

# **CAPÍTULO 1**

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. ANTECEDENTES**

#### **1.1.1. BASE LEGAL DE LA EMPRESA**

SECURIT S.A., durante varios años ha comercializado vidrio de seguridad templado y termoformado y debido a su crecimiento se ha visto obligada a convertirse en una empresa industrial, la misma que a partir del 1 de marzo del 1991 se cambia a una Sociedad Anónima, Empresa que registrará bajo la Superintendencia de Compañías; posee el RUC siguiente 1791135873001.

SECURIT S.A., se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Séptimo del Cantón Rumiñahui, el 1 de marzo de 1991 y fue aprobada su constitución por La Superintendencia de Compañías de esta ciudad, mediante Resolución No. 00.A. DIC.008 de 24 de enero de 1992.

El plazo de duración es de cincuenta años, desde su inscripción en el Registro Mercantil. El domicilio principal es la ciudad de Sangolquí, Provincia de Pichincha, pudiendo establecer sucursales y agencias en otros lugares del Ecuador

Su actividad predominante es: comercialización de vidrio templado y termoformado.

Para cumplir con su objeto social la compañía podrá:

- a)** Adquirir acciones y Acciones sociales, asociarse y, en general, celebrar todos los actos y contratos permitidos por las leyes ecuatorianas;
- b)** Prestar los servicios en todo el territorio nacional en forma directa o a través de distribuidores, agentes u otros factores

de comercio;

- c) Realizar negocios o comisión por cuenta de otros, sean estas personas naturales o jurídicas; y,
- d) Realizar toda clase de operaciones y transacciones civiles o mercantiles permitidas por la ley.

El capital pagado de constitución es de US\$ 117.800,00 (Dólares); dividido en acciones de US\$ 5,55 cada una, cuyos accionistas y aportes en dinero han sido los siguientes:

<b>ACCIONISTAS</b>	<b>CAPITAL PAGADO US\$</b>	<b>CAPITAL SUSCRITO US\$</b>	<b>NÚMERO DE ACCIONES</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN %</b>
HERNÁN ROMERO	23.560,00	23.560,00	4.241	20,00
FABIÁN ROMERO	23.560,00	23.560,00	4.241	20,00
AUGUSTO ROMERO	23.560,00	23.560,00	4.241	20,00
GUILLERMO ROMERO	23.560,00	23.560,00	4.241	20,00
MARCELO ROMERO	23.560,00	23.560,00	4.241	20,00
<b>TOTAL</b>	<b>117.800,00</b>	<b>117.800,00</b>	<b>21204</b>	<b>100,00</b>

La Administración estará gobernada por la Junta General de Accionistas que es el máximo organismo y está la Empresa administrada por el Presidente y el Gerente General. La representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía la ejerce el Gerente General.

La Junta General de Accionistas, constituida por los Accionistas reunidos de acuerdo con la Ley y los Estatutos, es el órgano supremo de la Compañía, y tiene poderes para resolver todos los asuntos relacionados con los negocios sociales y tomar dentro de los límites establecidos por la Ley y los Estatutos Sociales, cualquier decisión que creyere conveniente para la buena marcha de la Compañía.

Cada accionista podrá solicitar una convocatoria a la Junta de Accionistas siempre que posea al menos el 10% de las acciones, teniendo derecho a tener información de la Junta General e informes emitidos.

Las decisiones se tomarán por mayoría absoluta de votos del capital pagado concurrente. Se considerará mayoría absoluta la mitad más uno de las acciones que formen el capital concurrente con capacidad para votar sobre los puntos que la Junta conozca y resuelva.

La Compañía tendrá un Presidente, elegido por la Junta General, de entre los accionistas o fuera de ellos, para un período de dos años y podrá ser reelegido por períodos iguales.

El Presidente tendrá como atribuciones la supervisión de la buena marcha de la Compañía, el cumplimiento de la Ley y de los Estatutos y el ejercicio de las demás atribuciones que se le confieren en los presentes Estatutos y en la Ley de Compañías.

La Junta General elegirá para el período de dos años al Gerente General de la Compañía, de entre los accionistas o fuera de ellos y podrá ser reelegido por períodos iguales.

El Gerente General tendrá como funciones: el representar a la Compañía y actuar a nombre de ella en la celebración de actos y contratos en los términos de estos Estatutos; administrar el personal de la compañía, dirigir el movimiento económico-financiero, presentar a la Junta General de Accionistas un informe anual y el balance que refleje la situación económica de la Compañía y ejercer las demás atribuciones contempladas en la Ley de Compañías.

De los beneficios líquidos anuales se tomará un porcentaje del 10%, destinado a formar un fondo de reserva legal, hasta que éste alcance el 50% del capital pagado. Luego de ello, de esos beneficios se deberá destinar por lo menos un cincuenta por ciento para dividendos en favor de

los accionistas, salvo resolución unánime, en contrario, de los accionistas concurrentes a la Junta General.

### **1.1.2 OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA**

Los objetivos son aquellos que tienen que ver con la visión de futuro de la Empresa, buscando concordar los recursos que posee con las condiciones de mercado y son estipulados por la alta gerencia.

Los objetivos son los resultados deseados dentro de un tiempo determinado, para lo cual se encausan todos los esfuerzos de una organización; los objetivos son la base de la planeación estratégica de toda Empresa.

Para la Empresa SECURIT S.A. a los objetivos empresariales, se los denomina como los objetivos de calidad y a partir de los cuales se derivan todos los demás objetivos; así podemos enunciar que los objetivos son los siguientes:

- Mejorar el uso de los recursos.
- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Incrementar la satisfacción interna.

Los objetivos planteados denotan un alto interés por el mejoramiento y utilización de sus recursos, así como la preocupación por la satisfacción de la razón de ser de la Empresa, quienes constituyen sus clientes, pero cabe indicar que se los expresa de una forma muy general, lo cual no permite un entendimiento claro de lo que pretende alcanzar la Empresa;

otro factor importante es que estos objetivos son conocidos sólo por la alta gerencia y en los niveles operativos no se los ha divulgado

## 1.2 LA EMPRESA

### 1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA

La Empresa SECURIT S.A. inició sus actividades en el año de 1991; está ubicada en la Provincia de Pichincha, en el Cantón Rumiñahui, Autopista Sangolquí – Tambillo, Km 2.5; sus actuales dueños son los hermanos Romero accionistas de la Empresa.

SECURIT S.A. se dedica a la fabricación y comercialización de productos de vidrio de seguridad templado y termoformado; dentro de la empresa se contempla 3 líneas de producción como:

- ❖ **Línea estructural.-** Aquí se pueden mencionar productos como: vidrios para edificios, muebles de oficina, etc.
- ❖ **Línea decorativa.-** Cortinas de baños, tableros, etc.
- ❖ **Línea blanca.-** Puertas de hornos de cocina, refrigeradora, microondas, etc.

Cabe indicar que las diferentes líneas tienen acabados elegantes como son:

- ✓ Biselado.
- ✓ Acanalado.

- ✓ Pulido en formas.
- ✓ Esmerilado total o bajo diseño, etc.

Todos los productos que se realizan en la Empresa llevan la marca INDUVIT.

Las ventas que realiza la Empresa en la mayoría de los casos son bajo pedido, dado que algunos productos como por ejemplo las cortinas de baño se las produce de acuerdo a las necesidades del cliente, pero también una pequeña parte de la producción se la realiza de acuerdo a medidas estándar para atender la demanda.

## **1.2.2. ORGANIGRAMAS**

**DEFINICIÓN.-** “Es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva”.<sup>1</sup>

## **1.2.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

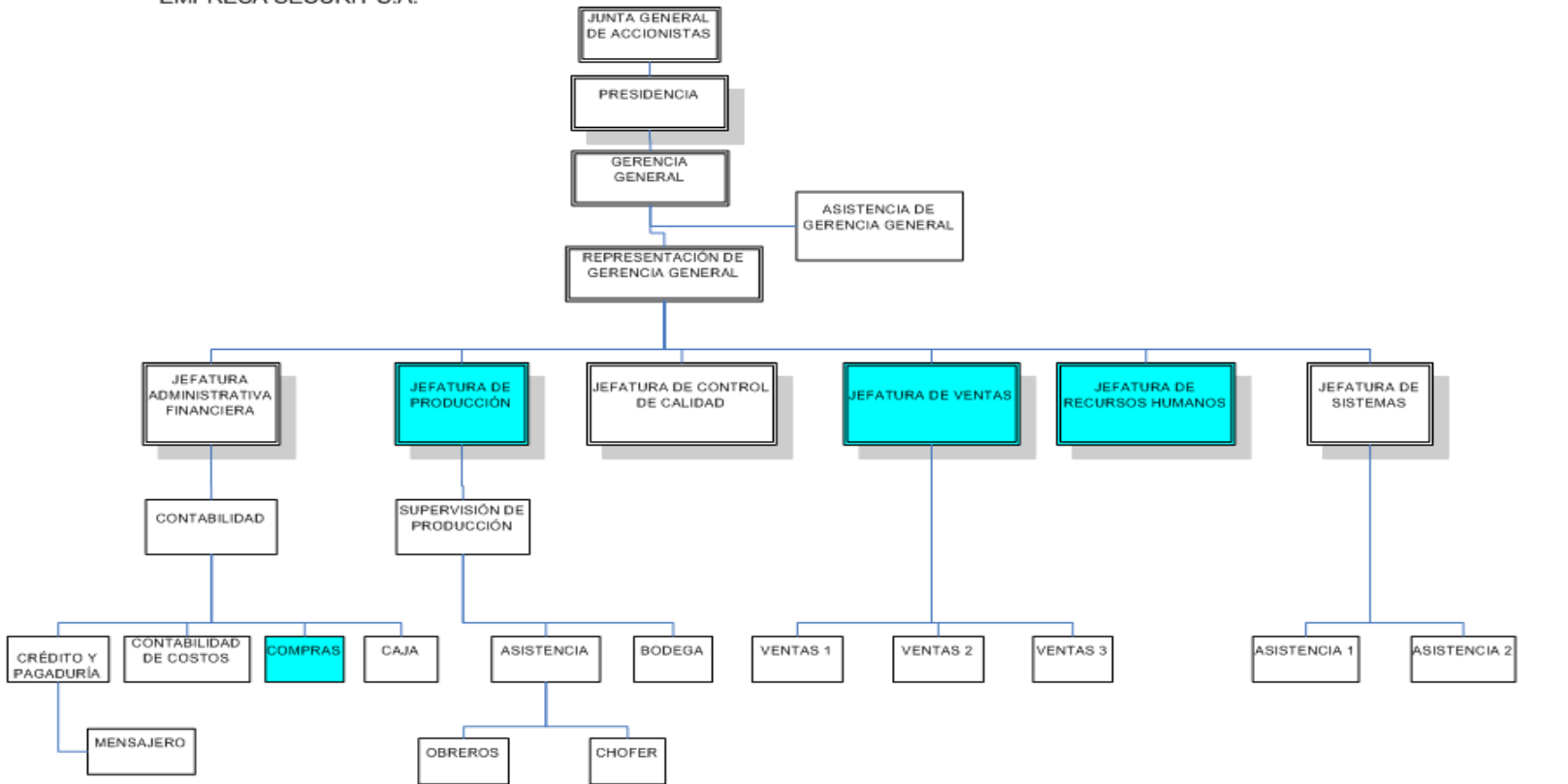
**DEFINICIÓN.-** “Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.”<sup>2</sup>

A continuación se presenta el organigrama estructural vigente:

<sup>1</sup> WWW.MONOGRAFÍAS.COM.

<sup>2</sup> VÍCTOR HUGO VÁSQUEZ R., Organización Aplicada, Segunda Edición 2002, Pág. 219.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL VIGENTE EN LA EMPRESA SECURIT S.A.





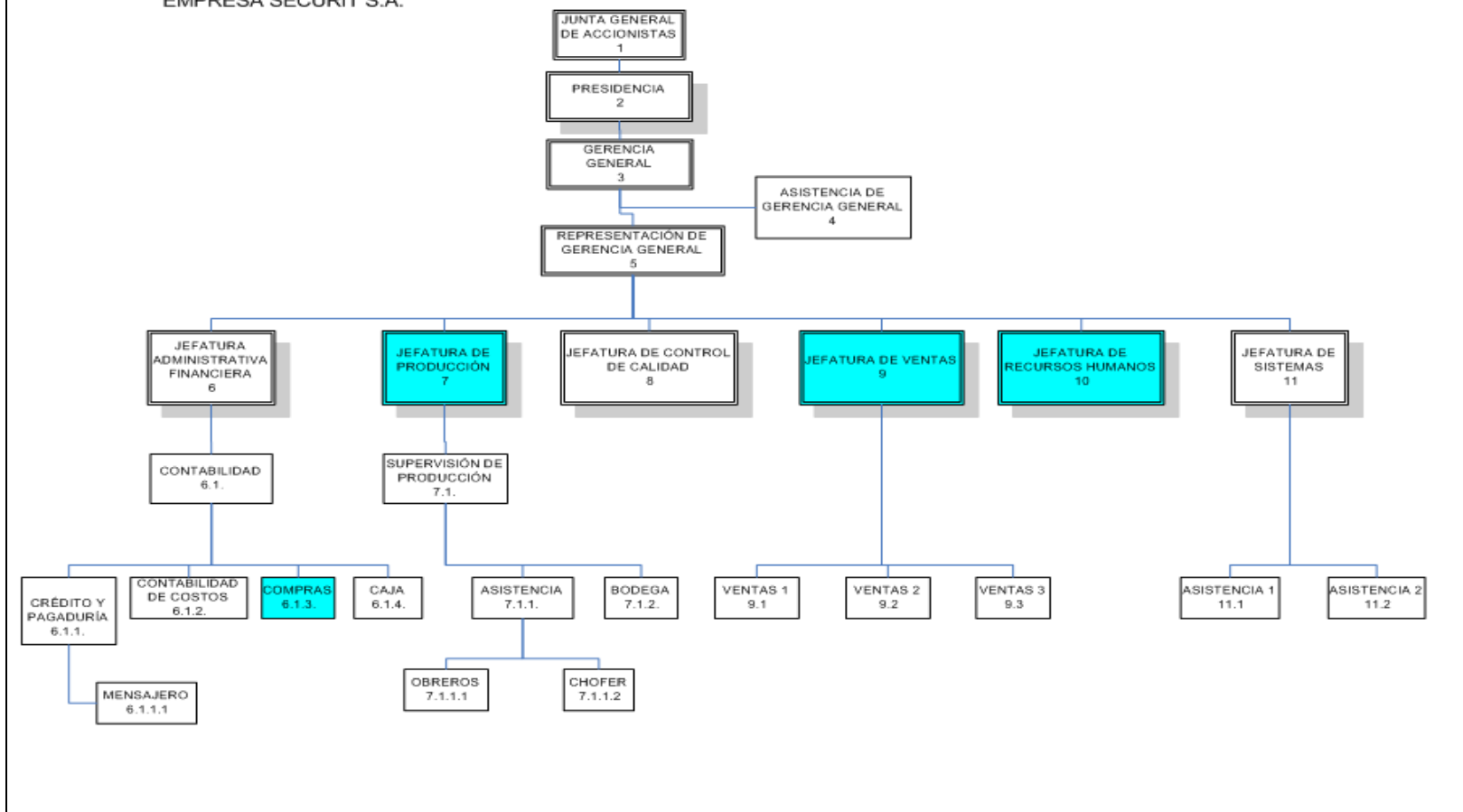
#### **1.2.4. ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

**DEFINICIÓN.-** “Parte del organigrama estructural y nivel de cada unidad administrativa se detallan las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por la más importante y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigramas se determina que es lo que se hace, pero no como se hace.”<sup>2</sup>

A continuación se presenta el organigrama funcional vigente:

<sup>2</sup> VÍCTOR HUGO VÁSQUEZ R., Organización Aplicada, Segunda Edición 2002, Pág. 220.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL VIGENTE EN LA  
EMPRESA SECURIT S.A.



## **1. JUNTA GENERAL DE SOCIOS**

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

## **2. PRESIDENCIA**

- Supervisión de la buena marcha de la Compañía.
- Cumplimiento de la Ley y de los Estatutos y el ejercicio de las demás atribuciones que se le confieren en los presentes Estatutos y en la Ley de Compañías.

## **3. GERENCIA GENERAL**

- Toma de decisiones a largo plazo.
- Interpretación y toma de decisiones a mediano plazo con los estados financieros.
- Aprobación de cambios mayores en los procesos productivos.
- Representante legal de la Empresa.

## **4. ASISTENCIA DE GERENCIA GENERAL**

- Coordina y organiza todas las actividades a realizar por la Gerencia.
- Recpta llamadas telefónicas dirigidas a Gerencia.
- Elaboración de oficios, memos y documentos de comunicación realizados por Gerencia.

#### **4. REPRESENTACIÓN DE LA GERENCIA GENERAL**

- Tiene todas las atribuciones cuando el Gerente General no se encuentra.

#### **6. JEFATURA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA**

- Planificación y control del presupuesto empresarial.
- Contabilizar las transacciones recurrentes durante el ciclo contable.
- Determinar el precio y costo unitario por Orden de Producción.
- Crear un banco de datos de los clientes por cobrar.
- Pago de rubros autorizados a otras dependencias.

##### **6.1 CONTABILIDAD**

- Planificación y control del presupuesto empresarial.
- Contabilizar las transacciones recurrentes durante el ciclo contable.
- Determinar el precio y costo unitario por Orden de Producción.
- Presentación de estados financieros.
- Presentación de índices financieros.

##### **6.1.1 CRÉDITO Y PAGADURÍA**

- Llevar auxiliares de los registros de clientes.
- Realizar contacto con clientes.
- Pagar y controlar los créditos a clientes.
- Pagar y controlar los créditos a proveedores.
- Pago de sueldos y salarios.

#### **6.1.1.1 MENSAJERÍA**

- Pago de impuestos.
- Depósitos diarios recibidos por caja.
- Archivo de documentación de Contabilidad.

#### **6.1.2 COSTOS**

- Análisis de costos de producción para obtener los respectivos precios de venta al público.
- Control de costos de producción.
- Valoración del costo de ventas.
- Control y elaboración de estándares de producción.
- Control y elaboración de estándares de producción.

#### **6.1.3 COMPRAS**

- Llevar auxiliares de los registros de proveedores.
- Realizar contacto con proveedores.
- Realizar las compras de materia prima e insumos.
- Manejar stocks mínimos de materia prima.
- Realizar presupuesto de compras anual.

#### **6.1.4 CAJA**

- Administrar y controlar todo el dinero que ingresa y sale de la caja.
- Cuadre diario de caja.
- Organización secuencial de facturas emitidas.
- Organización secuencial de retenciones recibidas.

## **7. JEFATURA DE PRODUCCIÓN**

- Realización del proceso productivo (entradas- procesos- salidas- retroalimentación).
- Recepción de órdenes de producción y producción inmediata.
- Control y supervisión del proceso productivo.
- Control de calidad de insumos y materias primas.
- Control de calidad durante la transformación de insumos.

### **7.1 SUPERVISIÓN**

- Evaluación del proceso productivo (entradas- procesos- salidas- retroalimentación).
- Control de órdenes de producción y producción inmediata.
- Control y supervisión del proceso productivo.
- Toma de decisiones menores sobre procesos individuales de las órdenes de producción.

#### **7.1.1 ASISTENCIA**

- Seguimiento de la elaboración de órdenes de producción.
- Reposición de órdenes de producción.
- Revisión de órdenes de producción para su respectiva elaboración.

### **7.1.2 BODEGA**

- Almacenamiento secuencial de productos.
- Etiquetado de productos para su entrega de acuerdo a la Orden de Producción.
- Organizar y administrar la bodega para su correcto funcionamiento.
- Despacho de productos al cliente de acuerdo a la factura de venta.
- Controlar salidas de inventarios de productos terminados.

## **8 CONTROL DE CALIDAD**

- Control de calidad de insumos y materias primas.
- Control de calidad durante la transformación de insumos.
- Control de calidad del producto terminado.

## **9. JEFATURA DE VENTAS**

- Realizar estudios de mercados.
- Promocionar los productos.
- Estudiar las necesidades del cliente.
- Percatarse continuamente de las sugerencias del cliente.
- Elaboración de informes de ventas semestrales, anuales.
- Elaboración de proyecciones de ventas.

### **9.1 - 9.2 - 9.3 VENTAS 1 – VENTAS 2 – VENTAS 3**

- Proporcionar un servicio de atención al cliente.
- Estudiar las necesidades del cliente.

- Seguimiento Postventa de todos los clientes.
- Elaboración de cotizaciones para el cliente.

## **10. JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS**

- Encargarse de los procesos de contratación selección y capacitación del personal.
- Determinar una segregación adecuada de funciones.
- Desarrollar un ambiente armonioso de trabajo.
- Comunicar a la gerencia general sobre las sugerencias para un mejor manejo del Personal.
- Encargarse de los procesos de contratación selección y capacitación del personal.

## **11. JEFATURA DE SISTEMAS**

- Administrar los recursos informáticos.
- Brindar soporte para cualquier contingencia en el Área Informática.
- Dar acceso y restricciones a los usuarios de los programas.
- Respalda información financiera administrativa.
- Coordinar con compras la adquisición de equipos necesarios.

### **11.1 – 11.2 ASISTENCIA 1 – ASISTENCIA 2**

- Brindar soporte para cualquier contingencia mínima en el Área Informática.
- Análisis y revisión de datos en el programa interno de la Empresa.



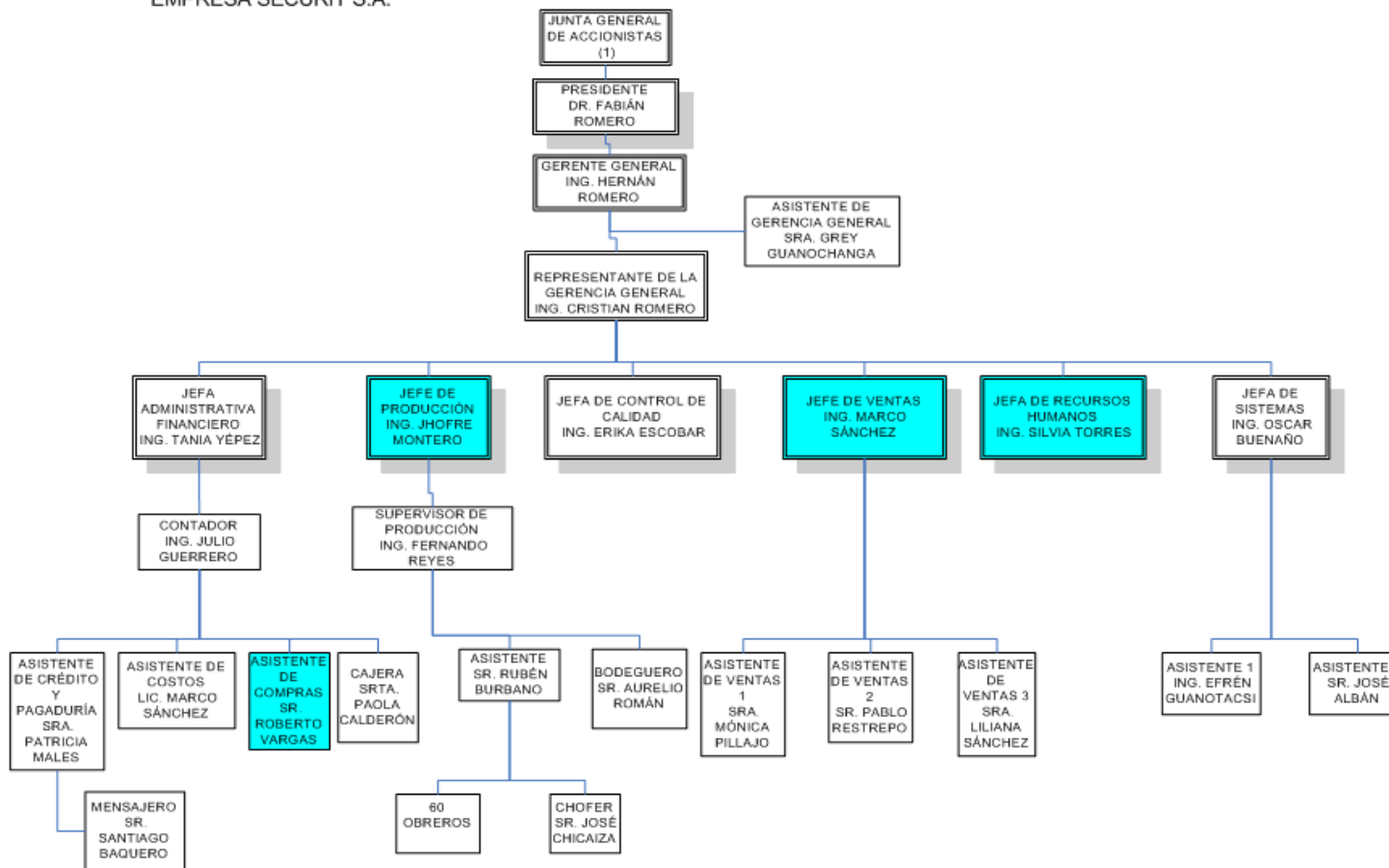
## 1.2.5. ORGANIGRAMA DE PERSONAL

**DEFINICIÓN.-** “También constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en caso de haberla.”<sup>2</sup>

A continuación se presenta el organigrama de personal vigente:

<sup>2</sup> VÍCTOR HUGO VÁSQUEZ R., Organización Aplicada, Segunda Edición 2002, Pág. 221.

ORGANIGRAMA DE PERSONAL VIGENTE EN LA  
EMPRESA SECURIT S.A.



## **(1) JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

- Ing. Hernán Romero
- Dr. Fabián Romero
- Sr. Augusto Romero
- Ing. Guillermo Romero
- Ing. Marcelo Romero

## CAPÍTULO 2

### 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### 2.1. MISIÓN

Es el pronunciamiento de la empresa, lo que es, lo que aspira ser, a quién intenta servir y en que forma piensa hacerlo; es un compromiso a largo plazo para alcanzar un lugar en el mercado, formulando los propósitos de la organización en cuanto al cumplimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de los propósitos.

Además, la misión es la síntesis de lo que ven los clientes y los empleados de su negocio, lo que deberían ser sus productos y servicios.

Las buenas declaraciones de misión tienen tres características principales:

- ✓ Concentrarse en un número limitado de metas.
- ✓ Las declaraciones de misión hacen hincapié en las principales políticas y valores que la Empresa quiere mantener.
- ✓ La declaración define los principales ámbitos competitivos dentro de los cuales va a operar la Empresa.

La Misión que tiene de la empresa SECURIT es:

*“Tener personal motivado e involucrado en el proceso de mejoramiento continuo de calidad de los diferentes productos de SECURIT S.A. mediante la capacitación, el entrenamiento y competencia en los diferentes procesos de la Empresa”<sup>3</sup>.*

<sup>3</sup> Desarrollado por la Empresa SECURIT S.A.

La misión de la empresa se enfoca esencialmente en el recurso humano y los procesos que la empresa realiza para generar un producto de calidad, pero en la declaración no se enuncia el producto, ni los beneficios que se obtienen con el mismo y tampoco los clientes a los que se va a ofrecer el producto, puntos que son muy importantes y que como característica de la misión deberían ser incorporados.

## 2.2. VISIÓN

La visión estratégica es un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar.

Las características que debe tener una adecuada visión de futuro son:

- ❑ Sea fácil de comunicar, clara y simple.
- ❑ Factible y no una fantasía.
- ❑ Motivante.
- ❑ Clara y concreta.
- ❑ Se apegue a los valores más elevados.

La Visión de futuro de la empresa SECURIT S.A. es la que se enuncia a continuación:

*“Crear productos de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes y mantener el liderazgo en el mercado nacional e internacional, a través de estrategias eficientes de producción y comercialización”<sup>3</sup>.*

<sup>3</sup> Desarrollado por la Empresa SECURIT S.A.

Cabe destacar que la declaración de visión de la Empresa es muy ambiciosa, dada que la misma tiene una capacidad instalada que podría cubrir el mercado nacional, pero alcanzar un liderazgo a nivel internacional es poco probable, pues la Empresa no está en capacidad de dicha **producción en el largo plazo**; también se puede puntualizar que los productos que actualmente se ofrecen al mercado ya han alcanzado estándares de calidad, sin embargo y en la declaración se maneja como una estrategia para el futuro, por lo cual se nota que es necesario la actualización de la declaración de la visión.

### **2.3. OBJETIVOS DE LAS ÁREAS**

#### **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Comprobar si los procesos administrativos que se aplican en la Empresa, son los más adecuados para el correcto funcionamiento en el Área de Recursos Humanos.

#### **ÁREA DE COMPRAS E INVENTARIOS**

Evaluar si los procesos administrativos en el Área de Compras e Inventarios generan información rápida y precisa de existencias, para determinar la necesidad real de materia prima en cuanto a producción o de producto terminado en cuanto a ventas.

#### **ÁREA DE PRODUCCIÓN**

Verificar que los procesos de producción tengan establecido parámetros, dentro de los cuales se pueda cumplir con los objetivos trazados por la Empresa, así como también permita generar un producto de calidad, teniendo presente la necesidad de una supervisión continua.

## **ÁREA DE VENTAS**

Evaluar si los procesos de comercialización van acorde con las necesidades o solicitudes que requiere el cliente, con la finalidad de conocer si el producto está llegando al mercado de forma competitiva y está teniendo la aceptación que la Empresa busca.

### **2.4. POLÍTICAS**

La política empresarial consiste en un conjunto de valores y normas desenvueltas y asumidas por una organización y que se asignan a nuevos colaboradores como un modo correcto de percibir, pensar y actuar día a día con sistemas comparativos por parte de los miembros de la Empresa y que distingue a una organización de otras; es la que expresa principios, metas y su espíritu.

La Cultura Empresarial de la empresa SECURIT S.A. es:

“Brindar confianza y satisfacción a nuestros clientes, con la participación de un recurso humano comprometido, capacitado y el uso de tecnología calificada”<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Desarrollado por la Empresa SECURIT S.A.

La política que presenta la Empresa está acorde a las características que debe cumplir, dado que dentro de la misma se definen valores como la confianza; también se contempla la importancia de satisfacer las necesidades de sus clientes; cabe destacar que se denota una preocupación por parte de la alta gerencia por mantener un personal capacitado y comprometido con los fines a alcanzar; por último podemos

indicar que la Empresa busca estar a la vanguardia de los cambios en cuanto a la tecnología, lo que le permite distinguirse de otras empresas.

## **2.5. ESTRATEGIAS**

- **Estrategias de innovación tecnológica y competitividad**

- a. Planeación y administración:**

La primera herramienta que una Empresa debe implantar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a donde quiere ir, de tal manera que, partiendo del sitio en que se encuentra, pueda fijar las estrategias necesarias para lograr su misión.

- b. Calidad total:**

Puede definirse como la cultura de administrar a toda la organización, para que sea excelente en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente. En esta definición encontramos dos puntos importantes: primero, que la calidad se extiende en toda la organización y todo lo que hace y segundo que la calidad es definida finalmente por el cliente.

El concepto de calidad ha tomado gran auge actualmente, debido a la preocupación constante de las empresas por mejorar, ofrecer un buen producto o servicio al cliente y por evitar que sus competidores los saquen del mercado.



**c. Orientación al cliente:**

Es importante como estrategia para competir y permanecer en los negocios, implementar tecnologías que permitan a la Empresa estar constantemente atenta a los requerimientos y especificaciones de sus clientes, de tal forma que satisfaciéndoles adecuadamente e inclusive excediendo sus expectativas, pueda retener a esos clientes e incrementar más el mercado, gracias a que el mercado actual recomienda otros potenciales clientes para la adquisición de dicho producto o servicio.

**d. Administración del conocimiento:**

El principal reto de la gerencia es desarrollar el capital humano y estructurar y sistematizar el conocimiento, a fin de que se traduzca en valor agregado. En la revolución del conocimiento, las empresas competitivas se basarán en la capacidad de generar continuamente valor agregado (todo aquello que logre diferenciar al producto o servicio de los de la competencia).

Entre mayor uso haga una compañía de la inteligencia del recurso humano, es más fácil que genere valor agregado. Ante los cambios rápidos que caracterizan al mundo actual, ser más competitivo significa hoy ser más inteligente.

**e. Diferencia competitiva:**

Es crear una sólida cultura de innovación en la Empresa, es decir, que todos los integrantes de la organización sean creativos e innovadores. Ahí reside la fuerza para permanecer a largo plazo, pues se podrán ofrecer constantemente al mercado ventajas diferenciales, sólo creando nuevos

productos o modificando los actuales, de manera que se establezcan barreras para la competencia, lo que asegurará el éxito de la Empresa.

#### **f. Liderazgo:**

El liderazgo es de vital importancia para transformar a nuestras instituciones y empresas en organizaciones competitivas. El auténtico liderazgo no se logra sólo diciendo: “quiero cambiar”. Es todo un proceso que habrá de recorrerse porque es la piedra angular de la competitividad.

Líderes son quienes hacen que sucedan cosas nuevas e imprimen dirección al grupo; quienes tienen sensibilidad para ver que los problemas son retos que brindan la oportunidad de llegar al éxito; quienes saben compartir sus visiones y expectativas con los demás; quienes son confiables y apoyan y comprenden a sus colaboradores; quienes tienen tiempo para pensar y saben concentrarse en lo esencial; quienes ambicionan ser los mejores.

#### **g. Estrategia de rentabilidad**

Esta estrategia define las expectativas de la Empresa respecto a la relación beneficios – tiempo y tiene tres opciones básicas:

- ✓ **Explotación.-** Logro de los más altos beneficios posibles en el más breve plazo.
- ✓ **Estabilidad.-** Logro de beneficios estables durante un largo periodo de tiempo.
- ✓ **Inversión.-** Logro de altos beneficios futuros, aun a costa de la rentabilidad a corto plazo.

#### **h. Estrategias de crecimiento.**

La estrategia de crecimiento tiene como finalidad aumentar la participación de mercado de la Empresa. Un aspecto importante que hay que destacar es que no se participa en un mercado porque se vende, sino por el contrario se vende porque se participa en un mercado.

Toda estrategia de crecimiento debe ser definida, planificada e implantada fundamentalmente en función de las condiciones y características del o los mercados en los que actúa o pretende actuar la Empresa.

Para lograr la participación la Empresa recurre a los productos que desarrolla, lanza y mantiene en el mercado. De ahí que toda estrategia de crecimiento se inicia con la elección entre dos opciones: crecer con los productos actuales o hacerlo con productos nuevos.

Cada una de estas opciones implica líneas de acción que se presentan en el siguiente cuadro:

#### **CUADRO N°1**

#### **OPCIONES DE CRECIMIENTO**

	<b>ÁREAS DE ACCIÓN</b>	<b>ACCION ESTRATÉGICA</b>
<b>PRODUCTOS EXISTENTES</b>	Segmentos existentes	Penetración de los segmentos
	Nuevas áreas	Ampliación de los segmentos
	Nuevos segmentos	Reposicionamiento del producto / servicio
	Nuevos mercados	Desarrollo de los mercados

<b>PRODUCTOS NUEVOS</b>	Segmentos existentes	Reestructuración de los segmentos
	Nuevas áreas	Extensión de los segmentos
	Nuevos segmentos	Expansión de los segmentos
	Nuevos mercados	Integración Diversificación.

## 2.6. PRINCIPIOS Y VALORES

### PRINCIPIOS

Se puede entender por principios, las creencias y normas que van ligadas con los valores, para una correcta función de la Empresa; representan un conjunto de parámetros que ayudan a la cultura organizacional, por lo que deben ser conocidos y compartidos por todas las personas que conforman la organización.

Cabe destacar que dentro de la Empresa SECURIT S.A. no existe una declaración formal de los principios corporativos, pero a través de entrevistas con los directivos de la Empresa se ha podido determinar los siguientes:

- ✓ **Innovación.-** Cambio continuo de los procesos y maquinaria para satisfacer la demanda del mercado.
- ✓ **Calidad en el producto.-** Ofrecer un producto que cumpla con las expectativas del cliente.

- ✓ **Satisfacer las necesidades del cliente.-** Todo esto se logrará dando prioridad a sugerencias, dadas de tal manera permitirá reconocer fallas y dar solución inmediata a ellas.
- ✓ **Mantener capacitado a los trabajadores.-** Esto ayudará para que cada uno pueda desempeñar correctamente el trabajo encomendado y no exista fallas que perjudiquen al producto final y por ende a la Empresa.

