO BLOQUE REBANADO | 3,1800 US\$ |
| 12077050 | ANDINO 450 GR. | 1,1700 US\$ |
| 13015001 | YOGHURT NATURAL 1000 CC. | 1,1800 US\$ |
| 13015002 | YOGHURT ESPESO 1000 CC. | 1,1100 US\$ |
| 14014002 | MANTEQUILLA 250 GR | 0,1100 US\$ |
| 14014004 | MANTEQUILLA PORCION (FLORALP) | 3,9500 US\$ |
| 14014005 | MANTEQUILLA BLOQUE SIN SAL | 1,1100 US\$ |
| 14014008 | MANTEQUILLA CON SAL 250 GR. | 0,4100 US\$ |
| 14014013 | MANTEQUILLA CON SAL 100 GR. | |

**EMPRESA MONDEL
ÁREA DE VENTAS
PROCESO DE VENTAS**

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007

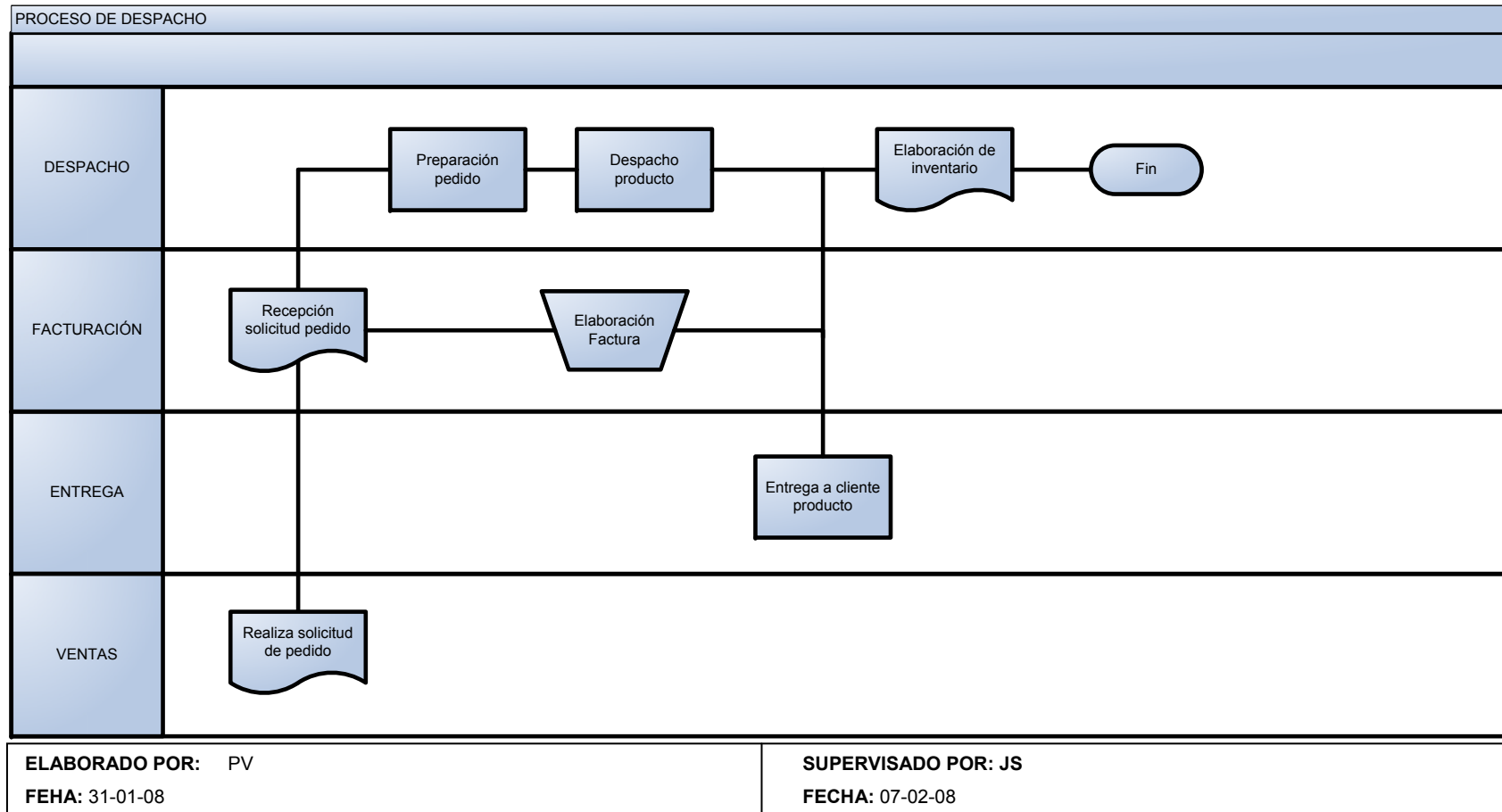


EMPRESA MONDEL
ÁREA DE FACTURACIÓN
PROCESO DE FACTURACIÓN
Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007



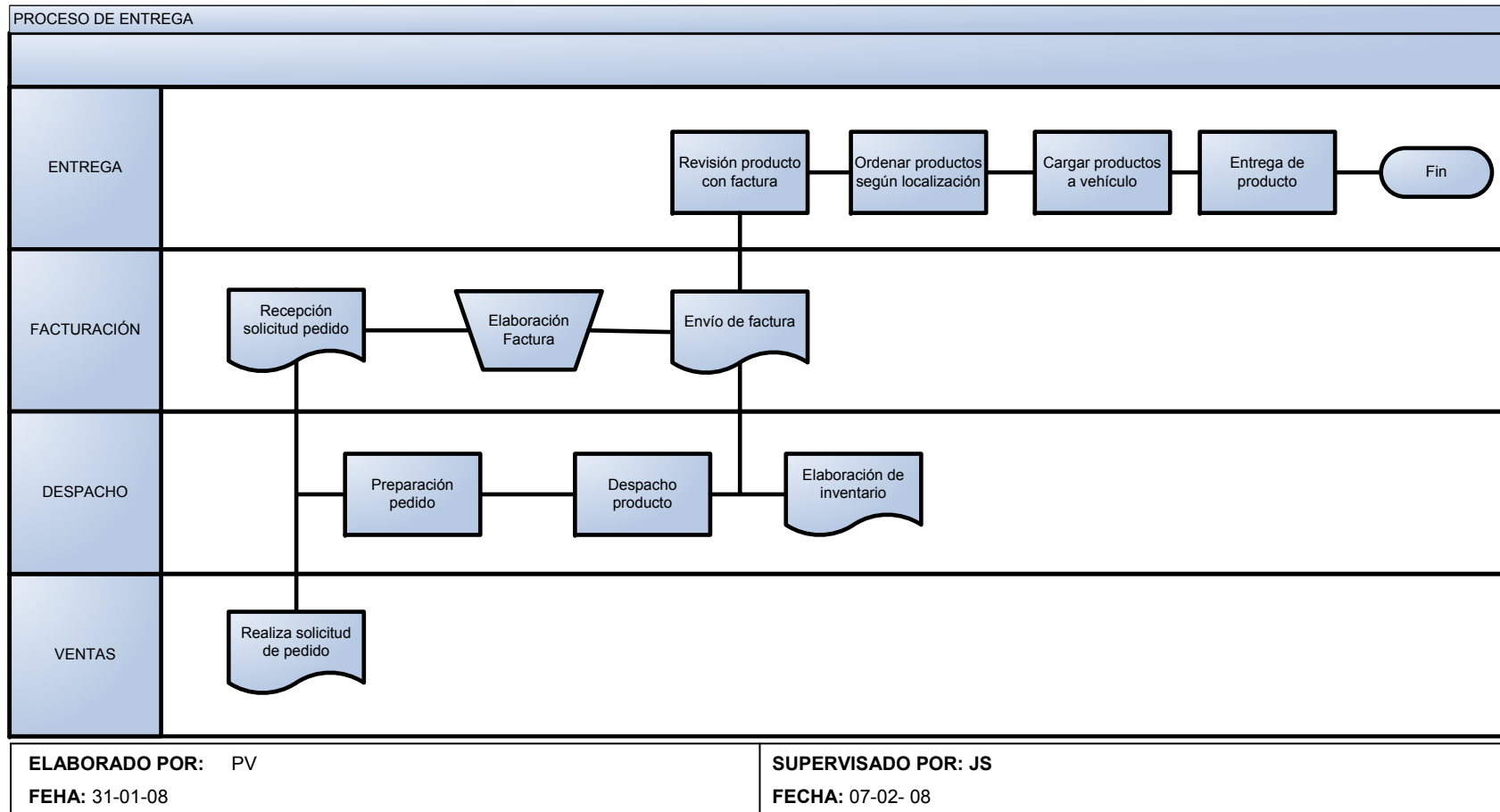
**EMPRESA MONDEL
ÁREA DE DESPACHO
PROCESO DE DESPACHO**