## **VALORES**

Los valores representan la convicción básica de que una forma de conducta específica es preferible a otra forma de conducta contraria u opuesta, los valores tienen atributos en cuanto a su contenido o intensidad, determinando el grado de importancia. Estos deben ser analizados y ajustados a la realidad de la Empresa, para luego ser divulgados interna y externamente y que sólo en base al liderazgo efectivo se logrará que estos valores sean hábitos observados por toda la compañía.

Igualmente no existe una declaración formal de valores en la Empresa SECURIT S.A., pero a continuación describen los que se han podido determinar de las entrevistas que se realizó a los directivos de la Empresa.

- ✓ **Ética Personal.-** Al momento de desempeñar nuestras funciones y cargos encomendados.
- ✓ **Honestidad.-** Respeto a la ley y cumplimiento con las obligaciones tributarias.

- ✓ **Respeto al cliente.**- Cordialidad y buen trato para lograr la satisfacción de los clientes.
- ✓ Respeto y consideración a nuestros compañeros.
- ✓ **Puntualidad.**- En todas las actividades a realizar por los trabajadores demostrando capacidad e iniciativa para cambiar la mentalidad que durante muchos años no nos ha permitido desarrollarnos.
- ✓ **Lealtad.**- Para con nuestros superiores de tal forma que exista armonía y confianza en el lugar de trabajo.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. ANÁLISIS SITUACIONAL.**

#### **3.1. ANÁLISIS INTERNO.**

##### **3.1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.**

###### **3.1.1.1. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

<b>PROCESO Nº 1</b>
<b>SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>
El Departamento que requiera de nuevo personal, reemplazará el existente, realizando una solicitud de requerimiento del mismo al Departamento de Recursos Humanos.

<b>PROCESO Nº 2</b>
<b>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>
Se da cuando al existir determinada vacante, la Empresa intenta llenarla con personas extrañas. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.</li><li>▪ Candidatos referidos por trabajadores de la misma Empresa.</li><li>▪ Carteles o avisos en la puerta de la Empresa.</li><li>▪ Contactos con asociaciones gremiales.</li><li>▪ Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.</li><li>▪ Intercambio con otras empresas.</li><li>▪ Anuncios en diarios, revistas, etc.</li></ul>

- Agencias de reclutamiento externo.

## **PROCESO Nº 3**

### **SELECCIÓN DE PERSONAL**

#### **1. Etapa. Análisis del Trabajo (Descripción o Perfil del Puesto)**

El documento que describe el análisis del trabajo debe contener como mínimo:

- Todo lo que permita la identificación del puesto o función: designación exacta, lugar donde se desarrolla el trabajo, número de personas que desempeñen el mismo puesto o función.
- Los objetivos concretos del puesto o función.
- Las responsabilidades del titular del puesto o función.
- Relaciones con las demás personas.
- Condiciones físicas del trabajo.
- Condiciones de remuneración y promoción.

#### **2. Determinación de cómo Medir el Éxito Profesional Previsto**

#### **3. Etapa. Definición de Técnicas para Medir Actitudes y Aptitudes**

Los tests psicológicos, de observación sistemática del comportamiento, o de cualquier otra técnica, propuestos para evaluar a los candidatos a un puesto y predecir cuál será su rendimiento en situaciones laborales futuras, son numerosos.



<b>PROCESO Nº 4</b>
<b>CONTRATACIÓN</b>
<p>En este paso se formaliza con apego a la ley la futura relación de trabajo, para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la Empresa.</p> <p>Cuando ya se pusieron de acuerdo las partes, es necesario integrar su expediente de trabajo.</p> <p>La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.</p> <p>La duración del contrato será por 3 meses como contrato a prueba.</p> <p>El contrato deberá ser firmado el Gerente General, el responsable directo y el trabajador.</p>

<b>PROCESO Nº 5</b>
<b>INGRESO A LA NÓMINA DE PAGOS</b>
<p>La persona contratada es reportada a la sección de manejo de nómina, donde se le incluye en la nómina de pagos y se hace el aviso de entrada al IESS.</p>

<b>PROCESO Nº 6</b>
<b>INDUCCIÓN</b>
<p>Se informará al respecto a todos los nuevos empleados respecto a planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al Jefe y a la Empresa.</p>

El nuevo trabajador debe conocer lo relacionado con la Empresa como:

- Inducción en el Departamento de Personal.
- Inducción en el puesto.
- Ayudas Técnicas.

## **PROCESO Nº 7**

### **CAPACITACIÓN**

Una vez cumplido el proceso anterior se realiza la capacitación respectiva al trabajador, lo cual ayudará a la Empresa para que se consiga los siguientes puntos:

- ✓ Adaptación de la persona en el puesto.
- ✓ Eficientar y mejorar las labores.
- ✓ Incrementar la productividad.
- ✓ Prepararlo para otros niveles.
- ✓ Promover seguridad en el empleo.
- ✓ Mejorar las condiciones de seguridad en él trabajo.

## **PROCESO Nº 8**

### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Este proceso sirve para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de cómo se maneje la administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la Empresa.

### **Métodos de evaluación del Desempeño**

Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

Estos sistemas efectivos de evaluación del desempeño pueden aplicarse a través de:

- Técnicas orientadas a la tarea.
- Técnicas orientadas a las personas.
- Sistemas de retroalimentación.
- Sistemas de mejora del rendimiento.

### 3.1.1.2. ÁREA DE COMPRAS E INVENTARIOS

#### **PROCESO Nº 1**

##### **RECEPCIÓN DE LA SOLICITUD DE COMPRA**

Cuando se requiere la reposición de suministros y materia prima para la Producción, la Bodega emite una solicitud de compra al Departamento de Compras indicando su necesidad.

#### **PROCESO Nº 2**

##### **SOLICITUD DE PROFORMAS**

En primera instancia se recibe las cotizaciones solicitadas a por lo menos 3 proveedores; se comparan las ofertas y se selecciona aquella que cumpla con los requisitos.

#### **PROCESO Nº 3**

##### **SELECCIÓN**

Se selecciona el proveedor que resulte más conveniente en cuanto a precios y especialmente en calidad.

#### **PROCESO Nº 4**

##### **ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA**

En este paso el responsable del proceso procede a realizar la compra, emitiendo una orden de compra para el proveedor, en la cual consta la

cantidad, descripción o características del producto o materia prima y el tiempo de entrega.

#### **PROCESO Nº 5**

##### **RECEPCIÓN DE LA MERCADERÍA**

Por medio de la orden de compra se procede a la recepción de la mercadería, comparando con la factura emitida por el proveedor, verificando que cumpla con todas las especificaciones detalladas, para asegurarse que no exista ningún tipo de contratiempos con relación a precio, cantidad y características.

#### **PROCESO Nº 6**

##### **ENVÍO DE LA MERCADERÍA A BODEGA**

La mercadería se entrega en bodega donde el responsable de su recepción procede a su ingreso con los siguientes datos:

- ◇ Guía despacho o factura del proveedor.
- ◇ Fecha de ingreso.
- ◇ Nombre y detalle de productos.
- ◇ Firma de la guía del transportista.
- ◇ Fecha de vencimiento de los artículos.

**PROCESO Nº 7**

**ENVÍO DE LA DOCUMENTACIÓN A CUENTAS POR PAGAR PARA SU CONTABILIZACIÓN**

La documentación recibida de las Compras de suministros y materia prima es enviada a Cuentas por Pagar para su registro contable.

### 3.1.1.3. ÁREA DE PRODUCCIÓN

<b>PROCESO N° 1</b>
<b>Recepción de la Orden de Producción</b>
En este paso el Jefe de Producción en la mañana recepta las órdenes de producción del Departamento de Ventas para el trabajo diario, con el fin de verificar que se cumpla con lo solicitado por el cliente, de tal forma de evitar el desperdicio de materia prima.

<b>PROCESO N° 2</b>
<b>Solicitud de materia prima a la Bodega General</b>
En este formato se solicita a la Bodega General el material necesario, para poder elaborar la Orden de Producción, de acuerdo a los metros cuadrados que conste en la respectiva orden.

<b>PROCESO N° 3</b>
<b>Recepción de materia prima</b>
El vidrio ingresa en cajas a la Bodega de Producción y es clasificado por los trabajadores de acuerdo a su espesor, previo al control de calidad realizado, para verificar si la materia prima cumple con los estándares para realizar el trabajo.

<b>PROCESO Nº 4</b>
<b>Solicitud de materia prima a la Bodega de Producción</b>
Una vez realizada la verificación de la materia prima se realiza una solicitud a Bodega de Producción en la cual consta los metros cuadrados que se va a utilizar en la Orden de Producción, el espesor y color del vidrio, de tal forma de que se lleve un control mes a mes para determinar cuanto se ha consumido.

<b>PROCESO Nº 5</b>
<b>Transformación de la materia prima</b>
De acuerdo al espesor del vidrio se destina su transformación al corte manual realizado por los obreros o al corte automático realizado por una máquina; en este proceso tomando como referencia la Orden de Producción emitida por el Departamento de Ventas se realizará el pedido del cliente con sus especificaciones respectivas.

<b>PROCESO Nº 6</b>
<b>Lijado y pulido del vidrio</b>
Una vez que se ha realizado el corte del vidrio según el pedido del cliente se lo puede lijar que consiste en pasar el vidrio y sus costados por una lijadora automática de banda para eliminar levemente los filos cortantes.  El pulido de vidrio es un proceso más completo en el cual se transporta el vidrio manualmente hasta una pulidora que elimina los filos cortantes y brinda un brillo y forma a los extremos del vidrio elegantes, existen dos tipos de pulido mate y brillante.



<b>PROCESO Nº 7</b>
<b>Saques y perforaciones</b>
En este proceso al vidrio se le realizan perforaciones mediante una broca diamantada en varios diámetros según el pedido del cliente.

<b>PROCESO Nº 8</b>
<b>Serigrafía</b>
Manualmente se transporta al vidrio hasta la banda transportadora que lo lleva hasta una estampadora que a través de una seda estirada y pintura especial con varios diseños impregna los mismos en el vidrio que tiene que salir por otra banda a una secadora industrial.

<b>PROCESO Nº 9</b>
<b>Templado para concluir el Proceso de Producción</b>
Este vidrio es sometido a dos procesos controlados: el primero sería el de la elevación de su temperatura y el segundo para el enfriamiento brusco. Después de realizar lo antes mencionado que depende del espesor del vidrio, se procede a transportar el producto terminado hacia el Área de Bodega.

<b>PROCESO Nº 10</b>
<b>Entrega del producto terminado en la Bodega</b>
Una vez culminado el proceso se entrega el producto a la Bodega, donde

se procede a colocar la etiqueta en la cual consta el número de orden para poder ser identificado en la misma para su posterior entrega al cliente cuando se facture.

#### 3.1.1.4. ÁREA DE VENTAS

<b>PROCESO Nº 1</b>
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>
<p>En esta primera etapa del proceso de ventas, el vendedor establece qué oportunidades de comercialización tiene la Empresa, preparando una base de datos de posibles clientes. Dependiendo del tipo de negocio, hay varias maneras de determinar las posibilidades; por ejemplo, hablar con los contactos existentes adecuados, asistir a seminarios y ferias comerciales, enviar publicidad y establecer contacto desde cero con empresas nuevas.</p> <p>El objetivo de este paso es identificar a la persona encargada de la toma de decisiones o un canal dentro de la organización que le permita llegar hasta esa persona.</p>

<b>PROCESO Nº 2</b>
<b>BÚSQUEDA DE PROSPECTOS DE NUEVOS CLIENTES</b>
<p>Con el estudio de mercado realizado por la Empresa, se establece y determina los posibles nuevos clientes que se podrían conseguir.</p>

**PROCESO Nº 3****SELECCIÓN DE CLIENTES POTENCIALES**

Para tener éxito en el proceso de ventas, debe averiguar cómo reaccionan los clientes ante su oferta de productos, precios, marcas, servicios o cualquier otra cosa relacionada con la Empresa. Pregunte a varios de sus clientes actuales sobre referencias de posibles nuevos clientes, para saber qué piensan de la Empresa, de los productos y servicios que ofrece, de su potencial de ventas y de la competencia. Se puede realizar una pequeña encuesta por correo electrónico, por teléfono o mediante postales publicitarias. Los incentivos, como los descuentos y las muestras, pueden ayudarle a recibir esas opiniones.

**PROCESO Nº 4****ATENCIÓN DE CLIENTES ANTIGUOS**

Los clientes antiguos son visitados para que se establezca sus necesidades de compra de los productos que comercializa la Empresa.

**PROCESO Nº 5****RECEPCIÓN DEL PEDIDO**

Una vez acordado con los clientes antiguos y los nuevos, se procede a receptar en el sistema el pedido y por último se determina el valor a facturar si es aprobada la cotización.

<b>PROCESO Nº 6</b>
<b>SOLICITUD DE FACTURACIÓN</b>
<p>Una vez que se recibe el informe de aprobación del pedido, se revisa la documentación, para saber si se cumple con todos los requisitos solicitados por el cliente.</p> <p>Se revisa en el sistema de facturación para saber si el cliente está dado de alta y se posee todos sus datos; si es así se confirman los datos de facturación con el cliente</p> <p>Si el cliente no está dado de alta, se habla con el cliente para obtener los datos de facturación</p> <p>Se procede a realizar la factura y se imprime.</p>

<b>PROCESO Nº 7</b>
<b>SOLICITUD DE ENTREGA DE MERCADERÍA</b>
<p>El cliente al recibir la factura es el único documento con el cual puede retirar su pedido en bodega; de igual forma puede verificar si cumple con los requisitos solicitados o realizar el respectivo reclamo por algún tipo de falla localizada.</p>

<b>PROCESO Nº 8</b>
<b>SERVICIO POSTVENTA</b>
<p>Todos los clientes, sean antiguos o nuevos, son visitados posteriormente para establecer si los productos entregados han cumplido con los estándares de calidad y establecer posibles reclamos.</p>

## **3.2. ANÁLISIS EXTERNO**

### **3.2.1. INFLUENCIAS MACROECONOMICAS**

#### **3.2.1.1. FACTOR POLÍTICO**

##### **Poder Legislativo**

La realidad que vivimos los ecuatorianos es observar una relación los asambleístas que conforman el denominado “Congresillo” y el Gobierno cada vez más distorsionada, pues no llegan a un consenso respecto a la expedición y aprobación de leyes que den soluciones a los problemas que afronta el pueblo ecuatoriano.

En conclusión, entre el Congresillo y el Gobierno en relación a la expedición de leyes que den solución a los problemas que vivimos los ecuatorianos constituye una amenaza, ya que obstaculizan el desarrollo del país.

##### **Elecciones Electorales – año 2009**

En nuestro país se aproxima un proceso electoral que será trascendental para el destino de nuestra nación; las próximas elecciones tienen al país en un ambiente de incertidumbre, sobre todo en el sector empresarial, puesto que con el Presidente electo vendrá un nuevo Plan de Gobierno que podría cambiar la normatividad actual del país.

##### **Seguridad Interna**

De acuerdo a la Constitución la Fuerza Pública estará constituida por las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional.

El establecimiento de nuevas políticas de defensa, la seguridad interna del país mejorara, lo cual garantizará que las actividades empresariales se puedan realizar con normalidad.

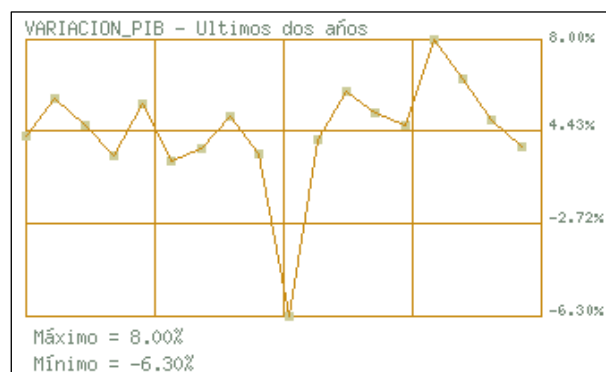
### 3.2.1.2. FACTOR ECONÓMICO

#### PRODUCTO INTERNO BRUTO

En base al estudio descrito se define como Producto Interno Bruto (PIB) al principal indicador para medir el desenvolvimiento de la actividad económica del país; este indicador del año 2004 al 2008 ha tenido un disminución real de 5.51%, lo que significa que el país ha tenido un decrecido económicamente en estos años, razón por la cual se puede concluir que el comportamiento del PIB no favorecerá el desarrollo de la actividad empresarial en el país, más aún considerando que su crecimiento se ha orientado siempre a la industria petrolera.

#### GRÁFICO N° PIB

FECHA	VALOR
Enero-01-2007	2.49 %
Enero-01-2006	3.89 %
Enero-01-2005	6.00 %
Enero-01-2004	8.00 %
Enero-01-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %
Enero-01-1998	2.12 %
Enero-01-1997	4.05 %
Enero-01-1996	2.40 %
Enero-01-1995	1.75 %
Enero-01-1994	4.70 %
Enero-01-1993	2.00 %
Enero-01-1992	3.60 %
Enero-01-1991	5.00 %
Enero-01-1990	3.00 %



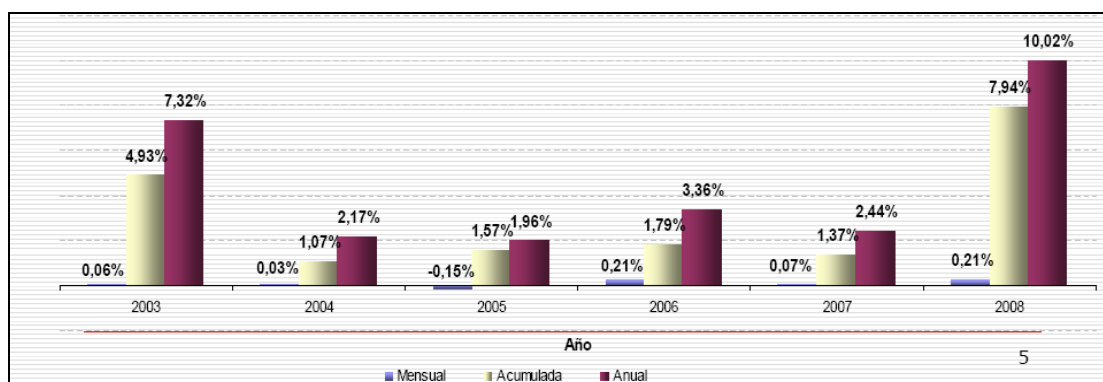
Fuente de información: Banco Central del Ecuador

## INFLACIÓN

El índice de inflación al 2003 fue del 7.32% la inflación más alta de América Latina, en un esquema dolarizado; es por ello que a pesar de que gracias a la dolarización, la inflación ha descendido, se requiere que esta registre valores de un sólo dígito, lo que permita mejorar la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos, sin embargo no se podrá garantizar un crecimiento sostenido y una expansión sustantiva del empleo.

A continuación se presenta los cuadros de la evolución del PIB en los últimos años y mensualmente en el presente año:

### GRÁFICO N°2 INFLACIÓN



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

### 3.2.1.3. FACTOR SOCIAL

#### Migración

En el Ecuador este factor tuvo mayor auge a partir de la grave crisis que afrontó el país a finales de los 90, teniendo mayor corriente hacia Europa,



especialmente España e Italia; según estudios unas 500 mil personas abandonaron el país.

Este factor es considerado como una amenaza, pues se ha percibido la disminución de la mano de obra en los sectores de la agricultura, ganadería, construcción, plomería, carpintería entre otras, lo que podría ocasionar un incremento en la mano de obra.

### **Pobreza**

La pobreza es uno de los principales problemas del Ecuador. Según la definición nacional, la pobreza afecta al 65% de la población del país, además este factor restringe el acceso a la educación, salud y vivienda, por lo que se puede denotar una amenaza, puesto que al existir más pobres el nivel de consumo disminuye.

### **Delincuencia**

En el Ecuador existe una creciente ola delictiva en cuanto a robos, asaltos, violaciones, narcotráfico, etc. a personas, empresas e instituciones. En el transcurso de este año se ha presenciado una tasa alta de violencia que es de un 39% en la actualidad, lo cual constituye una amenaza.

### **La Corrupción**

La corrupción en el Ecuador, lamentablemente se encuentra enraizada; difícilmente encontramos estamento político que no haya sido

contaminado, razón por la cual nuestro país es uno de los más corruptos a nivel mundial, por lo cual este factor es considerado una amenaza.

### **Nivel de Salarios**

En el mundo la mano de obra más barata que existe es la de nuestro país; un trabajador ecuatoriano recibe un promedio de 0.85 centavos de dólar por hora de trabajo, pero se espera que este se vaya incrementado, según como se desarrolle el crecimiento económico de nuestro país.

### **Empleo, Desempleo Y Subempleo**

El empleo es la ocupación económica de toda la población del país y está compuesta por edades activas e inactivas.

La principal razón para la baja oficial en materia de desempleo y subempleo estaría dada por la alta migración de ecuatorianos al exterior, produciéndose una traslación del desempleo y subempleo hacia fuera del país.

#### **3.2.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO**

La evolución tecnológica avanza a pasos agigantados, resultando nuevas o mejoradas alternativas de solución, sin embargo el acceso a ellas es difícil, ya que no todos los empresarios ecuatorianos tienen la capacidad adquisitiva, ni el recurso humano calificado para el manejo de la nueva tecnología. Por esta razón el Ecuador seguirá manteniendo bajos niveles de tecnología, lo cual repercutirá en su falta de competitividad.

### **3.2.1.5. FACTOR LEGAL**

**Ministerio del Trabajo y Empleo.-** La Empresa mantiene relacione en función de que la organización cumple sus obligaciones patronales amparado en la ley, dentro del cual se encuentra el Código de Trabajo y demás leyes reguladoras.

**Servicio de Rentas Internas (SRI).-** La Empresa cumple con las normas de régimen tributario a través de la cancelación de los impuestos como el IVA, Impuesto a la Renta, etc.

**IEES.-** La Empresa cumple con el pago puntual de los Aportes Patronales Personales y Fondos de Reserva.

**MUNICIPIO.-** Las obligaciones contraídas se cancelan de forma puntual como el impuesto 1.5 por mil sobre los activos y las patentes municipales.

### **3.2.2. INFLUENCIAS MICRO AMBIENTALES**

#### **3.2.2.1. CLIENTE**

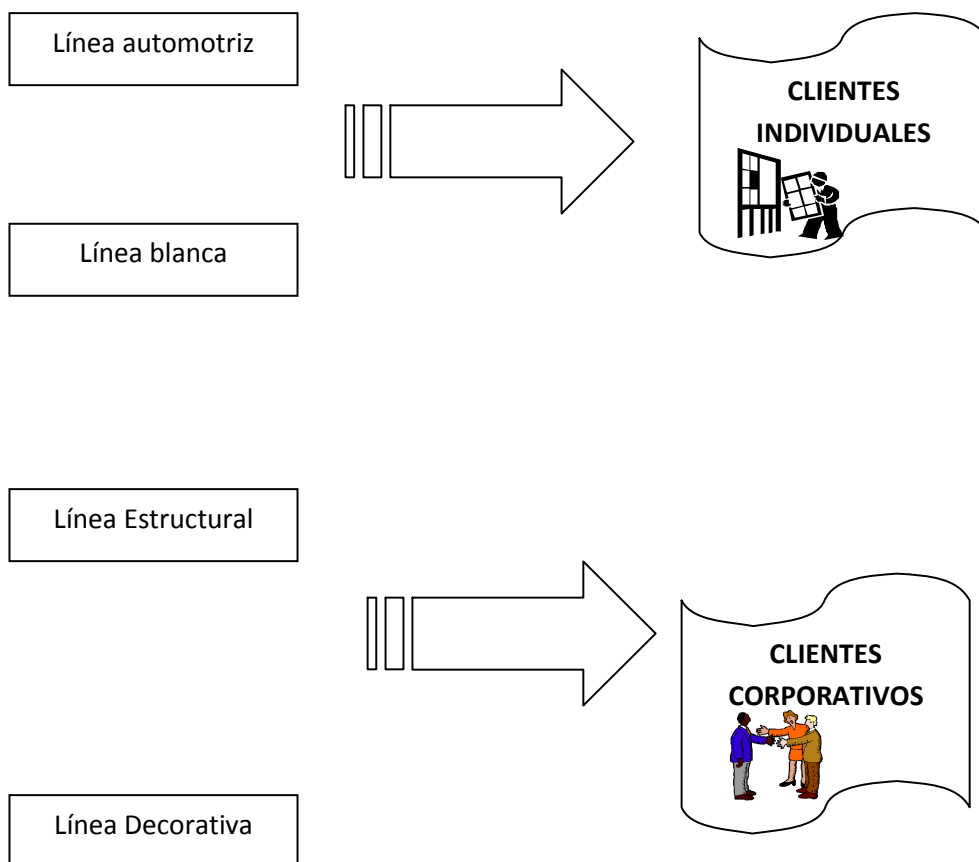
- **DEFINICIÓN**

Se define como cliente el que por sus características demográficas o socioeconómicas, comportamientos y/o necesidades puede considerarse como posible comprador de los productos ofertados o usuario de los servicios suministrados por la Empresa.

- **DESCRIPCIÓN DE LOS CLIENTES**

SECURIT S.A. tiene una cartera de clientes diversificada como consecuencia de las diferentes líneas de productos que ofrece al mercado, dentro de los mismos se puede mencionar a ingenieros, arquitectos, instaladores de vidrio, empresas que producen línea blanca, línea decorativa, línea automotriz y accesorios de oficina.

De acuerdo a lo antes mencionado la empresa ha clasificado a sus clientes en dos tipos: corporativos e individuales.



## CLIENTES CORPORATIVOS

Los clientes corporativos están definidos por empresas que tienen una personería jurídica y cuyo nivel de compras es muy representativo para la Empresa, con lo cual se definirá el 20% de los clientes que generan el 80% de las ventas.

A continuación se ha establecido el cuadro de análisis para los clientes dentro del cual se ha procedido a agrupar por rangos de acuerdo al nivel de compras.

### CUADRO N° 2

#### **Categorización de clientes según el poder adquisitivo mensual**

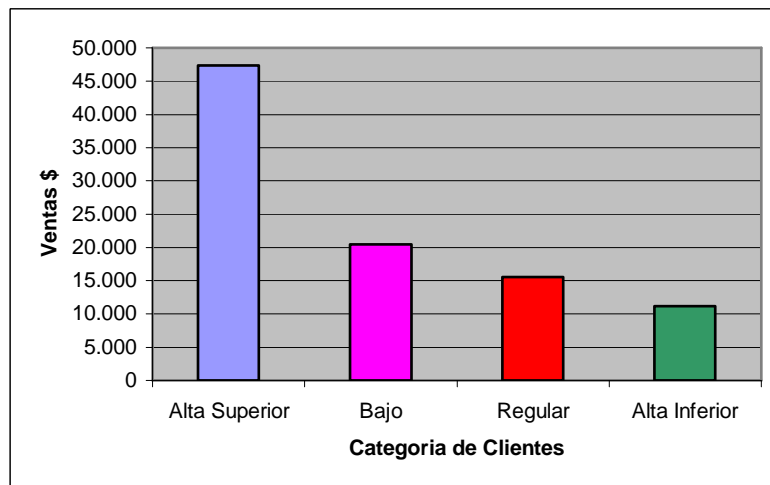
<b>ORD.</b>	<b>Rangos</b>	<b>Categorías</b>	<b>No. de clientes</b>	<b>VENTAS US\$ Mensual</b>
1	< 3.000	Bajo	43	20.497,94
2	3.001 – 6.000	Regular	3	15.571,47
3	6.001 – 9.000	Media	0	0,00
4	9.001 -12.000	Alta Inferior	1	11.137,03
5	12.001 -15.000	Alta Media	0	0,00
	> 15.000	Alta Superior	3	47.331,06
<b>TOTAL</b>			<b>50</b>	<b>94.537,50</b>

### **CUADRO N°3**

#### **CUADRO GENERAL DE CLIENTES SEGÚN EL PRINCIPIO DE PARETO**

<b>ORD.</b>	<b>Categorías</b>	<b>No. De clientes</b>	<b>VENTAS US\$</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
1	Alta Superior	3	47.331,06	50,00	50
2	Bajo	3	20.497,94	22,00	72
3	Regular	3	15.571,47	16,00	88
4	Alta Inferior	1	11.137,03	12,00	100
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>94.537,50</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente: Archivos empresa SECURIT S.A.**



**CUADRO N° 4**  
**CATEGORIZACIÓN DE CLIENTES**

Ord.	Categorías	Nombre de clientes	# clientes	MONTO US\$	<u>PRODUCTOS</u>
1	Alta Superior	*INDURAMA *MABE	2	47.331,06	*Vidrio para mesa * Protectores de alfombras * Cortina de baño * Vidrio templado
2	Bajo	*HORNO S ANDINO *RO MERAL *HERRAJES	3	20.497,94	* Puertas de vidrio para horno, refrigeradora
3	Regular	VARIOS CLIENTES	43	15.571,47	* Puertas de vidrio para horno, refrigeradora* Mamparas * Puertas *Cortina de baño *Ventanas laterales
<b>RESUMEN</b>			<b>49</b>	<b>83.400,47</b>	

**CONCEPTO DE PROVEEDORES**

Para fabricar o crear un producto es necesario insumos, por lo que aparece la relación proveedores de bienes productos y productores, que representan la clave del éxito de una organización en función de sus desempeño.

En esta relación intervienen ciertos factores importantes como son la distribución de los insumos, la forma de pago y el poder de proveedores; estos factores determinan los beneficios y calidad que puede tener la Empresa.

## TIPOS DE PROVEEDORES

Una de las principales limitantes que la Empresa SECURIT S.A. tiene, está dada en función de que la materia prima para realizar su actividad productiva es el vidrio crudo y la industria de la producción de vidrio no existe en el Ecuador y aun a nivel mundial, no existen muchas empresas que se dediquen a esta industria, por la alta inversión que esta merece.

En el mercado se pueden encontrar dos clases de vidrio:

- ❖ **Vidrio estirado.-** Esta clase de vidrio se lo hace a partir de la arena y con un proceso de rodillos se la va purificando, hasta llegar a la lamina de vidrio; esta clase de vidrio contiene muchas deformaciones y fallas que afectan a la calidad del producto y por lo tanto no es considerado como materia prima para la Empresa SECURIT S.A.
  
- ❖ **Vidrio Flotado.-** Este tipo se lo realiza a partir de la arena, pero a diferencia de la anterior, se aplica un proceso de producción en piscinas de estaño y utilizando químicos que hacen que la lámina de vidrio sea de mejor calidad y por lo tanto, esta sea considerada como materia prima para la Empresa SECURIT S.A.

Así también se puede mencionar que también necesita de insumos como son: pintura, aceite para la maquinaria, tuercas, etc. insumos que son necesarios y que pueden ser conseguidos fácilmente en el mercado nacional.



A continuación se presenta el cuadro de análisis, en el cual se especifican las empresas proveedoras de insumos para la actividad productiva de SECURIT S.A.:

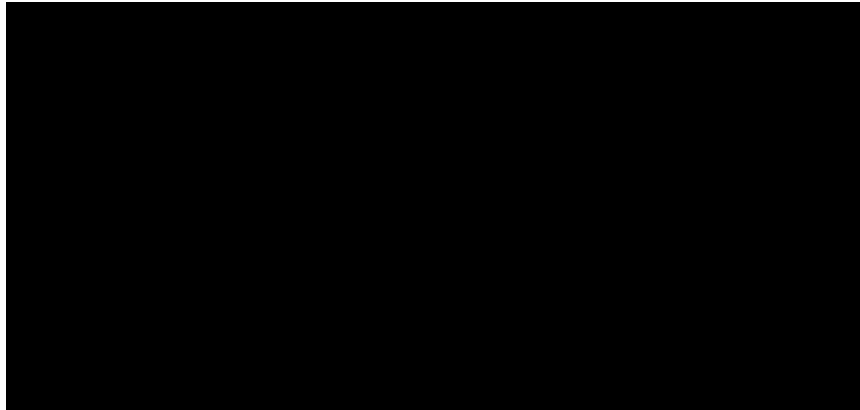
**CUADRO N°5**

**CUADRO DE ANÁLISIS DE PROVEEDORES**

**EMPRESA SECURIT S.A.**

Ord.	PROVEEDOR	Monto US\$	Materiales	CONCLUSIÓN			
				Clasificación		Nivel Impacto	
				Oportun.	Amenaz	M	A
1	PPG (Estados Unidos)	22.000,00	Vidrio flotado	X			X
2	VASA (Argentina)	17.000,00	Vidrio flotado	X			X
4	LIRQUEN (Chile)	8.505,00	Vidrio flotado	X			X
7	MOBIL	2.158,95	Aceites Lubricantes	X		X	
8	SWOBODA	638,15	Tuercas Pernos Masking	X			
9	No. limitado de proveedores de vidrio flotado				X		
<b>RESUMEN</b>		<b>50.302,10</b>			<b>x</b>		<b>x</b>

### GRÁFICO N° 3



#### **3.2.2.3. COMPETENCIA**

##### **CONCEPTO DE COMPETENCIA**

La competencia esta definida por el conjunto de empresas que actúan en sectores distintos y que tratan de atender las necesidades de los mismos grupos de clientes.

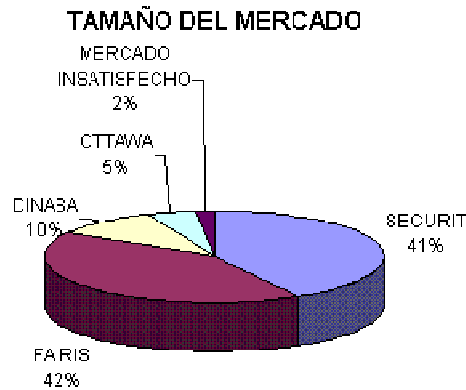
Un ambiente competitivo permite desplegar una serie de estrategias que permitan obtener mayor participación de un determinado mercado, la competencia es determinada por el número de empresas que presten el mismo tipo de productos, productos sustitutos o que representen una variación futura, la clave es la elección de los consumidores y esto permite la creación de estrategias para penetrar en el mercado (productos, fijación de precios, sistemas de distribución y programas promocionales).

Adicionalmente existe el benchmarking, que conlleva a la comparación constante con los competidores y mejorar los productos y servicios que ofrece la Empresa.

**CUADRO N°6**

<b>CUADRO DE ANÁLISIS DE COMPETIDORES</b>							
<b>EMPRESA SECURIT S.A.</b>							
<b>Ord.</b>	<b>COMPETIDOR</b>	<b>MONTO \$</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>			
				<b>Clasificación</b>		<b>AFECTACIÓN</b>	
				<b>Oportun.</b>	<b>Amenaz</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
1	FAIRIS	815.000	* Mesas, mesones, puertas automáticas * Cortinas de baño * Puertas para cocinas		X		X
2	DINASA	200.000	* Espejos, vidrios decorativos y de seguridad * Muebles de cristal, cortinas de baño		X		X
3	OTTAWA	95.000	* Divisiones, biselados * Puertas, cortinas de baño		X	X	
4	MERCADO INSATISFECHO	32.000					
	<b>TAMAÑO DEL MERCADO</b>	1.142.000,00					
	<b>RESUMEN</b>				<b>X</b>		<b>X</b>

## GRÁFICO N° 4



### **ENTORNO DEL SECTOR INDUSTRIAL COMERCIAL DE SECURIT S.A.**

Como se mencionó anteriormente en el Ecuador no existe la producción de vidrio crudo, razón por la cual no se ha generado una normativa especial para este sector; pero cabe mencionar que en el país si se generan procesos de tratamiento para la transformación del vidrio crudo en otros tipos como el templado; dentro de esto podemos mencionar que existen empresas que realizan esta actividad productiva.

SECURIT S.A. es una de estas empresas y como toda organización con personería jurídica debe cumplir con la normativa general del estado ecuatoriano, es así como la empresa mantiene relación con diferentes estamentos como son:

El gobierno como ente de regulación que constituye el órgano que permite las directrices para estrategias y pronósticos; dentro del mismo podemos definir los organismos con los cuales la empresa mantiene mayor relación y son:

- **Ministerio del Trabajo y Empleo.-** La Empresa mantiene relación en función de que la organización cumple sus obligaciones patronales amparado en la ley, dentro del cual se encuentra el Código de Trabajo y demás leyes reguladoras.
- **Servicio de Rentas Internas (SRI).-** La Empresa cumple con las normas de régimen tributario a través de la cancelación de los impuestos como el IVA, Impuesto a la Renta, etc.

Así también la empresa mantiene relación con asociaciones como:

- **Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.-** La Empresa está asociada a esta entidad con el fin de tener el respaldo de un organismo importante y además de acceder a los beneficios que el ser socio amerita, como el otorgamiento de conocimientos sobre su entorno legal, económico, financiero y tecnológico.

## **BARRERAS DE ENTRADA AL SECTOR**

El mercado o el segmento no es atractivo, dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una posición en el mercado.

Uno de los factores que han contribuido para que la industria no esté saturada de competidores, es que existen fuertes barreras de entrada entre las cuales se puede mencionar:

- ❖ **Alto nivel de dinero (liquidez).**- Dentro de este negocio se debe invertir un alto nivel de dinero, tanto en maquinaria, como infraestructura.
- ❖ **Conocimiento.**- El conocer el proceso de producción de un vidrio templado, así como el manejo de la tecnología que se necesita para la producción, es una limitante para ingresar a esta industria y aún más determinando que en el Ecuador no existe una industria que produzca el vidrio crudo.

### **RIESGO DE LA COMPETENCIA**

Para un corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Dentro de este punto se puede definir que el nivel de competencia es muy limitado, pues una industria que no tiene mayor participación de competidores.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes

recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para el negocio; no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

### **AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

#### 3.2.2.4. PRECIOS

El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal.

Al mismo tiempo, la competencia de precios es el problema más grave que enfrentan las empresas. Pese a ello, muchas empresas no manejan bien la fijación de precios.

Los errores más comunes:

- La fijación de los precios está demasiado orientada a los costos.
- Los precios no se modifican con la frecuencia suficiente para aprovechar los cambios del mercado.
- El precio se fija con independencia del resto de la mezcla de marketing y no como un elemento intrínseco de la estrategia de posicionamiento en el mercado.
- El precio no es lo bastante variado para los diferentes artículos, segmentos de mercado y ocasiones de compra.

Securit S.A. tiene variabilidad de precios por los procesos varios que tiene para la transformación del vidrio, la razón para esto es que los clientes no siempre piden que se realice el mismo trabajo al vidrio ya que en ocasiones lo solicitado puede ser un leve lijado al mismo.

A continuación presentamos la lista de precios:



CODIGO	DESCRIPCION	PVP m²
Total AC-B-25-06	Bisel (hasta 25 mm en vidrio 4	1,49
Total AC-B-25-10	bisel hasta 25mm vidrio 8,10mm	2,95
Total AC-B-35-06	bisel hasta 35mm en vidrio 6mm	1,76
Total AC-B-35-10	bisel hasta 35mm vidrio 8, 10	3,53
Total AC-CA	Canales	2,37
Total AC-CORTE	Corte de Vidrio	0,67
Total AC-E	Esmerilado 100 %	5,32
Total AC-E-ATU	ESMERILADO UN LADO	4,84
Total AC-EC	Esmerilado Complicado mts2	26,62
Total AC-ECU	Esmerilado Complicado unidad	38,64
Total AC-EDS	Esmerilado diseño simple x mt2	19,97
Total AC-ERV2	Esmerilado rayas vertic. 2 car	13,31
Total AC-MOLDE	Metro de perímetro para molde	5,13
Total AC-OS	Otros saques	4,42
Total AC-P-32	Perforacio 6/8/10/12/15/18/22.	0,59
Total AC-P-90	Perforaciones (60,80,90)	2,95
Total AC-PBR-06	Pulido Brillante 4-5 y 6mm	1,60
Total AC-PBR-10	Pulido brillante recto 10mm	2,95
Total AC-PM	Pulido mate	1,49
Total AC-PR	Pulido redondo	8,87
Total AC-PRE	Puntas Redondeadas	1,35
Total AC-PV	Pintura Verificable (mts2)	31,46
Total AC-SI	Saques Induvit	2,06
Total ESP-06C	Espejo 6mm Segun Medidas	21,56
Total M-50	Jaladera Solo Vidrio 40,0X200	2,94
Total MAMPARA	FABRICACIÓN DEMAMPARAS Y VARIOS	200,00
Total ME2B3110P	Mabe Contrapuerta 20" Pintura	1,10
Total ME2B3228 P001	Mabe Contrapuerta 20" Spintura	1,10
Total ME2B3234P001	MDRIO CONTRAPUERTA 20"X24"	1,21
Total NR 1330	MD. LEG. 505X295 SERIGRAFIA UNIFICADA	2,11
Total NR 1331	MD. MED FLOTADO 12- 15 SERIGRAFIA UNIFICADA	1,77
Total NR 1332	MDRIO PEQUEÑO FLOTANTE SERIGRAFIA UNIFICADA	0,81
Total NR 1333	MDRIO LEG UMBRERA SERIGRAFIA UNIFICADA	2,70
Total NR 1346	MDRIO PARRILLA SBS	2,26
Total PVC-04	Proceso de curvado 04 m.m	10,19
Total PVC-05	Proceso de curvado 05 m.m.	12,64
Total PVC-06	Proceso de curvado 06 m.m	15,11
Total PVT-04	Proceso de temple 04 m.m.	8,49
Total PVT-05	Proceso de temple 05 m.m.	10,54
Total PVT-06	Proceso de temple 06 m.m	12,60
Total PVT-08	Proceso de temple 08 m.m	16,84
Total PVT-10	Proceso de temple 10 m.m	21,08
Total PVT-19	Proceso de Temple 19mm	40,12
Total TBVC	Tablero Basket Solo Vidrio Gr.	110,23
Total VCB-04	Curvo 04mm bronce	23,27
Total VCB-06	Curvo 06mm bronce	35,06
Total VCC-04	Curvo 04mm claro	20,81
Total VCC-06	Curvo 06mm claro	31,23
Total VCC-10	Curvo 10mm claro	54,19
Total VCG-06	Curvo 06mm gris	35,06
Total VFB-06	Flotado 06mm bronce	17,57
Total VFC-04	Flotado 04mm claro	9,71
Total VFC-06	Flotado 06mm claro	14,64
Total VFC-10	Flotado 10mm claro	25,96
Total VFG-06	Flotado 06mm gris	17,57
Total VFG-10	Flotado 10mm gris	30,75
Total VTB-04	Templado 04mm bronce	20,23
Total VTB-06	Templado 06mm bronce	30,48
Total VTB-06R	TEMPLADO 6MM BRONCE REF.	98,49
Total VTB-08	Templado 08mm bronce	40,73
Total VTB-10	Templado 10mm bronce	52,58
Total VTC-04	Templado 04mm claro	18,11
Total VTC-05	Templado 05mm claro	22,63
Total VTC-06	Templado 06mm claro	27,15
Total VTC-08	Templado 08mm claro	36,47
Total VTC-10	Templado 10mm claro	47,11
Total VTC-19	Templado 19mm Claro	142,02
Total VTCC-06FV	Templado Curvo Claro 06 mm	66,00
Total VTG-04	Templado 04mm gris	20,23
Total VTG-06	Templado 06mm gris	30,48
Total VTG-08	Templado 08mm gris	40,73
Total VTG-10	Templado 10mm gris	52,58
Total VTP-04	Templado 04mm pintado	48,40
Total VTW-05	Templado 05mm verde	25,96

## **CAPÍTULO IV**

### **4. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

#### **4.1 FASE 1 – PLANIFICACIÓN**

##### **4.1.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

Quito, 14 de enero del 20X2

**N°AA - 001**

Sr. Ing.

Hernán Romero

Gerente General de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Me es grato comunicarle que se realizará una Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A. del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1, durante el 1 de febrero al 28 de febrero del 20X2, para lo cual solicito a usted, muy comedidamente brinde todas las facilidades para que se realice el trabajo de forma adecuada.

Por la favorable atención que se de a la presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Ing. Julio Andrade

**GERENTE DE AUDITORÍA**

## ALCANCE DEL EXAMEN

El examen se realizará del 1 al 28 de febrero del 20X2, con un presupuesto de 160 horas, equivalente a 8 horas diarias por 5 días hábiles, durante 4 semanas.

Se realizará la Auditoría de Gestión sobre la información del 1º de enero al 31 de diciembre del año 20X1.

## EQUIPO DE TRABAJO

	<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Siglas</b>
1.	Auditor Jefe	Pablo Andrade	PA
2.	Ayudante de Auditoría	Diego Herrería	DH
3.	Ayudante de Auditoría	Carlos López	CL
4.	Ayudante de Auditoría	José Andrade	JA

## RECURSOS MATERIALES

<b>MATERIALES</b>	<b>CANTIDAD</b>
Esferos	8 unidades
Papel Bond	7 resmas
Cuadernos	4 unidades
Portaminas	4 unidades
Borradores	4 unidades
Tintas correctoras	4 unidades
Carpetas de cartón	50 unidades
Portátiles	2 unidades

Impresoras	1 unidades
Flash memories	4 unidades

## DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

### 4.1.2. PLANIFICACIÓN PROPIAMENTE DICHA

A continuación se presenta en el cuadro la distribución de las horas para cada trabajo a realizarse en la Auditoría de Gestión:

**N° AA - 001**

FASES	ACTIVIDAD	HORAS ESTIMADAS
<b>I</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>8</b>
<b>II</b>	<b>EJECUCIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>136</b>
	• Programación	8
	• Evaluación del Control Interno	8
	• Medición de Riesgos de Auditoría	8
	• Aplicación de Técnicas y Procedimientos • Papeles de Trabajo • Hallazgos de Auditoría	112
<b>III</b>	<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>16</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>160</b>

## 4.2 FASE II EJECUCIÓN DEL TRABAJO

### 4.2.1 PROGRAMACIÓN

EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD SECURIT S.A.  
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

N°BB  
- 001

Actividades a Realizarse	Horas Planificadas	Horas Reales	Dif .	Responsable	Ref. P/T
PLANIFICACIÓN	8	8	-	PA	N°AA - 001
Programación	8	8	-	DH	N°BB - 001
Evaluación del Control Interno	8	8	-	CL	N°CC - 001
Medición de los Riesgos de Auditoría	8	8	-	CL	N°DD - 001
<b>Proceso N°1:</b> Solicitud de Requerimiento de Personal					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Revisar las solicitudes de requerimiento de personal realizada por los departamentos solicitantes.	3	3	-	PA	N°RH - 001
<b>Proceso N°2:</b> Reclutamiento de personal					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Revisar si se ha realizado una correcta aplicación de técnicas de reclutamiento para escoger a los posibles candidatos y poder llenar el cargo vacante.	3	3	-	JA	N°RH - 002
<b>Procedimiento N°2:</b>					
Verificar que las personas escogidas cumplan con todos los requisitos solicitados para el cargo.	3	4	1	JA	N°RH - 003
<b>Procedimiento N°3:</b>					
Comprobar que los datos entregados por las	10	9	-1	DH	N°RH - 004

personas escogidas en las hojas de vida sean verídicos.					
<b>Proceso N°3 :</b> Selección de Personal					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Comprobar si el personal escogido es el idóneo, luego de realizar la revisión respectiva de las pruebas y entrevistas a las que fueron sometidos.	10	9	-1	JA	N°RH - 005
<b>Proceso N°4:</b> Contratación					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Revisar si los contratos están acorde a los que las leyes vigentes establecen para el trabajador.	47	50	3	DH	N°RH - 006
<b>Procedimiento N°2:</b>					
Verificar si todos los contratos de los trabajadores poseen las respectivas firmas que legalizan los mismos.	6	5	-1	PA	N°RH - 007
<b>Proceso N°5:</b> Ingreso a la nómina de pagos					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Comprobar si todos los trabajadores poseen el respectivo aviso de entrada emitido hacia el IESS.	6	5	-1	CL	N°RH - 008
<b>Procedimiento N°2:</b>					
Verificar que en los roles de pago de los trabajadores se cumplan con el sueldo acordado en el contrato y no se realicen descuentos que se encuentren fuera de la ley.	5	7	2	JA	N°RH - 009

<b>Procedimiento N° 3:</b>					
Revisar que todos los trabajadores consten en las planillas de aportes emitidas hacia el IESS.	2	3	1	JA	N°RH - 010
<b>Proceso N°6:</b> Inducción					
<b>Procedimiento N° 1:</b>					
Comprobar si la inducción general realizada al trabajador para la adaptación al cargo lo ha hecho personal capacitado.	4	3	-1	PA	N°RH - 011
<b>Proceso N°7:</b> Capacitación					
<b>Procedimiento N° 1:</b>					
Revisar que tipo de capacitaciones se han realizado a los trabajadores.	2	3	1	PA	N°RH - 012
<b>Procedimiento N° 2:</b>					
Revisar con que frecuencia se realizan capacitaciones para los trabajadores.	2	3	1	JA	N°RH - 013
<b>Proceso N°8:</b> Evaluación de Desempeño					
<b>Procedimiento N° 1:</b>					
Verificar si las evaluaciones de desempeño han sido correctamente calificadas y juzgadas.	5	6	1	DH	N°RH - 014
<b>Procedimiento N° 2:</b>					
Comprobar si en las evaluaciones de desempeño se aplican los métodos y técnicas requeridos para el mismo.	2	2	-	DH	N°RH - 015

<b>Procedimiento N° 3:</b>					
Comprobar que se haya evaluado a todo el personal que integra la Empresa.	<b>2</b>	2	-	PA	N°RH - 016
<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>16</b>	16	-		N°EE - 001
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	165	5		

### **VISITA PRELIMINAR**

Se hace una visita preliminar antes del inicio de la Auditoría de Gestión para conocer las instalaciones de la Empresa y de las distintas áreas y especialmente el Área de Recursos Humanos.

Se hace una revisión preliminar de la información que será utilizada en dicha auditoría; también se analizan los procesos administrativos que se evaluaron y describieron para tener una apreciación del riesgo inherente que más adelante se medirá.



#### 4.2.2 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

1. **CUESTIONARIO.-** Consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo; la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones.

La evaluación de control interno por cuestionarios, se basa en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos, los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

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

#### EJEMPLO PRÁCTICO

##### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE DE LA PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Existe un formato codificado entregado a cada Departamento para la emisión de	X		10	10	

	solicitudes de requerimientos de personal?					
2	¿Se ha realizado la correcta de difusión a través de los medios necesarios para el reclutamiento de los posibles candidatos para las vacantes presentadas?	X		12	12	
3	¿Las solicitudes de requerimiento de personal se encuentran firmadas o selladas con el distintivo del Área solicitante?	X		8	8	
4	¿Se posee un formato en el cual se deje constancia de la inducción del cargo realizada al trabajador recién ingresado?		X	0	10	La inducción es directa al trabajador y no se posee constancia.
5						
6						
7						
8						
<b>TOTAL</b>				<b>90</b>	<b>100</b>	

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0% - 60%	61% - 80%	81% - 90%	91% - 100%
		90%	

## Explicación

De acuerdo a los resultados obtenidos dentro del cuestionario podemos determinar que el Control Interno es muy bueno y por lo tanto el riesgo es bajo.

2. **DESCRIPTIVO.-** El método descriptivo consiste, como su nombre lo indica, en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados aislada u objetivamente. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados.

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

Se hace una descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

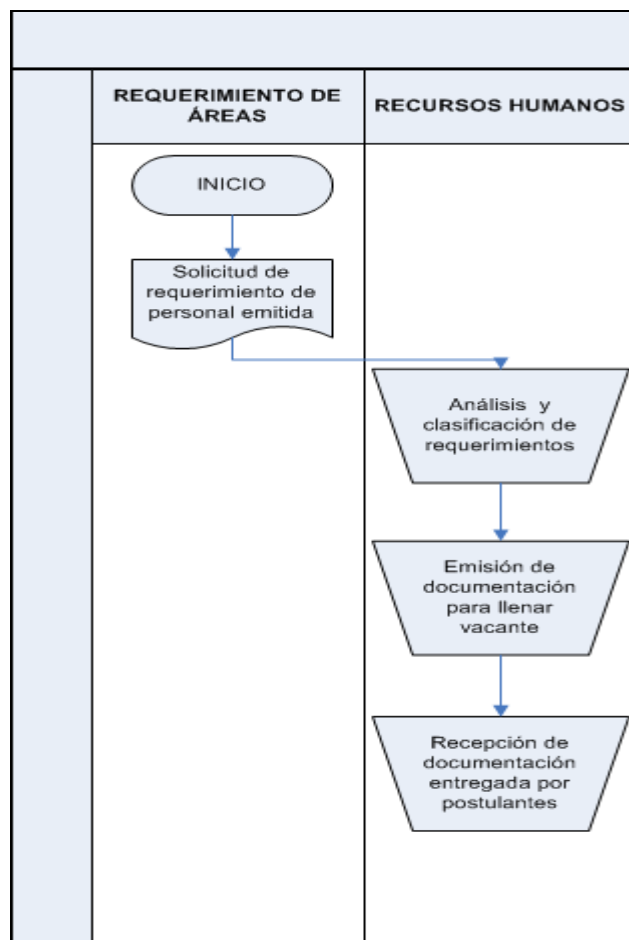
## **EJEMPLO PRÁCTICO**

<b>EMPRESA XXX</b>
<b>Área de Recursos Humanos</b>
<p>En primera instancia dentro de cualquier Área de la Empresa se genera una necesidad de personal por diferentes motivos, los cuales por medio de la solicitud de requerimiento de personal hacen llegar con las respectivas firmas a Recursos Humanos para que se analice la necesidad.</p>
<p>Después de eso hacen conocer por medio de diversos métodos a la gente para que los que se sientan capacitados entreguen sus hojas de vida, las que serán analizadas y clasificadas para los que continúen con el siguiente paso de rendición de pruebas y tengan entrevistas para evaluar sus aptitudes, conocimientos y capacidades.</p>
<p>Una vez que se ha seleccionado a la persona previa a la firma del contrato laboral, se lo ingresa a la nómina, donde se hace llegar al IESS el aviso de entrada para que conste legalmente en la Empresa.</p>

**3. FLUJODIAGRAMACIÓN.-** El método de flujodiagramación es aquel que se expone, por medio de cuadros o gráficos. Si el Auditor diseña un flujodiagrama del sistema, será preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan. El flujodiagramación debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Si el Auditor usa flujodiagramación elaborado por la entidad, debe ser capaz de leerlo, interpretar sus símbolos y sacar conclusiones útiles respecto al sistema representado por el flujodiagrama.

Con certeza no puede decirse que cualquiera de los tres métodos es completo o eficaz, aisladamente, en todos los casos. En alguna tal vez sea aplicable el método de gráficos; en otros puede ser conveniente usar el método de cuestionarios y en otros puede ser más fácil o puede ser de mejor interpretación el método descriptivo. En frecuentes ocasiones se usa una combinación de los tres métodos; es decir el relevamiento específicamente, la recopilación de antecedentes y la comprobación de los mismos se lleva a efecto usando, tanto gráficos o flujodiagramas, como cuestionarios o narrativos.

### EJEMPLO PRÁCTICO



**4. MÉTODO COSO.-** Debido a problemas que identificaron al Gobierno de Estados Unidos, se creó el Committee of Sponsoring Organizations (Comité de Organizaciones Patrocinadoras), conocidas por sus siglas en inglés, COSO. Este Comité realizó una investigación sobre el conocimiento, aplicación y mejora de los criterios de control interno en las grandes corporaciones, las medianas y pequeñas empresas, incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico y el alcance de las funciones de diseño, implantación y evaluación de los controles internos integrados.

En septiembre de de 1992 se publicó en los Estados Unidos el denominado “Informe COSO”. COSO contó con la asistencia técnica permanente de la firma Coopers & Lybrand para la investigación.

Con el afán de promover la adopción de estrategias que permitan el logro de objetivos institucionales y de todos los niveles de la organización en un ambiente de transparencia y honestidad, el Committee of Sponsoring Organizations (COSO), en el año 2004 emitió un segundo informe COSO, con el nombre de Gestión de Riesgos Empresariales - Marco Integrado que para fines de estudio se denominó COSO II – ERM.

## COSO II

Comenzó en las empresas de servicios financieros, seguros, servicios públicos, petróleo, gas e industrias manufactureras químicas.

### Definición

Es un proceso efectuado por el Directorio, la Gerencia y otro personal, aplicado en el establecimiento de estrategias y a través de

toda la Empresa, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y gerenciar los riesgos, con el propósito de proveer de una certeza razonable acerca del logro de los objetivos de la entidad en las categorías:

- Estratégico.
- Eficiencia y efectividad de las Operaciones.
- Confiabilidad de la Información financiera.
- Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables.

El COSO II – ERM está integrado por ocho componentes:

- **Ambiente de Control.**- Cómo la organización y el personal percibe y trata los riesgos.
  - Filosofía de Gestión de la Alta Administración.
  - Cómo la Entidad considera el Riesgo. Apetito al Riesgo.
  - Integridad y Valores Éticos.
  - Estructura de la Organización, Asignación de Responsabilidades.
  - Conflictos de Interés.
  - Transparencia.
  - Responsabilidad Social.
- **Establecimientos de Objetivos.**- Proceso para fijar los objetivos de la entidad; que estos apoyen y estén alineados con la misión definida.
  - Determinación de los objetivos estratégicos y objetivos específicos relacionados (efecto cascada).
  - Aversión y Tolerancia al Riesgo.

- **Identificación de Eventos.**- Acontecimientos internos y externos que pueden afectar a los objetivos de la entidad.
  - Identificar y separar Riesgos de las Oportunidades:
    - Impacto Negativo: Riesgos. Evaluarlos y administrarlos.
    - Impacto Positivo: Oportunidades. Recanalizarlos a estrategias y objetivos:
  - Identificar Riesgos Internos y Externos:
    - Información Histórica.
    - Indicadores de Comportamiento de Excepción.
    - Tendencias de Mercados y Tecnológicas.
    - Análisis de los Flujos de Procesos.
- **Evaluación de Riesgos.**- Evaluar los riesgos considerando su probabilidad e impacto en el logro de los objetivos de la entidad y determinar cómo gestionarlos:
  - Riesgo inherente.
  - Riesgo residual.
  - Evaluación.
- **Respuesta al Riesgo.**- Selección de Respuestas Posibles:
  - Marco de Aversión y Tolerancia al Riesgo.
    - Aceptar.
    - Compartir.
    - Reducir.
    - Evitar.
  - Portafolio de Riesgos.
    - Interrelación de Riesgos Individuales.
    - Impacto de un Conjunto de Riesgos de Baja Ponderación.
- **Actividades de Control.**- Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro



para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados.

- Las operaciones.
- La confiabilidad de la información financiera.
- El cumplimiento de leyes y reglamentos.
- **Información y Comunicación.**- Identificación, captura y comunicación en forma y plazos adecuados para permitir al personal a afrontar sus responsabilidades.
  - Fuentes Internas y Externas.
  - Fluir dentro de la Organización.
  - Difusión Interna y Externa.
- **Monitoreo.**- Supervisión de la gestión de riesgos en todos los niveles, realizando las modificaciones que se necesiten.
  - Monitoreo Continuo.
  - Desarrollado en el curso normal de las Operaciones.
  - Evaluaciones Puntuales por Entes Internos o Externos.
  - Alcance y Frecuencia acorde con la Magnitud del Riesgo.

Para nuestro desarrollo se ha elegido el método de Cuestionario.

**EMPRESA COMERCIAL VIDRIO DE SEGURIDAD SECURIT S.A.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**  
**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

**N° CC – 001**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE DE LA PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Existe un formato codificado entregado a cada Departamento para la emisión de solicitudes de requerimientos de personal?	X		8	8	
2	¿Se ha realizado la correcta difusión a través de los medios necesarios, para el reclutamiento de los posibles candidatos para las vacantes presentadas?	X		8	8	
3	¿Las solicitudes de requerimiento de personal se encuentran firmadas o selladas con el distintivo del Área solicitante?	X		8	8	

4	¿Tiene actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?		X	0	5	No se ha realizado por falta de planificación del Área.
5	¿Existe un informe en el cual consten las calificaciones y observaciones realizadas a las personas entrevistadas para las respectivas vacantes?		X	0	5	No se ha realizado por falta de planificación del Área.
6	¿Se ha realizado la respectiva verificación de datos entregados en curriculum por los aspirantes a las vacantes presentadas?	X		8	8	
7	¿Existe un archivo cuidadosamente llevado de la información personal y contratos laborales de los trabajadores?	X		8	8	
8	¿Se da a conocer al trabajador sobre los deberes y derechos que internamente posee con la Empresa?	X		8	8	
9	¿Se posee un formato en el cual se deje constancia de la inducción al cargo realizada al trabajador recién ingresado?		X	0	5	La inducción es directa al trabajador y no se posee constancia.
10	¿Las capacitaciones son autorizadas por el Gerente General?	X		9	9	

11	¿Se posee un informe de cada una de las capacitaciones realizadas a los trabajadores?	X		9	9	
12	¿Dispone de algún sistema de retribución por méritos o de incentivos?		X	0	5	No se posee ningún tipo de incentivo por disposición de Gerencia General.
13	¿Se realizan reuniones con los Jefes de Área en las que se analizan los resultados obtenidos por los trabajadores en las evaluaciones de desempeño?		X	0	5	Solo se emite un informe individual para que cada Área lo analice.
14	Aparte de las prestaciones obligatorias por ley, ¿ofrece otro tipo de prestaciones a los empleados?	X		9	9	
<b>TOTAL</b>				<b>75</b>	<b>100</b>	

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0% - 60%	61% - 80%	81% - 90%	91% - 100%
	<b>75%</b>		

**Explicación:**

Con la aplicación del cuestionario de control interno administrativo se obtuvo el resultado del 75% que significa que el control interno es bueno; con esto se puede distinguir las debilidades más importantes y menores, indicando las fuentes de información con que contestaron las preguntas las personas involucradas en el Área de Recursos Humanos, ya que con esta herramienta accedimos a descubrir la situación donde el control interno compensa alguna debilidad y un enfoque satisfactorio para la revisión y evaluación del control interno, con la revisión de los procedimientos y técnicas aplicadas en los procesos del área; este método nos permitió determinar los procedimientos realmente seguidos y las políticas realmente aplicadas por la Empresa.

### 4.2.3 MEDICIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORÍA

N°DD - 001

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

#### **Cálculo**

**RI = 30%**

**Explicación:** Durante el desarrollo de la planificación preliminar y la planificación propiamente dicha se ha determinado que el riesgo inherente es del 30%, ya que pueden ocurrir errores en los procesos administrativos, los que deviene de la información utilizada para el Área de Recursos Humanos, por eso se puede decir que entre mayor sea el nivel de riesgo, mayor será la cantidad de evidencia de auditoría necesaria.

**Riesgo de Control.-** Está asociado con la posibilidad de que los controles internos administrativos, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna.

#### **Cálculo**

**RC = 100% - 75% = 25%**

**Explicación:** De la planificación propiamente dicha realizada nos permite establecer que el riesgo de control es del 25%, en base de los resultados de la evolución del control interno administrativo.

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

**Cálculo**

**RD = 16%**

**Explicación:** Al aplicar las técnicas y procedimientos respectivos, se ha determinado que existe un 16% de posibilidad de que los mismos no sean suficientes para descubrir errores o irregularidades en la auditoría al Área de Recursos Humanos.

**Riesgo de Auditoría:** Se refiere a la posibilidad de que un Auditor emita inadvertidamente una opinión de auditoría favorable sobre procesos o áreas que contengan errores o irregularidades de importancia.

**Cálculo**

**RA = RI% x RC% x RD%**

**RA = 30% x 25% x 16%**

**RA = 1,20%**

**Explicación:** Al basarse en la evaluación de riesgo inherente, de control y detección se determinó un riesgo de auditoría del 1,20% de posibilidad de que el Auditor emita inadvertidamente una opinión favorable sobre el Área de Recursos Humanos, la cual puede contener errores o irregularidades de importancia.

#### 4.2.4 APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS

### TÉCNICAS DE AUDITORÍA

1. Verificación Ocular	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comparación</li><li>• Observación</li><li>• Revisión Selectiva</li><li>• Rastreo</li></ul>
2. Verificación Verbal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indagación</li></ul>
3. Verificación Escrita	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis</li><li>• Conciliación</li><li>• Confirmación</li></ul>
4. Verificación Documental	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprobación</li><li>• Computación</li></ul>
5. Verificación Física	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inspección</li></ul>

#### 1. VERIFICACIÓN OCULAR

**Comparación.-** Consiste en poner atención en dos o más cosas que tengan relación, con el fin de determinar las similitudes o diferencias existentes entre los aspectos comparados.

Podemos ver que una de las más comunes formas de comparar, en lo que respecta a la auditoría, es entre los ingresos y gastos producidos en el ejercicio motivo del examen, con los que se estimaron en el presupuesto.

**Observación.-** Es mirar como se están realizando las operaciones. Esta técnica es la más general y puede ser utilizada en casi todas las fases de un examen de auditoría.



**Revisión Selectiva.-** Esta técnica consiste en la revisión ocular rápida, afectada con el fin de observar aquellos aspectos considerados no normales o comunes y que por su volumen no pueden ser sometidos a un estudio más profundo; a través de esta técnica, el Auditor fija en aquellos casos distintos de lo normal.

**Rastreo.-** A través del rastreo se selecciona una operación o transacción, la misma que es revisada desde el inicio hasta el final de su proceso normal.

## **2. VERIFICACIÓN VERBAL**

**Indagación.-** Consiste en realizar una serie de preguntas sobre un aspecto motivo del examen; esta es de gran utilidad cuando existen áreas no documentadas; si embargo, aunque al realizar varias preguntas, las respuestas constituyan un elemento de juicio satisfactorio, la indagación por sí sola no es considerada una evidencia suficiente y competente.

## **3. VERIFICACIÓN ESCRITA**

**Análisis.-** Consiste en descomponer una cuenta con el fin de determinar su saldo, así como verificar todas las transacciones que tengan relación con la cuenta sujeta a examen durante el período que se está estudiando.

**Conciliación.-** Quiere decir poner de acuerdo datos de una misma operación siempre y cuando provengan de fuentes distintas.

**Confirmación.-** Consiste en asegurarse de la autenticidad de la información proporcionada por la entidad sujeta a examen, a través de la

afirmación o negación escrita de una empresa o persona que conozca la existencia y veracidad de la operación consultada.

#### 4. VERIFICACIÓN DOCUMENTAL

**Comprobación.-** Quiere decir verificar los documentos que sustentan una transacción, con el fin de comprobar la legalidad de los mismos.

**Computación.-** Esta técnica tiene como objeto comprobar la exactitud matemática de las operaciones realizadas, a través de calcular, sumar, multiplicar, realizar los cálculos de las depreciaciones, amortizaciones, etc.

#### 5. VERIFICACIÓN FÍSICA

Inspección.- Consiste en el examen ocular de los bienes de la entidad sean estos: activos, documentos, valores, etc., con el fin de conocer la existencia y autenticidad de los mismos. Esta técnica es de mucha utilidad cuando se trata de constatar los valores en efectivo, así como los activos, cuando se realiza una inspección en los inventarios o cuando se revisa contratos para obras públicas.

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
Proceso N°1: Solicitud de Requerimiento de Personal	Verificación Documental/Comprobación
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b>                      Revisar las solicitudes de requerimiento de personal realizada por los departamentos solicitantes.</p>	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°2:</b> Reclutamiento de personal	Verificación Ocular/Comparación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar si se ha realizado una correcta aplicación de técnicas de reclutamiento para escoger a los posibles candidatos y poder llenar el cargo vacante.	
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Verificar que las personas escogidas cumplan con todos los requisitos solicitados para el cargo.	
<b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b> Comprobar que los datos entregados por las personas escogidas en las hojas de vida sean verídicos.	Verificación Escrita/Confirmación

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°3 :</b> Selección de Personal	Verificación Escrita/Confirmación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Comprobar si el personal escogido es el idóneo, luego de realizar la revisión respectiva de las pruebas y entrevistas a las que fueron sometidos.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°4:</b> Contratación	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar si los contratos están acorde a los que las leyes vigentes establecen para el trabajador	
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Verificar si todos los contratos de los trabajadores poseen las respectivas firmas que legalizan los mismos.	Verificación Documental/Comprobación

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°5:</b> Ingreso a la nómina de pagos	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Comprobar si todos los trabajadores poseen el respectivo aviso de entrada emitido hacia el IESS.	
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Verificar que en los roles de pago de los trabajadores se elaboren con los sueldos acordados en el contrato de trabajo y no se realicen descuentos que se encuentren fuera de la ley.	Verificación Escrita/Confirmación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b> Revisar que todos los trabajadores consten en las planillas de aportes emitidas hacia el IESS.	Verificación Documental/Comprobación

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<b>Proceso N°6:</b> Inducción	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Comprobar si la inducción general realizada al trabajador para la adaptación al cargo lo ha hecho personal capacitado.	

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<b>Proceso N°7:</b> Capacitación	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar que tipo de capacitaciones se han realizado a los trabajadores.	
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Revisar con que frecuencia se realizan capacitaciones para los trabajadores.	Verificación Verbal/Indagación

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<b>Proceso N°8:</b> Evaluación de Desempeño	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si las evaluaciones de desempeño han sido correctamente calificadas y juzgadas.	
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Comprobar si en las evaluaciones de desempeño se aplican los métodos y	Verificación Verbal/Indagación

técnicas requeridos para el mismo.	
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b></p> <p>Comprobar que se haya evaluado a todo el personal que integra la Empresa.</p>	Verificación Verbal/Indagación

#### 4.2.5 PAPELES DE TRABAJO

**P/T**  
**N°RH - 001**

<b>Proceso N°1:</b> Solicitud de Requerimiento de Personal	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar las solicitudes de requerimiento de personal realizada por los departamentos solicitantes.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Se revisaron los documentos pertinentes y se verificó la necesidad de personal con los respectivos jefes de cada área; cabe señalar que la gran mayoría de requerimientos proviene del Área de Producción, ya que en algunas secciones como serigrafía existe mucha rotación de personal, ocasionado por el horario de trabajo.	<b>No se encontraron hallazgos</b>

**P/T**  
**N°RH - 002**

<b>Proceso N°2:</b> Reclutamiento de personal	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar si se ha realizado una correcta aplicación de técnicas de reclutamiento para escoger a los posibles candidatos y poder llenar el cargo vacante.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Por medio de la entrevista realizada a la Ing. Silvia Torres nos supo manifestar las técnicas en la que se basa para realizar este procedimiento y nos dimos cuenta que son las correctas basadas en estudios y	<b>No se encontraron hallazgos</b>

bases muy sólidas.

**P/T**

**N°RH - 003**

<b>Proceso N°2: Reclutamiento de personal</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Verificar que las personas escogidas cumplan con todos los requisitos solicitados para el cargo.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Por medio de la entrevista realizada a la Ing. Silvia Torres, nos supo manifestar que la recepción de carpetas, se lo realiza de forma física y la otra vía por internet y dentro de estas opciones las carpetas recibidas se encontró a 4 personas que no cumplen con la preparación académica solicitada.	<b>VER N°HRH – 001 PÁG. N°105</b>
<b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b>  <u>Número de personas escogidas que cumplen los requisitos</u> Total de personas escogidas para llenar vacantes  = $\frac{8}{12} = 66,66\%$	



**P/T**  
**N°RH - 004**

<b>Proceso N°2:</b> Reclutamiento de personal	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b> Comprobar que los datos entregados por las personas escogidas en las hojas de vida sean verídicos.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> En la misma entrevista realizada a la Ing. Torres, nos manifestó que al momento de seleccionar al personal que pueda llenar la vacante con los datos entregados por él, se procede de forma inmediata a realizar vía telefónica la verificación de la información.	<b>No se encontraron hallazgos</b>
<b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b>  <u>Número de personas escogidas con datos verídicos</u> Total de personas escogidas  = $\frac{6}{6} = 100,00\%$ 6	

**P/T**  
**N°RH - 005**

<b>Proceso N°3:</b> Selección de Personal	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b> Comprobar si el personal escogido es el idóneo, luego de realizar la revisión respectiva de las pruebas y entrevistas a las que fueron sometidos.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b>	<b>No se</b>

Se revisaron todos los resultados entregados de las pruebas al personal recientemente ingresado, los cuales supieron rendir correctamente las pruebas, de tal forma que la calificación otorgada es correcta.	<b>encontraron hallazgos</b>
---	------------------------------

**P/T**  
**N°RH - 006**

<b>Proceso N°4: Contratación</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Revisar si los contratos están acorde a los que las leyes vigentes establecen para el trabajador.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Se revisaron todos los contratos correspondientes a los trabajadores y se encontraron 2 totalmente desactualizados pero sin existir ningún perjuicio para los mismos.</p>	<b>VER N°HRH – 002 PÁG. N°106</b>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de contratos de trabajo que cumplen con las leyes</u></p> <p>Total de contratos de trabajo que se posee en la empresa</p> <p>= <math>\frac{58}{60} = 96,60\%</math></p>	

**P/T**  
**N°RH - 007**

<b>Proceso N°4: Contratación</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Verificar si todos los contratos de los trabajadores poseen las respectivas firmas que legalizan los mismos.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Se revisaron todos los contratos correspondientes y se encuentran firmados por el Gerente General y por cada uno de los trabajadores, determina que los mismos tienen el cumplimiento legal.	<b>No se encontraron hallazgos</b>
<b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b>  <u>Número de contratos de trabajo firmados</u> Total de contratos de trabajo que se posee en la Empresa  = $\frac{60}{60} = 100\%$	

**P/T**  
**N°RH - 008**

<b>Proceso N°5: Ingreso a la nómina de pagos</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Comprobar si todos los trabajadores poseen el respectivo aviso de entrada emitido hacia el IESS.	