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007



**EMPRESA MONDEL
ÁREA DE ENTREGA
PROCESO DE ENTREGA**

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007



EMPRESA MONDEL
ÁREA DE VENTAS
SOLICITUDES DE PEDIDO MENSUALES
Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007

| No. | NOMBRE VENDEDOR | SOLICITUDES RECIBIDAS AL MES | | | | OBSERVACIONES |
|--|--------------------|---|--------|----------------------------|-----------------|---------------|
| | | 9 – 12 | 13- 15 | 16- 18 | 18- en adelante | |
| 1 | Juan Espinoza | 6 | 10 | 7 | 2 | |
| 2 | Edison Álvarez | 7 ≠ | 21 ≠ | 6 ≠ | 2 ≠ | |
| 3 | Haraldo Cando | 8 | 20 | 8 | 28 | |
| TOTAL | | 21 | 41 | 21 | 30 | |
| CONCLUSIÓN: | | En base a las solicitudes de pedido se ha podido determinar que la mayor parte de solicitudes son enviadas a partir de la 13h00 – 15h00 p.m., lo que genera una demora en el proceso tanto de facturación como de despacho. | | | | |
| ≠ = Cruzado con solicitudes de pedido enviadas vía fax | | | | | | |
| ELABORADO POR: PV | | | | SUPERVISADO POR: JS | | |
| FECHA: 04-02-08 | | | | FECHA: 07-02-08 | | |

EMPRESA MONDEL
ÁREA DE FACTURACIÓN
INGRESO DE PERSONAL FACTURACIÓN
Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007

| No. | EMPLEADO | FECHA DE INGRESO | FECHA DE SALIDA | OBSERVACIONES |
|--|------------------|---|-------------------------------------|--|
| 1 | Magali Hernández | | | Durante el período enero - mayo se asignó las funciones a la despachadora por sus años de experiencia en la empresa. |
| 2 | Jimena Chicaiza | 20-Junio-2007 01-Noviembre-2007 ✓ | 06-October- 2007 08-Enero-2008 ✓ | |
| 3 | Saúl Sambonino | 07-Enero-2008 | - | |
| CONCLUSIONES: | | Se analizó las carpetas de los empleados que estuvo trabajando durante el período a auditar existió una falta de estabilidad en la permanencia del personal lo que refleja que las actividades no cumplen con un ritmo normal de trabajo. | | |
| ✓ = Verificado con carpetas de los empleados | | | | |
| ELABORADO POR: PV | | | SUPERVISADO: JS | |
| FECHA: 04-02-08 | | | FECHA: 07-02-08 | |

EMPRESA MONDEL
ÁREA DE FACTURACIÓN
FACTURAS MENSUALES

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007

| FACTURAS MENSUALES | | | | | | | | |
|--|------------|---------------|----------|----------|---|----------|-----------|-----------|
| MES | ANULADAS | OBSERVACIONES | | | | | | |
| | | #1 | #2 | #3 | #4 | #5 | #6 | #7 |
| Octubre | 98 | 2 | | 1 | | 18 | | 4 |
| Noviembre | 68 | ≠ | ✓ | ✓ | ✓ | 1 | ✓ | 1 |
| Diciembre | 77 | | 1 | 2 | 11 | | 10 | 1 |
| TOTAL | 243 | | 3 | 2 | 12 | 1 | 39 | 10 |
| <p>#1: En el sistema se encuentra emitida y físicamente sacada copia.</p> <p>#2: En el sistema se encuentra emitida y físicamente anulada.</p> <p>#3: En el sistema se encuentra emitida y físicamente emitida a mano.</p> <p>#4: En el sistema se encuentra emitida y físicamente no existe.</p> <p>#5: En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida.</p> <p>#6: No se encuentra en el sistema ni físicamente.</p> <p>#7: Error de tipeo.</p> | | | | | | | | |
| <p>CONCLUSIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> Durante los tres meses analizados se determinó que de 2.445 facturas 243 han sido anuladas correspondiente al 10% del total de las mismas. La mayor parte de facturas analizadas poseen observaciones debido a que en el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida, generando información no confiable dentro del sistema de información. | | | | | | | | |
| <p>✓ = Verificado físicamente con facturas.</p> <p>≠ = Cruzado con reporte facturas anuladas.</p> | | | | | | | | |
| <p>ELABORADO POR: PV</p> <p>FECHA: 04-01-08</p> | | | | | <p>SUPERVISADO POR: JS</p> <p>FECHA: 07-01-08</p> | | | |

EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
Período: Del 1 de enero al 31 diciembre 2007

| No. | COMPONENTES | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | OBSERVACIONES |
|-----|--|-------------|--------------|--|
| 1 | <p>VENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La planificación para el área de ventas no se ha desarrollado adecuadamente. • Se ha establecido un presupuesto anual de ventas. | 10 | 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Las solicitudes de pedido y visitas a clientes no cuentan con un control adecuado. |
| | | 10 | 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Las ventas se cumplen de forma eficiente de acuerdo al presupuesto establecido. |
| 2 | <p>DESPACHO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los sistemas de despacho son manuales y no automatizados. | 10 | 3 | <ul style="list-style-type: none"> • El sistema informático de la empresa tiene un módulo de inventarios sin embargo no es utilizado. |

| | | | | |
|--------------|---|-----------|-----------|--|
| 3 | <p>FACTURACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durante el año 2007 se ha presentado una inestabilidad laboral. • El sistema informático que se utiliza no permite realizar adecuadamente las actividades. | 10 | 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Se ha determinado una falta de capacitación y motivación al personal. • Se presentan facturas anuladas y emitidas físicamente pero no se encuentran ingresadas en el sistema. |
| 4 | <p>ENTREGA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los controles para la entrega de producto al cliente se lo realiza comprobando visualmente el producto con la respectiva factura. | 10 | 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Para la entrega de producto no se cuenta un formulario que permita llevar un registro y control. |
| TOTAL | | 60 | 29 | |

CALIFICACIÓN DE RIESGO

| | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| CR= Calificación de Riesgo | CR= $\frac{CT \times 100}{PT}$ |
| CT= Calificación Total | CR= $\frac{29 \times 100}{60}$ |
| PT= Ponderación Total | CR= 48,34% |

NIVEL DE RIESGO

| | | | |
|---------------------------|----------|-----------|-----------|
| Nivel de Control | 15% -50% | 51% - 75% | 76% - 95% |
| Riesgo de Control | Alto | Moderado | Bajo |
| Grado de Confianza | Bajo | Medio | Alto |

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

Nivel de Control = **ALTO (15% - 50%)**

Nivel de Riesgo de Control = **ALTO**

Nivel de Confianza = **BAJO**

En base a la evaluación de control interno realizada al departamento de comercialización se ha obtenido como resultados que el nivel de control es de 48,34% y se encuentra en un parámetro de 15%-50% con un riesgo de control ALTO y grado de confianza BAJO, lo que refleja que a pesar de los controles existentes no se ha podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

ELABORADO POR: PV

REALIZADO POR: JS

FECHA: 15-01-08

FECHA: 16-01-08

EMPRESA MONDEL
ÁREA DE VENTAS
HOJA DE HALLAZGOS # 1

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007

INEXISTENCIA DE UN HORARIO DE ENVÍO DE SOLICITUDES DE PEDIDO

Condición

Las solicitudes de pedido enviadas vía fax por parte de los vendedores en su mayoría son recibidas en el horario de 13h00 a 15h00 pm y en otros casos de 18h00 en adelante.

Criterio

La planificación adecuada de horarios para visitas y envío de solicitudes permitirá tener información confiable, oportuna y real.

Causa

La falta de conocimiento de los vendedores y control del movimiento de pedidos por parte de las autoridades ha permitido que los vendedores no se orienten con un cronograma de visitas a clientes y envío de solicitudes de pedido.

Efecto

Demora en el proceso de logística del producto, inconformidad por parte del personal, perdida y perjuicio para empresa en cuanto al cumplimiento de los objetivos propuestos.

CONCLUSIÓN

- La empresa no cuenta con una planificación en los horarios de envío de las solicitudes de pedido y visitas a clientes, debido a la falta de conocimiento por parte de los vendedores y control de las autoridades generando retraso en el proceso de comercialización, información no confiable perjudicando así a la empresa en el desarrollo de las actividades.

RECOMENDACIONES

Al Sr. Jefe de Comercialización

- Diseñe una planificación para visitas y envío de solicitudes para los vendedores en donde conste la distribución de su tiempo coordinando, a la vez los mismos se encargarán de entregar una copia de la visita o solicitud realizada a su superior para la respectiva evaluación.
- Informe al personal de ventas sobre los procedimientos que deben seguir para cumplir esta planificación con el objetivo de que se cuente información oportuna y confiable para la posible toma de decisiones por parte de la gerencia.

ELABORADO POR: PV

FECHA: 04-02-08

SUPERVISADO POR: JS

FECHA: 07-02-08

EMPRESA MONDEL
ÁREA DE DESPACHO
HOJA DE HALLAZGOS # 2

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007

NO CUENTA CON UN SISTEMA AUTOMATIZADO DE INVENTARIOS

Condición

El control de los productos terminados para proceder al despacho de los mismos se realiza por medio de un registro manual que permite determinar cuál es la cantidad de productos despachados, en existencia y facturados, sin embargo no existe un sistema automatizado que permita obtener información útil y oportuna.