<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Se posee una carpeta en orden de lista en la que se pudo revisar que los trabajadores poseen aviso de entrada al IESS.</p>	<p style="text-align: center;"><b>No se encontraron hallazgos</b></p>
---	---

<p><b>P/T</b></p> <p><b>N° RH - 009</b></p>
---

<b>Proceso N°5: Ingreso a la nómina de pagos</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b></p> <p>Verificar que en los roles de pago de los trabajadores se elaboren con los sueldos acordados en el contrato de trabajo y no se realicen descuentos que se encuentren fuera de la ley.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>De igual forma se posee un archivo ordenado cronológicamente, en el cual los roles de pago con relación al sueldo acordado en el contrato de trabajo es el correcto y los descuentos están respaldados por documentos firmados por el trabajador, los que en su gran mayoría son préstamos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>No se encontraron hallazgos</b></p>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Recibo de roles de pago individ. revisados en el mes</u></p> <p style="text-align: center;">Total de roles de pago revisados</p> <p>= <math>\frac{60}{60} = 100\%</math></p> <p>60</p>	

**P/T**  
**N°RH - 010**

<b>Proceso N°5:</b> Ingreso a la nómina de pagos	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b> Revisar que todos los trabajadores consten en las planillas de aportes emitidas hacia el IESS.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Se procedió a revisar las planillas mensuales de aportación al IESS y todos los trabajadores constan en las planillas mensuales de aportación del IESS a excepción de un trabajador.	<b>VER N°HRH – 003 PÁG. N°107</b>
<b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b>  <u>Número de trabajadores que constan en la planilla de aportes</u> = $\frac{59}{60} = 98,33\%$	

**P/T**  
**N°RH - 011**

<b>Proceso N°6:</b> Inducción	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Comprobar si la inducción general realizada al trabajador para la adaptación al cargo lo ha hecho personal capacitado.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Realizando una indagación al personal nuevo sobre como realizar su labor, junto al Jefe de Área, el mismo	<b>No se encontraron hallazgos</b>

se supo desempeñar bien y responder de la misma manera a las inquietudes planteadas, ya que quienes capacitan son personal interno que posee varios años de experiencia.	
--	--

**P/T**  
**N°RH - 012**

<b>Proceso N°7: Capacitación</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar que tipo de capacitaciones se han realizado a los trabajadores.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Se ha verificado los documentos cuidadosamente de todas las capacitaciones realizadas a los trabajadores, que han sido beneficiados y están acorde a la necesidad del momento.	<b>No se encontraron hallazgos</b>

**P/T**  
**N°RH – 013**

<b>Proceso N°7: Capacitación</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Revisar con que frecuencia se realizan capacitaciones para los trabajadores.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Existe mucha variabilidad de tiempo para realizar las capacitaciones; estas se hacen de acuerdo a la necesidad, pero no se tiene un cronograma previamente establecido.	<b>VER N°HRH -004 PÁG. N°108</b>

**P/T**  
**N°RH - 014**

<b>Proceso N°8: Evaluación de Desempeño</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Verificar si las evaluaciones de desempeño han sido correctamente calificadas y juzgadas.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Se procedió a revisar las respectivas evaluaciones de desempeño de los trabajadores, en las que se identifico 3 evaluaciones donde la sumatoria de puntos no es la correcta.</p>	<b>VER N°HRH – 005 PÁG. N°109</b>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de evaluaciones correctamente calificadas</u> Total de evaluaciones realizadas a los trabajadores = <math>\frac{57}{60} = 95\%</math></p>	

**P/T**  
**N°RH - 015**

<b>Proceso N°8: Evaluación de Desempeño</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b></p> <p>Comprobar si en las evaluaciones de desempeño se aplican los métodos y técnicas requeridos para el mismo.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>La Ing. Torres nos mostró libros y la documentación en la que basa sus métodos y técnicas; supo explicar</p>	<b>No se encontraron hallazgos</b>

claramente que las evaluaciones poseen lógica y tienen buenos principios,	
---	--

**P/T**  
**N°RH - 016**

<b>Proceso N°8:</b> Evaluación de Desempeño	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b> Comprobar que se haya evaluado a todo el personal que integra la Empresa.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Las evaluaciones son personales y en cada una consta el nombre el Área a la que pertenece el personal y la fecha; se verificó que un trabajador no ha sido evaluado, ya que ese día no asistió a trabajar.	<b>VER N°HRH – 006 PÁG. N°110</b>
<b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b>  <u>Número de personas evaluadas</u> Total de evaluaciones en la Empresa = $\frac{59}{60} = 98,33\%$	



#### 4.2.6 HALLAZGOS DE AUDITORÍA

**HALLAZGO**  
**N°HRH – 001**

<p><b>Proceso N°2:</b> Reclutamiento de personal</p>	<p><b>REF. P/T</b></p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Verificar que las personas escogidas cumplan con todos los requisitos solicitados para el cargo.</p>	<p><b>VER</b> <b>N° RH - 003</b> <b>PÁG. N°96</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b></li> </ul> <p>Por medio de la entrevista realizada a la Ing. Silvia Torres, nos supo manifestar que la recepción de carpetas se lo realiza de forma física y la otra vía internet y dentro de estas opciones de las carpetas recibidas, se encontró a cuatro personas que no cumplen con la preparación académica solicitada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criterio:</b></li> </ul> <p>Para la vacante presentada se recibió muchas hojas de vida, para lo que se debía establecer un número límite, para no tener una aglomeración excesiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Causa:</b></li> </ul> <p>La verificación realizada por el Área de Recursos Humanos se la hizo de una manera muy leve y rápida, ya que por parte del Departamento solicitante existía una necesidad urgente por llenar la vacante.</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efecto:</b></li> </ul> <p>Recursos Humanos deberá establecer junto a las áreas un período mínimo de tiempo para solicitar personal, de tal manera que se pueda realizar una correcta verificación de datos, de lo contrario ingresará personal no apto para el cargo.</p>	
---	--

**HALLAZGO**  
**N° HRH – 002**

<p><b>Proceso N°4:</b> Contratación</p>	<p><b>REF. P/T</b></p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Revisar si los contratos están acorde a los que las leyes vigentes establecen para el trabajador.</p>	<p><b>VER</b> <b>N° RH - 006</b> <b>PÁG. N°98</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b></li> </ul> <p>Se revisaron todos los contratos correspondientes a los trabajadores y se encontraron 2 totalmente desactualizados, pero sin existir ningún perjuicio para los mismos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criterio:</b></li> </ul> <p>Se debe poner mayor atención y distribuir correctamente la carga de trabajo dentro del Área de Recursos Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Causa:</b></li> </ul>	

<p>Dentro de la revisión anual que se da a los contratos de cada trabajador se pasó por alto a los trabajadores más antiguos lo cual no debe suceder.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efecto:</b></li> </ul> <p>Cada revisión y actualización de datos de los contratos deber ser muy minuciosa, por lo que este trabajo se deberá realizar en equipo; de no ser así se puede perjudicar al trabajador.</p>	
---	--

**HALLAZGO**  
**N°HRH - 003**

<p><b>Proceso N°5:</b> Ingreso a la nómina de pagos</p>	<p><b>REF. P/T</b></p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b> Revisar que todos los trabajadores consten en las planillas de aportes emitidas hacia el IESS..</p>	<p><b>VER</b> <b>N° RH - 010</b> <b>PÁG. N°101</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b></li> </ul> <p>Se procedió a revisar las planillas mensuales de aportación al IESS y todos los trabajadores constan en las planillas mensuales de aportación del IESS a excepción de uno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criterio:</b></li> </ul> <p>Este trabajo es necesario que antes de ser archivado sea revisado y aprobado por la Jefa de Recursos Humanos.</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Causa:</b> Falta de previsión por parte de la Jefa de Recursos Humanos al no realizar una revisión al trabajo realizado.</li> <li>• <b>Efecto:</b> Si no se realiza el trabajo de una forma segura y realizando una revisión minuciosa de lo hecho, se tendrá que afrontar juicios que a la Empresa le cuestan mucho dinero.</li> </ul>	
---	--

**HALLAZGO**  
**N°HRH - 004**

<b>Proceso N°7: Capacitación</b>	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Revisar con que frecuencia se realizan capacitaciones para los trabajadores.	<b>VER</b> <b>N° RH - 013</b> <b>PÁG. N°102</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> Existe mucha variabilidad de tiempo para realizar las capacitaciones; estas están de acuerdo a la necesidad, pero no se dispone de un cronograma y una planificación establecida.</li> <li>• <b>Criterio:</b> Las capacitaciones se realizan el momento en que se presenta la necesidad o algún caso en particular; se</li> </ul>	

<p>debe tener una planificación semestral o anual para que no exista improvisación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Causa:</b></li> </ul> <p>Para la aprobación de las capacitaciones, el Gerente General tiene que dar su aprobación, por lo que el Área de Recursos Humanos no tiene la potestad para tomar ese tipo de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efecto:</b></li> </ul> <p>Se deberá entablar reuniones para llegar a un acuerdo, con la Gerencia General, de tal forma de aprobar un sistema ordenado de capacitaciones, en las que se demuestre planificación y orden cronológico.</p>	
---	--

**HALLAZGO**  
**N°HRH - 005**

<p><b>Proceso N°8:</b> Evaluación de Desempeño</p>	<p><b>REF. P/T</b></p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si las evaluaciones de desempeño han sido correctamente calificadas y juzgadas.</p>	<p><b>VER</b> <b>N° RH - 014</b> <b>PÁG. N°103</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b></li> </ul> <p>Se procedió a revisar las respectivas evaluaciones de desempeño de los trabajadores, en las que se identificó a 3 evaluaciones que en la sumatoria de puntos no eran</p>	

<p>las correctas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criterio:</b> La ubicación de los casilleros en los cuales se debe colocar el puntaje obtenido en cada pregunta debe estar mejor identificado, ya que en su formato actual no permite realizarlo.</li> <li>• <b>Causa:</b> Al momento de realizar la calificación, la persona encargada de realizar la sumatoria no se fijó en los puntos obtenidos en una pregunta, en razón de que el formato de la prueba se presta para una confusión en la misma.</li> <li>• <b>Efecto:</b> Establecer mejoras en los formatos de las evaluaciones, para que al momento de realizar la calificación respectiva, no exista malos entendidos con las demás preguntas.</li> </ul>	
---	--

**HALLAZGO**  
**N°HRH - 006**

<p><b>Proceso N°8:</b> Evaluación de Desempeño</p>	<p><b>REF. P/T</b></p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b> Comprobar que se haya evaluado a todo el personal que integra la Empresa.</p>	<p style="text-align: center;"><b>VER</b> <b>N° RH - 016</b> <b>PÁG. N°104</b></p>

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Condición:</b> Las evaluaciones son personales y en cada una consta el nombre del Área a la que pertenece el empleado y la fecha; se verificó que un trabajador no ha sido evaluado, ya que ese día no asistió a trabajar.</li> <li>• <b>Criterio:</b> El día cuando se proceda a realizar las evaluaciones se deberá notificar en un lugar a la vista de todos los trabajadores sobre este acontecimiento.</li> <li>• <b>Causa:</b> El delegado de Recursos Humanos no tomó los correctivos del caso para evaluar a la persona que no asistió, ya que se le pasó por alto por ser la única que no rindió.</li> <li>• <b>Efecto:</b> Al momento de suceder este inconveniente de notificar de inmediato al trabajador, al siguiente día que asista al trabajo, tiene que cumplir con esta obligación, de lo contrario puede ser perjudicado accidentalmente por no tomar las precauciones del caso.</li></ul>	
--	--

### **4.3 FASE III - COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

**INFORME DE AUDITORÍA  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
4 DE MARZO DEL 20X2**

**N°EE - 001**

Sr. Ing.

Hernán Romero

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD  
SECURIT S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Hemos revisado la información del Área de Recursos Humanos de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A. que expresa que ha mantenido un control interno administrativo efectivo sobre los procedimientos relacionados al Departamento, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para la realización de este trabajo, se planificó un tiempo estimado de 160 horas laborables, considerando desde el 1 de febrero al 28 de febrero del 20X2, de las cuales 165 se utilizaron en la realidad, es decir hubo un excedente de 5 horas.

Debido a la naturaleza de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en un resumen de hallazgos encontrados y recomendaciones que constan en el presente informe.

La revisión fue realizada por el siguiente equipo de trabajo:



<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Siglas</b>
1. Auditor Jefe	Pablo Andrade	PA
2. Ayudante de Auditoría	Diego Herrería	DH
3. Ayudante de Auditoría	Carlos López	CL
4. Ayudante de Auditoría	José Andrade	JA

A continuación se detalla la información a la que se hace referencia:

<b>Proceso N°2: Reclutamiento de personal</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b>
Verificar que las personas escogidas cumplan con todos los requisitos solicitados para el cargo.
<b><u>HALLAZGO</u></b>
Por medio de la entrevista realizada a la Ing. Silvia Torres, nos supo manifestar que la recepción de carpetas se lo realiza de forma física y la otra por vía internet y dentro de estas opciones las carpetas recibidas se encontró a 4 personas que no cumplen con la preparación académica solicitada.

**RECOMENDACIÓN:**

- Para la vacante presentada se recibió muchas hojas de vida, para lo que se debía establecer un número para no tener una aglomeración excesiva.

- Analizar mas detalladamente las hojas de vida recibidas de tal forma se podrá seleccionar al personal idóneo para las áreas que lo soliciten.

<b>Proceso N°4: Contratación</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b>
Revisar si los contratos están acorde a los que las leyes vigentes establecen para el trabajador.
<b><u>HALLAZGO</u></b>
Se revisaron todos los contratos correspondientes a los trabajadores y se encontraron 2 totalmente desactualizados, pero sin existir ningún perjuicio para los mismos.

#### **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido el 96,60% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 60 contratos de trabajo que posee la Empresa 58 cumplen con las leyes vigentes.

#### **RECOMENDACIÓN**

- Se debe poner mayor atención y distribuir correctamente la carga de trabajo dentro del Área de Recursos Humanos.
- Es importante considerar la medición del indicador para las gestiones que realiza el Área de Recursos Humanos en cuanto a la revisión de los contratos de trabajo y en base a esto se tome las decisiones acertadas para alcanzar las metas del 100%.

**Proceso N°5:** Ingreso a la nómina de pagos

**PROCEDIMIENTO N°3**

Revisar que todos los trabajadores consten en las planillas de aportes emitidas hacia el IESS.

**HALLAZGO**

Se procedió a revisar las planillas mensuales de aportación al IESS y que todos los trabajadores consten en las planillas mensuales de aportación del IESS a excepción de uno.

**INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido el 98,33% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 60 trabajadores que posee la Empresa 59 constan en la planilla de aportes.

**RECOMENDACIÓN**

- Si no se realiza el trabajo de una forma segura y realizando una revisión minuciosa de lo hecho, se tendrá que afrontar juicios que a la Empresa le cuestan mucho dinero.
- Es importante considerar la medición del indicador para las gestiones que realiza el Área de Recursos Humanos, en cuanto a la revisión de la planilla de aportes, por lo que ayudará a mejorar el manejo de la gestión en cuanto al procedimiento de revisar que todos los trabajadores consten en las planillas de aportes emitidas hacia el IESS.

**Proceso N°7: Capacitación**

**PROCEDIMIENTO N°2**

Revisar con que frecuencia se realizan capacitaciones para los trabajadores.

**HALLAZGO**

Existe mucha variabilidad de tiempo para realizar las capacitaciones, porque no son acordes a las necesidades, pues no poseen un cronograma y una planificación establecida.

**RECOMENDACIÓN:**

- En primera instancia Recursos Humanos deberá desarrollar una planificación con mucha anterioridad, para que una vez elaborado exista una reunión con los jefes de cada Área, para verificar si lo planeado es lo correcto, ya que mucho influirá la calidad de la capacitación, los temas a tratar, fechas y tiempo de duración.
- Las capacitaciones planificadas deberán ser presentadas y planteadas a la Gerencia General, de tal manera que no existan muchos cambios en dicha planificación y exista total apertura para la aprobación de las mismas, haciendo notar que no son un gasto sino una inversión a corto y largo plazo para el buen funcionamiento de la Empresa.
- Con relación a la aprobación como se mencionó en el punto anterior, todo se debe realizar con antelación y buen planteamiento, para que todo se encuentre aprobado por la Gerencia General, de tal forma que no exista improvisación y derroche de recursos.

**Proceso N°8: Evaluación de Desempeño**

**PROCEDIMIENTO N°1**

Verificar si las evaluaciones de desempeño han sido correctamente calificadas y juzgadas.

**HALLAZGO**

Se procedió a revisar las respectivas evaluaciones de desempeño de los trabajadores en las que se identificó a 3 evaluaciones en que la sumatoria de puntos no es la correcta.

**INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido, el 95% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 60 evaluaciones realizadas 57 fueron correctamente calificadas.

**RECOMENDACIÓN**

- La ubicación de los casilleros en los cuales se debe colocar el puntaje obtenido en cada pregunta debe estar mejor identificado, ya que en su formato actual no permite realizarlo.
- Elaborar formatos de evaluaciones establecidos en cuanto a fondo y forma, de tal manera que no exista confusión al momento de la calificación.

**Proceso N°8: Evaluación de Desempeño**

**PROCEDIMIENTO N°3**

Comprobar que se haya evaluado a todo el personal que integra la Empresa.

**HALLAZGO**

Las evaluaciones son personales y en cada una consta el nombre al Área a la que pertenece y la fecha por lo que son respaldos documentarios; se verificó que 1 trabajador no ha sido evaluado, ya que ese día no asistió a trabajar.

**INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido el 98,33% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 60 trabajadores en la Empresa se evaluaron a 59 trabajadores.

**RECOMENDACIÓN**

- El día cuando se proceda a realizar las evaluaciones se deberá notificar en un lugar a la vista de todos los trabajadores sobre este acontecimiento.
- La persona que está a cargo de realizar la publicación respectiva debe informar el día de la evaluación.
- Tomar muy en cuenta cuando un trabajador no asista e inmediatamente el día que regrese notificarle que tiene que ser evaluado.

Muy atentamente,

Pablo Andrade C.

**Auditor Jefe**

#### 4.4 FASE IV - EVALUACIÓN CONTINUA

### SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS 17 DE JUNIO DEL 20X2

Sr. Ing.

Hernán Romero

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD  
SECURIT S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Con relación a la Auditoría de Gestión realizada al Área de Recursos Humanos, pongo en conocimiento las recomendaciones que no se han considerado del informe de auditoría de fecha 4 de marzo del 20X2 que se presentó con motivo de la auditoría de Gestión realizada del 1º al 28 de febrero del 20X2, sobre la información del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para la revisión posteriormente se acudió del 7 al 11 de junio del 20X2 y se invirtieron 40 horas con el siguiente personal: el Auditor Jefe del equipo Pablo Andrade y los ayudantes de auditoría, Diego Herrería, Carlos López y José Andrade; resultado de esta revisión se encuentra que todavía no se adoptan algunas recomendaciones como:

<b>Proceso N°4: Contratación</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b>
Revisar si los contratos están acorde a los que las leyes vigentes establecen para el trabajador.



**HALLAZGO**

Se revisaron todos los contratos correspondientes a los trabajadores y se encontraron 2 totalmente desactualizados, pero sin existir ningún perjuicio para los mismos.

**INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido el 96,60% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 60 contratos de trabajo que posee la Empresa 58 cumplen con las leyes vigentes.

**RECOMENDACIÓN**

- Se debe poner mayor atención y distribuir correctamente la carga de trabajo dentro del Área de Recursos Humanos.
- Es importante considerar la medición del indicador para las gestiones que realiza el Área de Recursos Humanos en cuanto a la revisión de los contratos de trabajo y en base a esto se tome las decisiones acertadas para alcanzar las metas del 100%.

**Proceso N°5: Ingreso a la nómina de pagos****PROCEDIMIENTO N°3**

Revisar que todos los trabajadores consten en las planillas de aportes emitidas hacia el IESS.

**HALLAZGO**

Se procedió a revisar las planillas mensuales de aportación al IESS y todos los trabajadores constan en las planillas mensuales de aportación del IESS a excepción de 1.

## **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido, el 98,33% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 60 trabajadores que posee la Empresa 59 constan en la planilla de aportes.

## **RECOMENDACIÓN**

- Si no se realiza el trabajo de una forma segura y realizando una revisión minuciosa de lo hecho, se tendrá que afrontar juicios que a la Empresa le cuestan mucho dinero.
- Es importante considerar la medición del indicador para las gestiones que realiza el Área de Recursos Humanos en cuanto a la revisión de la planilla de aportes, por lo que ayudará a mejorar el manejo de la gestión en cuanto al procedimiento de revisar que todos los trabajadores consten en las planillas de aportes emitidas hacia el IESS.

<b>Proceso N°7: Capacitación</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b>
Revisar con que frecuencia se realizan capacitaciones para los trabajadores.
<b><u>HALLAZGO</u></b>
Existe mucha variabilidad de tiempo para realizar las capacitaciones, que acordes a la necesidad, pero no poseen un cronograma y una planificación establecida.

## **RECOMENDACIÓN:**

- En primera instancia Recursos Humanos deberá desarrollar una planificación con mucha anterioridad para que una vez elaborado exista una reunión con los jefes de cada Área para verificar si lo planteado es correcto, ya que mucho influirá la calidad de la capacitación, temas a tratar, fechas y tiempo de duración.
- Las capacitaciones planificadas deberán ser presentadas y planteadas a la Gerencia, de tal manera no existan muchos cambios en lo realizado y exista total apertura para la aprobación de las mismas, haciendo notar que no son un gasto sino una inversión a corto y largo plazo para el buen funcionamiento de la Empresa.
- Con relación a la aprobación como se mencionó en el punto anterior, todo se debe realizar con antelación y buen planteamiento, para que todo se encuentre aprobado por la Gerencia General, de tal forma que no exista improvisación y derroche de recursos.

Muy atentamente,

Pablo Andrade C.

**Auditor Jefe**

## **CAPÍTULO V**

### **5. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE COMPRAS E INVENTARIOS.**

#### **5.1 FASE 1 – PLANIFICACIÓN**

##### **5.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

Quito, 25 de febrero del 20X2

**N° AA - 001**

Sr. Ing.

Hernán Romero

Gerente General de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Me es grato comunicarle que se realizará una Auditoría de Gestión al Departamento de Compras e Inventarios de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A. del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1, durante el 1 de marzo al 31 de marzo del 20X2, para lo cual solicito a usted, muy comedidamente brinde todas las facilidades para que se realice el trabajo de forma adecuada.

Por la favorable atención que se de a la presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Ing. Julio Andrade

**GERENTE DE AUDITORÍA**

## ALCANCE DEL EXAMEN

El examen se realizará del 1 al 31 de marzo del 20X2, con un presupuesto de 160 horas, equivalente a 8 horas diarias por 5 días hábiles, durante 4 semanas.

Se realizará la Auditoría de Gestión sobre la información del 1º de enero al 31 de diciembre del año 20X1.

## EQUIPO DE TRABAJO

	<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Siglas</b>
1.	Auditor Jefe	Pablo Andrade	PA
2.	Ayudante de Auditoría	Diego Herrería	DH
3.	Ayudante de Auditoría	Carlos López	CL
4.	Ayudante de Auditoría	José Andrade	JA

## RECURSOS MATERIALES

<b>MATERIALES</b>	<b>CANTIDAD</b>
Esferos	8 unidades
Papel Bond	7 resmas
Cuadernos	4 unidades
Portaminas	4 unidades
Borradores	4 unidades
Tintas correctoras	4 unidades
Carpetas de cartón	50 unidades
Portátiles	2 unidades

Impresoras	1 unidades
Flash memories	4 unidades

## DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

### 5.1.2. PLANIFICACIÓN PROPIAMENTE DICHA

A continuación se presenta en el cuadro la distribución de las horas para cada trabajo a realizarse en la Auditoría de Gestión:

**N° AA - 001**

FASES	ACTIVIDAD	HORAS ESTIMADAS
<b>I</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>8</b>
<b>II</b>	<b>EJECUCIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>136</b>
	• Programación	8
	• Evaluación del Control Interno	8
	• Medición de Riesgos de Auditoría	8
	• Aplicación de Técnicas y Procedimientos • Papeles de Trabajo • Hallazgos de Auditoría	112
<b>III</b>	<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>16</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>160</b>

## 5.2 FASE II - EJECUCIÓN DEL TRABAJO

### 5.2.1 PROGRAMACIÓN

#### EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD SECURIT S.A. ÁREA DE COMPRAS E INVENTARIOS

**N°BB  
- 001**

Actividades a Realizarse	Horas Planificadas	Horas Reales	Dif .	Responsable	Ref. P/T
PLANIFICACIÓN	8	8	-	PA	N°AA - 001
Programación	8	8	-	DH	N°BB - 001
Evaluación del Control Interno	8	8	-	CL	N°CC - 001
Medición de los Riesgos de Auditoría	8	8	-	CL	N°DD - 001
<b>Proceso N°1:</b> Recepción de la solicitud de compra.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Revisar que las solicitudes de compra posean firmas de respaldo y verificar que se haya incluido cual es el Departamento que realiza la solicitud.	3	3	-	PA	N°CI - 001
<b>Proceso N°2:</b> Solicitud de Proformas					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar si las proformas lo hacen proveedores seleccionados y que se encuentren dentro de la base de datos de la Empresa.	6	6	-	JA	N°CI - 002
<b>Procedimiento N°2:</b>					
Verificar si se cumple con la política de solicitar al menos 3 proformas para la adquisición del producto.	5	6	1	JA	N°CI - 003
<b>Proceso N°3:</b> Selección					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Revisar si los proveedores cumplen con todos los requisitos para el momento de la calificación por parte de la Empresa.	8	11	3	JA	N°CI - 004
<b>Procedimiento N°2:</b>					

Confirmar que el ingreso de los proveedores a la base de datos contenga toda la información del perfil y de las diferentes líneas de productos que corresponda a cada proveedor.	24	24	-	PA	N°CI – 005
<b>Procedimiento N°3:</b>			-		
Comprobar que los proveedores al momento del registro se comprometan con todas las garantías de los productos que comercializan.	8	8	-	DH	N°CI – 006
<b>Proceso N°4:</b> Adquisición de la Mercadería					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Comprobar como se elaboran las órdenes de compra que se envían al proveedor y si estas cuentan con la autorización del Gerente General.	20	20	-	DH	N°CI – 007
<b>Procedimiento N°2:</b>					
Verificar si los cuadros comparativos de las cotizaciones se los realiza antes de comunicar al proveedor la compra a realizarse.	10	11	1	PA	N°CI – 008
<b>Proceso N°5:</b> Recepción de la Mercadería					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar que los pedidos realizados se hayan contratado con el proveedor seleccionado.	8	9	1	CL	N°CI – 009
<b>Procedimiento N°2:</b>					
Comprobar si la contratación de la adquisición se encuentra de acuerdo a la orden de compra y con su debida autorización.	5	5	-	JA	N°CI – 010
<b>Proceso N°6:</b> Envío de la Mercadería a Bodega					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar que la mercadería entregada a la Bodega esté de acuerdo con la orden de pedido y la factura del proveedor.	10	10	-	PA	N°CI – 011
<b>Proceso N°7:</b> Envío de la documentación a cuentas por pagar para su contabilización.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Revisar que la documentación enviada a Cuentas por Pagar corresponda a la mercadería	5	4	-1	PA	N°CI – 012



que ha sido adquirida y enviada a Bodega					
<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>16</b>	16	-		N°EE - 001
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>165</b>	<b>5</b>		

## **VISITA PRELIMINAR**

Se hace una visita preliminar antes del inicio de la Auditoría de Gestión para conocer las instalaciones de la Empresa y de las distintas áreas y especialmente el Área de Compras e Inventarios.

Se hace una revisión preliminar de la información que será utilizada en dicha auditoría; también se analizan los procesos administrativos que se evaluaron y describieron para tener una apreciación del riesgo inherente que más adelante se medirá.

## 5.2.2. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

**EMPRESA COMERCIAL VIDRIO DE SEGURIDAD SECURIT S.A.  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO  
ÁREA DE COMPRAS E INVENTARIOS**

**N° CC – 001**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE DE LA PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se realiza la selección de proveedores de acuerdo con lo que dispone la Empresa?	X		9	9	
2	Existe una lista proveedores autorizados?	X		9	9	
3	Se ingresa en el sistema la información del proveedor	X		9	9	

4	¿Se respalda las órdenes de pedido?	X		9	9	
5	¿El Jefe de Compras examina que cada una de las contrataciones de compras esté debidamente justificada, mediante órdenes de pedido?		X	0	5	Esto realiza el Gerente General cuando es por primera vez.
6	¿Comparan que la factura y la orden de compra sean iguales?	X		9	9	
7	¿El Gerente General es el que se encarga de dar la autorización para la contratación de la compra?	X		7	7	
8	¿Si existe alguna orden de devolución del producto, se notifica al Gerente General?		X	0	5	Tratan directamente con el proveedor de la mercadería.
9	¿Si hay inconformidad con la mercadería, se emiten reportes de novedades al proveedor?	X		7	7	
10	¿Se cotejan las unidades indicadas en las facturas con los pedidos?	X		7	7	
11	¿Se cotejan los precios de las facturas con el pedido que se realizó?	X		7	7	

12	Se concilian las órdenes de compra con las notas de entrega emitidas por el proveedor?	X		7	7	
13	¿Se inspeccionan las mercaderías adquiridas, en cuanto a condición, cantidad, pesos, medidas o calidad, antes de ingresar a bodega?		X	0	5	Esto se lo realiza en la Bodega.
14	¿El Jefe de Compras revisa conjuntamente con el Jefe de Bodega la mercadería que será entregada a bodega?		X	0	5	El Jefe de Bodega y el proveedor verifican la mercadería.
<b>TOTAL</b>				<b>80</b>	<b>100</b>	

<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
0% - 60%	61% - 80%	81% - 90%	91% - 100%
	<b>80%</b>		

**Explicación:**

Con la aplicación del cuestionario de control interno se obtuvo el resultado del 80% que significa que el control interno es bueno; con esto se pudo distinguir las debilidades más importantes y menores, indicando las fuentes de información con que contestaron las preguntas las personas involucradas en el Área de Compras e Inventarios, ya que con esta herramienta accedimos a descubrir la situación donde el control interno administrativo compensa alguna debilidad y un enfoque satisfactorio para la revisión y evaluación del control interno, con la revisión de los procedimientos y técnicas aplicadas en los procesos del área; este método nos permitió determinar los procedimientos realmente seguidos y las políticas realmente aplicadas por la Empresa.

### 5.2.3. MEDICIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORÍA

N°DD - 001

- **Riesgo Inherente**

#### **Cálculo**

$$RI = 30\%$$

**Explicación:** Durante el desarrollo de la planificación preliminar y la planificación propiamente dicha se ha determinado que el riesgo inherente es el 30%, ya que pueden ocurrir errores en los procesos administrativos, lo que deviene de la información utilizada para el Área de Compras e Inventarios, por eso se puede decir que entre mayor sea el nivel de riesgo, mayor será la cantidad de evidencia de Auditoría necesaria.

- **Riesgo de Control**

#### **Cálculo**

$$RC = 100\% - 80\% = 20\%$$

**Explicación:** De la planificación propiamente dicha realizada nos permite establecer que el riesgo de control es del 20%, en base de los resultados de la evolución del control interno administrativo.

- **Riesgo de Detección**

#### **Cálculo**

$$RD = 16\%$$

**Explicación:** Al aplicar las técnicas y procedimientos respectivos, se ha determinado que existe un 16% de posibilidad de que los mismos no sean suficientes para descubrir errores o irregularidades en la auditoría al Área de Compras e Inventarios.

- **Riesgo de Auditoría**

**Cálculo**

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

$$RA = 30\% \times 20\% \times 16\%$$

$$RA = 0,96\%$$

**Explicación:** : Al basarse en la evaluación de riesgo inherente, de control y detección se determino un riesgo de Auditoría del 0,96% de posibilidad de que el Auditor emita inadvertidamente una opinión favorable sobre el Área de Compras e Inventarios la cual puede contener errores o irregularidades de importancia.

#### 5.2.4. APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<p><b>Proceso N° 1:</b> Recepción de la solicitud de compra.</p> <p><b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b></p> <p>Revisar que las solicitudes de compra posean firmas de respaldo y verificar que se haya incluido cual es el departamento que realiza la solicitud.</p>	<p>Verificación Documental/Comprobación</p>

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<p><b>Proceso N° 2:</b> Solicitud de Proformas</p> <p><b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b></p> <p>Verificar si las proformas lo hacen proveedores seleccionados y se encuentren dentro de la base de datos de la Empresa.</p>	<p>Verificación Ocular/Comparación</p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N° 2</u></b></p> <p>Verificar si se cumple con la política de solicitar al menos 3 proformas para la adquisición del producto.</p>	<p>Verificación Ocular/Comparación</p>

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<p><b>Proceso N° 3:</b> Selección</p> <p><b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b></p> <p>Revisar si los proveedores cumplen con todos los requisitos para el momento de la calificación por parte de la Empresa.</p>	<p>Verificación Verbal/Indagación</p>



<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b></p> <p>Confirmar que el ingreso de los proveedores a la base de datos contenga toda la información del perfil y de las diferentes líneas de productos que corresponda a cada proveedor.</p>	<p>Verificación Escrita/Confirmación</p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b></p> <p>Comprobar que los proveedores al momento del registro se comprometan con todas las garantías de los productos que comercializan.</p>	<p>Verificación Verbal/Indagación</p>

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<p><b>Proceso N° 4:</b> Adquisición de la Mercadería</p>	<p>Verificación Ocular/Observación</p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Comprobar como se elaboran las órdenes de compra que se envían al proveedor y si estas cuentan con la autorización del Gerente General.</p>	
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b></p> <p>Verificar si los cuadros comparativos de las cotizaciones se los realiza antes de comunicar al proveedor la compra a realizarse.</p>	<p>Verificación Documental/Comprobación</p>

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<p><b>Proceso N° 5:</b> Recepción de la Mercadería</p>	<p>Verificación Ocular/Observación</p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Verificar que los pedidos realizados se</p>	

hayan contratado con el proveedor seleccionado.	
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b></p> <p>Comprobar si la contratación de la adquisición se encuentra de acuerdo a la orden de compra y con su debida autorización.</p>	<p>Verificación Documental/Comprobación</p>

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<p><b>Proceso N° 6:</b> Envío de la Mercadería a Bodega</p> <p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Verificar que la mercadería entregada a la Bodega esté de acuerdo con la orden de pedido y la factura del proveedor.</p>	<p>Verificación Ocular/Revisión Selectiva</p>

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<p><b>Proceso N° 7:</b> Envío de la documentación a cuentas por pagar para su contabilización.</p> <p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Revisar que la documentación enviada a Cuentas por Pagar corresponda a la mercadería que ha sido adquirida y enviada a Bodega.</p>	<p>Verificación Verbal/Indagación</p>

### 5.2.5. PAPELES DE TRABAJO

**P/T**  
**N° CI - 001**

<b>Proceso N°1:</b> Recepción de la solicitud de compra.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar que las solicitudes de compra posean firmas de respaldo y verificar que se haya incluido cual es el departamento que realiza la solicitud.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Al momento de realizar las respectivas solicitudes nos fijamos que existen 4 solicitudes sin firmas de respaldo.	<b>VER N° HCI – 001</b> <b>PÁG. N°147</b>
<b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b>  <u>Número de solicitudes que cumplen con los requisitos</u> Total de solicitudes emitidas por los Departamentos  = $\frac{36}{40} = 90\%$	

**P/T**  
**N° CI - 002**

<b>Proceso N°2:</b> Solicitud de Proformas	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si las proformas lo hacen proveedores	

seleccionados y se encuentren dentro de la base de datos de le Empresa.	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Realizamos junto al respectivo encargado un análisis de algunas de las proformas y por medio del sistema buscamos los proveedores y 2 no constan en la base y tampoco se encuentran calificados.</p>	<p><b>VER N°HCI – 002 PÁG. N°148</b></p>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de proformas a proveedores seleccionados</u> Total de proformas solicitadas a proveedores</p> <p>= <math>\frac{98}{100} = 98\%</math></p>	

**P/T  
N°CI – 003**

<b>Proceso N°2: Solicitud de Proformas</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Verificar si se cumple con la política de solicitar al menos 3 proformas para la adquisición del producto.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Se revisó la documentación archivada de algunas compras y se verificó que se cumpla la política de solicitar a 3 proveedores calificados las proformas antes de adquirir el producto.</p>	<p><b>No se encontraron hallazgos</b></p>

**P/T**  
**N° CI – 004**

<b>Proceso N°3: Selección de Proveedores</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Revisar si los proveedores cumplen con todos los requisitos para el momento de la calificación por parte de la Empresa.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Se revisaron los documentos que los proveedores presentan para su evaluación como el RUC, garantías, presentación de las listas de precios, presentación de las muestras que serán devueltas con la aprobación o la negativa, contenida de las advertencias de seguridad, que tengan códigos de barra individuales y los productos que comercializan los proveedores, pero 2 no poseen certificación otorgada por calificadores hacia el producto que ofrecen.</p>	<p><b>VER N° HCI – 003 PÁG. N°149</b></p>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de proveedores que cumplen los requisitos</u> Total de proveedores que constan en la base de datos</p> <p>= <math>\frac{38}{40}</math> = 95%</p>	

**P/T**  
**N° CI – 005**

<b>Proceso N°3: Selección de Proveedores</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b></p> <p>Confirmar que el ingreso de los proveedores a la base de datos contenga toda la información del perfil y de las diferentes líneas de productos que corresponda a cada proveedor.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Se realizó la observación en el sistema en donde se encuentran la ficha de cada proveedor, la cual contiene datos personales, teléfonos, dirección, el agente vendedor y si cuenta con nombre comercial</p>	<b>No se encontraron hallazgos</b>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Total de proveedores calificados</u> Total de proveedores registrados</p> <p>= <math>\frac{40}{40} = 100\%</math></p>	

**P/T**  
**N° CI – 006**

<b>Proceso N°3: Selección de Proveedores</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b></p> <p>Comprobar que los proveedores al momento del registro se comprometan con todas las garantías de los productos que comercializan.</p>	

<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Cada proveedor al momento de su evaluación presenta unas muestras, las cuales son aprobadas o negadas por el Área de Compras y presentan las debidas garantías, responsabilizándose por los productos que comercializa ante el consumidor final a través de servicios de garantías propios de la compañía o de la marca.</p>	<p style="text-align: center;"><b>No se encontraron hallazgos</b></p>
---	---

**P/T**  
**N° CI – 007**

<p><b>Proceso N° 4: Adquisición de la Mercadería</b></p>	<p><b>HALLAZGOS</b></p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b></p> <p>Comprobar como se elaboran las órdenes de compra que se envían al proveedor y si estas cuentan con la autorización del Gerente General.</p>	
<p>Se realizó una revisión rápida de cómo elaboran la orden de compra, la cual contiene todo los requerimientos de cada producto y a que proveedor se va a hacer el pedido; estos son realizados en forma diaria, semanal y mensual, dependiendo de la rotación del producto.</p>	<p style="text-align: center;"><b>VER N° HCI – 004 PÁG. N° 150</b></p>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de Órdenes de compra enviadas</u> Total de Órdenes de compra generadas</p> <p>= <math>\frac{24}{25}</math> = 96%</p>	

**P/T**  
**N° CI – 008**

<b>Proceso N° 4: Adquisición de la Mercadería</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 2</u></b> Verificar si los cuadros comparativos de las cotizaciones se los realiza antes de comunicar al proveedor la compra a realizarse.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Se comprobó si se realizan las comparaciones de las cotizaciones de los proveedores y si escoge la mejor alternativa y que se ajuste a las condiciones de la Empresa; se cumplió en todos los casos, a excepción de una que se aprobó arbitrariamente.	<b>VER N° HCI – 005 PÁG. N°151</b>

**P/T**  
**N° CI – 009**

<b>Proceso N° 5: Recepción de la Mercadería</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b> Verificar que los pedidos realizados se hayan contratado con el proveedor seleccionado.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Se realizó una revisión rápida de cómo se maneja esta actividad; al momento de realizar el pedido en el sistema, se revisa que productos necesitan abastecerse para generar el respectivo pedido, que se realizará al proveedor de ese producto	<b>No se encontraron hallazgos</b>



**P/T**  
**N° CI – 010**

<b>Proceso N°5:</b> Recepción de la Mercadería	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Comprobar si la contratación de la adquisición se encuentra de acuerdo a la orden de compra y con su debida autorización.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Se revisó los documentos y en este caso la orden de compra que realiza el Área de Compras con la factura que entrega el proveedor; se comparó el contenido de los documentos para confirmar que se encuentran sin ninguna novedad.	<b>No se encontraron hallazgos</b>
<b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b>  <div style="text-align: center;"> <u>Total de Contrataciones Comparadas</u>            Total de Órdenes de Pedido   <math>= \frac{25}{25} = 100\%</math> </div>	

**P/T**  
**N° CI – 011**

<b>Proceso N°6:</b> Envío de la Mercadería a Bodega	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar que la mercadería entregada a la Bodega	

esté de acuerdo con la orden de pedido y la factura del proveedor.	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>.Se hizo una revisión rápida de cómo es la comunicación de estos departamentos y como manejan la documentación</p>	<p><b>No se encontraron hallazgos</b></p>

**P/T**  
**N° CI – 012**

<b>Proceso N° 7:</b> Envío de la documentación a cuentas por pagar para su contabilización.	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Revisar que la documentación enviada a Cuentas por Pagar corresponda a la mercadería que ha sido adquirida y enviada a Bodega.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>El Auditor Senior mantuvo una entrevista rápida con la Auxiliar de Adquisiciones, la cual expuso que dentro del Área comparan la información, pero ellos no se encargan de entregar la documentación a Contabilidad.</p>	<p><b>No se encontraron hallazgos</b></p>

## 5.2.6. HALLAZGOS DE AUDITORÍA

<p><b>HALLAZGO</b></p> <p><b>N° HCI – 001</b></p>
---

<b>Proceso N°1:</b> Recepción de la solicitud de compra.	<b>REF. P/T</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Revisar que las solicitudes de compra posean firmas de respaldo y verificar que se haya incluido cual es el Departamento que realiza la solicitud.</p>	<p><b>VER</b></p> <p><b>N° CI - 001</b></p> <p><b>PÁG. N°139</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b></li> </ul> <p>Al momento de realizar las respectivas solicitudes nos fijamos que existen 4 solicitudes sin firmas de respaldo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criterio:</b></li> </ul> <p>Cada solicitud de compra no se debería recibir y tampoco realizar el trámite respectivo sino cumple con los requisitos solicitados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Causa:</b></li> </ul> <p>Los departamentos que emitieron las solicitudes no contaban con la firma de su Jefe de Área.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efecto:</b></li> </ul> <p>Cada Departamento debe planificar sus solicitudes y no dejar ninguna sin revisión, caso contrario cualquier persona tendrá la potestad de emitir las solicitudes sin ningún conocimiento del Jefe del Departamento.</p>	

**HALLAZGO**

**N° HCI – 002**

<b>Proceso N°2: Solicitud de Proformas</b>	<b>REF. P/T</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Verificar si las proformas lo hacen proveedores seleccionados y se encuentren dentro de la base de datos de le Empresa.</p>	<p><b>VER</b></p> <p><b>N° CI - 002</b></p> <p><b>PÁG. N°140</b></p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Condición:</b> Realizamos junto al respectivo encargado un análisis de algunas de las proformas y por medio del sistema buscamos los proveedores y 2 no constan en la base y tampoco se encuentran calificados.</li> <li>• <b>Criterio:</b> Todos los proveedores a los cuales se solicitan proformas deben estar calificados y constar en la base de datos.</li> <li>• <b>Causa:</b> Al momento de recibir la solicitud, el producto que se necesitaba no lo tenían los proveedores calificados, por lo que se procedió a pedir a un alternativo para establecer precios, calidad y garantía del producto.</li> <li>• <b>Efecto:</b> Se debe tener identificado a los productos de cada Área y dar conocimiento a los proveedores calificados para que ellos tomen las acciones respectivas de tal forma no</li></ul>	

se corra el riesgo de adquirir productos que no cumplan con los estándares solicitados.	
---	--

**HALLAZGO**  
**N° HCI - 003**

<b>Proceso N° 3: Selección de Proveedores</b>	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b>	<b>VER</b>
Revisar si los proveedores cumplen con todos los requisitos para el momento de la calificación por parte de la Empresa.	<b>N° CI - 004</b> <b>PÁG. N° 141</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> Se revisaron los documentos que los proveedores presentan para su evaluación como el RUC, garantías, presentación de las listas de precios, presentación de las muestras que serán devueltas con la aprobación o la negativa, contenida de las advertencias de seguridad, que tengan códigos de barra individuales y los productos que comercializan los proveedores, pero 2 no poseen certificación otorgado por calificadores hacia el producto que ofrecen.</li> <li>• <b>Criterio:</b> Existen algunos suministros que no son factor fundamental en el Área de Producción.</li> <li>• <b>Causa:</b> Al momento de solicitar la documentación respectiva a los 2 proveedores se comunicó que se encuentra en proceso de obtención de la certificación.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efecto:</b></li> </ul> <p>Se debe tener muy en cuenta a los proveedores que cumplan con los requisitos solicitados, ya que cuando se elabora los productos, el cliente solicitará que se utilicen suministros y materia prima de calidad garantizada.</p>	
---	--

**HALLAZGO**  
**N° HCI – 004**

<p><b>Proceso N° 4:</b> Adquisición de la Mercadería</p>	<p><b>REF. P/T</b></p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b></p> <p>Comprobar como se elaboran las órdenes de compra que se envían al proveedor y si estas cuentan con la autorización del Gerente General.</p>	<p><b>VER</b> <b>N° CI - 007</b> <b>PÁG. N° 143</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b></li> </ul> <p>Se realizó una revisión rápida de cómo elaboran la orden de compra, la cual contiene todo los requerimientos de cada producto y a que proveedor se va a hacer el pedido; estos son realizados en forma diaria, semanal y mensual, dependiendo de la rotación del producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criterio:</b></li> </ul> <p>En las órdenes de compra que se manejan dentro del Departamento de Compras, deben constar las firmas de autorización del Gerente General.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Causa:</b></li> </ul> <p>El encargado de las compras que elabora las respectivas</p>	

<p>órdenes, se determinó que no disponen de la firma de autorización, ya que el Gerente General sólo lo hace cuando es por primera vez y así lo vienen realizando hasta la fecha.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efecto:</b></li> </ul> <p>Por lo expuesto es importante que dentro del Departamento de Compras se requieran firmas de autorización.</p>	
---	--

**HALLAZGO**  
**N° HCI – 005**

<p><b>Proceso N°4:</b> Adquisición de la Mercadería</p>	<p><b>REF. P/T</b></p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b></p> <p>Verificar si los cuadros comparativos de las cotizaciones se los realiza antes de comunicar al proveedor la compra a realizarse.</p>	<p><b>VER</b> <b>N° CI - 008</b> <b>PÁG. N°144</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b></li> </ul> <p>Se comprobó que si se realizan las comparaciones de las cotizaciones de los proveedores y se escoge la mejor alternativa y la que se ajusta a las condiciones de la Empresa en casi todas, a excepción de 1 que se aprobó arbitrariamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criterio:</b></li> </ul> <p>Se debe establecer comparaciones en todos los productos, ya que se puede establecer notables ahorros para la Empresa.</p>	

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Causa:</b> No se realizó este procedimiento con este producto, ya que los demás proveedores no tenían stock del mismo, por lo que se adquirió directamente sin las comparaciones del caso.</li> <li>• <b>Efecto:</b> De la misma forma se debe notificar con tiempo y realizar proyecciones de compra para evitar estos imprevistos y así el proveedor tenga el stock necesario.</li></ul>	
---	--



### 5.3. FASE III – COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

**INFORME DE AUDITORÍA  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS E INVENTARIOS  
4 DE ABRIL DEL 20X2**

**N°EE - 001**

Sr. Ing.

Hernán Romero

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD  
SECURIT S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Hemos revisado la información del Área de Compras e Inventarios de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A. que expresa que ha mantenido un control interno administrativo efectivo sobre los procedimientos relacionados al Departamento, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para la realización de este trabajo, se planificó un tiempo estimado de 160 horas laborables, considerando desde el 1 de marzo al 31 de marzo del 20X2, de las cuales 165 se utilizaron en realidad, es decir hubo un excedente de 5 horas.

Debido a la naturaleza de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en un resumen de hallazgos encontrados y recomendaciones que constan en el presente informe.

La revisión fue realizada por el siguiente equipo de trabajo:

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Siglas</b>
1. Auditor Jefe	Pablo Andrade	PA
2. Ayudante de Auditoría	Diego Herrería	DH
3. Ayudante de Auditoría	Carlos López	CL
4. Ayudante de Auditoría	José Andrade	JA

A continuación se detalla la información a la que se hace referencia:

<b>Proceso N°1:</b> Recepción de la solicitud de compra.
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b>
Revisar que las solicitudes de compra posean firmas de respaldo y verificar que se haya incluido cual es el Departamento que realiza la solicitud.
<b><u>HALLAZGO</u></b>
Al momento de realizar las respectivas solicitudes nos fijamos que existen 4 solicitudes sin firmas de respaldo.

### **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido el 90% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 40 solicitudes emitidas por los Departamentos 36 cumplen con los requisitos requeridos.

## RECOMENDACIÓN

- Cada Departamento debe planificar sus solicitudes y no dejar ninguna sin revisión; de no realizar cualquier persona tendrá la potestad de emitir las solicitudes sin ningún conocimiento del Jefe del Departamento.
- El Departamento de Compras debe ponerse de acuerdo con los Jefes de Área y dar a conocer que si no se cumple con los requisitos solicitados, no se dará trámite al mismo de tal forma estarán obligados a cumplirlas.

<b>Proceso N°2: Solicitud de Proformas</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b>
Verificar si las proformas lo hacen proveedores seleccionados y se encuentren dentro de la base de datos de le Empresa.
<b><u>HALLAZGO</u></b>
Realizamos junto al respectivo encargado, un análisis de algunas de las proformas y por medio del sistema buscamos los proveedores y 2 no constan en la base y tampoco se encuentran calificados.

## INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Del resultado obtenido el 98% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 100 proformas solicitadas a proveedores 98 son emitidas por aquellos que son calificados.

## RECOMENDACIÓN

- Se debe tener identificado a los productos de cada Área y dar conocimiento a los proveedores calificados para que ellos tomen las acciones respectivas, de tal forma no se corra el riesgo de adquirir productos que no cumplan con los estándares solicitados.
- Todos los proveedores deben cumplir con los requisitos de tal forma no existan equivocaciones al momento de adquirir los productos.

<b>Proceso N° 3 : Selección</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b>
Revisar si los proveedores cumplen con todos los requisitos para el momento de la calificación por parte de la Empresa.
<b><u>HALLAZGO</u></b>
Se revisaron los documentos que los proveedores presentan para su evaluación como el RUC, garantías, presentación de las listas de precios, presentación de las muestras que serán devueltas con la aprobación o la negativa, contenida de las advertencias de seguridad, que tengan códigos de barra individuales y los productos que comercializan los proveedores, pero 2 no poseen certificación otorgada por calificadores hacia el producto que ofrecen.

## INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Del resultado obtenido el 95% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 40 proveedores 38 cumplen con los requisitos de calificación.

## RECOMENDACIÓN

- Se debe tener muy en cuenta a los proveedores que cumplan con los requisitos solicitados, ya que cuando se elabora los productos el cliente, solicitará que se utilicen suministros y materia prima de calidad garantizada.
- Es importante que año a año se solicite la renovación de la documentación, con la cual se calificó como proveedor, de tal manera se actualice constantemente la base de datos de la Empresa.

<b>Proceso N° 4: Adquisición de la Mercadería</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b>
Comprobar como se elaboran las órdenes de compra que se envían al proveedor y si estas cuentan con la autorización del Gerente General.
<b><u>HALLAZGO</u></b>
Se realizó una revisión rápida de cómo elaboran la orden de compra, la cual contiene todo los requerimientos de cada producto y a que proveedor se va a hacer el pedido; estos son realizados en forma diaria, semanal y mensual, dependiendo de la rotación del producto.

## INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Del resultado obtenido, el 96% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 25 órdenes de compra emitidas 24 poseen la firma del Gerente General.

## RECOMENDACIÓN

- Por lo expuesto es importante que dentro del Departamento de Compras, se deba pedir firmas de autorización, sino el proceso y la información se torna imperfecta.
- El Gerente General debe fortalecer las políticas para el Departamento de Compras, así como de fortalecer el proceso de Compras.
- La persona que está a cargo de realizar la orden de compra, debe hacer llegar los documentos al Gerente General, para que conste la firma de autorización y que las operaciones se realicen correctamente.

<b>Proceso N° 4: Adquisición de la Mercadería</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b>
Verificar si los cuadros comparativos de las cotizaciones se los realiza antes de comunicar al proveedor la compra a realizarse.
<b><u>HALLAZGO</u></b>
Se comprobó que si se realizan las comparaciones de las cotizaciones de los proveedores y se escoge la mejor alternativa y la que se ajusta a las condiciones de la Empresa en casi todas, a excepción de uno que se aprobó arbitrariamente.

## **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido el 96% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 25 órdenes de compra emitidas 24 poseen la firma del Gerente General.

## **RECOMENDACIÓN**

- Al Jefe de Compras se debe notificar con tiempo y realizar proyecciones de compra para evitar estos imprevistos y así el proveedor tenga el stock necesario.
- Antes de notificar al proveedor se debe establecer las comparaciones con relación a precio, calidad y garantía de tal forma no se perjudique al producto final.

Muy atentamente,

Pablo Andrade C.

**Auditor Jefe**

#### **5.4. FASE IV - EVALUACIÓN CONTINUA**

### **SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA ÁREA DE COMPRAS E INVENTARIOS 25 DE JUNIO DEL 20X2**

Sr. Ing.

Hernán Romero

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD  
SECURIT S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Con relación a la Auditoría de Gestión realizada al Área de Compras e Inventarios, pongo en conocimiento las recomendaciones, pues nos se han considerado en el informe de Auditoría de fecha 4 de abril del 20X2, que con motivo de la Auditoría de Gestión, realizada del 1º al 31 de marzo del 20X2, sobre la información del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para la revisión posteriormente se acudió del 18 al 22 de junio del 20X2 y se invirtieron 40 horas, con el siguiente personal: el Auditor Jefe de equipo Pablo Andrade, y los Ayudantes de Auditoría, Diego Herrería, Carlos López, José Andrade; resultado de esta revisión se encuentra que todavía no se adoptan algunas recomendaciones como:



**Proceso N° 4: Adquisición de la Mercadería**

**PROCEDIMIENTO N°1**

Comprobar como se elaboran las órdenes de compra que se envían al proveedor y si estas cuentan con la autorización del Gerente General.

**HALLAZGO**

Se realizó una revisión rápida de cómo elaboran la orden de compra, la cual contiene todo los requerimientos de cada producto y a que proveedor se va a hacer el pedido; estos son realizados en forma diaria, semanal y mensual, dependiendo de la rotación del producto.

**INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido, el 96% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 25 órdenes de compra emitidas 24 poseen la firma del Gerente General.

**RECOMENDACIÓN**

**AL JEFE DE COMPRAS**

- Por lo expuesto es importante que dentro del Departamento de Compras se deba pedir firmas de autorización, sino el proceso y la información se torna imperfecta.
- El Gerente General debe fortalecer las políticas para el Departamento de Compras así como de fortalecer el Protocolo de Compras incluyendo nuevos textos.
- La persona que esta a cargo de realizar la orden de compra, haga llegar los documentos al Gerente General, para que conste la firma de autorización y que las operaciones se realicen correctamente.

**Proceso N° 4: Adquisición de la Mercadería**

**PROCEDIMIENTO N°2**

Verificar si los cuadros comparativos de las cotizaciones se los realiza antes de comunicar al proveedor la compra a realizarse.

**HALLAZGO**

Se comprobó que si se realizan las comparaciones de las cotizaciones de los proveedores y se escoge la mejor alternativa y la que se ajusta a las condiciones de la Empresa en casi todas a excepción de 1 que se aprobó arbitrariamente.

**INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido el 96% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 25 órdenes de compra emitidas 24 poseen la firma del Gerente General.

**RECOMENDACIÓN**

- De la misma forma se debe notificar con tiempo y realizar proyecciones de compra para evitar estos imprevistos y así el proveedor tenga el stock necesario.
- Antes de notificar al proveedor se debe establecer las comparaciones con relación a precio, calidad y garantía de tal forma no se perjudique al producto final.

Muy atentamente,

Pablo Andrade C.

**Auditor Jefe**

## **CAPÍTULO VI**

### **6. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE PRODUCCIÓN.**

#### **6.1. FASE 1 – PLANIFICACIÓN**

##### **6.1.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

**N°AA - 001**

Quito, 31 de marzo del 20X2

Sr. Ing.

Hernán Romero

Gerente General de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Me es grato comunicarle que se realizará una Auditoría de Gestión al Departamento de Producción de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A. del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1, durante el 1 de abril al 30 de abril del 20X2, para lo cual solicito a usted, muy comedidamente brinde todas las facilidades para que se realice el trabajo de forma adecuada.

Por la favorable atención que se de a la presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Ing. Julio Andrade

**GERENTE DE AUDITORÍA**

## ALCANCE DEL EXAMEN

El examen se realizará del 1 al 30 de abril del 20X2, con un presupuesto de 160 horas, equivalente a 8 horas diarias por 5 días hábiles, durante 4 semanas.

Se realizará la Auditoría de Gestión sobre la información del 1º de enero al 31 de diciembre del año 20X1.

## EQUIPO DE TRABAJO

	<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Siglas</b>
1.	Auditor Jefe	Pablo Andrade	PA
2.	Ayudante de Auditoría	Diego Herrería	DH
3.	Ayudante de Auditoría	Carlos López	CL
4.	Ayudante de Auditoría	José Andrade	JA

## RECURSOS MATERIALES

<b>MATERIALES</b>	<b>CANTIDAD</b>
Esferos	8 unidades
Papel Bond	7 resmas
Cuadernos	4 unidades
Portaminas	4 unidades
Borradores	4 unidades
Tintas correctoras	4 unidades
Carpetas de cartón	50 unidades
Portátiles	2 unidades

Impresoras	1 unidades
Flash memories	4 unidades

## DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

### 6.1.2. PLANIFICACIÓN PROPIAMENTE DICHA

A continuación se presenta en el cuadro la distribución de las horas para cada trabajo a realizarse en la Auditoría de Gestión:

**N°AA - 001**

<b>FASES</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>HORAS ESTIMADAS</b>
<b>I</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>8</b>
<b>II</b>	<b>EJECUCIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>136</b>
	• Programación	8
	• Evaluación del Control Interno	8
	• Medición de Riesgos de Auditoría	8
	• Aplicación de Técnicas y Procedimientos • Papeles de Trabajo • Hallazgos de Auditoría	112
<b>III</b>	<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>16</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>160</b>

## 6.2. FASE II EJECUCIÓN DEL TRABAJO

### 6.2.1. PROGRAMACIÓN

EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD SECURIT S.A.  
ÁREA DE PRODUCCIÓN

N°BB  
- 001

Actividades a Realizarse	Horas Planificadas	Horas Reales	Dif .	Responsable	Ref. P/T
PLANIFICACIÓN	8	8	-	PA	N°AA - 001
Programación	8	8	-	DH	N°BB - 001
Evaluación del Control Interno	8	8	-	CL	N°CC - 001
Medición de los Riesgos de Auditoría	8	8	-	JA	N°DD - 001
<b>Proceso N°1:</b> Recepción de la Orden de Producción					
<b>Procedimiento N°1:</b> Verificar si se ha realizado una correcta revisión al recibir la Orden de Producción y comparar con la que posee el Área de Ventas.	5	6	1	PA	N°PR - 001
<b>Proceso N° 2:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de General					
<b>Procedimiento N°1:</b> Verificar si se posee algún documento, en el cual se deje constancia de la cantidad de materia prima retirada de la Bodega General.	3	2	-1	DH	N°PR - 002
<b>Proceso N° 3:</b> Recepción de materia prima					
<b>Procedimiento N°1:</b> Revisar si se lleva un control de la cantidad ingresada de materia prima a Producción.	4	5	1	DH	N°PR - 003
<b>Procedimiento N°2:</b> Comprobar si la cantidad de materia prima que ingresa en cajas, es la solicitada por el Departamento de Producción en el documento respectivo.	10	12	2	JA	N°PR - 004

<b>Proceso N° 4:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de Producción					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar si se ha utilizado la cantidad de materia prima requerida en la Orden de Producción.	40	39	-1	PA	N°PR - 005
<b>Procedimiento N°2:</b>					
Comprobar si se lleva algún registro en el que conste la cantidad de desperdicios que se obtiene de cada Orden de Producción.	5	5	-	CL	N°PR - 006
<b>Proceso N° 5:</b> Transformación de la materia prima.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar si por parte de los obreros se lleva un archivo cronológico de las órdenes de producción recibidas.	6	7	1	DH	N°PR - 007
<b>Proceso N° 6:</b> Lijado y pulido del vidrio.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar si se posee un documento en el que se haga constar que se recibe los productos para realizar el proceso de lijado y pulido.	4	3	-1	DH	N°PR - 008
<b>Proceso N° 7:</b> Saques y Perforaciones					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Comprobar si se entrega la broca para perforar vidrio, usada para poder retirarla por una nueva en bodega.	2	2	-	CL	N°PR - 009
<b>Proceso N°8: Serigrafía</b>					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Controlar que el documento en el cual se lleva el registro de seda para malla serigráfica se lo llene con los datos correctos.	6	6	-	JA	N°PR - 010
<b>Procedimiento N°2:</b>					
Verificar si se posee un registro de la pintura utilizada para el debido proceso.	3	4	1	PA	N°PR - 011

<b>Procedimiento N°3:</b>					
Revisar si se tiene control de la cantidad de vidrios por Orden de Producción a los que se realizará dicho proceso.	6	6	-	DH	N°PR - 012
<b>Proceso N° 9:</b> Templado para concluir el Proceso de Producción.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar si se lleva un documento en el cual se haga constar la cantidad de vidrios con sus medidas que poseen fallas y que se han roto en el proceso.	5	7	2	CL	N°PR - 013
<b>Proceso N° 10:</b> Entrega del producto terminado en bodega.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Revisar si todo el producto se encuentra identificado con su respectiva etiqueta, antes de ser entregado a Bodega.	8	8	-	JA	N°PR - 014
<b>Procedimiento N°2:</b>					
Verificar si existe algún documento en el que conste que Bodega recibe el producto terminado sin ningún problema.	5	5	-	PA	N°PR - 015
<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	16	16	-		N°EE - 001
<b>TOTAL</b>	160	165	5		

## VISITA PRELIMINAR

Se hace una visita preliminar antes del inicio de la Auditoría de Gestión para conocer las instalaciones de la Empresa y de las distintas áreas y especialmente el Área de Producción.

Se hace una revisión preliminar de la información que será utilizada en dicha auditoría; también se analizan los procesos administrativos que se evaluaron y describieron para tener una apreciación del riesgo inherente que más adelante se medirá.



## 6.2.2. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

EMPRESA COMERCIAL VIDRIO DE SEGURIDAD SECURIT S.A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

ÁREA DE PRODUCCIÓN

N° CC – 001

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE DE LA PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se deja constancia de la recepción la de la Orden de Producción del Departamento de Ventas?	X		9	9	
2	¿Se revisa la Orden de Producción antes de enviar a que se la procese?	X		7	7	
3	¿De encontrar alguna falla en la Orden de Producción, se emite algún comunicado haciendo constar dicha falla?	X		7	7	

4	¿Se lleva un registro con el número de órdenes de producción que posean prioridad emergente para su elaboración?		X	0	5	Este tipo de registro lo posee el Departamento de Ventas.
5	¿Se posee un período de días estándar para elaborar las órdenes de producción?	X		9	9	
6	¿Se realiza un control previo de calidad de la materia prima, antes de utilizarla?		X	0	5	No ya que este proceso se lo realiza en la Bodega General
7	¿La Orden de Producción viene con una copia extra para el Área de Producción para realizar un archivo de respaldo en orden cronológico?		X	0	5	No se ha tomado en cuenta este punto.
8	¿Se realiza informes con los datos recibidos de los diferentes procesos sobre los desperdicios existentes de materia prima?		X	0	5	Existen procesos específicos de los cuales se toma esta información no de todos.
9	¿Existen firmas de respaldo de que cada proceso haya cumplido con lo establecido en cada Orden de Producción?	X		9	9	

10	¿Los materiales utilizados en el proceso de producción, poseen algún documento para poderlos retirar de Bodega?	X		7	7	
11	¿Cada proceso del Área de Producción dispone de un responsable por el desempeño de la misma?	X		7	7	
12	¿Se realiza seguimiento al avance de los trabajos realizados de las órdenes de producción?	X		7	7	
13	¿Al momento de entregar el producto terminado a Bodega y etiquetar el mismo, se verifica que sea el producto indicado?		X	0	5	No ya que el mismo viene señalado con un marcador especial que no se borra por lo cual es fácil su identificación.
14	¿Se posee un archivo en orden cronológico del número de órdenes entregadas a bodega?	X		7	7	
15	¿Existen firmas de responsabilidad al momento de entregar el producto terminado a la bodega?	X		6	6	
<b>TOTAL</b>				<b>75</b>	<b>100</b>	

<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
0% - 60%	61% - 80%	81% - 90%	91% - 100%
	<b>75%</b>		

**Explicación:**

Con la aplicación del cuestionario de control interno, se obtuvo el resultado del 75%, que significa que el control interno es bueno; con esto se pudo distinguir las debilidades más y las menos importantes, indicando las fuentes de información con que contestaron las preguntas las personas involucradas en el Área de Producción, ya que con esta herramienta accedimos a descubrir la situación, donde el control interno administrativo compensa alguna debilidad y un enfoque satisfactorio para la revisión y evaluación del control interno, con la revisión de los procedimientos y técnicas aplicadas en los procesos del área; este método nos permitió determinar los procedimientos realmente seguidos y las políticas realmente aplicadas por la Empresa.

### 6.2.3. MEDICIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORÍA

N°DD - 001

- **Riesgo Inherente**

#### **Cálculo**

**RI = 30%**

**Explicación:** Durante el desarrollo de la planificación preliminar y la planificación propiamente dicha, se ha determinado que el riesgo inherente es del 30%, ya que pueden ocurrir errores en los procesos administrativos, lo que deviene de la información utilizada para el Área de Producción, por eso se puede decir que entre mayor sea el nivel de riesgo, mayor será la cantidad de evidencia de auditoría necesaria.

- **Riesgo de Control**

#### **Cálculo**

**RC = 100% - 75% = 25%**

**Explicación:** De la evaluación realizada, se ha establecido que el riesgo de control es del 25%, debido a que un 75% podría estar satisfactoriamente presentado.

- **Riesgo de Detección**

#### **Cálculo**

**RD = 16%**

**Explicación:** Al aplicar las técnicas y procedimientos respectivos, se ha determinado que existe un 16% de posibilidad de que los mismos no sean suficientes para descubrir errores o irregularidades en la auditoría al Área de Producción.

- **Riesgo de Auditoría**

**Cálculo**

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

$$RA = 30\% \times 25\% \times 16\%$$

$$RA = 1,20\%$$

**Explicación:** Al basarse en la evaluación de riesgo inherente, de control y detección se determinó un riesgo de auditoría del 1,20% de posibilidad de que el Auditor emita inadvertidamente una opinión favorable sobre el Área de Producción, la cual puede contener errores o irregularidades de importancia.

#### 6.2.4. APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<b>Proceso N°1:</b> Recepción de la Orden de Producción.	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se ha realizado una correcta revisión al recibir la Orden de Producción y comparar con la que posee el área de ventas.	

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<b>Proceso N°2:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de General	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se posee algún documento en el cual se deje constancia la cantidad de materia prima retirada de Bodega General.	

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<b>Proceso N°3:</b> Recepción de materia prima.	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar si se lleva un control de la cantidad ingresada de materia prima a Producción.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 4:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de Producción	Verificación Ocular/Comparación
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b> Verificar si se ha utilizado la cantidad de materia prima requerida en la Orden de Producción.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 4:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de Producción	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 2</u></b> Comprobar si se lleva algún registro en el que conste la cantidad de desperdicio que se obtiene de cada Orden de Producción.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 5:</b> Transformación de la materia prima.	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b> Verificar si por parte de los obreros se lleva un archivo cronológico de las órdenes de producción recibidas.	



<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°6:</b> Lijado y pulido del vidrio.	Verificación Escrita/Confirmación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se posee un documento en el que se haga constar que se recibe los productos para realizar el proceso de lijado y pulido.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°7:</b> Saques y Perforaciones	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Comprobar si se entrega la broca para perforar vidrio usada para poder retirarla por una nueva en bodega.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°8:</b> Serigrafía	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Controlar que el documento en el cual se lleva el registro de seda para malla serigráfica se lo llene con los datos correctos.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 8:</b> Serigrafía	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Verificar si se posee un registro de la pintura utilizada para el debido proceso.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 8:</b> Serigrafía	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b> Revisar si se tiene control de la cantidad de vidrios por Orden de Producción a los que se realizará dicho proceso.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 9:</b> Templado para concluir el proceso de Producción.	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se lleva un documento en el cual se haga constar la cantidad vidrios con sus medidas que poseen fallas y que se han roto en el proceso.	

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<b>Proceso N° 10:</b> Entrega del producto terminado en bodega.	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b> Revisar si todo el producto se encuentra identificado con su respectiva etiqueta antes de ser entregado a bodega.	

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<b>Proceso N° 10:</b> Entrega del producto terminado en bodega.	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 2</u></b> Verificar si existe algún documento en el que conste que Bodega recibe el producto terminado sin ningún problema.	