Criterio

Un sistema automatizado que registre el ingreso y egreso de productos permitirá obtener información real y oportuna, evitando posibles pérdidas de producto y ayudando a cumplir con las expectativas de la empresa.

Causa

La falta de capacitación del personal para administrar adecuadamente los recursos a través de un sistema automatizado ha permitido que no se lleve un control efectivo sobre el inventario de productos.

Efecto

Información no confiable, existencia de errores u omisiones provocando pérdidas para la empresa que no permitan el desarrollo eficiente de las actividades.

CONCLUSIÓN

- El área de despacho realiza el control de productos terminados a través un formulario manual, la falta de un sistema automatizado no permite obtener información útil y oportuna produciendo pérdidas que perjudiquen a la empresa en el desarrollo de sus actividades.

RECOMENDACIONES

Al Gerente General

- Implemente un programa automatizado de inventarios o disponga la utilización del módulo existente dentro del sistema informático de la empresa; con el fin de procesar la información y permita realizar un control global del inventario de productos.

Al Jefe de Comercialización

- Capacite al personal sobre la utilización del programa automatizado de inventarios con el fin de facilitar el trabajo en equipo por parte del personal y se obtenga información confiable para toma de decisiones por parte de los directivos.

ELABORADO POR: PV

FECHA: 04-02-08

SUPERVISADO POR: JS

FECHA: 07-02-08

EMPRESA MONDEL
ÁREA DE FACTURACIÓN
HOJA DE HALLAZGOS # 3

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007

FALTA DE ESTABILIDAD LABORAL

Condición

Dentro del área de facturación durante el período auditado se ha podido determinar una inestabilidad laboral, renuncias periódicas y asignación de responsabilidades a personas de otras áreas. Sin embargo se ha contratado personal nuevo sin condiciones suficientes para desempeñar funciones en el área.

Criterio

La aplicación adecuada del reglamento interno por parte de la empresa permitirá la selección y capacitación del personal existiendo seguridad laboral y compromiso de los mismos con los objetivos propuestos.

Causa

La falta de aplicación del reglamento interno permite que no se apliquen políticas preestablecidas y no exista seguridad laboral, generando desprestigio a la empresa.

Efecto

Inconformidad y desmotivación por parte del personal, retraso generado por la falta de continuidad en el desarrollo de actividades provocando perjuicios para la empresa.

CONCLUSIÓN

El área de facturación presenta una inestabilidad laboral originada por la falta de aplicación del reglamento interno generando insatisfacción y desmotivación por parte del personal para que realice sus funciones de forma continua.

RECOMENDACIÓN***Al Gerente General***

- Crear un Departamento de Recursos Humanos que seleccione, evalúe, capacite al recurso humano a fin de contar con un equipo de trabajo que cumpla con un perfil adecuado.
- Seleccione al personal de facturación cumpliendo con las disposiciones del reglamento interno de trabajo de la empresa; tomando en consideración estudios, cultura general, referencias, etc.
- Evalúe la posibilidad de proporcionar transporte a los empleados de la empresa, con el fin de motivar y salvaguardar su integridad.

Al Jefe de Comercialización

- Capacite y motive al personal a través de cursos, seminarios con el objeto de que exista un compromiso de los mismos y permita sentirse identificados e involucrados con sus funciones y con la empresa.
- Realice una evaluación trimestral sobre logros alcanzados dentro del área con el fin de poder tomar acciones correctivas que permitan el desarrollo adecuado del recurso humano.

ELABORADO POR: PV**FECHA: 04-02-08****SUPERVISADO POR: JS****FECHA: 07-02-08**

EMPRESA MONDEL
ÁREA DE FACTURACIÓN
HOJA DE HALLAZGOS # 4

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007

FACTURAS ANULADAS Y CON OBSERVACIONES

Condición

Existen facturas que han sido emitidas físicamente y no se registran en el sistema debido a la falta de continuidad en el número de serie que identifica cada una de ellas.

Criterio

La aplicación de un sistema de facturación automatizado que cumpla con los requerimientos de la empresa y permita obtener información útil y oportuna.

Causa

La falta de pruebas para la implementación del sistema adquirido y la falta de capacitación del mismo ha permitido que se produzcan errores significativos.

Efecto

Información automatizada no confiable y oportuna genera inconsistencias y pérdidas en el proceso de la misma.

CONCLUSIÓN

En el área de facturación se ha determinado la existencia de facturas no ingresadas en el sistema debido a la falta de continuidad en la serie de las mismas sin embargo físicamente se encuentran emitidas, siendo el 10% de errores encontrados del 100% equivalente a 2445 facturas; situación originada debido a la reciente implementación del sistema generando un flujo de información no confiable e inoportuno.

RECOMENDACIÓN***Al Gerente General***

- Realice acciones correctivas para solucionar las deficiencias encontradas con el objeto de contar con un sistema consistente y actualizado que permita tener un flujo de información continua y oportuna.
- Capacite al personal sobre el funcionamiento del sistema informático para evitar la resistencia al cambio por parte de los mismos; con el fin de que exista una adaptación adecuada a los recursos de la empresa.

ELABORADO POR: PV**FECHA: 04-02-08****SUPERVISADO POR: JS****FECHA: 07-02-08**

EMPRESA MONDEL
ÁREA DE ENTREGA
HOJA DE HALLAZGOS # 6

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007

**INEXISTENCIA DE UN CONTROL SOBRE LOS PRODUCTOS ENTREGADOS
A CLIENTES**

Condición

La persona responsable es un chofer, a quien se le ha proporcionado un vehículo para que cumpla con la repartición del producto solicitado por parte de los clientes, sin embargo no se cuenta con un registro del producto entregado conforme a las condiciones establecidas en la solicitud de pedido.

Criterio

El diseño de un formulario de seguimiento para la entrega de producto por parte del responsable permitirá que no existan pérdidas, faltantes o robos.

Causa

El desconocimiento y capacitación por parte de los directivos de la empresa ha permitido una falta de control a través de formularios de trabajo que permitan al personal realizar sus actividades de forma efectiva.

Efecto

No contar con un control sobre productos despachados y entregados genera insatisfacción en el cliente, pérdidas o robos.

CONCLUSIÓN


El área cuenta con una persona responsable que realiza la repartición del producto a cada uno de los clientes, sin embargo al no contar con un formulario de seguimiento para la entrega del producto ha permitido que por la falta de capacitación y desconocimiento por parte de las autoridades no exista un control sobre productos despachados y entregados al cliente; generando pérdidas, robos e insatisfacción al momento de repartir el producto.

RECOMENDACIONES***Al Jefe de Comercialización***

- Diseñe un formulario de trabajo donde consten los productos entregados a cada cliente por parte del responsable del área, quien emitirá una copia del mismo con el objeto de establecer un control y evitar pérdidas e insatisfacción de los clientes.
- Informar al personal del área de entrega sobre las disposiciones que se deben seguir para cumplir con este nuevo requerimiento; a fin de ejercer un control del producto solicitado y devoluciones e inconformidad por parte de los clientes.

ELABORADO POR: PV**FECHA:** 04-02-08**SUPERVISADO POR:** JS**FECHA:** 07-02-08

5.2.4 Cédulas de Observaciones

| | |
|--|--|
|  | Hojas núm. 1 de 2 Número de auditoría: 1 Número de observaciones: 1 |
| EMPRESA MONDEL | |
| Área auditada: Ventas | Tipo de auditoría: Auditoría Administrativa |
| Fecha de compromiso: 28-03-08 | Ciudad: Quito |
| Observación: Inexistencia de un horario de envío de solicitudes de pedido. | |
| Recomendaciones | |
| <ul style="list-style-type: none">• Diseñe una planificación para visitas y envío de solicitudes para los vendedores en donde conste la distribución de su tiempo coordinando, a la vez los mismos se encargarán de entregar una copia de la visita o solicitud realizada a su superior para la respectiva evaluación.• Informar al personal de ventas sobre los procedimientos que deben seguir para cumplir esta planificación con el objetivo de que se cuente información oportuna y confiable para la posible toma de decisiones por parte de la gerencia. | |
| Deficiencia | |
| Las solicitudes de pedido enviadas vía fax por parte de los vendedores en su mayoría son recibidas en el horario de 13h00 a 15h00 pm y en otros casos de 18h00 en adelante. | |

Correctiva

Enviar la mayor parte de solicitudes de pedido hasta las 12 a.m.

Causa

La falta de conocimiento de los vendedores y control del movimiento de pedidos por parte de las autoridades ha permitido que los vendedores no se orienten con un cronograma de visitas a clientes y envío de solicitudes de pedido.

Efecto

Como consecuencia se ha determinado que los vendedores por desconocimiento realizan sus actividades en base a su criterio personal, lo que genera una demora en el proceso de logística del producto e inconformidad por parte del personal de facturación y despacho.

Principio Legal: No se aplica ningún principio legal.