## 6.2.5. PAPELES DE TRABAJO

**P/T**  
**N° PR – 001**

<b>Proceso N°1:</b> Recepción de la Orden de Producción.	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Verificar si se ha realizado una correcta revisión al recibir la Orden de Producción y comparar con la que posee el área de ventas.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>En la mañana el Jefe de Producción recibe la copia del original de la Orden de Producción y antes de ingresarla en la producción, realiza la revisión e ingresa los datos en el sistema para poder hacer el seguimiento respectivo y se cumple así con este procedimiento.</p>	<b>No se encontraron hallazgos</b>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de órdenes de prod. revisadas a la semana</u> Total de órdenes ingresadas a la semana</p> <p>= <math>\frac{958}{958} = 100\%</math></p>	

**P/T**  
**N° PR - 002**

<b>Proceso N°2:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega General.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se posee algún documento en el cual se deje constancia la cantidad de materia prima retirada de la Bodega General.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Al verificar en la Bodega, se encontró que existe el formulario denominado “ORDEN DE RETIRO DE BODEGA” en el que están las firmas de respaldo de quien autoriza que es el Jefe de Producción, el que retira que es el Chofer del camión y el responsable que es el Jefe de la Bodega.	<b>No se encontraron hallazgos</b>

**P/T**  
**N° PR – 003**

<b>Proceso N°3:</b> Recepción de materia prima.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar si se lleva un control de la cantidad ingresada de materia prima a Producción.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> A través de la “ORDEN DE RETIRO DE BODEGA” se lleva un control de la cantidad ingresada en cajas y haciendo el cálculo respectivo se obtiene los metros	<b>No se encontraron hallazgos</b>

cuadrados ingresados.	
-----------------------	--

**P/T**  
**N° PR – 004**

<b>Proceso N°3:</b> Recepción de materia prima.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Comprobar si la cantidad de materia prima que ingresa en cajas, es la solicitada por el Departamento de Producción en el documento respectivo.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> No se solicita la cantidad requerida, ya que en la Orden de Producción se solicita en metros cuadrados, mientras que el vidrio ingresa por cajas y se encuentra en unidades de diversas medidas, por tal razón el vidrio puede sobrar.	<b>VER N° HPR – 001 PÁG. N° 190</b>

**P/T**  
**N° PR – 005**

<b>Proceso N°4:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de Producción	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se ha utilizado la cantidad de materia prima requerida en la Orden de Producción.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Al realizar una inspección visual, se verificó que el trabajador utiliza la cantidad que se solicita en la Orden de Producción, pero las planchas de vidrio no poseen	<b>No se encontraron hallazgos</b>

un tamaño estándar, de tal forma que existe desperdicio de los retazos sobrantes.	
---	--

**P/T**  
**N°PR – 006**

<b>Proceso N° 4:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de Producción	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N° 2</u></b></p> <p>Comprobar si se lleva algún registro en el que conste la cantidad de desperdicios que se obtienen de cada Orden de Producción.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Después de realizar la inspección física en la planta, en el momento que los trabajadores realizan el trabajo solicitado, según la Orden de Producción que corresponde, los retazos inservibles son arrojados a la basura, siendo que 4 encargados de los procesos, tienen constancia de la cantidad o metros cuadrados arrojados.</p>	<b>VER N° HPR – 002 PÁG. N° 191</b>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de encargados de proceso que llevan control</u></p> <p style="padding-left: 40px;">Total de encargados de los procesos</p> <p><math>= \frac{4}{10} = 40\%</math></p>	

**P/T**  
**N° PR – 007**

<b>Proceso N°5:</b> Transformación de la materia prima.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si por parte de los obreros se lleva un archivo cronológico de las Órdenes de producción recibidas.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Inspeccionando los diversos procesos de producción, se pudo observar que 4 de ellos no poseen archivo alguno, ya que en la Orden de Producción recibida se firma la realización del trabajo solicitado y se traslada al siguiente proceso.	<b>VER N°HPR – 003 PÁG. N° 192</b>
<b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b>  <u>Número de encargados del proceso que llevan archivo</u> Total de encargados de los procesos  $= \frac{6}{10} = 60\%$	

**P/T**  
**N° PR – 008**

<b>Proceso N°6:</b> Lijado y pulido del vidrio.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se posee un documento en el que se haga constar que se recibe los productos para realizar el proceso de lijado y pulido.	



<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Existe el documento denominado “REQUISICIÓN DE MATERIALES”, en el cual el trabajador deja constancia de su recepción con su firma, la fecha y la autorización respectiva del Jefe de Producción.</p>	<p><b>No se encontraron hallazgos</b></p>
---	---

**P/T**  
**N° PR – 009**

<p><b>Proceso N°7: Saques y Perforaciones</b></p>	<p><b>HALLAZGOS</b></p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Comprobar si se entrega la broca usada para perforar vidrio y poder retirar una nueva en Bodega.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Al momento de solicitar el cambio del material que se realiza con la “Requisición de Materiales”, el Encargado de la Bodega retira la usada y le entrega la nueva.</p>	<p><b>No se encontraron hallazgos</b></p>

**P/T**  
**N° PR – 010**

<p><b>Proceso N°8: Serigrafía</b></p>	<p><b>HALLAZGOS</b></p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Controlar que el documento en el cual se lleva el registro de seda para malla serigráfica se lo llene con los datos correctos.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Se verificó que en el formulario en el cual se anota</p>	<p><b>VER N° HPR – 004 PÁG. N°193</b></p>

este procedimiento, no se hace constar los metros sobrantes, de los cuales se desconoce su uso final.	
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de Órdenes de Prod. que no se registra la cantidad sobrante de la malla</u></p> <p>Total de Órdenes de producción que necesitan malla y se registra la cantidad sobrante.</p> <p>= <math>\frac{755}{800}</math> = 94%</p>	

**P/T**  
**N° PR – 011**

<b>Proceso N°8: Serigrafía</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b></p> <p>Verificar si se posee un registro de la pintura utilizada para el debido proceso.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>El proceso realizado es todavía mecánico; la pintura utilizada se vierte en las máquinas estampadoras sin ningún tipo de control.</p>	<p><b>VER N°HPR – 005</b></p> <p><b>PÁG. N°194</b></p>

**P/T**  
**N° PR – 012**

<b>Proceso N°8: Serigrafía</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b></p> <p>Revisar si se tiene control de la cantidad de vidrios por</p>	

órdenes de producción en la realización de este proceso.	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Las diferentes etapas en las que el vidrio es transformado, se basa netamente en la Orden de Producción y cada una es responsable de la cantidad, quedando como único respaldo el documento en mención.</p>	<p><b>No se encontraron hallazgos</b></p>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de Órdenes de producción controladas</u>  Total de Órdenes de producción generadas</p> <p>= <math>\frac{57.500}{57.500} = 100\%</math></p>	

**P/T**  
**N°PR – 013**

<b>Proceso N°9:</b> Templado para concluir el proceso de Producción.	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Verificar si se lleva un documento, en el cual se haga constar la cantidad de vidrios con sus medidas que poseen fallas y que se han roto en el proceso.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Cada encargado de los diversos procesos posee su formulario, en el que hacen constar la cantidad de vidrios que poseen fallas y que se han roto en el proceso, siendo que se comunica de forma inmediata al</p>	<p><b>No se encontraron hallazgos</b></p>

final al Jefe de Producción sobre esas novedades.	
---	--

<b>P/T</b> <b>N° PR – 014</b>
----------------------------------

<b>Proceso N° 10:</b> Entrega del producto terminado en Bodega.	<b>HALLAZGOS</b>
<u><b>PROCEDIMIENTO N°1</b></u> Revisar si todo el producto se encuentra identificado con su respectiva etiqueta antes de ser entregado a Bodega.	
<u><b>APLICACIÓN</b></u> El producto terminado que utilizó materia prima se lo etiqueta y se lo puede reconocer de forma inmediata, pero 80 órdenes de productos en proceso no se los etiquetó, corriendo el riesgo de cometer errores al momento de la entrega, ya que sólo se ha escrito con un marcador la respectiva información.	<b>VER N° HPR –          006 PÁG. N°          195</b>
<u><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></u>  $\frac{\text{Número de Órdenes que poseen etiqueta}}{\text{Total de productos terminados que ingresaron a Bodega}}$ $= \frac{57.420}{57.500} = 99\%$	

**P/T**  
**N° PR – 015**

<b>Proceso N° 10:</b> Entrega del producto terminado en Bodega.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 2</u></b> Verificar si existe algún documento en el que conste que Bodega recibe el producto terminado sin ningún problema.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Al terminar el proceso de templado, el trabajador sólo traslada el producto hacia el área de Bodega y lo deja colocando, por lo que no existe documento alguno en el cual se deje constancia de la recepción.	<b>VER N° HPR – 007 PÁG. N° 196</b>

## 6.2.6. HALLAZGOS DE AUDITORÍA

<p><b>HALLAZGO</b> <b>N° HPR – 001</b></p>
--

<b>Proceso N° 3:</b> Recepción de materia prima.	<b>REF. P/T</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N° 2</u></b></p> <p>Comprobar si la cantidad de materia prima que ingresa en cajas, es la solicitada por el Departamento de Producción en el documento respectivo.</p>	<p><b>VER</b> <b>N° PR - 004</b> <b>PÁG. N° 182</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> No se solicita la cantidad requerida, ya que en la Orden de Producción se solicita en metros cuadrados, mientras que el vidrio ingresa por cajas y se encuentra en unidades de diversas medidas, por tal razón el vidrio puede sobrar.</li>   <li>• <b>Criterio:</b> En el formato de retiro de materia prima de la Bodega, se debería crear una columna donde se especifique la cantidad en metros cuadrados que se necesitan.</li>   <li>• <b>Causa:</b> Las cajas de la materia prima están por cantidad de planchas, mientras lo que se solicita es en metros cuadrados y nunca va a ingresar la cantidad justa.</li>   <li>• <b>Efecto:</b> No va a existir problema si se trae demasiada materia prima lo que se deberá realizar es el control del sobrante</li> </ul>	

y su inmediata utilización en otras obras, de tal manera no haya desperdicio.	
---	--

**HALLAZGO**  
**N° HPR – 002**

<b>Proceso N° 4:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de Producción	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 2</u></b> Comprobar si se lleva algún registro en el que conste la cantidad de desperdicios que se obtienen de cada Orden de Producción.	<b>VER</b> <b>N° PR - 006</b> <b>PÁG. N° 183</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> Después de realizar la inspección física en la planta, en el momento que los trabajadores realizan el trabajo solicitado, según la Orden de Producción que corresponde, los retazos inservibles son arrojados a la basura, siendo que 4 encargados de los procesos, tienen constancia de la cantidad o metros cuadrados arrojados.</li> <li>• <b>Criterio:</b> Se debería realizar un manual en el cual se distribuya funciones y obligaciones a cada encargado del proceso.</li> <li>• <b>Causa:</b> No se ha designado correctamente las funciones para todos los encargados de los procesos.</li> <li>• <b>Efecto:</b> Si no se distribuye bien las funciones entre los</li> </ul>	

encargados, existirá menor conocimiento sobre el desperdicio del vidrio y esto ocasionará informes falsos que no reflejen la realidad.	
--	--

**HALLAZGO**  
**N° HPR – 003**

<b>Proceso N°5:</b> Transformación de la materia prima.	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si por parte de los obreros se lleva un archivo cronológico de las Órdenes de producción recibidas.	<b>VER</b> <b>N° PR - 007</b> <b>PÁG. N° 184</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> Inspeccionando los diversos procesos de producción, se pudo observar que 4 de ellos no poseen archivo alguno, ya que en la Orden de Producción recibida se firma la realización del trabajo solicitado y se traslada al siguiente proceso.</li>   <li>• <b>Criterio:</b> Se debería incrementar las personas encargadas de las áreas para que lleven un archivo y respaldo documentado del trabajo realizado.</li>   <li>• <b>Causa:</b> El Gerente General designo a 6 procesos los cuales fueron designados a llevar el archivo.</li>   <li>• <b>Efecto:</b> En cualquier momento algunos de estos procesos se les pasarán por alto el archivar la orden, por lo que sería</li> </ul>	



conveniente que todos los procesos tengan respaldo del trabajo realizado.	
---	--

**HALLAZGO**  
**N° HPR – 004**

<b>Proceso N°8: Serigrafía</b>	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Controlar que el documento en el cual se lleva el registro de seda para malla serigráfica se lo llene con los datos correctos.	<b>VER</b> <b>N°PR - 010</b> <b>PÁG. N°185</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> Se verificó que en el formulario en el cual se anota este procedimiento, no se hace constar los metros sobrantes, de los cuales se desconoce su uso final.</li>   <li>• <b>Criterio:</b> En el formato actual se lo debería mejorar para anotar los retazos y sobrantes que se de cómo resultado de su uso.</li>   <li>• <b>Causa:</b> El formato actual no permite detallar la información para que su resultado sea el correcto.</li>   <li>• <b>Efecto:</b> Al no obtener un informe verídico, este impedirá que no se pueda realizar una proyección correcta del consumo por parte de Compras y poder aprovisionarse para evitar contratiempos.</li> </ul>	

**HALLAZGO**  
**N°HPR – 005**

<b>Proceso N°8: Serigrafía</b>	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Verificar si se posee un registro de la pintura utilizada para el debido proceso.	<b>VER</b> <b>N°PR - 011</b> <b>PÁG. N°186</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Condición:</b> El proceso realizado es todavía mecánico; la pintura utilizada se vierte en las máquinas estampadoras sin ningún tipo de control.</li> <li>• <b>Criterio:</b> Se debería elaborar un formulario en el cual se deje constancia de lo utilizado por cada Orden de Producción.</li> <li>• <b>Causa:</b> El trabajo que se realiza en el proceso es netamente mecánico y el control que se ejerce sobre el uso de la pintura es nulo, ya que se tiene que verter de forma directa en la estampadora.</li> <li>• <b>Efecto:</b> Al igual que el hallazgo anterior, el no obtener datos limita el trabajo del Área de Compras, para poder adquirir el suministro para el trabajo en Producción.</li></ul>	

**HALLAZGO**  
**N° HPR – 006**

<b>Proceso N°10:</b> Entrega del producto terminado en bodega.	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar si todo el producto se encuentra identificado con su respectiva etiqueta antes de ser entregado a Bodega.	<b>VER</b> <b>N° PR - 014</b> <b>PÁG. N°188</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Condición:</b> El producto terminado que utilizó materia prima se lo etiqueta y se lo puede reconocer de forma inmediata, pero 80 órdenes de productos en proceso no se los etiquetó corriendo el riesgo de cometer errores al momento de la entrega, ya que solo se ha escrito con un marcador la respectiva información.</li><li>• <b>Criterio:</b> Por parte del encargado del proceso de templado, debería identificarse todos los vidrios con su respectiva etiqueta.</li><li>• <b>Causa:</b> Al momento de elaborar la Orden de Producción por el Área de Ventas, se acordó con el cliente no identificar con la etiqueta, ya que de forma inmediata ese producto va a ser instalado.</li><li>• <b>Efecto:</b> Cuando se está llegando de acuerdo con el cliente se lo debe hacer notar que este proceso de etiquetado se</li></ul>	

realiza para identificar el vidrio y que al no hacerlo se corre el riesgo de entregar producto equivocado.	
--	--

**HALLAZGO**  
**N° HPR – 007**

<b>Proceso N° 10:</b> Entrega del producto terminado en bodega.	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Verificar si existe algún documento en el que conste que Bodega recibe el producto terminado sin ningún problema.	<b>VER</b> <b>N°PR - 015</b> <b>PÁG. N°189</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> Al terminar el proceso de templado, el trabajador sólo traslada el producto hacia el área de Bodega y lo deja colocando, por lo que no existe documento alguno en el cual se deje constancia de la recepción.</li> <li>• <b>Criterio:</b> Cada orden que se traslade a la Bodega, el encargado de la misma debería recibir y dejar constancia de la cantidad y si no existe ningún inconveniente con el producto.</li> <li>• <b>Causa:</b> Falta un canal de comunicación y documentos con su respectivo formato para dejar constancia de lo recibido.</li> <li>• <b>Efecto:</b> En cualquier instante puede ser que el encargado de la</li> </ul>	

Bodega entregue al cliente el producto con algún tipo de inconveniente o el producto no se le haya realizado el trabajo que el cliente solicitó.	
--	--

### **6.3. FASE III – COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

**INFORME DE AUDITORÍA  
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN  
4 DE MAYO DEL 20X2**

**N°EE - 001**

Sr. Ing.

Hernán Romero

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD  
SECURIT S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Hemos revisado la información del Área de Producción de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A. que expresa que ha mantenido un control interno administrativo efectivo sobre los procedimientos relacionados al Departamento, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para la realización de este trabajo, se planificó un tiempo estimado de 160 horas laborables, considerando desde el 1 de abril al 30 de abril del 20X2, de las cuales 165 se utilizaron en realidad, es decir hubo un excedente de 5 horas.

Debido a la naturaleza de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en un resumen de hallazgos encontrados y recomendaciones que constan en el presente informe.

La revisión fue realizada por el siguiente equipo de trabajo:

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Siglas</b>
1. Auditor Jefe	Pablo Andrade	PA
2. Ayudante de Auditoría	Diego Herrería	DH
3. Ayudante de Auditoría	Carlos López	CL
4. Ayudante de Auditoría	José Andrade	JA

A continuación se detalla la información a la que se hace referencia:

<b>Proceso N°3:</b> Recepción de materia prima.
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Comprobar si la cantidad de materia prima que ingresa en cajas, es la solicitada por el Departamento de Producción en el documento respectivo.
<b><u>HALLAZGO</u></b> No se solicita la cantidad requerida, ya que en la Orden de Producción se solicita en metros cuadrados, mientras que el vidrio ingresa por cajas y se encuentra en unidades de diversas medidas, por tal razón el vidrio puede sobrar.

## **RECOMENDACIÓN**

- En el formato de retiro de materia prima de Bodega se debería crear una columna donde se especifique la cantidad en metros cuadrados que se necesitan.

- A más de mejorar el formato se debería dar a conocer al personal lo importante que esta información es para el Departamento de Producción.

<b>Proceso N°4:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de Producción
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Comprobar si se lleva algún registro en el que conste la cantidad de desperdicios que se obtienen de cada Orden de Producción.
<b><u>HALLAZGO</u></b> Después de realizar la inspección física en la planta, en el momento que los trabajadores realizan el trabajo solicitado, según la Orden de Producción que corresponde, los retazos inservibles son arrojados a la basura, siendo que 4 encargados de los procesos, tienen constancia de la cantidad o metros cuadrados arrojados.

#### **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido, el 40% significa que no es aceptable y no es efectivo el proceso, ya que de 10 encargados de los procesos tan solo 4 cumplen con las disposiciones a ellos encomendadas.

#### **RECOMENDACIÓN**

- Se debería realizar un manual en el cual se distribuya funciones y obligaciones a cada encargado de proceso, de tal manera que puedan dar a conocer a los demás integrantes y exista un correcto flujo de la información.
- Se debe identificar en cada proceso, recipientes específicos para el desperdicio y no mezclarlo; con esto a más de conocer en



cantidades lo que se está produciendo, se lo puede clasificar y decidir si se lo va a utilizar o si se lo elimina.

**Proceso N°5:** Transformación de la materia prima.

**PROCEDIMIENTO N°1**

Verificar si por parte de los obreros se lleva un archivo cronológico de las Órdenes de producción recibidas.

**HALLAZGO**

Inspeccionando los diversos procesos de producción, se pudo observar que 4 de ellos no poseen archivo alguno, ya que en la Orden de Producción recibida se firma la realización del trabajo solicitado y se traslada al siguiente proceso.

**INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido el 60% significa que no es aceptable y no es efectivo el proceso, ya que de 10 encargados de los procesos, tan solo 6 cumplen con realizar el archivo cronológico de las órdenes de producción.

**RECOMENDACIÓN**

- Se debería aumentar más los encargados de las áreas que lleven archivo y respaldo documentario del trabajo realizado.
- En cada proceso se debe tener conocimiento de cual es el trabajo a realizar y lo que contiene la orden, para que si sucede algún problema se sepa dar solución pronta por cualquiera de los responsables del proceso.

**Proceso N° 8: Serigrafía**

**PROCEDIMIENTO N°1**

Controlar que el documento en el cual se lleva el registro de seda para malla serigráfica se lo llene con los datos correctos.

**HALLAZGO**

Se verificó que en el formulario en el cual se anota este procedimiento, no se hace constar los metros sobrantes, de los cuales se desconoce su uso final.

**INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido, el 94% significa que es aceptable y que existe efectividad en el proceso, ya que de 800 órdenes de producción en las que se utiliza malla serigráfica y se registra el sobrante, tan sólo en 45 no se ha registrado la cantidad sobrante.

**RECOMENDACIÓN**

- En el formato actual se lo debería mejorar para anotar los retazos y sobrantes que se de cómo resultado de su uso.
- El sobrante que queda de las mallas, se lo debería utilizar para realizar pruebas en los diseños de tal forma de no gastar del rollo entero.

**Proceso N° 8: Serigrafía**

**PROCEDIMIENTO N°2**

Verificar si se posee un registro de la pintura utilizada para el debido proceso.

**HALLAZGO**

El proceso realizado es todavía mecánico; la pintura utilizada se vierte en las máquinas estampadoras sin ningún tipo de control.

### **RECOMENDACIÓN**

- Se debería elaborar un formato en el cual se deje constancia de lo utilizado por cada Orden de Producción.
- El encargado del proceso debe reportar semanalmente la cantidad utilizada en su formulario de todas las clases de pintura y de igual forma en que Orden de Producción, a más de esto adquirir una balanza electrónica para obtener el valor correcto en kilogramos.

**Proceso N°10:** Entrega del producto terminado en bodega.

#### **PROCEDIMIENTO N°1**

Revisar si todo el producto se encuentra identificado con su respectiva etiqueta antes de ser entregado a Bodega.

#### **HALLAZGO**

El producto terminado que utilizó materia prima se lo etiqueta y se lo puede reconocer de forma inmediata, pero 80 órdenes de productos en proceso no se los etiquetó corriendo el riesgo de cometer errores al momento de la entrega, ya que solo se ha escrito con un marcador la respectiva información.

### **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido, el 99% significa que es aceptable y que existe efectividad en el proceso, ya que de 57.500 órdenes ingresadas de productos terminados, tan sólo 80 no se han identificado con su etiqueta.

## RECOMENDACIÓN

- El encargado del proceso de templado debería identificar todos los vidrios con su respectiva etiqueta.
- Por disposición del Jefe de Producción, todo producto entregado deberá poseer etiqueta de no tenerla y no permitir su salida, ya que con la misma se conocerá que es el que le pertenece al cliente.

**Proceso N° 10:** Entrega del producto terminado en bodega.

### **PROCEDIMIENTO N°2**

Verificar si existe algún documento en el que conste que Bodega recibe el producto terminado sin ningún problema.

### **HALLAZGO**

Al terminar el proceso de templado, el trabajador sólo traslada el producto hacia el área de Bodega y lo deja colocando, por lo que no existe documento alguno en el cual se deje constancia de la recepción.

## RECOMENDACIÓN

- Cada orden que se traslade a la Bodega, el encargado de la misma debería recibir y dejar constancia de la cantidad y si no existe ningún inconveniente con el producto.

Muy atentamente,

Pablo Andrade C.

**Auditor Jefe**

#### **6.4. FASE IV - EVALUACIÓN CONTINUA**

### **SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA ÁREA DE PRODUCCIÓN 15 DE JULIO DEL 20X2**

Sr. Ing.

Hernán Romero

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD  
SECURIT S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Con relación a la Auditoría de Gestión realizada al Área de Producción, pongo en conocimiento las recomendaciones, pues nos se han considerado en el informe de Auditoría de fecha 4 de mayo del 20X2, que con motivo de la Auditoría de Gestión, realizada del 1º al 30 de abril del 20X2, sobre la información del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para la revisión posteriormente se acudió del 7 al 11 de julio del 20X2 y se invirtieron 40 horas, con el siguiente personal: el Auditor Jefe de equipo Pablo Andrade, y los Ayudantes de Auditoría, Diego Herrería, Carlos López, José Andrade; resultado de esta revisión se encuentra que todavía no se adoptan algunas recomendaciones como:

**Proceso N° 8: Serigrafía**

**PROCEDIMIENTO N°2**

Verificar si se posee un registro de la pintura utilizada para el debido proceso.

**HALLAZGO**

El proceso realizado es todavía mecánico; la pintura utilizada se vierte en las máquinas estampadoras sin ningún tipo de control.

**RECOMENDACIÓN**

- Se debería elaborar un formato en el cual se deje constancia de lo utilizado por Orden de Producción.
- El encargado del proceso debe reportar semanalmente la cantidad utilizada en su formato de todas las clases de pintura y de igual forma en que Orden de Producción, a más de esto adquirir una balanza electrónica para obtener el valor correcto en kilogramos.

**Proceso N° 10: Entrega del producto terminado en bodega.**

**PROCEDIMIENTO N°1**

Revisar si todo el producto se encuentra identificado con su respectiva etiqueta antes de ser entregado a Bodega.

**HALLAZGO**

El producto terminado que utilizó materia prima se lo etiqueta y se lo puede reconocer de forma inmediata, pero 80 órdenes de productos en proceso no se los etiquetó corriendo el riesgo de cometer errores al momento de la entrega, ya que solo se ha escrito con un marcador la respectiva información.

## **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido el 99% significa es aceptable, y que existe efectividad en el proceso, ya que de 57500 órdenes ingresadas de producto terminado tan solo 80 no se identificado con su etiqueta.

## **RECOMENDACIÓN**

- Por parte del encargado del proceso de templado debería identificar todos los vidrios con su respectiva etiqueta.
- Por disposición del Jefe de Producción todo producto entregado deberá poseer etiqueta de no tenerla no permitir su salida ya que con la misma se conocerá que es el que le pertenece al cliente.

Muy atentamente,

Pablo Andrade C.

**Auditor Jefe**



## **CAPÍTULO VII**

### **7. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE VENTAS.**

#### **7.1.1. FASE 1 – PLANIFICACIÓN PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

Quito, 30 de abril del 20X2

Sr. Ing.

Hernán Romero

Gerente General de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Me es grato comunicarle que se realizará una Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A. del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1, durante el 1 de mayo al 31 de mayo del 20X2, para lo cual solicito a usted, muy comedidamente brinde todas las facilidades para que se realice el trabajo de forma adecuada.

Por la favorable atención que se de a la presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Ing. Julio Andrade

**GERENTE DE AUDITORÍA**

## ALCANCE DEL EXAMEN

El examen se realizará del 1 al 31 de mayo del 20X2, con un presupuesto de 160 horas, equivalente a 8 horas diarias por 5 días hábiles, durante 4 semanas.

Se realizará la Auditoría de Gestión sobre la información del 1º de enero al 31 de diciembre del año 20X1.

## EQUIPO DE TRABAJO

	<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Siglas</b>
1.	Auditor Jefe	Pablo Andrade	PA
2.	Ayudante de Auditoría	Diego Herrería	DH
3.	Ayudante de Auditoría	Carlos López	CL
4.	Ayudante de Auditoría	José Andrade	JA

## RECURSOS MATERIALES

<b>MATERIALES</b>	<b>CANTIDAD</b>
Esferos	8 unidades
Papel Bond	7 resmas
Cuadernos	4 unidades
Portaminas	4 unidades
Borradores	4 unidades
Tintas correctoras	4 unidades
Carpetas de cartón	50 unidades
Portátiles	2 unidades

Impresoras	1 unidades
Flash memories	4 unidades

## DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

### 7.1.2. PLANIFICACIÓN PROPIAMENTE DICHA

A continuación se presenta en el cuadro la distribución de las horas para cada trabajo a realizarse en la Auditoría de Gestión:

**N° AA - 001**

FASES	ACTIVIDAD	HORAS ESTIMADAS
<b>I</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>8</b>
<b>II</b>	<b>EJECUCIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>136</b>
	• Programación	8
	• Evaluación del Control Interno	8
	• Medición de Riesgos de Auditoría	8
	• Aplicación de Técnicas y Procedimientos • Papeles de Trabajo • Hallazgos de AUDITORÍA	112
<b>III</b>	<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>16</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>160</b>

## 7.2. FASE II EJECUCIÓN DEL TRABAJO

### 7.2.1. PROGRAMACIÓN

#### EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD SECURIT S.A. ÁREA DE VENTAS

N°BB  
- 001

Actividades a Realizarse	Horas Planificadas	Horas Reales	Dif .	Responsable	Ref. P/T
PLANIFICACIÓN	8	8	-	PA	N°AA - 001
Programación	8	8	-	DH	N°BB - 001
Evaluación del Control Interno	8	8	-	CL	N°CC - 001
Medición de los Riesgos de Auditoría	8	8	-	JA	N°DD - 001
<b>Proceso N°1:</b> Investigación de Mercado					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar si se posee un formulario en el cual se haya ingresado los datos y necesidades de los clientes visitados.	2	2	-	PA	N°VT - 001
<b>Procedimiento N°2:</b>					
Revisar si el vendedor ha ingresado correctamente los datos de los nuevos clientes en la base de datos.	5	5	-	PA	N°VT - 002
<b>Proceso N° 2:</b> Búsqueda de prospectos de nuevos clientes.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar que el estudio de mercado realizado esté debidamente aprobado por la Gerencia General.	2	2	-	DH	N°VT - 003
<b>Proceso N° 3:</b> Selección de clientes potenciales.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					

Revisar si se ha realizado un análisis estadístico por medio de encuestas a posibles clientes.	5	3	-2	CL	Nº VT - 004
<b>Proceso N° 4:</b> Atención a clientes antiguos.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar si se posee un documento en cual se deje constancia de la visita realizada al cliente con las firmas de respaldo respectivas.	5	5	-	CL	Nº VT - 005
<b>Proceso N° 5:</b> Recepción del pedido.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Comprobar con el sistema que los datos de la cotización hayan sido ingresados correctamente.	29	32	3	JA	Nº VT - 006
<b>Proceso N° 6:</b> Solicitud de facturación.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Revisar si los datos otorgados por el cliente son los correctos para elaborar la respectiva factura.	36	40	4	JA	Nº VT - 007
<b>Procedimiento N°2:</b>					
Comprobar que se haya entregado la factura correspondiente al cliente.	8	9	1	PA	Nº VT - 008
<b>Proceso N°7:</b> Solicitud entrega de mercadería.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar que el cliente retire su producto con la factura correspondiente.	8	8	-	DH	Nº VT - 009

<b>Procedimiento N°2:</b>					
Comprobar que se haya entregado el producto y cantidad correspondiente al cliente.	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>-1</b>	DH	<b>N° VT - 010</b>
<b>Proceso N° 8:</b> Servicio de Postventa.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar si se ha llenado los formularios de quejas para los clientes y se ha tomado las acciones respectivas.	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	CL	<b>N° VT - 011</b>
<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>-</b>		<b>N° EE - 001</b>
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>165</b>	<b>5</b>		

## VISITA PRELIMINAR

Se hace una visita preliminar antes del inicio de la Auditoría de Gestión para conocer las instalaciones de la Empresa y de las distintas áreas y especialmente el Área de Ventas

Se hace una revisión preliminar de la información que será utilizada en dicha auditoría; también se analizan los procesos administrativos que se evaluaron y describieron para tener una apreciación del riesgo inherente que más adelante se medirá.

## 7.2.2. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

EMPRESA COMERCIAL VIDRIO DE SEGURIDAD SECURIT S.A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

ÁREA DE VENTAS

**N°CC – 001**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE DE LA PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se posee documentos en los cuales se deje constancia de los diálogos con los posibles clientes en los cuales comunican sus necesidades?		X	0	5	No se posee documento alguno, ya que ese momento se asesora al cliente y se satisface la necesidad presentada.
2	¿Existe algún mecanismo con el cual se pueda detectar si el vendedor ha ingresado de manera incorrecta los datos del cliente?		X	0	5	El sistema se encuentra en proceso de implantación por lo que la opción se la puede agregar.

3	¿Se posee un plan de ventas en el cual se realice visitas personalizadas a posibles clientes potenciales?	X		9	9	
4	¿El personal de ventas conoce y puede desenvolverse con el cliente al momento que este le solicita asesoría?	X		9	9	
5	¿Se tiene segmentado y localizado clientes para cada vendedor?	X		9	9	
6	¿Las cotizaciones emitidas al cliente poseen firma de respaldo del vendedor?	X		9	9	
7	¿El Jefe de Ventas evalúa el desempeño individual de su personal?	X		9	9	
8	¿Se posee metas de venta propuesta para cada año?	X		9	9	
9	¿Cuándo existe una no conformidad por la elaboración de un producto el vendedor tiene potestad de autorizar la devolución del dinero al cliente?		X	0	5	No posee potestad porque esta es autorizada por el Jefe de Ventas.



10	¿Se tiene un tiempo promedio para realizar visitas a clientes potenciales?		X	0	5	Se realiza una llamada al cliente y el determina cuando se lo visite.
11	¿El vendedor puede elaborar órdenes de producción con calidad de urgentes sin consultar al Departamento de Producción?		X	0	5	Tiene que consultar con Producción para que no exista después falla en las entregas.
12	¿Cada vendedor posee su clave personal para acceder al sistema e ingresar información?	X		9	9	
13	¿Dentro del sistema se tiene opción a verificar el estado de la Orden de Producción para informar al cliente?		X	0	6	Se está implantando en el sistema varias opciones como la solicitada.
14	¿Puede el vendedor modificar una Orden de Producción ya aprobada por el cliente?		X	0	6	No tiene acceso a esa opción en el sistema.
<b>TOTAL</b>				<b>63</b>	<b>100</b>	

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0% - 60%	61% - 80%	81% - 90%	91% - 100%
	<b>63%</b>		

**Explicación:**

Con la aplicación del cuestionario de control interno se obtuvo el resultado del 63% que significa que el control interno es bueno; con esto se pudo distinguir las debilidades más importantes y menores, indicando las fuentes de información con que contestaron las preguntas las personas involucradas en el Área de Ventas, ya que con esta herramienta accedimos a descubrir la situación donde el control interno administrativo compensa alguna debilidad y un enfoque satisfactorio para la revisión y evaluación del control interno, con la revisión de los procedimientos y técnicas aplicadas en los procesos del área; este método nos permitió determinar los procedimientos realmente seguidos y las políticas realmente aplicadas por la Empresa.

### 7.2.3. MEDICIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORÍA

N°DD - 001

- **Riesgo Inherente**

#### **Cálculo**

**RI = 30%**

**Explicación:** Durante el desarrollo de la planificación preliminar y la planificación propiamente dicha, se ha determinado que el riesgo inherente es el 30%, ya que pueden ocurrir errores en los procesos administrativos, lo que deviene de la información utilizada para el Área de Producción, por eso se puede decir que entre mayor sea el nivel de riesgo, mayor será la cantidad de evidencia de Auditoría necesaria.

- **Riesgo de Control**

#### **Cálculo**

**RC = 100% - 63% = 37%**

**Explicación:** De la planificación propiamente dicha realizada nos permite establecer que el riesgo de control es del 25%, en base de los resultados de la evolución del control interno administrativo.

- **Riesgo de Detección**

#### **Cálculo**

**RD = 16%**

**Explicación:** Al aplicar las técnicas y procedimientos respectivos, se ha determinado que existe un 16% de posibilidad de que los mismos no sean suficientes para descubrir errores o irregularidades en la auditoría al Área de Producción.

- **Riesgo de Auditoría**

**Cálculo**

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

$$RA = 30\% \times 37\% \times 16\%$$

$$RA = 1,78\%$$

**Explicación:** Al basarse en la evaluación de riesgo inherente, de control y detección se determinó un riesgo de auditoría del 1,78% de posibilidad de que el Auditor emita inadvertidamente una opinión favorable sobre el Área de Ventas, la cual puede contener errores o irregularidades de importancia.

#### 7.2.4. APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<b>Proceso N°1:</b> Investigación de Mercado	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se posee un formulario en el cual se haya ingresado los datos y necesidades de los clientes visitados.	
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Revisar si el vendedor ha ingresado correctamente los datos de los nuevos clientes en la base de datos.	Verificación Documental/Comprobación

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<b>Proceso N° 2:</b> Búsqueda de prospectos de nuevos clientes.	Verificación Ocular/Observación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar que el estudio de mercado realizado este debidamente aprobado por la Gerencia General.	

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<b>Proceso N° 3:</b> Selección de clientes potenciales.	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar si se ha realizado un análisis	

estadístico por medio de encuestas a posibles clientes.	
---	--

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 4:</b> Atención a clientes antiguos.	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se posee un documento en cual se deje constancia de la visita realizada al cliente con las firmas de respaldo respectivas.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°5:</b> Recepción del pedido.	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Comprobar con el sistema que los datos de la cotización hayan sido ingresados correctamente.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°6:</b> Solicitud de facturación.	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar si los datos otorgados por el cliente son los correctos para elaborar la respectiva factura.	
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b>	Verificación

Comprobar que se haya entregado la factura correspondiente al cliente	Documental/Comprobación
---	-------------------------

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<b>Proceso N° 7:</b> Solicitud entrega de mercadería.	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar que el cliente retire su producto con la factura correspondiente.	
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Comprobar que se haya entregado el producto y cantidad correspondiente al cliente.	Verificación Ocular/Observación

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<b>Proceso N°8:</b> Servicio de Postventa.	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se ha llenado los formularios de quejas para los clientes y se ha tomado las acciones respectivas.	