ELABORADO POR: PV

FECHA: 04-02-08

SUPERVISADO POR: JS

FECHA: 07-02-08

EMPRESA MONDEL**Área auditada:** Despacho**Tipo de auditoría:** Auditoría Administrativa**Fecha de compromiso:** 28-03-08**Ciudad:** Quito**Observación:** No cuenta con un sistema automatizado de inventarios.**Recomendaciones**

- Implemente un programa automatizado de inventarios o disponga la utilización del módulo existente dentro del sistema informático de la empresa; con el fin de procesar la información y permita realizar un control global del inventario de productos.
- Capacite al personal sobre la utilización del programa automatizado de inventarios con el fin de facilitar el trabajo en equipo por parte del personal y se obtenga información confiable para toma de decisiones por parte de los directivos.

Deficiencia

El control de los productos terminados para proceder al despacho de los mismos se realiza por medio de un registro manual que permite determinar cuál es la cantidad de productos despachados, en existencia y facturados, sin embargo no existe un sistema automatizado que permita obtener información útil y oportuna.

Correctiva

Utilizar el módulo de inventarios del sistema informático de la empresa y capacitar al personal sobre el mismo.

Causa

La falta de capacitación del personal para administrar adecuadamente los recursos a través de un sistema automatizado ha permitido que no se lleve un control efectivo sobre el inventario de productos.

Efecto

Información no confiable, existencia de errores u omisiones provocando pérdidas para la empresa que no permitan el desarrollo eficiente de las actividades.

Principio Legal: Reglamento Interno.

ELABORADO POR: PV

FECHA: 04-02-08

SUPERVISADO POR: JS

FECHA: 07-02-08

EMPRESA MONDEL

Área auditada: Facturación **Tipo de auditoría:** Auditoría Administrativa
Fecha de compromiso: 28-03-08 **Ciudad:** Quito

Observación: Falta de estabilidad laboral.

Recomendaciones

Crear un Departamento de Recursos Humanos que seleccione, evalúe, capacite al recurso humano a fin de contar con un equipo de trabajo que cumpla con un perfil adecuado.

Seleccione al personal de facturación cumpliendo con las disposiciones del reglamento interno de trabajo de la empresa; tomando en consideración estudios, cultura general, referencias, etc.

Evalúe la posibilidad de proporcionar transporte a los empleados de la empresa, con el fin de motivar y salvaguardar su integridad.

Capacite y motive al personal a través de cursos, seminarios con el objeto de que exista un compromiso de los mismos y permita sentirse identificados e involucrados con sus funciones y con la empresa.

Realice una evaluación trimestral sobre logros alcanzados dentro del área con el fin de poder tomar acciones correctivas que permitan el desarrollo adecuado del recurso humano.

Deficiencia

Dentro del área de facturación durante el período auditado se ha podido determinar una inestabilidad laboral, renunciaciones periódicas y asignación de responsabilidades a personas de otras áreas. Sin embargo se ha contratado personal nuevo sin condiciones suficientes para desempeñar funciones en el área.

Correctiva

Capacitar y brindar todas las herramientas necesarias para que el nuevo personal se sienta comprometido con el trabajo que realiza.

Causa

La falta de aplicación del reglamento interno permite que no se apliquen políticas preestablecidas y no exista seguridad laboral, generando desprestigio a la empresa.

Efecto

Inconformidad y desmotivación por parte del personal, retraso generado por la falta de continuidad en el desarrollo de actividades provocando perjuicios para la empresa.

Principio Legal: Reglamento interno.

ELABORADO POR: PV

FECHA: 04-02-08

SUPERVISADO POR: JS

FECHA: 07-02-08

EMPRESA MONDEL

Área auditada: Facturación

Tipo de auditoría: Auditoría Administrativa

Fecha de compromiso: 28-03-08

Ciudad: Quito

Observación: Facturas anuladas y con observaciones.

Recomendaciones

Realice acciones correctivas para solucionar las deficiencias encontradas con el objeto de contar con un sistema consistente y actualizado que permita tener un flujo de información continua y oportuna.

Capacite al personal sobre el funcionamiento del sistema informático para evitar la resistencia al cambio por parte de los mismos; con el fin de que exista una adaptación adecuada a los recursos de la empresa.

Deficiencia

Existen facturas que han sido emitidas físicamente y no se registran en el sistema debido a la falta de continuidad en el número de serie que identifica cada una de ellas.

Correctiva

Capacitar al personal sobre la correcta utilización del sistema informático.

Causa

La falta de pruebas para la implementación del sistema adquirido y la falta de capacitación del mismo ha permitido que se produzcan errores significativos.

Efecto

Información automatizada no confiable y oportuna genera inconsistencias y pérdidas en el proceso de la misma.

Principio Legal: No se aplica ningún principio legal.

ELABORADO POR: PV

FECHA: 04-02-08

SUPERVISADO POR: JS

FECHA: 07-02-08

EMPRESA MONDEL**Área auditada:** Entrega**Tipo de auditoría:** Auditoría Administrativa**Fecha de compromiso:** 28-03-08**Ciudad:** Quito

Observación: Inexistencia de un control sobre los productos entregados a clientes.

Recomendaciones

- Diseñe un formulario de trabajo donde consten los productos entregados a cada cliente por parte del responsable del área, quien emitirá una copia del mismo con el objeto de establecer un control y evitar pérdidas e insatisfacción de los clientes.
- Informar al personal del área de entrega sobre las disposiciones que se deben seguir para cumplir con este nuevo requerimiento; a fin de ejercer un control del producto solicitado y devoluciones e inconformidad por parte de los clientes.

Deficiencia

La persona responsable es un chofer, a quien se le ha proporcionado un vehículo para que cumpla con la repartición del producto solicitado por parte de los clientes, sin embargo no se cuenta con un registro del producto entregado conforme a las condiciones establecidas en la solicitud de pedido.

Correctiva: Realizar un formulario de prueba que permita determinar cuales son las aspectos necesarios para llevar el control del área de entrega.

Causa

El desconocimiento y capacitación por parte de los directivos de la empresa ha permitido una falta de control a través de formularios de trabajo que permitan al personal realizar sus actividades de forma efectiva.

Efecto

No contar con un control sobre productos despachados y entregados genera insatisfacción en el cliente, pérdidas o robos.

Principio Legal: Reglamento interno.


ELABORADO POR: PV

FECHA: 04-02-08

SUPERVISADO POR: JS

FECHA: 07-02-08

5.2.5 Cédulas de Seguimiento

| | |
|---|--|
|  | Hojas núm. 1 de 2 Número de auditoría: 1 Número de observaciones: 1 |
| EMPRESA MONDEL | |
| Área auditada: Ventas | Tipo de auditoría: Auditoría Administrativa |
| Observación Solventada: x | Núm. Solventada: Avance: 15% |
| Fecha de compromiso: 28-03-08 | Ciudad: Quito |
| Observación original: Inexistencia de un horario de envío de solicitudes de pedido | |
| Recomendaciones originales | |
| <ul style="list-style-type: none">• Diseñe una planificación para visitas y envío de solicitudes para los vendedores en donde conste la distribución de su tiempo coordinando, a la vez los mismos se encargarán de entregar una copia de la visita o solicitud realizada a su superior para la respectiva evaluación.• Informe al personal de ventas sobre los procedimientos que deben seguir para cumplir esta planificación con el objetivo de que se cuente información oportuna y confiable para la posible toma de decisiones por parte de la gerencia. | |
| Situación actual | |
| <ul style="list-style-type: none">• Se ha desarrollado un sistema de frecuencias que permite controlar el los días de visita que realizan los vendedores a los clientes. | |

- Se ha diseñado o actualizado las solicitudes de pedido de los vendedores, donde constan las horas de envío y facturación, con el objetivo de controlar el tiempo en que se realizan las actividades.

Responsable

ELABORADO POR: PV

FECHA: 04-02-08

SUPERVISADO POR: JS

FECHA: 07-02-08

EMPRESA MONDEL**Área auditada:** Despacho**Tipo de auditoría:** Auditoría Administrativa**Observación Solventada:** x**Núm. Solventada: Avance:** 10%**Fecha de compromiso:** 28-03-08**Ciudad:** Quito**Observación original:** No cuenta con un sistema automatizado de inventarios.**Recomendaciones originales**

- Implemente un programa automatizado de inventarios o disponga la utilización del módulo existente dentro del sistema informático de la empresa; con el fin de procesar la información y permita realizar un control global del inventario de productos.
- Capacite al personal sobre la utilización del programa automatizado de inventarios con el fin de facilitar el trabajo en equipo por parte del personal y se obtenga información confiable para toma de decisiones por parte de los directivos.

Situación actual

- Se ha dispuesto la utilización del módulo de inventarios existente en el sistema de información de la empresa sin embargo se están realizando pruebas iniciales sobre el manejo del mismo para proceder a utilizarlo.

Responsable**ELABORADO POR:** PV**SUPERVISADO POR:** JS**FECHA:** 04-02-08**FECHA:** 07-02-08

EMPRESA MONDEL

Área auditada: Facturación

Tipo de auditoría: Auditoría Administrativa

Observación Solventada:

Núm. Solventada: Avance: 10%

Fecha de compromiso: 28-03-08

Ciudad: Quito

Observación original: Falta de estabilidad laboral.

Recomendaciones originales

- Crear un Departamento de Recursos Humanos que seleccione, evalúe, capacite al recurso humano a fin de contar con un equipo de trabajo que cumpla con un perfil adecuado.
- Seleccione al personal de facturación cumpliendo con las disposiciones del reglamento interno de trabajo de la empresa; tomando en consideración estudios, cultura general, referencias, etc.
- Evalúe la posibilidad de proporcionar transporte a los empleados de la empresa, con el fin de motivar y salvaguardar su integridad.
- Capacite y motive al personal a través de cursos, seminarios con el objeto de que exista un compromiso de los mismos y permita sentirse identificados e involucrados con sus funciones y con la empresa.
- Realice una evaluación trimestral sobre logros alcanzados dentro del área con el fin de poder tomar acciones correctivas que permitan el desarrollo adecuado del recurso humano.

Situación actual

- Después de realizadas las recomendaciones necesarias para prevenir la observación registrada, se está evaluando la aplicación e implementación de las mismas.

Responsable

ELABORADO POR: PV

FECHA: 04-02-08

SUPERVISADO POR: JS

FECHA: 07-02-08

EMPRESA MONDEL**Área auditada:** Facturación**Tipo de auditoría:** Auditoría Administrativa**Observación Solventada:** x**Núm. Solventada:** Avance: 40%**Fecha de compromiso:** 28-03-08**Ciudad:** Quito**Observación original:** Facturas anuladas y con observaciones.**Recomendaciones originales**

- Realice acciones correctivas para solucionar las deficiencias encontradas con el objeto de contar con un sistema consistente y actualizado que permita tener un flujo de información continua y oportuna.
- Capacite al personal sobre el funcionamiento del sistema informático para evitar la resistencia al cambio por parte de los mismos; con el fin de que exista una adaptación adecuada a los recursos de la empresa.

Situación actual

- Se ha dispuesto la capacitación del sistema informático por parte del proveedor del mismo.

Responsable**ELABORADO POR:** PV**SUPERVISADO POR:** JS**FECHA:** 04-02-08**FECHA:** 07-02-08

EMPRESA MONDEL

Área auditada: Entrega

Tipo de auditoría: Auditoría Administrativa

Observación Solventada: x

Núm. Solventada: Avance: 20%

Fecha de compromiso: 28-03-08

Ciudad: Quito

Observación original: Inexistencia de un control sobre los productos entregados a clientes.

Recomendaciones originales

- Diseñe un formulario de trabajo donde consten los productos entregados a cada cliente por parte del responsable del área, quien emitirá una copia del mismo con el objeto de establecer un control y evitar pérdidas e insatisfacción de los clientes.
- Informar al personal del área de entrega sobre las disposiciones que se deben seguir para cumplir con este nuevo requerimiento; a fin de ejercer un control del producto solicitado y devoluciones e inconformidad por parte de los clientes.

Situación actual

- Se ha desarrollado un formulario de trabajo que permita el control de los productos recibidos de despacho y entregados al cliente.

- Se ha definido realizar reuniones mensuales que involucren a cada uno de los responsables con el fin de conocer problemas y tomar acciones correctivas que permitan mejorar el desempeño de cada uno de los responsables de cada una de las áreas que conforman el departamento de comercialización.

Responsable

ELABORADO POR: PV

FECHA: 04-02-08

SUPERVISADO POR: JS

FECHA: 07-02-08

5.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

La comunicación de los hallazgos y su respectiva evaluación significa que el auditor ha concluido con la fase específica y que toda la evidencia acumulada durante la ejecución de la auditoría se encuentra contenida en los papeles de trabajo como sustento del trabajo realizado por el auditor, que se verá reflejado en el informe final de auditoría.

El resultado final respecto a las principales deficiencias y desviaciones detectadas en la auditoría se comunicarán a las autoridades a través de un informe escrito y su entrega será de forma directa y reservada, se presentarán aclaraciones, comentarios; con el objetivo que la información contenida en él sea utilizada oportunamente por los directivos y se proceda inmediatamente a tomar las acciones correctivas necesarias.

El auditor previamente deberá discutir conjuntamente con el personal involucrado, los comentarios y recomendaciones producidos de las deficiencias definidas en el examen, con el objetivo de asegurarse de su aceptación y que los resultados del informe estén debidamente sustentados en los papeles de trabajo desarrollados. Con excepción de que existan fraudes que deberán discutirse con absoluta reserva con el personal responsable.

El objetivo primordial de la comunicación de resultados es informar sobre las acciones correctivas necesarias para el fortalecimiento del sistema de control, cuya aplicación es responsabilidad de las autoridades.

Por lo tanto es necesario, que el informe se lo prepare con prontitud para que las conclusiones y recomendaciones lleguen con oportunidad al destinatario y le permitan actuar inmediatamente.

5.3.1 Supervisión del Trabajo de Auditoría

Con el objetivo de tener la seguridad de la adecuada aplicación del programa aprobado, se requiere realizar una supervisión del trabajo que ejecutan los auditores, delegando así una persona que represente la autoridad, tenga la experiencia, conocimiento y capacidad.

El auditor que asuma la responsabilidad tendrá la certeza del dominio del campo de trabajo y de los elementos de decisión para vigilar que las actividades cumplan con normas y políticas por medio del monitoreo.

Dentro de la supervisión del trabajo de auditoría el supervisor cumple una función importante de coordinación permanente, entre el equipo de auditoría y la respectiva dirección.

La supervisión es de vital importancia para que se cumplan los objetivos de auditoría planteados, asegurar que los resultados obtenidos sean efectivos e informados oportunamente a los directivos de la empresa, para que por medio de las recomendaciones emitidas se logre corregir las deficiencias administrativas.

Algunos de los procedimientos que se realizan dentro de la supervisión del trabajo de auditoría se detallan a continuación:

- Motivar la realización de reuniones entre directivos y empleados de la empresa para comunicar el proceso que se sigue respecto a los resultados.
- Revisar y confirmar el contenido y redacción del borrador de informe asegurándose que sea consistente y convincente.
- Una vez que se analizado íntegramente el borrador de informe autorizar al jefe de auditoría para la respectiva comunicación de resultados finales.
- Suscribir un acta respecto a la lectura del borrador de informe.

- Analizar con el jefe de equipo la modificación de ciertos comentarios, conclusiones, recomendaciones realizadas respecto a la información proporcionada por el cliente a fin de que el informe final sea incuestionable.
- Realizar la entrega del informe final al Jefe de auditoría para su aprobación y presentación conjuntamente con los documentos que sustentan el trabajo realizado.
- Valorar el desempeño del equipo de auditoría a fin de que hayan cumplido con los parámetros establecidos.

5.3.2 Informe de Auditoría



INFORME DE AUDITORÍA DE ADMINISTRATIVA A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA MONDEL, UBICADA EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI, PROVINCIA DE PICHINCHA.

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2007

CONTENIDO

Administración de Auditoría

AD

Información Enviada

| | |
|----------------------------------|----------|
| Convenio Servicios Profesionales | AD1. 1/4 |
| Orden de Trabajo | AD2. 1/2 |
| Circulares personal | AD3. 1/5 |
| Guía de Distribución | AD4. 1/1 |

Archivo de Planificación

Planificación Preliminar

PP

| | |
|--|-----------|
| Programa de Auditoría Preliminar | PP1. 1/3 |
| Entrevista a autoridades | PP2. 1/3 |
| Entrevista a empleados | PP3. 1/6 |
| Listado de personal | PP4. 1/1 |
| Cédula Narrativa de Procesos | PP5. 1/2 |
| Listado de Precios | PP6. 1/2 |
| Cédula Narrativa Control de Productos | PP7. 1/1 |
| Cédula Narrativa Personal de Facturación | PP8. 1/1 |
| Facturas Anuladas y con Observaciones | PP9. 1/5 |
| Matriz Preliminar de Riesgos | PP10. 1/2 |
| Reporte Preliminar de Auditoría | PP11. 1/6 |

Planificación Específica**PE**

| | |
|--|-----------|
| Programa de Auditoría Específica | PE1. 1/3 |
| Cédula Narrativa entrevista a directivos | DC1. 1/1 |
| Cédula Narrativa entrevista a empleados | DC2. 1/1 |
| Cédula Narrativa cumplimiento Base Legal | DC3. 1/1 |
| Reglamento Interno de la Empresa | DC4. 1/8 |
| Aplicación de indicadores de gestión | DC5. 1/2 |
| Cédula Narrativa de Listado de personal | DC6. 1/1 |
| Análisis de Precios | DC7. 1/6 |
| Precios Productos Empresa FLORALP | DC8. 1/2 |
| Proceso de Ventas | DCV1. 1/1 |
| Proceso de Despacho | DCD1. 1/1 |
| Proceso de Facturación | DCF1. 1/1 |
| Proceso de Entrega | DCE1. 1/1 |
| Ingreso de Personal | DCF2. 1/1 |
| Solicitudes de Pedido | DCV2. 1/1 |
| Evaluación de Control Interno | EC. 1/7 |
| Hoja de Hallazgos | HH. 1/8 |

Comunicación de Resultados**CR**

| | |
|---------------------|---------|
| Borrador de informe | BI. 1/6 |
|---------------------|---------|

Seguimiento y Monitoreo**SM**

| | |
|-----------------------|----------|
| Matriz de seguimiento | SM1. 1/3 |
|-----------------------|----------|

ABREVIATURAS

AD: Administración de la Auditoría

PP: Planificación Preliminar

PE: Planificación Específica

DC: Departamento de Comercialización

DCV: Departamento de Comercialización - Área de ventas

DCF: Departamento de Comercialización - Área de facturación

DCD: Departamento de Comercialización - Área de despacho

DCE: Departamento de Comercialización - Área de entrega

EC: Evaluación de control interno

HH: Hoja de hallazgos

CR: Comunicación de resultados

BI: Borrador de informe

SM: Seguimiento y Monitoreo



Señores

Directorio de la Empresa Mondel

Sangolquí, 11 de Febrero del 2008

De nuestras consideraciones

Hemos efectuado la auditoría administrativa al departamento de comercialización de la empresa Mondel.