## 7.2.5. PAPELES DE TRABAJO

**P/T**  
**N°VT – 001**

<b>Proceso N°1: Investigación de Mercado</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Verificar si se posee un formulario en el cual se haya ingresado los datos y necesidades de los clientes visitados.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Al momento de verificar el trabajo del vendedor nos pudimos dar cuenta que posee el formato y que se registra todos los datos que el cliente menciona en la visita.</p>	<b>No se encontraron hallazgos</b>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p style="text-align: center;"><u>Número de clientes que se registran los datos</u></p> <p style="text-align: center;">Total de clientes visitados al año</p> <p>= <math>\frac{375}{375} = 100\%</math></p>	

**P/T**  
**N°VT – 002**

<b>Proceso N°1: Investigación de Mercado</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b></p> <p>Revisar si el vendedor ha ingresado correctamente los datos de los nuevos clientes en la base de datos.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p>	<b>VER N° HVT –</b>



Al revisar la base de datos y confirmar datos con el cliente existen 25 que no coinciden los datos, como dirección y teléfono, los cuales son importantes al momento de realizar la factura.	<b>001 PÁG. N°231</b>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de clientes que poseen datos correctos</u></p> <p>Total de clientes nuevos en el año</p> <p>= <math>\frac{125}{150} = 83\%</math></p>	

**P/T**  
**N°VT – 003**

<b>Proceso N° 2:</b> Búsqueda de prospectos de nuevos clientes.	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Verificar que el estudio de mercado realizado esté debidamente aprobado por la Gerencia General.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Al realizar el análisis de los estudios se comprobó que el Gerente General realizó la revisión y a su vez aprobó el documento con su firma.</p>	<b>No se encontraron hallazgos</b>

**P/T**  
**N°VT – 004**

<b>Proceso N°3:</b> Selección de clientes potenciales.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar si se ha realizado un análisis estadístico por medio de encuestas a posibles clientes.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Dentro del archivo que posee el Departamento de Ventas se verificó que se tiene carpetas ordenadas por fechas y sectores a los cuales asistieron el personal de ventas con un formulario de preguntas para el posible cliente, como respaldo de haber realizado el trabajo resalta la firma y sello.	<b>No se encontraron hallazgos</b>

**P/T**  
**N°VT – 005**

<b>Proceso N°4:</b> Atención a clientes antiguos.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se posee un documento en cual se deje constancia de la visita realizada al cliente con las firmas de respaldo respectivas.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Al igual que el formulario para visitar a clientes potenciales, existe el que sirve para visitar a clientes antiguos pero dentro de los 3 vendedores existió 1 que dentro de su zona asignada al momento de realizar su visita no tiene constancia y respaldo de haber realizado	<b>VER N°HVT – 002 PÁG. N° 232</b>

la visita; el número de empresas son 7.	
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de clientes que poseen constancia de visita</u> Total de clientes visitados en la zona asignada</p> <p>= <math>\frac{11}{18} = 61\%</math></p>	

**P/T**  
**N° VT – 006**

<b>Proceso N°5:</b> Recepción del pedido.	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Comprobar con el sistema que los datos de la cotización hayan sido ingresados correctamente.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Realizada la revisión a la base de datos y comparando con las órdenes de producción, se localizó 70 cotizaciones en las que los datos con relación a la cantidad no coinciden; cabe señalar que por falla en los cálculos de decimales se produjo el error.</p>	<b>VER N°HVT – 003 PÁG. N° 233</b>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de cotizaciones ingresadas correctamente</u> Total cotizaciones ingresadas al sistema</p> <p>= <math>\frac{61.970}{62.000} = 99\%</math></p>	

**P/T**  
**N°VT – 007**

<b>Proceso N°6:</b> Solicitud de facturación.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar si los datos otorgados por el cliente son los correctos para elaborar la respectiva factura.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Estableciendo comparaciones con los datos ingresados en el sistema de cada cliente no existe ningún tipo de problemas ya que se ha comprobado con la información con el cliente al momento de realizar la factura.	<b>No se encontraron hallazgos</b>
<b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b>  $\frac{\text{Número de facturas con datos correctos}}{\text{Total facturas emitidas a clientes}}$ $= \frac{101.070}{101.070} = 100\%$	

**P/T**  
**N°VT – 008**

<b>Proceso N°6:</b> Solicitud de facturación.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Comprobar que se haya entregado la factura correspondiente al cliente.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b>	<b>No se</b>

Dentro del Área de Ventas es responsabilidad de la cajera entregar la factura al cliente y lo realizó para lo cual dejo constancia de lo realizado a través de la firma de recepción.	<b>encontraron hallazgos</b>
---	----------------------------------

**P/T**  
**N° VT – 009**

<b>Proceso N°7:</b> Solicitud entrega de mercadería.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar que el cliente retire su producto con la factura correspondiente.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Dentro del Área de Ventas es responsabilidad de la cajera entregar la factura al cliente y lo realizó para lo cual dejo constancia de lo realizado a través de la firma de recepción.	<b>No se encontraron hallazgos</b>

**P/T**  
**N° VT – 010**

<b>Proceso N°7:</b> Solicitud entrega de mercadería.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Comprobar que se haya entregado el producto y cantidad correspondiente al cliente.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> El Encargado de Bodega tiene la disposición que el cliente no puede retirar su pedido si no posee la factura cancelada, de no cumplir con la disposición el asumirá	<b>No se encontraron hallazgos</b>

el valor de la factura por haberse descuidado de cumplir con lo establecido.	
--	--

**P/T**  
**N°VT – 011**

<b>Proceso N° 8:</b> Solicitud entrega de mercadería.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b> Verificar si se ha llenado los formularios de quejas para los clientes y si se han tomado las acciones respectivas.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Dentro de las quejas presentadas por los clientes, 10 de ellas no se han registrado por olvido del Asistente de Ventas.	<b>VER N°HVT – 004</b> <b>PÁG. N° 234</b>
<b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b>  <p style="text-align: center;"><u>Número de quejas registradas en el formulario</u> <u>respectivo</u></p> <p style="text-align: center;">Total de quejas presentadas por los clientes</p> <p>= <u>20</u> = 67%</p> <p style="text-align: center;">30</p>	

## 7.2.6. HALLAZGOS DE AUDITORÍA

<p><b>HALLAZGO</b> <b>N°HVT – 001</b></p>
---

<b>Proceso N°1:</b> Investigación de Mercado	<b>REF. P/T</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Revisar si el vendedor ha ingresado correctamente los datos de los nuevos clientes en la base de datos.</p>	<p><b>VER</b> <b>N°VT - 002</b> <b>PÁG. N°224</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> Al revisar la base de datos y confirmar datos con el cliente, existen 25 que no coinciden los datos como dirección y teléfono, los cuales son importantes al momento de realizar la factura.</li>   <li>• <b>Criterio:</b> El personal que tomó los datos no realizó bien su trabajo y la disposición dada de recopilar la información al cliente.</li>   <li>• <b>Causa:</b> La disposición dada por el Jefe de Ventas no se cumplió, porque se está implantando cambios en el sistema y todavía tiene fallas.</li>   <li>• <b>Efecto:</b> Se debe agilizar los cambios propuestos en el sistema en el Área de Ventas, para que no existan problemas con los datos del cliente y los pedidos que realice.</li> </ul>	

**HALLAZGO**  
**N°HVT – 002**

<b>Proceso N°4:</b> Atención a clientes antiguos.	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se posee un documento, en cual se deje constancia de la visita realizada al cliente con las firmas de respaldo respectivas.	<b>VER</b> <b>N°VT - 005</b> <b>PÁG. N°226</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Condición:</b> Al igual que el formulario para visitar a clientes potenciales, existe el que sirve para visitar a clientes antiguos, pero dentro de los 3 vendedores existió 1 que dentro de su zona asignada al momento de realizar su visita, no tiene constancia y respaldo de haber realizado las visitas; el número de empresas son 7.</li> <li>• <b>Criterio:</b> El personal de ventas designado a esa zona está dando mayor importancia a varios clientes, por tal razón no está registrando los datos de los demás.</li> <li>• <b>Causa:</b> Se da mayor importancia a clientes donde la venta ya es un hecho dentro de la zona asignada, por lo que a ellos se les registra la constancia de la visita.</li> <li>• <b>Efecto:</b> Al momento de dar mayor importancia a varios clientes y</li></ul>	



dejar de lado a los otros, es favorable para la competencia, ya que pueden ofrecerles mejor servicio, siendo que el cliente puede preferir la competencia para adquirir su producto.	
--	--

**HALLAZGO**  
**N° HVT – 003**

<b>Proceso N°5:</b> Recepción del pedido.	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Comprobar con el sistema que los datos de la cotización hayan sido ingresados correctamente.	<b>VER</b> <b>N°VT - 006</b> <b>PÁG. N°227</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> Realizada la revisión a la base de datos y comparando con las órdenes de producción se localizó 70 cotizaciones cuyos datos con relación a la cantidad no coinciden; cabe señalar que por falla en los cálculos de decimales se produjo el error.</li>   <li>• <b>Criterio:</b> Al igual que el procedimiento anterior, el sistema de problemas a los vendedores en los cálculos de las cotizaciones.</li>   <li>• <b>Causa:</b> El sistema contable SMA no se encuentra en su total capacidad de funcionamiento y al menos en el cálculo de valores los decimales están fallando.</li>   <li>• <b>Efecto:</b></li> </ul>	

Las cotizaciones tienen mal los cálculos de tal forma que el Jefe de Ventas debe dejar por escrito los errores presentados, para que el Área de Sistemas se preocupe de arreglar el problema.	
---	--

**HALLAZGO**  
**N°HVT – 004**

<b>Proceso N°8:</b> Solicitud de entrega de la mercadería.	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se ha llenado los formularios de quejas para los clientes y si se ha tomado las acciones respectivas.	<b>VER</b> <b>N°VT - 011</b> <b>PÁG. N°230</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> Dentro de las quejas presentadas por los clientes, 10 de ellas no se han registrado por olvido del Asistente de Ventas.</li>   <li>• <b>Criterio:</b> Las quejas presentadas no se han registrado, ya que a este procedimiento no se le ha dado importancia, a pesar de que se encuentra como disposición obligatoria para los asistentes de ventas.</li>   <li>• <b>Causa:</b> Las quejas de clientes no se les da la importancia que se requiere, por tal razón no se ha registrado ni se ha tomado las acciones respectivas.</li> </ul>	

- **Efecto:**

Las quejas presentadas por los clientes son oportunidades de mejora para la Empresa, por lo que los asistentes junto al Jefe de Ventas, deben tomar mayor atención a ellas y realizar las acciones correctivas necesarias.

### **7.3. FASE III – COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

**INFORME DE AUDITORÍA  
DEPARTAMENTO DE VENTAS  
4 DE JUNIO DEL 20X2**

**N°EE - 001**

Sr. Ing.

Hernán Romero

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD  
SECURIT S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Hemos revisado la información del Área de Ventas de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A. que expresa que ha mantenido un control interno administrativo efectivo sobre los procedimientos relacionados al Departamento, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para la realización de este trabajo, se planificó un tiempo estimado de 160 horas laborables, considerando desde el 1 de mayo al 31 de mayo del 20X2, de las cuales 165 se utilizaron en realidad, es decir hubo un excedente de 5 horas.

Debido a la naturaleza de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en un resumen de hallazgos encontrados y recomendaciones que constan en el presente informe.

La revisión fue realizada por el siguiente equipo de trabajo:

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Siglas</b>
1. Auditor Jefe	Pablo Andrade	PA
2. Ayudante de Auditoría	Diego Herrería	DH
3. Ayudante de Auditoría	Carlos López	CL
4. Ayudante de Auditoría	José Andrade	JA

A continuación se detalla la información a la que se hace referencia:

<b>Proceso N° 1:</b> Investigación de Mercado
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 2</u></b> Revisar si el vendedor ha ingresado correctamente los datos de los nuevos clientes en la base de datos.
<b><u>HALLAZGO</u></b> Al revisar la base de datos y confirmar los datos con el cliente, existen 25 que no coinciden los datos como dirección y teléfono, los cuales son importantes al momento de realizar la factura.

#### **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido, el 83% significa que es aceptable y es efectivo el proceso, ya que de 150 clientes nuevos a los cuales se les solicitaron los datos, tan sólo 25 no cumplen con disponer de datos correctos en la base respectiva.

## RECOMENDACIÓN

- Se debe agilizar los cambios propuestos en el sistema en el Área de Ventas, para que no existan problemas con los datos del cliente y los pedidos que se realicen.
- El funcionamiento del sistema debe ser correcto, de tal forma el ingreso de los datos se ingresen correctamente y no se pierda la información.

**Proceso N° 4:** Atención a clientes antiguos.

### **PROCEDIMIENTO N° 1**

Verificar si se posee un documento en cual se deje constancia de la visita realizada al cliente con las firmas de respaldo respectivas.

### **HALLAZGO**

Al igual que el formulario para visitar a clientes potenciales, existe el que sirve para visitar a clientes antiguos, pero dentro de los 3 vendedores, existió 1 que dentro de su zona asignada al momento de realizar su visita, no tiene constancia y respaldo de haber realizado la visita; el número de empresas son 7.

## INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Del resultado obtenido, el 61% significa que es aceptable y es efectivo el proceso, ya que de 18 clientes antiguos visitados, 7 no fueron registrados en el formulario pertinente.

## RECOMENDACIÓN

- Al momento de dar mayor importancia a varios clientes y dejar de lado a los otros, es favorable para la competencia, ya que pueden ofrecerles mejor servicio y ellos los preferirá para adquirir su producto.
- Todos los clientes deben tener el mismo trato, ya que en cualquier momento adquieren el producto y ellos tienen que sentir la importancia que se les da.

<b>Proceso N°5:</b> Recepción del pedido.
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Comprobar con el sistema que los datos de la cotización hayan sido ingresados correctamente.
<b><u>HALLAZGO</u></b> Realizada la revisión a la base de datos y comparando con las órdenes de producción se localizó 70 cotizaciones cuyos datos con relación a la cantidad no coinciden; cabe señalar que por falla en los cálculos de decimales se produjo el error.

## INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Del resultado obtenido, el 99% significa que es aceptable y es efectivo el proceso, ya que de 62.000 cotizaciones ingresadas al sistema tan sólo 70 tienen fallas en los cálculos.

## RECOMENDACIÓN

- Las cotizaciones tienen mal los cálculos, de tal forma el Jefe de Ventas deberá dejar por escrito los errores presentados para que Sistemas tome acciones en el asunto y arregle el problema.
- Se debe poner mayor atención a este procedimiento, ya que la falla de este puede ocasionar problemas en cadena para todos los procesos y dar mala imagen ante el cliente al momento de la entrega de su requerimiento.

**Proceso N°8:** Solicitud de entrega de la mercadería.

### **PROCEDIMIENTO N°1**

Verificar si se ha llenado los formularios de quejas para los clientes y si se ha tomado las acciones respectivas.

### **HALLAZGO**

Dentro de las quejas presentadas por los clientes, 10 de ellas no se han registrado por olvido del Asistente de Ventas.

## INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Del resultado obtenido, el 67% significa que es aceptable y es efectivo el proceso, ya que de 30 quejas presentadas por los clientes, tan sólo 10 no se han registrado en el formulario respectivo.

## RECOMENDACIÓN

- Las quejas presentadas por los clientes son oportunidades de mejora para la Empresa, por lo que los asistentes junto al Jefe de



Ventas deben tomar mayor atención a ellas y realizar las acciones necesarias.

- Al tomar nota de las quejas de los clientes, se debe elaborar un informe para luego realizar un comité junto a los demás procesos para tomar las acciones en conjunto.

Muy atentamente,

Pablo Andrade C.

**Auditor Jefe**

#### **7.4. FASE IV - EVALUACIÓN CONTINUA**

### **SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA ÁREA DE VENTAS 25 DE JULIO DEL 20X2**

Sr. Ing.

Hernán Romero

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD  
SECURIT S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Con relación a la Auditoría de Gestión realizada al Área de Ventas, pongo en conocimiento las recomendaciones, que no se han considerado del informe de Auditoría que se presentó de fecha 4 de junio del 20X2, con motivo de la Auditoría de Gestión, del 1º al 31 de mayo del 20X2, sobre la información del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para la revisión posteriormente se acudió del 18 al 22 de julio del 20X2 y se invirtieron 40 horas, con el siguiente personal: el Auditor Jefe de equipo Pablo Andrade, y los Ayudantes de Auditoría, Diego Herrería, Carlos López, José Andrade; resultado de esta revisión se encuentra que todavía no se adoptar algunas recomendaciones como:

**Proceso N° 8:** Solicitud entrega de mercadería.

**PROCEDIMIENTO N° 1**

Verificar si se ha llenado los formularios de quejas para los clientes y se ha tomado las acciones respectivas.

**HALLAZGO**

Dentro de las quejas presentadas por los clientes 10 de ellas no se han registrado por olvido del asistente de ventas.

**INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido, el 67% significa que es aceptable y es efectivo el proceso, ya que de 30 quejas presentadas por los clientes tan sólo 10 no se han registrado en el formulario respectivo.

**RECOMENDACIÓN**

- Las quejas presentadas por clientes son oportunidades de mejora para la Empresa por lo que los asistentes junto al Jefe de Ventas deben tomar mayor atención a ellas y realizar las acciones necesarias.
- Al tomar nota de las quejas de los clientes se debe elaborar un informe para luego realizar una reunión con el personal responsable, para atender las acciones en conjunto.

Muy atentamente,

Pablo Andrade C.

**Auditor Jefe**

## **CAPÍTULO VIII**

### **8. EJERCICIO PRÁCTICO**

#### **8.1. FASE I - PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA**

##### **8.1.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

##### **8.1.1.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Quito, 14 de enero del 20X2

**N° AA - 001**

Sr. Ing.

Hernán Romero

Gerente General de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Me es grato comunicarle que se realizará una Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A. del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1, durante el 1 de febrero al 28 de febrero del 20X2, para lo cual solicito a usted, muy comedidamente brinde todas las facilidades para que se realice el trabajo de forma adecuada.

Por la favorable atención que se de a la presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Ing. Julio Andrade

**GERENTE DE AUDITORÍA**

## ALCANCE DEL EXAMEN

El examen se realizará del 1 al 28 de febrero del 20X2, con un presupuesto de 160 horas, equivalente a 8 horas diarias por 5 días hábiles, durante 4 semanas.

Se realizará la Auditoría de Gestión sobre la información del 1º de enero al 31 de diciembre del año 20X1.

## EQUIPO DE TRABAJO

	<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Siglas</b>
5.	Auditor Jefe	Pablo Andrade	PA
6.	Ayudante de Auditoría	Diego Herrería	DH
7.	Ayudante de Auditoría	Carlos López	CL
8.	Ayudante de Auditoría	José Andrade	JA

## RECURSOS MATERIALES

<b>MATERIALES</b>	<b>CANTIDAD</b>
Esferos	8 unidades
Papel Bond	7 resmas
Cuadernos	4 unidades
Portaminas	4 unidades
Borradores	4 unidades
Tintas correctoras	4 unidades
Carpetas de cartón	50 unidades
Portátiles	2 unidades

Impresoras	1 unidades
Flash memories	4 unidades

### **8.1.1.2. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DEL ÁREA DE COMPRAS E INVENTARIOS**

Quito, 25 de febrero del 20X2

**N° AA - 001**

Sr. Ing.

Hernán Romero

Gerente General de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Me es grato comunicarle que se realizará una Auditoría de Gestión al Departamento de Compras e Inventarios de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A. del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1, durante el 1 de marzo al 31 de marzo del 20X2, para lo cual solicito a usted, muy comedidamente brinde todas las facilidades para que se realice el trabajo de forma adecuada.

Por la favorable atención que se de a la presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Ing. Julio Andrade

**GERENTE DE AUDITORÍA**



## ALCANCE DEL EXAMEN

El examen se realizará del 1 al 31 de marzo del 20X2, con un presupuesto de 160 horas, equivalente a 8 horas diarias por 5 días hábiles, durante 4 semanas.

Se realizará la Auditoría de Gestión sobre la información del 1º de enero al 31 de diciembre del año 20X1.

## EQUIPO DE TRABAJO

	<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Siglas</b>
1.	Auditor Jefe	Pablo Andrade	PA
2.	Ayudante de Auditoría	Diego Herrería	DH
3.	Ayudante de Auditoría	Carlos López	CL
4.	Ayudante de Auditoría	José Andrade	JA

## RECURSOS MATERIALES

<b>MATERIALES</b>	<b>CANTIDAD</b>
Esferos	8 unidades
Papel Bond	7 resmas
Cuadernos	4 unidades
Portaminas	4 unidades
Borradores	4 unidades
Tintas correctoras	4 unidades
Carpetas de cartón	50 unidades
Portátiles	2 unidades
Impresoras	1 unidades
Flash memories	4 unidades

### **8.1.1.3. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

Quito, 31 de marzo del 20X2

**N°AA - 001**

Sr. Ing.

Hernán Romero

Gerente General de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Me es grato comunicarle que se realizará una Auditoría de Gestión al Departamento de Producción de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A. del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1, durante el 1 de abril al 30 de abril del 20X2, para lo cual solicito a usted, muy comedidamente brinde todas las facilidades para que se realice el trabajo de forma adecuada.

Por la favorable atención que se de a la presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Ing. Julio Andrade

**GERENTE DE AUDITORÍA**

## ALCANCE DEL EXAMEN

El examen se realizará del 1 al 30 de abril del 20X2, con un presupuesto de 160 horas, equivalente a 8 horas diarias por 5 días hábiles, durante 4 semanas.

Se realizará la Auditoría de Gestión sobre la información del 1º de enero al 31 de diciembre del año 20X1.

## EQUIPO DE TRABAJO

	<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Siglas</b>
1.	Auditor Jefe	Pablo Andrade	PA
2.	Ayudante de Auditoría	Diego Herrería	DH
3.	Ayudante de Auditoría	Carlos López	CL
4.	Ayudante de Auditoría	José Andrade	JA

## RECURSOS MATERIALES

<b>MATERIALES</b>	<b>CANTIDAD</b>
Esferos	8 unidades
Papel Bond	7 resmas
Cuadernos	4 unidades
Portaminas	4 unidades
Borradores	4 unidades
Tintas correctoras	4 unidades
Carpetas de cartón	50 unidades
Portátiles	2 unidades
Impresoras	1 unidades
Flash memories	4 unidades

#### **8.1.1.4. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DEL ÁREA DE VENTAS**

Quito, 30 de abril del 20X2

**N° AA - 001**

Sr. Ing.

Hernán Romero

Gerente General de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Me es grato comunicarle que se realizará una Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A. del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1, durante el 1 de mayo al 31 de mayo del 20X2, para lo cual solicito a usted, muy comedidamente brinde todas las facilidades para que se realice el trabajo de forma adecuada.

Por la favorable atención que se de a la presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Ing. Julio Andrade

**GERENTE DE AUDITORÍA**

## ALCANCE DEL EXAMEN

El examen se realizará del 1 al 31 de mayo del 20X2, con un presupuesto de 160 horas, equivalente a 8 horas diarias por 5 días hábiles, durante 4 semanas.

Se realizará la Auditoría de Gestión sobre la información del 1º de enero al 31 de diciembre del año 20X1.

## EQUIPO DE TRABAJO

	<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Siglas</b>
1.	Auditor Jefe	Pablo Andrade	PA
2.	Ayudante de Auditoría	Diego Herrería	DH
3.	Ayudante de Auditoría	Carlos López	CL
4.	Ayudante de Auditoría	José Andrade	JA

## RECURSOS MATERIALES

<b>MATERIALES</b>	<b>CANTIDAD</b>
Esferos	8 unidades
Papel Bond	7 resmas
Cuadernos	4 unidades
Portaminas	4 unidades
Borradores	4 unidades
Tintas correctoras	4 unidades
Carpetas de cartón	50 unidades
Portátiles	2 unidades
Impresoras	1 unidades
Flash memories	4 unidades

## 8.1.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

### 8.1.2.1. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se presenta en el cuadro la distribución de las horas para cada trabajo a realizarse en la Auditoría de Gestión:

**N° AA - 001**

<b>FASES</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>HORAS ESTIMADAS</b>
<b>I</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>8</b>
<b>II</b>	<b>EJECUCIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>136</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programación</li></ul>	8
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación del Control Interno</li></ul>	8
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medición de Riesgos de AUDITORÍA</li></ul>	8
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicación de Técnicas y Procedimientos</li><li>• Papeles de Trabajo</li><li>• Hallazgos de AUDITORÍA</li></ul>	112
<b>III</b>	<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>16</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>160</b>

## 8.1.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

### 8.1.2.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA ÁREA DE COMPRAS E INVENTARIOS

A continuación se presenta en el cuadro la distribución de las horas para cada trabajo a realizarse en la Auditoría de Gestión:

**N° AA - 001**

<b>FASES</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>HORAS ESTIMADAS</b>
<b>I</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>8</b>
<b>II</b>	<b>EJECUCIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>136</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programación</li></ul>	8
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación del Control Interno</li></ul>	8
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medición de Riesgos de Auditoría</li></ul>	8
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicación de Técnicas y Procedimientos</li><li>• Papeles de Trabajo</li><li>• Hallazgos de Auditoría</li></ul>	112
<b>III</b>	<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>16</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>160</b>

## 8.1.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

### 8.1.2.3. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA ÁREA DE PRODUCCIÓN

A continuación se presenta en el cuadro la distribución de las horas para cada trabajo a realizarse en la Auditoría de Gestión:

**N°AA - 001**

<b>FASES</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>HORAS ESTIMADAS</b>
<b>I</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>8</b>
<b>II</b>	<b>EJECUCIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>136</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programación</li></ul>	8
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación del Control Interno</li></ul>	8
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medición de Riesgos de Auditoría</li></ul>	8
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicación de Técnicas y Procedimientos</li><li>• Papeles de Trabajo</li><li>• Hallazgos de Auditoría</li></ul>	112
<b>III</b>	<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>16</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>160</b>



## 8.1.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

### 8.1.2.4. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA ÁREA DE VENTAS

A continuación se presenta en el cuadro la distribución de las horas para cada trabajo a realizarse en la Auditoría de Gestión:

**N°AA - 001**

<b>FASES</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>HORAS ESTIMADAS</b>
<b>I</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>8</b>
<b>II</b>	<b>EJECUCIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>136</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programación</li></ul>	8
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación del Control Interno</li></ul>	8
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medición de Riesgos de Auditoría</li></ul>	8
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicación de Técnicas y Procedimientos</li><li>• Papeles de Trabajo</li><li>• Hallazgos de AUDITORÍA</li></ul>	112
<b>III</b>	<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>16</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>160</b>

## 8.2. FASE II – EJECUCIÓN DEL TRABAJO

### 8.2.1. PROGRAMACIÓN DE LA AUDITORÍA

#### 8.2.1.1. PROGRAMACIÓN DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

**EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD SECURIT S.A.  
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

**N°BB  
- 001**

Actividades a Realizarse	Horas Planificadas	Horas Reales	Dif .	Responsable	Ref. P/T
PLANIFICACIÓN	<b>8</b>	8	-	PA	N°AA - 001
Programación	<b>8</b>	8	-	DH	N°BB - 001
Evaluación del Control Interno	<b>8</b>	8	-	CL	N°CC - 001
Medición de los Riesgos de Auditoría	<b>8</b>	8	-	CL	N°DD - 001
<b>Proceso N°1:</b> Solicitud de Requerimiento de Personal					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Revisar las solicitudes de requerimiento de personal realizada por los departamentos solicitantes.	<b>3</b>	3	-	PA	N°RH - 001
<b>Proceso N°2:</b> Reclutamiento de personal					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Revisar si se ha realizado una correcta aplicación de técnicas de reclutamiento para escoger a los posibles candidatos y poder llenar el cargo vacante.	<b>3</b>	3	-	JA	N°RH - 002
<b>Procedimiento N°2:</b>					
Verificar que las personas escogidas cumplan con	<b>3</b>	4	1	JA	N°RH - 003

todos los requisitos solicitados para el cargo.					
<b>Procedimiento N° 3:</b>					
Comprobar que los datos entregados por las personas escogidas en las hojas de vida sean verídicos.	10	9	-1	DH	N°RH - 004
<b>Proceso N° 3 :</b> Selección de Personal					
<b>Procedimiento N° 1:</b>					
Comprobar si el personal escogido es el idóneo, luego de realizar la revisión respectiva de las pruebas y entrevistas a las que fueron sometidos.	10	9	-1	JA	N°RH - 005
<b>Proceso N°4:</b> Contratación					
<b>Procedimiento N° 1:</b>					
Revisar si los contratos están acorde a los que las leyes vigentes establecen para el trabajador.	47	50	3	DH	N°RH - 006
<b>Procedimiento N° 2:</b>					
Verificar si todos los contratos de los trabajadores poseen las respectivas firmas que legalizan los mismos.	6	5	-1	PA	N°RH - 007
<b>Proceso N°5:</b> Ingreso a la nómina de pagos					
<b>Procedimiento N° 1:</b>					
Comprobar si todos los trabajadores poseen el respectivo aviso de entrada emitido hacia el IESS.	6	5	-1	CL	N°RH - 008
<b>Procedimiento N° 2:</b>					

Verificar que en los roles de pago de los trabajadores se cumplan con el sueldo acordado en el contrato y no se realicen descuentos que se encuentren fuera de la ley.	5	7	2	JA	N°RH - 009
<b>Procedimiento N° 3:</b>					
Revisar que todos los trabajadores consten en las planillas de aportes emitidas hacia el IESS.	2	3	1	JA	N°RH - 010
<b>Proceso N°6:</b> Inducción					
<b>Procedimiento N° 1:</b>					
Comprobar si la inducción general realizada al trabajador para la adaptación al cargo lo ha hecho personal capacitado.	4	3	-1	PA	N°RH - 011
<b>Proceso N°7:</b> Capacitación					
<b>Procedimiento N° 1:</b>					
Revisar que tipo de capacitaciones se han realizado a los trabajadores.	2	3	1	PA	N°RH - 012
<b>Procedimiento N° 2:</b>					
Revisar con que frecuencia se realizan capacitaciones para los trabajadores.	2	3	1	JA	N°RH - 013
<b>Proceso N°8:</b> Evaluación de Desempeño					
<b>Procedimiento N° 1:</b>					
Verificar si las evaluaciones de desempeño han sido correctamente calificadas y juzgadas.	5	6	1	DH	N°RH - 014
<b>Procedimiento N° 2:</b>					

Comprobar si en las evaluaciones de desempeño se aplican los métodos y técnicas requeridos para el mismo.	2	2	-	DH	N°RH - 015
<b>Procedimiento N°3:</b>					
Comprobar que se haya evaluado a todo el personal que integra la Empresa.	2	2	-	PA	N°RH - 016
<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>16</b>	16	-		N°EE - 001
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	165	5		

### **VISITA PRELIMINAR**

Se hace una visita preliminar antes del inicio de la Auditoría de Gestión para conocer las instalaciones de la Empresa y de las distintas áreas y especialmente el Área de Recursos Humanos.

Se hace una revisión preliminar de la información que será utilizada en dicha auditoría; también se analizan los procesos administrativos que se evaluaron y describieron para tener una apreciación del riesgo inherente que más adelante se medirá.

## 8.2.1.2. PROGRAMACIÓN DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE COMPRAS E INVENTARIOS

### EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD SECURIT S.A. ÁREA DE COMPRAS E INVENTARIOS

**N°BB  
- 001**

Actividades a Realizarse	Horas Planificadas	Horas Reales	Dif .	Responsable	Ref. P/T
PLANIFICACIÓN	8	8	-	PA	N°AA - 001
Programación	8	8	-	DH	N°BB - 001
Evaluación del Control Interno	8	8	-	CL	N°CC - 001
Medición de los Riesgos de Auditoría	8	8	-	CL	N°DD - 001
<b>Proceso N°1:</b> Recepción de la solicitud de compra.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Revisar que las solicitudes de compra posean firmas de respaldo y verificar que se haya incluido cual es el Departamento que realiza la solicitud.	3	3	-	PA	N°CI - 001
<b>Proceso N°2:</b> Solicitud de Proformas					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar si las proformas lo hacen proveedores seleccionados y que se encuentren dentro de la base de datos de le Empresa.	6	6	-	JA	N°CI - 002
<b>Procedimiento N°2:</b>					
Verificar si se cumple con la política de solicitar al menos 3 proformas para la adquisición del producto.	5	6	1	JA	N°CI - 003
<b>Proceso N°3:</b> Selección					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Revisar si los proveedores cumplen con todos los requisitos para el momento de la calificación por parte de la Empresa.	8	11	3	JA	N°CI - 004
<b>Procedimiento N°2:</b>					

Confirmar que el ingreso de los proveedores a la base de datos contenga toda la información del perfil y de las diferentes líneas de productos que corresponda a cada proveedor.	24	24	-	PA	N°CI – 005
<b>Procedimiento N°3:</b>			-		
Comprobar que los proveedores al momento del registro se comprometan con todas las garantías de los productos que comercializan.	8	8	-	DH	N°CI – 006
<b>Proceso N°4:</b> Adquisición de la Mercadería					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Comprobar como se elaboran las órdenes de compra que se envían al proveedor y si estas cuentan con la autorización del Gerente General.	20	20	-	DH	N°CI – 007
<b>Procedimiento N°2:</b>					
Verificar si los cuadros comparativos de las cotizaciones se los realiza antes de comunicar al proveedor la compra a realizarse.	10	11	1	PA	N°CI – 008
<b>Proceso N°5:</b> Recepción de la Mercadería					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar que los pedidos realizados se hayan contratado con el proveedor seleccionado.	8	9	1	CL	N°CI – 009
<b>Procedimiento N°2:</b>					
Comprobar si la contratación de la adquisición se encuentra de acuerdo a la orden de compra y con su debida autorización.	5	5	-	JA	N°CI – 010
<b>Proceso N°6:</b> Envío de la Mercadería a Bodega					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar que la mercadería entregada a la Bodega esté de acuerdo con la orden de pedido y la factura del proveedor.	10	10	-	PA	N°CI – 011
<b>Proceso N°7:</b> Envío de la documentación a cuentas por pagar para su contabilización.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Revisar que la documentación enviada a Cuentas por Pagar corresponda a la mercadería	5	4	-1	PA	N°CI – 012

que ha sido adquirida y enviada a Bodega					
<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>16</b>	16	-		N°EE - 001
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>165</b>	<b>5</b>		

## **VISITA PRELIMINAR**

Se hace una visita preliminar antes del inicio de la Auditoría de Gestión para conocer las instalaciones de la Empresa y de las distintas áreas y especialmente el Área de Compras e Inventarios.

Se hace una revisión preliminar de la información que será utilizada en dicha auditoría; también se analizan los procesos administrativos que se evaluaron y describieron para tener una apreciación del riesgo inherente que más adelante se medirá.



### 8.2.1.3. PROGRAMACIÓN DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD SECURIT S.A.  
ÁREA DE PRODUCCIÓN

N°BB  
- 001

Actividades a Realizarse	Horas Planificadas	Horas Reales	Dif .	Responsable	Ref. P/T
PLANIFICACIÓN	8	8	-	PA	N°AA - 001
Programación	8	8	-	DH	N°BB - 001
Evaluación del Control Interno	8	8	-	CL	N°CC - 001
Medición de los Riesgos de Auditoría	8	8	-	JA	N°DD - 001
<b>Proceso N°1:</b> Recepción de la Orden de Producción					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar si se ha realizado una correcta revisión al recibir la Orden de Producción y comparar con la que posee el Área de Ventas.	5	6	1	PA	N°PR - 001
<b>Proceso N° 2:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de General					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar si se posee algún documento, en el cual se deje constancia de la cantidad de materia prima retirada de la Bodega General.	3	2	-1	DH	N°PR - 002
<b>Proceso N° 3:</b> Recepción de materia prima					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Revisar si se lleva un control de la cantidad ingresada de materia prima a Producción.	4	5	1	DH	N°PR - 003
<b>Procedimiento N°2:</b>					
Comprobar si la cantidad de materia prima que ingresa en cajas, es la solicitada por el Departamento de Producción en el documento respectivo.	10	12	2	JA	N°PR - 004

<b>Proceso N° 4:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de Producción					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar si se ha utilizado la cantidad de materia prima requerida en la Orden de Producción.	40	39	-1	PA	N°PR - 005
<b>Procedimiento N°2:</b>					
Comprobar si se lleva algún registro en el que conste la cantidad de desperdicios que se obtiene de cada Orden de Producción.	5	5	-	CL	N°PR - 006
<b>Proceso N° 5:</b> Transformación de la materia prima.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar si por parte de los obreros se lleva un archivo cronológico de las órdenes de producción recibidas.	6	7	1	DH	N°PR - 007
<b>Proceso N° 6:</b> Lijado y pulido del vidrio.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar si se posee un documento en el que se haga constar que se recibe los productos para realizar el proceso de lijado y pulido.	4	3	-1	DH	N°PR - 008
<b>Proceso N° 7:</b> Saques y Perforaciones					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Comprobar si se entrega la broca para perforar vidrio, usada para poder retirarla por una nueva en bodega.	2	2	-	CL	N°PR - 009
<b>Proceso N°8: Serigrafía</b>					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Controlar que el documento en el cual se lleva el registro de seda para malla serigráfica se lo llene con los datos correctos.	6	6	-	JA	N°PR - 010
<b>Procedimiento N°2:</b>					
Verificar si se posee un registro de la pintura utilizada para el debido proceso.	3	4	1	PA	N°PR - 011

<b>Procedimiento N°3:</b>					
Revisar si se tiene control de la cantidad de vidrios por Orden de Producción a los que se realizará dicho proceso.	6	6	-	DH	N°PR - 012
<b>Proceso N° 9:</b> Templado para concluir el Proceso de Producción.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar si se lleva un documento en el cual se haga constar la cantidad de vidrios con sus medidas que poseen fallas y que se han roto en el proceso.	5	7	2	CL	N°PR - 013
<b>Proceso N° 10:</b> Entrega del producto terminado en bodega.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Revisar si todo el producto se encuentra identificado con su respectiva etiqueta, antes de ser entregado a Bodega.	8	8	-	JA	N°PR - 014
<b>Procedimiento N°2:</b>					
Verificar si existe algún documento en el que conste que Bodega recibe el producto terminado sin ningún problema.	5	5	-	PA	N°PR - 015
<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	16	16	-		N°EE - 001
<b>TOTAL</b>	160	165	5		

## VISITA PRELIMINAR

Se hace una visita preliminar antes del inicio de la Auditoría de Gestión para conocer las instalaciones de la Empresa y de las distintas áreas y especialmente el Área de Producción.