Nuestro examen se ha realizado utilizando pruebas y procedimientos que consideramos necesarios de acuerdo al marco normativo que rige a la empresa.

El objetivo de la auditoría fue determinar el grado de eficiencia, efectividad y economía de las operaciones, el cumplimiento de la base legal que aplica la empresa.

El informe contiene conclusiones y recomendaciones, las mismas que son difundidas y aceptadas por los principales funcionarios de las áreas examinadas. Se ha diseñado un plan de monitoreo para la implantación de las recomendaciones en el tiempo establecidos para el efecto.

Atentamente,

Ing. Marcelo Posso

Auditor General

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

OBJETIVOS

- Determinar los niveles eficiencia, efectividad y economía en la administración de los procesos de comercialización.
- Verificar el cumplimiento de la base legal del departamento de comercialización.
- Medir la efectividad de las tareas operativas realizadas internamente en el área de comercialización, a través de la aplicación de indicadores de gestión.
- Evaluar el control interno del departamento de comercialización, a fin de mejorar los controles existentes para un adecuado desempeño.
- Elaborar el respectivo borrador de informe como revelación y resultado del trabajo realizado en el área de comercialización.

ALCANCE

El examen de Auditoría Administrativa a realizarse a la empresa MONDEL, cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero del 2007 al 31 de diciembre del 2007.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

Dentro del Departamento de Comercialización la estructura orgánica esta conformada de la siguiente forma:

- Nivel Asesor
Departamento de Comercialización
Gerencia Comercial

- Nivel Técnico
Área de Ventas
Área de Despacho
Área de Facturación
Área de Entrega

CAPÍTULO II

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La evaluación de control interno realizada al departamento de comercialización ha permitido determinar el nivel de control.

Se ha analizado cada uno de los componentes con el objetivo de identificar aquellos puntos débiles que no permiten desarrollar adecuadamente las actividades del departamento.

El sistema de control interno existente no ha proporcionado seguridad razonable y los objetivos no se han alcanzado conforme a las normas, reglamento, leyes que rigen a la empresa.

El nivel de riesgo se ha determinado en base al porcentaje de ponderación que se estimo conveniente asignar, por consiguiente en el departamento de comercialización el nivel de riesgo de control es ALTO con un valor de 48,34% correspondiente a un nivel de confianza BAJO.

Concluyendo así, los controles que existen en el departamento de comercialización no son efectivos y no han logrado prevenir, detectar y corregir las deficiencias.

CAPÍTULO III

RESULTADOS ENCONTRADOS

CONCLUSIONES

1. La empresa no cuenta con una planificación en los horarios de envío de las solicitudes de pedido y visitas a clientes, debido a la falta de conocimiento por parte de los vendedores y control de las autoridades generando retraso en el proceso de comercialización, información no confiable perjudicando así a la empresa en el desarrollo de las actividades.
2. El área de despacho realiza el control de productos terminados a través un formulario manual, la falta de un sistema automatizado no permite obtener información útil y oportuna produciendo pérdidas que perjudiquen a la empresa en el desarrollo de sus actividades.
3. El área de facturación presenta una inestabilidad laboral originada por la falta de aplicación del reglamento interno generando insatisfacción y desmotivación por parte del personal para que realice sus funciones de forma continua.

4. En el área de facturación se ha determinado la existencia de facturas no ingresadas en el sistema debido a la falta de continuidad en la serie de las mismas sin embargo físicamente se encuentran emitidas, siendo el 10% de errores encontrados del 100% equivalente a 2445 facturas; situación originada debido a la reciente implementación del sistema generando un flujo de información no confiable e inoportuno.
5. El área cuenta con una persona responsable que realiza la repartición del producto a cada uno de los clientes, sin embargo al no contar con un formulario de seguimiento para la entrega del producto ha permitido que por la falta de capacitación y desconocimiento por parte de las autoridades no exista un control sobre productos despachados y entregados al cliente; generando pérdidas, robos e insatisfacción al momento de repartir el producto.

RECOMENDACIONES

1. Diseñe una planificación para visitas y envío de solicitudes para los vendedores en donde conste la distribución de su tiempo coordinando, a la vez los mismos se encargarán de entregar una copia de la visita o solicitud realizada a su superior para la respectiva evaluación.
2. Informe al personal de ventas sobre los procedimientos que deben seguir para cumplir esta planificación con el objetivo de que se cuente información oportuna y confiable para la posible toma de decisiones por parte de la gerencia.
3. Implemente un programa automatizado de inventarios o disponga la utilización del módulo existente dentro del sistema informático de la empresa; con el fin de procesar la información y permita realizar un control global del inventario de productos.

4. Capacite al personal sobre la utilización del programa automatizado con el fin de facilitar el trabajo en equipo por parte del personal y se obtenga información confiable para toma de decisiones por parte de los directivos.
5. Crear un Departamento de Recursos Humanos que seleccione, evalúe, capacite al recurso humano a fin de contar con un equipo de trabajo que cumpla con un perfil adecuado.
6. Seleccione al personal de facturación cumpliendo con las disposiciones del reglamento interno de trabajo de la empresa; tomando en consideración estudios, cultura general, referencias, etc.
7. Evalúe la posibilidad de proporcionar transporte a los empleados de la empresa, con el fin de motivar y salvaguardar su integridad.
8. Capacite y motive al personal a través de cursos, seminarios con el objeto de que exista un compromiso de los mismos y permita sentirse identificados e involucrados con sus funciones y con la empresa.
9. Realice una evaluación trimestral sobre logros alcanzados dentro del área con el fin de poder tomar acciones correctivas que permitan el desarrollo adecuado del recurso humano.
10. Realice acciones correctivas para solucionar las deficiencias encontradas con el objeto de contar con un sistema consistente y actualizado que permita tener un flujo de información continuo y oportuno.
11. Capacite al personal sobre el funcionamiento del sistema informático para evitar la resistencia al cambio por parte de los mismos; con el fin de que exista una adaptación adecuada a los recursos de la empresa.

12. Diseñe un formulario de trabajo donde consten los productos entregados a cada cliente por parte del responsable del área, quien emitirá una copia del mismo con el objeto de establecer un control y evitar pérdidas e insatisfacción de los clientes.

13. Informar al personal del área de entrega sobre las disposiciones que se deben seguir para cumplir con este nuevo requerimiento; a fin de ejercer un control del producto solicitado y devoluciones e inconformidad por parte de los clientes.

Las recomendaciones de auditoría, una vez comunicadas a la empresa y a los directivos, deben ser aplicadas inmediatamente y con carácter de obligatorio; serán objeto de seguimiento y su inobservancia será sancionada de acuerdo al marco normativo que regula las actividades de la firma auditora.

Atentamente,

Marcelo Posso
Auditor General

5.3.3 Seguimiento de Recomendaciones

Son los resultados que se encuentran contemplados en una matriz de seguimiento la misma que permite corregir las debilidades encontradas.

El seguimiento no se limita al monitoreo en la implementación de recomendaciones, sino en aportar elementos de juicio que permitan lograr el fortalecimiento de la empresa. Por ello que se deben definir prioridades y preparar un programa que guie las acciones, referentes a las conclusiones y recomendaciones emitidas.

El seguimiento periódico permitirá asegurarse respecto de la adopción de medidas adecuadas con relación a los hechos verificados y constituye una fuente de información para la realización de nuevas auditoría. Por ello es necesario establecer mecanismos necesarios que controlen la implementación de las recomendaciones.

El seguimiento de recomendaciones comprende las siguientes actividades:

- El Auditor General dispone a los auditores realicen el seguimiento de auditoría respectivo.
- El auditor asignado y funcionarios de la entidad establecen un cronograma o matriz de seguimiento para la respectiva aplicación de recomendaciones y correctivos.
- Posteriormente el Auditor asignado recepta de la empresa auditada la documentación que evidencie las medidas correctivas tomadas, el cumplimiento de las recomendaciones.
- El auditor asignado prepara el informe de seguimiento y entrega al Auditor General, para la toma de acciones posteriores.

EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
MATRIZ DE SEGUIMIENTO
Período: Del 1 de enero al 31 diciembre 2007

| No. | RECOMENDACIONES | RESPONSABLE IMPLANTACIÓN | FECHA | CUMPLIMIENTO | | | OBSERVACIONES |
|---------------------------|---|-----------------------------|--------------------------------|--------------|---------|-----|---------------|
| | | | | TOTAL | PARCIAL | N/A | |
| <i>Al Gerente General</i> | | | | | | | |
| 1 | Implemente un programa automatizado de inventarios o disponga la utilización del módulo existente dentro del sistema informático de la empresa; con el fin de procesar la información y permita realizar un control global del inventario de productos. | Sr. Jaime Erazo | 15 marzo – 15 abril 2008 | | x | | |
| 2 | Crear un Departamento de Recursos Humanos que seleccione, evalúe, capacite al recurso humano a fin de contar con un equipo de trabajo que cumpla con un perfil adecuado. | Sr. Jaime Erazo | 17 marzo – 15 de abril 2008 | | | x | |

| | | | | | | | |
|---|---|-----------------|--------------------------|--|---|---|--|
| 3 | Seleccione al personal de facturación cumpliendo con las disposiciones del reglamento interno de trabajo de la empresa; tomando en consideración estudios, cultura general, referencias, etc. | Sr. Jaime Erazo | 18 marzo – 18 abril 2008 | | x | | |
| 4 | Evalúe la posibilidad de proporcionar transporte a los empleados de la empresa, con el fin de motivar y salvaguardar su integridad. | Sr. Jaime Erazo | 20 marzo – 20 abril 2008 | | | x | |
| 5 | Realice acciones correctivas para solucionar las deficiencias encontradas con el objeto de contar con un sistema consistente y actualizado que permita tener un flujo de información continuo y oportuno. | Sr. Jaime Erazo | 22 marzo – 22 abril 2008 | | x | | |
| | Capacite al personal sobre el funcionamiento del sistema informático para evitar la resistencia al cambio por parte de los mismos; con el fin de que exista una adaptación adecuada a los recursos de la empresa. | Sr. Jaime Erazo | 24 marzo – 24 abril 2008 | | x | | |

| Al Jefe de Comercialización | | | | | | | |
|------------------------------------|--|------------------|--------------------------|--|---|--|--|
| 1 | Diseñe una planificación para visitas y envío de solicitudes para los vendedores en donde conste la distribución de su tiempo coordinando, a la vez los mismos se encargarán de entregar una copia de la visita o solicitud realizada a su superior para la respectiva evaluación. | Sr. Andrés Bolek | 15 marzo – 15 abril 2008 | | x | | |
| 2 | Informe al personal de ventas sobre los procedimientos que deben seguir para cumplir esta planificación con el objetivo de que se cuente información oportuna y confiable para la posible toma de decisiones por parte de la gerencia. | Sr. Andrés Bolek | 17 marzo – 17 abril 2008 | | x | | |
| 3 | Capacite al personal sobre la utilización del programa automatizado de inventarios con el fin de facilitar el trabajo en equipo por parte del personal y se obtenga información confiable para toma de decisiones por parte de los directivos. | Sr. Andrés Bolek | 18 marzo – 18 abril 2008 | | | | |

| | | | | | | | |
|---|--|------------------|--------------------------|--|---|---|--|
| 4 | Capacite y motive al personal a través de cursos, seminarios con el objeto de que exista un compromiso de los mismos y permita sentirse identificados e involucrados con sus funciones y con la empresa. | Sr. Andrés Bolek | 20 marzo – 20 abril 2008 | | x | | |
| 5 | Realice una evaluación trimestral sobre logros alcanzados dentro del área con el fin de poder tomar acciones correctivas que permitan el desarrollo adecuado del recurso humano. | Sr. Andrés Bolek | 22 marzo – 22 abril 2008 | | | x | |
| 5 | Diseñe un formulario de trabajo donde consten los productos entregados a cada cliente por parte del responsable del área, quien emitirá una copia del mismo con el objeto de establecer un control y evitar pérdidas e insatisfacción de los clientes. | Sr. Andrés Bolek | 24 marzo – 24 abril 2008 | | x | | |

| | | | | | | | |
|--|--|------------------|--|--|---|--|--|
| 6 | <p>Informar al personal del área de entrega sobre las disposiciones que se deben seguir para cumplir con este nuevo requerimiento; a fin de ejercer un control del producto solicitado y devoluciones e inconformidad por parte de los clientes.</p> | Sr. Andrés Bolek | 26 marzo – 26 abril 2008 | | X | | |
| <p>ELABORADO POR: PV FECHA: 04-01-08</p> | | | <p>SUPERVISADO POR: JS FECHA: 07-01-08</p> | | | | |

5.4 ACTUACIÓN DEL AUDITOR

El trabajo del auditor en la aplicación de la auditoría administrativa es importante, puesto que la conceptualización, ejecución y obtención de los resultados reflejan la calidad del mismo. Su perfil debe estar basado conocimientos, experiencia, responsabilidad profesional y social y en esencia tener la capacidad para emitir un criterio profesional.

La participación y ejecución de la auditoría administrativa por parte del auditor externo es muy importante y valiosa debido a que éste posee una visión objetiva de los hechos, lo que incrementa la confiabilidad y mejora las expectativas para la obtención de resultados óptimos y tiempos estimados.

El auditor como responsable de la auditoría es primordial que posea experiencia en la materia, capacidad de respuesta respecto a los resultados que se esperan y que mantenga un comportamiento acorde a los requerimientos de cada uno de los participantes en la ejecución de la auditoría.

El auditor debe realizar su trabajo utilizando toda su inteligencia, capacidad y criterio profesional con el objetivo que todas las técnicas, estrategias, alcance definidos permitan evaluar los resultados y elaborar los informes correspondientes. Para ello el auditor debe tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Preservar su independencia mental.
- Ejecutar su trabajo conforme al conocimiento y capacidad profesional.
- Cumplir con los lineamientos, disposiciones, normas que se le indiquen.
- Recurrir a la capacitación continua.

También es importante que se mantenga libre de prejuicios, impedimentos que disminuyan la credibilidad de los juicios y trabajo realizados. Debe preservar su

autonomía e imparcialidad, logrando así una actitud independiente que generará valor a cada una de sus actuaciones.

5.5 CONTROL DE AUDITORÍA

El control de auditoría hace referencia a los aspectos generales que orientan la ejecución de las revisiones de control desde su planeación hasta la presentación de resultados y su seguimiento

El control en todos los niveles, debe proporcionar seguridad razonable sobre si el examen realizado cumple con las disposiciones, leyes, normas y reglamentos vigentes, objetivos, metas programadas, aplicación de políticas, procedimientos y técnicas, entre otros; con el objetivo de aprobar los informes de auditoría y exámenes especiales dirigidos a los directivos.

EMPRESA MONDEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
CONTROL DE AUDITORÍA

Período: Del 1 de enero al 31 diciembre 2007

| ETAPAS | LEYES | REGLAMENTOS | OTROS | CUMPLIMIENTO OBJETIVOS | | | TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN | | | | PRUEBAS | |
|---|-------|-------------|-------|------------------------|---------|----------------------------|--------------------------|---|---|---|-------------|--------------|
| | | | | TOTAL | PARCIAL | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | SUSTANTIVAS | CUMPLIMIENTO |
| Planificación Preliminar | x | x | x | x | | | x | x | x | x | | x |
| Planificación Específica | | x | x | | x | | x | x | x | x | x | x |
| Comunicación Resultados | | x | | x | | | x | x | x | x | x | x |
| Seguimiento y Monitoreo | | x | | x | | | | x | x | | x | x |
| TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN 1. Técnica de verificación ocular 2. Técnica de verificación verbal 3. Técnica de verificación documental 4. Técnica de verificación física | | | | | | | | | | | | |
| ELABORADO POR: PV | | | | | | SUPERVISADO POR: JS | | | | | | |
| FECHA: 08-02-08 | | | | | | FECHA: 09-02-08 | | | | | | |

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. La difusión de la planificación estratégica es desconocida por parte del personal en un 71,42% mientras que el 28,57% la conoce, situación generada debido a la reciente elaboración de la misma.
2. La estructura orgánica de una empresa es la parte fundamental donde se refleja y se observa los departamentos con las respectivas líneas de responsabilidad y autoridad, siendo que los organigramas funcional y de procesos no han sido definidos en la empresa.
3. El desconocimiento por parte de las autoridades de la correcta aplicabilidad del reglamento interno ocasiona que el personal se desmotive y no se sienta comprometido con la empresa.
4. La empresa no cuenta con un manual de funciones y de procesos donde se detallen las responsabilidades que debe cumplir cada funcionario y los pasos que se deben seguir en determinada actividad respectivamente.
5. El personal de ventas que se encuentra trabajando no cumple con el perfil adecuado para desarrollar las actividades en el plazo y tiempo asignados, sin embargo se encuentran preparando en carreras a fines a las actividades que realizan; mientras que en las otras áreas el personal no poseen un título profesional o estudios universitarios medios siendo estos no exigidos como requisitos para cumplir sus funciones operativas.

6. El área de ventas está constituida por tres vendedores quienes son las personas que ofrecen el producto al cliente, ellos realizan visitas a los clientes y una vez definido el pedido envían a la empresa para su respectiva elaboración. Sin embargo se ha podido determinar que la planificación creada inicialmente acarrea problemas en las demás áreas, ésta constituye la base fundamental para su desarrollo y seguimiento de las otras áreas para obtener información confiable y oportuna.
7. El área de despacho constituye el medio de comunicación entre el área facturación, entrega y post producción. En base a las solicitudes realizadas por los clientes se procede a despachar el producto de acuerdo a las existencias, no obstante se ha podido determinar que se lleva un control diario de unidades debido al volumen de productos, este se lo realiza de forma manual a pesar de contar con un sistema de información que contiene un módulo para el registro de inventarios.
8. Durante el año 2007 se ha presentado una inestabilidad laboral en el área de facturación que no ha permitido realizar las actividades de forma continua y sin retrasos, generadas por la falta de aplicación del reglamento interno respecto a la capacitación y motivación del personal que permita un compromiso e identificación con los objetivos propuestos por la empresa.
9. Se ha determinado dentro del área de facturación la existencia de un total de 2445 facturas durante el período octubre – diciembre 2007 de las cuales el 10% corresponde a anulaciones, así también se presentan facturas emitidas físicamente pero no registradas en el sistema, situación que obedece a la falta de continuidad en el número de serie de las mismas, generando información no confiable que perjudica el desarrollo adecuado de las actividades.
10. El área de entrega está conformada por un chofer quien es responsable de distribuir los productos solicitados con su respectiva factura de acuerdo a las condiciones establecidas por los clientes, el mismo que no cuenta con un registro de producto que constituya su control para verificar físicamente el producto que ha sido repartido.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Difundir la planificación estratégica a través de rótulos, carteles que recuerden cual es la misión y visión de la empresa con el objetivo que sea un medio de motivación y compromiso en el desarrollo de las actividades.
2. Diseñar un organigrama funcional donde se detallen las funciones específicas que debe cumplir cada empleado de acuerdo al nivel de responsabilidad y autoridad asignadas; así también un organigrama de procesos que constituya el preámbulo para la formulación de un manual procesos.
3. Desarrollar un plan de capacitación y cronograma semestral o anual que a través de cursos, talleres, conferencias, permita incrementar el talento humano y la capacidad de conocimientos con el fin de contar con personal altamente capacitado y competitivo dentro del mercado laboral.
4. Diseñar una planificación efectiva e informar al personal de ventas sobre los procedimientos a seguir para que permita definir y distribuir adecuadamente el tiempo de los mismos para de ésta se derive el funcionamiento adecuado del departamento de comercialización. (Ver Anexo 1).
5. Implementar un sistema informático o proceder a utilizar el módulo de inventarios para que conjuntamente con la aplicación del manual de usuario y la respectiva capacitación a los empleados que conforman dicha área, se logre obtener un flujo de información continua, útil, oportuna, confiable y rápida.
6. Crear un departamento de recursos humanos que sea responsable de la selección, evaluación y capacitación del recurso humano; además buscar el bienestar y seguridad con el propósito de salvaguardar la integridad del personal.
7. Solicitar al proveedor del software contable del módulo correspondiente a facturación la realización de pruebas, corrección de deficiencias; para lograr su

adecuado funcionamiento y procesamiento de la información a fin de que ésta sea útil, confiable y oportuna.

8. Diseñar y aplicar un formulario de trabajo donde se detallen los productos entregados de acuerdo a cada uno de los clientes, la firma de recepción, observaciones o devoluciones presentadas; con el objetivo de conocer la satisfacción e inconformidad de los clientes. (Ver Anexo 2).

SOLICITUD DE PEDIDO

No. 1. 1/1

EMPRESA MONDEL
SOLICITUD DE PEDIDO

VENDEDOR: Haraldo Cando

FECHA DE PEDIDO: 23/02/08

FECHA DE FACTURACIÓN: 24/02/08

HORA DE PEDIDO: 20:39

HORA DE FACTURACIÓN: 17:40

| No. PEDIDO | NOMBRE CLIENTE | NOMBRE PRODUCTO | CANT. SOLICITADA | CANT. DESPACHADA | OBSERVACIONES |
|-------------------|---------------------------------|--|-----------------------------|-----------------------------|--|
| 1 | H.O.V Hotelera Quito S.A. | Mozarrella Queso de Hoja | 6 unids. 20 unids. | 6 unids. 25 unids. | |
| 2 | Famani | Camembert Parmesano bloq. | 5 unids. 4 bloqs. | 5 unids. 6 bloqs. | |
| 3 | Esteban Montenegro | Queso Fresco Cheddar tajado | 1 bloq. 1 unid. | 1 bloq. 1 unid. | Dividir en 8 porciones empacadas al vacío. |
| 4 | Toro Negro | Mozzarella bloq. Queso Fresco bloq. Parmesano Rallado | 1 bloq. 1 Kl. 500 gr. | 1 bloq. 1 kl. 500 gr. | 4 partes |
| ELABORADO POR: PV | | | SUPERVISADO POR: JS | | |
| FECHA: 15-02-08 | | | FECHA: 16-02-08 | | |

FORMULARIO DE ENTREGA DE PRODUCTO

No. 2. 1/1

EMPRESA MONDEL
FORMULARIO DE ENTREGA

FECHA: 24/02/08

RESPONSABLE: Sr. Andrés Bolek

DEPARTAMENTO/ÁREA: Dpto. Comercialización

| NOMBRE CLIENTE | NOMBRE PRODUCTO | CANTIDAD DESPACHADA | FECHA DE ENTREGA | OBSERVACIONES | FIRMA DE RECEPCIÓN |
|--------------------------------------|--|-----------------------------|-------------------------------------|--|--------------------|
| H.O.V Hotelera Quito S.A. | Mozarrella Queso de Hoja | 6 unids. 20 unids. | 6 unids. 20 unids. | | |
| Famani | Camembert Parmesano bloq. | 5 unids. 4 bloqs. | 5 unids. 6 bloqs. | | |
| Esteban Montenegro | Queso Fresco Cheddar tajado | 1 bloq. 1 unid. | 1 bloq. 1 unid. | Dividir en 8 porciones empacadas al vacío. | |
| Toro Negro | Mozzarella bloq. Queso Fresco bloq. Parmesano Rallado | 1 bloq. 1 Kl. 500 gr. | 1 bloq. 1 kl. 500 gr. | 4 partes | |
| | | | | | |
| ELABORADO POR: PV FECHA: 15-02-08 | | | SUPERVISADO POR: FECHA: 16-02-08 | | |

BIBLIOGRAFÍA

- BADILLO Jorge. (2006). **Folleto Auditoría de Gestión**. Quito – Ecuador.
- BOHLANDER Sherman. (2001). **Administración de recursos humanos**. México: Internacional Thomson Editores. Duodécima edición.
- Contraloría General del Estado LOGGE. (2004). **Boletín Jurídico**. Ecuador.
- DAFT Richard. (2000). **Teoría y Diseño Organizacional**. México: Internacional Thomson Editores. Sexta Edición.
- ECUADOR. (2002). **Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC)**.
- ECUADOR. **Código de Trabajo**.
- ECUADOR. **Ley de Compañías**.
- ECUADOR. **Ley de Régimen Tributario Interno**.
- ECUADOR. **Normas Ecuatoriana de Auditoría**.
- ECUADOR. **Reglamento Interno**.
- ESTUPIÑAN Rodrigo. (2002). **Control Interno y Fraudes en ciclos transaccionales**. Bogotá: Lito Perla Impresiones. Primera Edición.
- FRANKLIN Benjamín. (2007). **Auditoría Administrativa**. Colombia: McGraw – Hill. Editorial Interamericana. Segunda Edición.
- MALDONADO E. (2006). **Auditoría de Gestión**. Quito – Ecuador: Producciones Digitales Abya – Yala. Tercera Edición.

- MANTILLA Samuel. (2005). **Informe Coso**. Colombia: Ediciones COE. Cuarta Edición.
- RODRIGUEZ Joaquín. (2002). **Estudio de Sistemas y procedimientos administrativos**. México: Internacional Thomson Editores. Tercera Edición.
- SANTILLANA GONZALEZ, Juan Ramón. (2000). **Auditoría Interna Integral**. México: Tercera Edición.
- WHITTINGTON, O., Ray y PANY Kart. (2004). **Auditoría un Enfoque Integral**. Colombia: Editorial Irwin McGraw-Hill. 14ª Edición.
- www.contraloría.gov.ec
- www.elcomercio.com
- www.google.com
- www.monografias.com
- www.supercias.gov.ec
- www.wikipedia.com