Se hace una revisión preliminar de la información que será utilizada en dicha auditoría; también se analizan los procesos administrativos que se evaluaron y describieron para tener una apreciación del riesgo inherente que más adelante se medirá.

## 8.2.1.4. PROGRAMACIÓN DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE VENTAS

### EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD SECURIT S.A. ÁREA DE VENTAS

N°BB  
- 001

Actividades a Realizarse	Horas Planificadas	Horas Reales	Dif .	Responsable	Ref. P/T
PLANIFICACIÓN	8	8	-	PA	N°AA - 001
Programación	8	8	-	DH	N°BB - 001
Evaluación del Control Interno	8	8	-	CL	N°CC - 001
Medición de los Riesgos de Auditoría	8	8	-	JA	N°DD - 001
<b>Proceso N°1:</b> Investigación de Mercado					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar si se posee un formulario en el cual se haya ingresado los datos y necesidades de los clientes visitados.	2	2	-	PA	N° VT - 001
<b>Procedimiento N°2:</b>					
Revisar si el vendedor ha ingresado correctamente los datos de los nuevos clientes en la base de datos.	5	5	-	PA	N° VT - 002
<b>Proceso N° 2:</b> Búsqueda de prospectos de nuevos clientes.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar que el estudio de mercado realizado esté debidamente aprobado por la Gerencia General.	2	2	-	DH	N° VT - 003
<b>Proceso N° 3:</b> Selección de clientes potenciales.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Revisar si se ha realizado un análisis estadístico por medio	5	3	-2	CL	N° VT

de encuestas a posibles clientes.					- 004
<b>Proceso N° 4:</b> Atención a clientes antiguos.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar si se posee un documento en cual se deje constancia de la visita realizada al cliente con las firmas de respaldo respectivas.	5	5	-	CL	N° VT - 005
<b>Proceso N° 5:</b> Recepción del pedido.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Comprobar con el sistema que los datos de la cotización hayan sido ingresados correctamente.	29	32	3	JA	N° VT - 006
<b>Proceso N° 6:</b> Solicitud de facturación.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Revisar si los datos otorgados por el cliente son los correctos para elaborar la respectiva factura.	36	40	4	JA	N° VT - 007
<b>Procedimiento N°2:</b>					
Comprobar que se haya entregado la factura correspondiente al cliente.	8	9	1	PA	N° VT - 008
<b>Proceso N°7:</b> Solicitud entrega de mercadería.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar que el cliente retire su producto con la factura correspondiente.	8	8	-	DH	N° VT - 009
<b>Procedimiento N°2:</b>					

Comprobar que se haya entregado el producto y cantidad correspondiente al cliente.	9	8	-1	DH	Nº VT - 010
<b>Proceso N° 8:</b> Servicio de Postventa.					
<b>Procedimiento N°1:</b>					
Verificar si se ha llenado los formularios de quejas para los clientes y se ha tomado las acciones respectivas.	3	3	-	CL	Nº VT - 011
<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	16	16	-		Nº EE - 001
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>165</b>	<b>5</b>		

## VISITA PRELIMINAR

Se hace una visita preliminar antes del inicio de la Auditoría de Gestión para conocer las instalaciones de la Empresa y de las distintas áreas y especialmente el Área de Ventas

Se hace una revisión preliminar de la información que será utilizada en dicha auditoría; también se analizan los procesos administrativos que se evaluaron y describieron para tener una apreciación del riesgo inherente que más adelante se medirá.

## 8.2.2. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

### 8.2.2.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

N° CC – 001

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE DE LA PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Existe un formato codificado entregado a cada Departamento para la emisión de solicitudes de requerimientos de personal?	X		8	8	
2	¿Se ha realizado la correcta difusión a través de los medios necesarios, para el reclutamiento de los posibles candidatos para las vacantes presentadas?	X		8	8	
3	¿Las solicitudes de requerimiento de personal se encuentran firmadas o selladas con el distintivo del Área solicitante?	X		8	8	

4	¿Tiene actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?		X	0	5	No se ha realizado por falta de planificación del Área.
5	¿Existe un informe en el cual consten las calificaciones y observaciones realizadas a las personas entrevistadas para las respectivas vacantes?		X	0	5	No se ha realizado por falta de planificación del Área.
6	¿Se ha realizado la respectiva verificación de datos entregados en curriculum por los aspirantes a las vacantes presentadas?	X		8	8	
7	¿Existe un archivo cuidadosamente llevado de la información personal y contratos laborales de los trabajadores?	X		8	8	
8	¿Se da a conocer al trabajador sobre los deberes y derechos que internamente posee con la Empresa?	X		8	8	
9	¿Se posee un formato en el cual se deje constancia de la inducción al cargo realizada al trabajador recién ingresado?		X	0	5	La inducción es directa al trabajador y no se posee constancia.
10	¿Las capacitaciones son autorizadas por el Gerente General?	X		9	9	



11	¿Se posee un informe de cada una de las capacitaciones realizadas a los trabajadores?	X		9	9	
12	¿Dispone de algún sistema de retribución por méritos o de incentivos?		X	0	5	No se posee ningún tipo de incentivo por disposición de Gerencia General.
13	¿Se realizan reuniones con los Jefes de Área en las que se analizan los resultados obtenidos por los trabajadores en las evaluaciones de desempeño?		X	0	5	Solo se emite un informe individual para que cada Área lo analice.
14	Aparte de las prestaciones obligatorias por ley, ¿ofrece otro tipo de prestaciones a los empleados?	X		9	9	
<b>TOTAL</b>				<b>75</b>	<b>100</b>	

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0% - 60%	61% - 80%	81% - 90%	91% - 100%
	<b>75%</b>		

**Explicación:**

Con la aplicación del cuestionario de control interno administrativo se obtuvo el resultado del 75% que significa que el control interno es bueno; con esto se puede distinguir las debilidades más importantes y menores, indicando las fuentes de información con que contestaron las preguntas las personas involucradas en el Área de Recursos Humanos, ya que con esta herramienta accedimos a descubrir la situación donde el control interno compensa alguna debilidad y un enfoque satisfactorio para la revisión y evaluación del control interno, con la revisión de los procedimientos y técnicas aplicadas en los procesos del área; este método nos permitió determinar los procedimientos realmente seguidos y las políticas realmente aplicadas por la Empresa.

### 8.2.2.2. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE COMPRAS E INVENTARIOS

**N° CC – 001**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE DE LA PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se realiza la selección de proveedores de acuerdo con lo que dispone la Empresa?	<b>X</b>		9	9	
2	Existe una lista proveedores autorizados?	<b>X</b>		9	9	
3	Se ingresa en el sistema la información del proveedor	<b>X</b>		9	9	
4	¿Se respalda las órdenes de pedido?	<b>X</b>		9	9	
5	¿El Jefe de Compras examina que cada una de las contrataciones de compras esté debidamente justificada, mediante órdenes de pedido?		<b>X</b>	0	5	Esto realiza el Gerente General cuando es por primera vez.

6	¿Comparan que la factura y la orden de compra sean iguales?	X		9	9	
7	¿El Gerente General es el que se encarga de dar la autorización para la contratación de la compra?	X		7	7	
8	¿Si existe alguna orden de devolución del producto, se notifica al Gerente General?		X	0	5	Tratan directamente con el proveedor de la mercadería.
9	¿Si hay inconformidad con la mercadería, se emiten reportes de novedades al proveedor?	X		7	7	
10	¿Se cotejan las unidades indicadas en las facturas con los pedidos?	X		7	7	
11	¿Se cotejan los precios de las facturas con el pedido que se realizó?	X		7	7	
12	Se concilian las órdenes de compra con las notas de entrega emitidas por el proveedor?	X		7	7	
13	¿Se inspeccionan las mercaderías adquiridas, en cuanto a condición, cantidad, pesos, medidas o calidad, antes de ingresar a bodega?		X	0	5	Esto se lo realiza en la Bodega.

14	¿El Jefe de Compras revisa conjuntamente con el Jefe de Bodega la mercadería que será entregada a bodega?		X	0	5	El Jefe de Bodega y el proveedor verifican la mercadería.
<b>TOTAL</b>				<b>80</b>	<b>100</b>	

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0% - 60%	61% - 80%	81% - 90%	91% - 100%
	<b>80%</b>		

**Explicación:**

Con la aplicación del cuestionario de control interno se obtuvo el resultado del 80% que significa que el control interno es bueno; con esto se pudo distinguir las debilidades más importantes y menores, indicando las fuentes de información con que contestaron las preguntas las personas involucradas en el Área de Compras e Inventarios, ya que con esta herramienta accedimos a descubrir la situación donde el control interno administrativo compensa alguna debilidad y un enfoque satisfactorio para la revisión y evaluación del control interno, con la revisión de los procedimientos y técnicas aplicadas en los procesos del área; este método nos permitió determinar los procedimientos realmente seguidos y las políticas realmente aplicadas por la Empresa.

### 8.2.2.3. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

**N°CC – 001**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE DE LA PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se deja constancia de la recepción la de la Orden de Producción del Departamento de Ventas?	X		9	9	
2	¿Se revisa la Orden de Producción antes de enviar a que se la procese?	X		7	7	
3	¿De encontrar alguna falla en la Orden de Producción, se emite algún comunicado haciendo constar dicha falla?	X		7	7	
4	¿Se lleva un registro con el número de órdenes de producción que posean prioridad emergente para su elaboración?		X	0	5	Este tipo de registro lo posee el Departamento de Ventas.

5	¿Se posee un período de días estándar para elaborar las órdenes de producción?	X		9	9	
6	¿Se realiza un control previo de calidad de la materia prima, antes de utilizarla?		X	0	5	No ya que este proceso se lo realiza en la Bodega General
7	¿La Orden de Producción viene con una copia extra para el Área de Producción para realizar un archivo de respaldo en orden cronológico?		X	0	5	No se ha tomado en cuenta este punto.
8	¿Se realiza informes con los datos recibidos de los diferentes procesos sobre los desperdicios existentes de materia prima?		X	0	5	Existen procesos específicos de los cuales se toma esta información no de todos.
9	¿Existen firmas de respaldo de que cada proceso haya cumplido con lo establecido en cada Orden de Producción?	X		9	9	
10	¿Los materiales utilizados en el proceso de producción, poseen algún documento para poderlos retirar de Bodega?	X		7	7	



11	¿Cada proceso del Área de Producción dispone de un responsable por el desempeño de la misma?	X		7	7	
12	¿Se realiza seguimiento al avance de los trabajos realizados de las órdenes de producción?	X		7	7	
13	¿Al momento de entregar el producto terminado a Bodega y etiquetar el mismo, se verifica que sea el producto indicado?		X	0	5	No ya que el mismo viene señalado con un marcador especial que no se borra por lo cual es fácil su identificación.
14	¿Se posee un archivo en orden cronológico del número de órdenes entregadas a bodega?	X		7	7	
15	¿Existen firmas de responsabilidad al momento de entregar el producto terminado a la bodega?	X		6	6	
<b>TOTAL</b>				<b>75</b>	<b>100</b>	

<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
0% - 60%	61% - 80%	81% - 90%	91% - 100%
	<b>75%</b>		

### **Explicación:**

Con la aplicación del cuestionario de control interno, se obtuvo el resultado del 75%, que significa que el control interno es bueno; con esto se pudo distinguir las debilidades más y las menos importantes, indicando las fuentes de información con que contestaron las preguntas las personas involucradas en el Área de Producción, ya que con esta herramienta accedimos a descubrir la situación, donde el control interno administrativo compensa alguna debilidad y un enfoque satisfactorio para la revisión y evaluación del control interno, con la revisión de los procedimientos y técnicas aplicadas en los procesos del área; este método nos permitió determinar los procedimientos realmente seguidos y las políticas realmente aplicadas por la Empresa.

#### 8.2.2.4. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE VENTAS

**N°CC – 001**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE DE LA PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se posee documentos en los cuales se deje constancia de los diálogos con los posibles clientes en los cuales comunican sus necesidades?		X	0	5	No se posee documento alguno, ya que ese momento se asesora al cliente y se satisface la necesidad presentada.
2	¿Existe algún mecanismo con el cual se pueda detectar si el vendedor ha ingresado de manera incorrecta los datos del cliente?		X	0	5	El sistema se encuentra en proceso de implantación por lo que la opción se la puede agregar.
3	¿Se posee un plan de ventas en el cual se realice visitas personalizadas a posibles clientes potenciales?	X		9	9	

4	¿El personal de ventas conoce y puede desenvolverse con el cliente al momento que este le solicita asesoría?	X		9	9	
5	¿Se tiene segmentado y localizado clientes para cada vendedor?	X		9	9	
6	¿Las cotizaciones emitidas al cliente poseen firma de respaldo del vendedor?	X		9	9	
7	¿El Jefe de Ventas evalúa el desempeño individual de su personal?	X		9	9	
8	¿Se posee metas de venta propuesta para cada año?	X		9	9	
9	¿Cuándo existe una no conformidad por la elaboración de un producto el vendedor tiene potestad de autorizar la devolución del dinero al cliente?		X	0	5	No posee potestad porque esta es autorizada por el Jefe de Ventas.
10	¿Se tiene un tiempo promedio para realizar visitas a clientes potenciales?		X	0	5	Se realiza una llamada al cliente y el determina cuando se lo visite.

11	¿El vendedor puede elaborar órdenes de producción con calidad de urgentes sin consultar al Departamento de Producción?		X	0	5	Tiene que consultar con Producción para que no exista después falla en las entregas.
12	¿Cada vendedor posee su clave personal para acceder al sistema e ingresar información?	X		9	9	
13	¿Dentro del sistema se tiene opción a verificar el estado de la Orden de Producción para informar al cliente?		X	0	6	Se está implantando en el sistema varias opciones como la solicitada.
14	¿Puede el vendedor modificar una Orden de Producción ya aprobada por el cliente?		X	0	6	No tiene acceso a esa opción en el sistema.
<b>TOTAL</b>				63	<b>100</b>	

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0% - 60%	61% - 80%	81% - 90%	91% - 100%
	<b>63%</b>		

**Explicación:**

Con la aplicación del cuestionario de control interno se obtuvo el resultado del 63% que significa que el control interno es bueno; con esto se pudo distinguir las debilidades más importantes y menores, indicando las fuentes de información con que contestaron las preguntas las personas involucradas en el Área de Ventas, ya que con esta herramienta accedimos a descubrir la situación donde el control interno administrativo compensa alguna debilidad y un enfoque satisfactorio para la revisión y evaluación del control interno, con la revisión de los procedimientos y técnicas aplicadas en los procesos del área; este método nos permitió determinar los procedimientos realmente seguidos y las políticas realmente aplicadas por la Empresa.

### **8.2.3. MEDICIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORÍA**

#### **8.2.3.1. MEDICIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

**N°DD - 001**

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

#### **Cálculo**

**RI = 30%**

**Explicación:** Durante el desarrollo de la planificación preliminar y la planificación propiamente dicha se ha determinado que el riesgo inherente es del 30%, ya que pueden ocurrir errores en los procesos administrativos, los que deviene de la información utilizada para el Área de Recursos Humanos, por eso se puede decir que entre mayor sea el nivel de riesgo, mayor será la cantidad de evidencia de auditoría necesaria.

**Riesgo de Control.-** Está asociado con la posibilidad de que los controles internos administrativos, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna.

#### **Cálculo**

**RC = 100% - 75% = 25%**

**Explicación:** De la planificación propiamente dicha realizada nos permite establecer que el riesgo de control es del 25%, en base de los resultados de la evolución del control interno administrativo.

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

### **Cálculo**

**RD = 16%**

**Explicación:** Al aplicar las técnicas y procedimientos respectivos, se ha determinado que existe un 16% de posibilidad de que los mismos no sean suficientes para descubrir errores o irregularidades en la auditoría al Área de Recursos Humanos.

**Riesgo de Auditoría:** Se refiere a la posibilidad de que un Auditor emita inadvertidamente una opinión de auditoría favorable sobre procesos o áreas que contengan errores o irregularidades de importancia.

### **Cálculo**

**RA = RI% x RC% x RD%**

**RA = 30% x 25% x 16%**

**RA = 1,20%**

**Explicación:** Al basarse en la evaluación de riesgo inherente, de control y detección se determinó un riesgo de auditoría del 1,20% de posibilidad de que el Auditor emita inadvertidamente una opinión favorable sobre el Área de Recursos Humanos, la cual puede contener errores o irregularidades de importancia.



### 8.2.3.2. MEDICIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE COMPRAS E INVENTARIOS

N°DD - 001

- **Riesgo Inherente**

**Cálculo**

$$RI = 30\%$$

**Explicación:** Durante el desarrollo de la planificación preliminar y la planificación propiamente dicha se ha determinado que el riesgo inherente es el 30%, ya que pueden ocurrir errores en los procesos administrativos, lo que deviene de la información utilizada para el Área de Compras e Inventarios, por eso se puede decir que entre mayor sea el nivel de riesgo, mayor será la cantidad de evidencia de Auditoría necesaria.

- **Riesgo de Control**

**Cálculo**

$$RC = 100\% - 80\% = 20\%$$

**Explicación:** De la planificación propiamente dicha realizada nos permite establecer que el riesgo de control es del 20%, en base de los resultados de la evolución del control interno administrativo.

- **Riesgo de Detección**

**Cálculo**

$$RD = 16\%$$

**Explicación:** Al aplicar las técnicas y procedimientos respectivos, se ha determinado que existe un 16% de posibilidad de que los mismos no sean suficientes para descubrir errores o irregularidades en la auditoría al Área de Compras e Inventarios.

- **Riesgo de Auditoría**

**Cálculo**

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

$$RA = 30\% \times 20\% \times 16\%$$

$$RA = 0,96\%$$

**Explicación:** : Al basarse en la evaluación de riesgo inherente, de control y detección se determino un riesgo de Auditoría del 0,96% de posibilidad de que el Auditor emita inadvertidamente una opinión favorable sobre el Área de Compras e Inventarios la cual puede contener errores o irregularidades de importancia.

### 8.2.3.3. MEDICIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

N°DD - 001

- **Riesgo Inherente**

**Cálculo**

**RI = 30%**

**Explicación:** Durante el desarrollo de la planificación preliminar y la planificación propiamente dicha, se ha determinado que el riesgo inherente es del 30%, ya que pueden ocurrir errores en los procesos administrativos, lo que deviene de la información utilizada para el Área de Producción, por eso se puede decir que entre mayor sea el nivel de riesgo, mayor será la cantidad de evidencia de auditoría necesaria.

- **Riesgo de Control**

**Cálculo**

**RC = 100% - 75% = 25%**

**Explicación:** De la evaluación realizada, se ha establecido que el riesgo de control es del 25%, debido a que un 75% podría estar satisfactoriamente presentado.

- **Riesgo de Detección**

**Cálculo**

**RD = 16%**

**Explicación:** Al aplicar las técnicas y procedimientos respectivos, se ha determinado que existe un 16% de posibilidad de que los mismos no sean suficientes para descubrir errores o irregularidades en la auditoría al Área de Producción.

- **Riesgo de Auditoría**

**Cálculo**

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

$$RA = 30\% \times 25\% \times 16\%$$

$$RA = 1,20\%$$

**Explicación:** Al basarse en la evaluación de riesgo inherente, de control y detección se determinó un riesgo de auditoría del 1,20% de posibilidad de que el Auditor emita inadvertidamente una opinión favorable sobre el Área de Producción, la cual puede contener errores o irregularidades de importancia.

#### 8.2.3.4. MEDICIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE VENTAS

N°DD - 001

- **Riesgo Inherente**

##### **Cálculo**

**RI = 30%**

**Explicación:** Durante el desarrollo de la planificación preliminar y la planificación propiamente dicha, se ha determinado que el riesgo inherente es el 30%, ya que pueden ocurrir errores en los procesos administrativos, lo que deviene de la información utilizada para el Área de Producción, por eso se puede decir que entre mayor sea el nivel de riesgo, mayor será la cantidad de evidencia de Auditoría necesaria.

- **Riesgo de Control**

##### **Cálculo**

**RC = 100% - 63% = 37%**

**Explicación:** De la planificación propiamente dicha realizada nos permite establecer que el riesgo de control es del 25%, en base de los resultados de la evolución del control interno administrativo.

- **Riesgo de Detección**

##### **Cálculo**

**RD = 16%**

**Explicación:** Al aplicar las técnicas y procedimientos respectivos, se ha determinado que existe un 16% de posibilidad de que los mismos no sean suficientes para descubrir errores o irregularidades en la auditoría al Área de Producción.

- **Riesgo de Auditoría**

#### **Cálculo**

$$\mathbf{RA = RI\% \times RC\% \times RD\%}$$

$$\mathbf{RA = 30\% \times 37\% \times 16\%}$$

$$\mathbf{RA = 1,78\%}$$

**Explicación:** Al basarse en la evaluación de riesgo inherente, de control y detección se determinó un riesgo de auditoría del 1,78% de posibilidad de que el Auditor emita inadvertidamente una opinión favorable sobre el Área de Ventas, la cual puede contener errores o irregularidades de importancia.

## 8.2.4. APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS

### 8.2.4.1. APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<b>Proceso N°1:</b> Solicitud de Requerimiento de Personal	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar las solicitudes de requerimiento de personal realizada por los departamentos solicitantes.	

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<b>Proceso N°2:</b> Reclutamiento de personal	Verificación Ocular/Comparación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar si se ha realizado una correcta aplicación de técnicas de reclutamiento para escoger a los posibles candidatos y poder llenar el cargo vacante.	
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Verificar que las personas escogidas cumplan con todos los requisitos solicitados para el cargo.	Verificación Ocular/Comparación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b> Comprobar que los datos entregados por las personas escogidas en las hojas de vida sean verídicos.	Verificación Escrita/Confirmación

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°3</b> : Selección de Personal	Verificación Escrita/Confirmación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Comprobar si el personal escogido es el idóneo, luego de realizar la revisión respectiva de las pruebas y entrevistas a las que fueron sometidos.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°4</b> : Contratación	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar si los contratos están acorde a los que las leyes vigentes establecen para el trabajador	
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Verificar si todos los contratos de los trabajadores poseen las respectivas firmas que legalizan los mismos.	Verificación Documental/Comprobación

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°5</b> : Ingreso a la nómina de pagos	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Comprobar si todos los trabajadores	



poseen el respectivo aviso de entrada emitido hacia el IESS.	
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Verificar que en los roles de pago de los trabajadores se elaboren con los sueldos acordados en el contrato de trabajo y no se realicen descuentos que se encuentren fuera de la ley.	Verificación Escrita/Confirmación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b> Revisar que todos los trabajadores consten en las planillas de aportes emitidas hacia el IESS.	Verificación Documental/Comprobación

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°6: Inducción</b> <b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Comprobar si la inducción general realizada al trabajador para la adaptación al cargo lo ha hecho personal capacitado.	Verificación Verbal/Indagación

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°7: Capacitación</b> <b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar que tipo de capacitaciones se han realizado a los trabajadores.	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Revisar con que frecuencia se	Verificación Verbal/Indagación

realizan capacitaciones para los trabajadores.	
--	--

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°8:</b> Evaluación de Desempeño	
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si las evaluaciones de desempeño han sido correctamente calificadas y juzgadas.	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Comprobar si en las evaluaciones de desempeño se aplican los métodos y técnicas requeridos para el mismo.	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b> Comprobar que se haya evaluado a todo el personal que integra la Empresa.	Verificación Verbal/Indagación

**8.2.4.2. APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL  
ÁREA DE COMPRAS E INVENTARIOS**

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 1:</b> Recepción de la solicitud de compra.	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar que las solicitudes de compra posean firmas de respaldo y verificar que se haya incluido cual es el departamento que realiza la solicitud.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 2:</b> Solicitud de Proformas	Verificación Ocular/Comparación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si las proformas lo hacen proveedores seleccionados y se encuentren dentro de la base de datos de la Empresa.	
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Verificar si se cumple con la política de solicitar al menos 3 proformas para la adquisición del producto.	Verificación Ocular/Comparación

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°3:</b> Selección	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar si los proveedores cumplen con todos los requisitos para el momento de la calificación por parte de la Empresa.	
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b>	Verificación

Confirmar que el ingreso de los proveedores a la base de datos contenga toda la información del perfil y de las diferentes líneas de productos que corresponda a cada proveedor.	Escrita/Confirmación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b> Comprobar que los proveedores al momento del registro se comprometan con todas las garantías de los productos que comercializan.	Verificación Verbal/Indagación

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 4:</b> Adquisición de la Mercadería	Verificación Ocular/Observación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Comprobar como se elaboran las órdenes de compra que se envían al proveedor y si estas cuentan con la autorización del Gerente General.	
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Verificar si los cuadros comparativos de las cotizaciones se los realiza antes de comunicar al proveedor la compra a realizarse.	Verificación Documental/Comprobación

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 5:</b> Recepción de la Mercadería	Verificación Ocular/Observación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar que los pedidos realizados se hayan contratado con el proveedor	

seleccionado.	
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b></p> <p>Comprobar si la contratación de la adquisición se encuentra de acuerdo a la orden de compra y con su debida autorización.</p>	<p>Verificación Documental/Comprobación</p>

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<p><b>Proceso N° 6:</b> Envío de la Mercadería a Bodega</p>	<p>Verificación Ocular/Revisión Selectiva</p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Verificar que la mercadería entregada a la Bodega esté de acuerdo con la orden de pedido y la factura del proveedor.</p>	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<p><b>Proceso N° 7:</b> Envío de la documentación a cuentas por pagar para su contabilización.</p>	<p>Verificación Verbal/Indagación</p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Revisar que la documentación enviada a Cuentas por Pagar corresponda a la mercadería que ha sido adquirida y enviada a Bodega.</p>	

**8.2.4.3. APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°1:</b> Recepción de la Orden de Producción.	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se ha realizado una correcta revisión al recibir la Orden de Producción y comparar con la que posee el área de ventas.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°2:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de General	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se posee algún documento en el cual se deje constancia la cantidad de materia prima retirada de Bodega General.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°3:</b> Recepción de materia prima.	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar si se lleva un control de la cantidad ingresada de materia prima a Producción.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 4:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de Producción	Verificación Ocular/Comparación
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b> Verificar si se ha utilizado la cantidad de materia prima requerida en la Orden de Producción.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 4:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de Producción	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 2</u></b> Comprobar si se lleva algún registro en el que conste la cantidad de desperdicio que se obtiene de cada Orden de Producción.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 5:</b> Transformación de la materia prima.	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b> Verificar si por parte de los obreros se lleva un archivo cronológico de las órdenes de producción recibidas.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°6:</b> Lijado y pulido del vidrio.	Verificación Escrita/Confirmación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se posee un documento en el que se haga constar que se recibe los productos para realizar el proceso de lijado y pulido.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°7:</b> Saques y Perforaciones	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Comprobar si se entrega la broca para perforar vidrio usada para poder retirarla por una nueva en bodega.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°8:</b> Serigrafía	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Controlar que el documento en el cual se lleva el registro de seda para malla serigráfica se lo llene con los datos correctos.	



<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 8:</b> Serigrafía	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Verificar si se posee un registro de la pintura utilizada para el debido proceso.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 8:</b> Serigrafía	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b> Revisar si se tiene control de la cantidad de vidrios por Orden de Producción a los que se realizará dicho proceso.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 9:</b> Templado para concluir el proceso de Producción.	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se lleva un documento en el cual se haga constar la cantidad vidrios con sus medidas que poseen fallas y que se han roto en el proceso.	

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<b>Proceso N° 10:</b> Entrega del producto terminado en bodega.	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b> Revisar si todo el producto se encuentra identificado con su respectiva etiqueta antes de ser entregado a bodega.	

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<b>Proceso N° 10:</b> Entrega del producto terminado en bodega.	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 2</u></b> Verificar si existe algún documento en el que conste que Bodega recibe el producto terminado sin ningún problema.	

**8.2.4.4. APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS ÁREA DE VENTAS**

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°1:</b> Recepción de la Orden de Producción.	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se ha realizado una correcta revisión al recibir la Orden de Producción y comparar con la que posee el área de ventas.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°2:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de General	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se posee algún documento en el cual se deje constancia la cantidad de materia prima retirada de Bodega General.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°3:</b> Recepción de materia prima.	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar si se lleva un control de la cantidad ingresada de materia prima a Producción.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 4:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de Producción	Verificación Ocular/Comparación
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b> Verificar si se ha utilizado la cantidad de materia prima requerida en la Orden de Producción.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 4:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de Producción	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 2</u></b> Comprobar si se lleva algún registro en el que conste la cantidad de desperdicio que se obtiene de cada Orden de Producción.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 5:</b> Transformación de la materia prima.	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b> Verificar si por parte de los obreros se lleva un archivo cronológico de las órdenes de producción recibidas.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°6:</b> Lijado y pulido del vidrio.	Verificación Escrita/Confirmación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se posee un documento en el que se haga constar que se recibe los productos para realizar el proceso de lijado y pulido.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°7:</b> Saques y Perforaciones	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Comprobar si se entrega la broca para perforar vidrio usada para poder retirarla por una nueva en bodega.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N°8:</b> Serigrafía	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Controlar que el documento en el cual se lleva el registro de seda para malla serigráfica se lo llene con los datos correctos.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 8:</b> Serigrafía	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Verificar si se posee un registro de la pintura utilizada para el debido proceso.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 8:</b> Serigrafía	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b> Revisar si se tiene control de la cantidad de vidrios por Orden de Producción a los que se realizará dicho proceso.	

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Proceso N° 9:</b> Templado para concluir el proceso de Producción.	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se lleva un documento en el cual se haga constar la cantidad vidrios con sus medidas que poseen fallas y que se han roto en el proceso.	

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<b>Proceso N° 10:</b> Entrega del producto terminado en bodega.	Verificación Verbal/Indagación
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b> Revisar si todo el producto se encuentra identificado con su respectiva etiqueta antes de ser entregado a bodega.	

PROCEDIMIENTO	TÉCNICAS
<b>Proceso N° 10:</b> Entrega del producto terminado en bodega.	Verificación Documental/Comprobación
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 2</u></b> Verificar si existe algún documento en el que conste que Bodega recibe el producto terminado sin ningún problema.	

## 8.2.5. PAPELES DE TRABAJO

### 8.2.5.1. PAPELES DE TRABAJO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

**P/T**  
**N°RH - 001**

<b>Proceso N°1: Solicitud de Requerimiento de Personal</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar las solicitudes de requerimiento de personal realizada por los departamentos solicitantes.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Se revisaron los documentos pertinentes y se verificó la necesidad de personal con los respectivos jefes de cada área; cabe señalar que la gran mayoría de requerimientos proviene del Área de Producción, ya que en algunas secciones como serigrafía existe mucha rotación de personal, ocasionado por el horario de trabajo.	<b>No se encontraron hallazgos</b>

**P/T**  
**N°RH - 002**

<b>Proceso N°2: Reclutamiento de personal</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar si se ha realizado una correcta aplicación de técnicas de reclutamiento para escoger a los posibles candidatos y poder llenar el cargo vacante.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Por medio de la entrevista realizada a la Ing. Silvia	<b>No se encontraron</b>



<p>Torres nos supo manifestar las técnicas en la que se basa para realizar este procedimiento y nos dimos cuenta que son las correctas basadas en estudios y bases muy sólidas.</p>	<p><b>hallazgos</b></p>
---	-------------------------

**P/T**  
**N° RH - 003**

<p><b>Proceso N°2: Reclutamiento de personal</b></p>	<p><b>HALLAZGOS</b></p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Verificar que las personas escogidas cumplan con todos los requisitos solicitados para el cargo.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b> Por medio de la entrevista realizada a la Ing. Silvia Torres, nos supo manifestar que la recepción de carpetas, se lo realiza de forma física y la otra vía por internet y dentro de estas opciones las carpetas recibidas se encontró a 4 personas que no cumplen con la preparación académica solicitada.</p>	<p><b>VER N°HRH – 001 PÁG. N°347</b></p>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de personas escogidas que cumplen los requisitos</u> Total de personas escogidas para llenar vacantes</p> <p>= <u>8</u> = 66,66% 12</p>	

**P/T**  
**N°RH - 004**

<b>Proceso N°2: Reclutamiento de personal</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b></p> <p>Comprobar que los datos entregados por las personas escogidas en las hojas de vida sean verídicos.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>En la misma entrevista realizada a la Ing. Torres, nos manifestó que al momento de seleccionar al personal que pueda llenar la vacante con los datos entregados por él, se procede de forma inmediata a realizar vía telefónica la verificación de la información.</p>	<p><b>No se encontraron hallazgos</b></p>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de personas escogidas con datos verídicos</u></p> <p style="padding-left: 40px;">Total de personas escogidas</p> <p><math>= \frac{6}{6} = 100,00\%</math></p> <p style="padding-left: 40px;">6</p>	

**P/T**  
**N°RH - 005**

<b>Proceso N°3: Selección de Personal</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b></p> <p>Comprobar si el personal escogido es el idóneo, luego de realizar la revisión respectiva de las pruebas y entrevistas a las que fueron sometidos.</p>	

<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Se revisaron todos los resultados entregados de las pruebas al personal recientemente ingresado, los cuales supieron rendir correctamente las pruebas, de tal forma que la calificación otorgada es correcta.</p>	<p><b>No se encontraron hallazgos</b></p>
--	---

**P/T**  
**N° RH - 006**

<p><b>Proceso N°4: Contratación</b></p>	<p><b>HALLAZGOS</b></p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Revisar si los contratos están acorde a los que las leyes vigentes establecen para el trabajador.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Se revisaron todos los contratos correspondientes a los trabajadores y se encontraron 2 totalmente desactualizados pero sin existir ningún perjuicio para los mismos.</p>	<p><b>VER N°HRH – 002 PÁG. N°348</b></p>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de contratos de trabajo que cumplen con las leyes</u></p> <p>Total de contratos de trabajo que se posee en la empresa</p> <p>= <math>\frac{58}{60} = 96,60\%</math></p>	

**P/T**  
**N°RH - 007**

<b>Proceso N°4: Contratación</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b></p> <p>Verificar si todos los contratos de los trabajadores poseen las respectivas firmas que legalizan los mismos.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Se revisaron todos los contratos correspondientes y se encuentran firmados por el Gerente General y por cada uno de los trabajadores, determina que los mismos tienen el cumplimiento legal.</p>	<b>No se encontraron hallazgos</b>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de contratos de trabajo firmados</u></p> <p>Total de contratos de trabajo que se posee en la Empresa</p> <p>= <math>\frac{60}{60} = 100\%</math></p>	

**P/T**  
**N°RH - 008**

<b>Proceso N°5: Ingreso a la nómina de pagos</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Comprobar si todos los trabajadores poseen el respectivo aviso de entrada emitido hacia el IESS.</p>	

<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Se posee una carpeta en orden de lista en la que se pudo revisar que los trabajadores poseen aviso de entrada al IESS.</p>	<p style="text-align: center;"><b>No se encontraron hallazgos</b></p>
---	---

**P/T**  
**N° RH - 009**

<b>Proceso N°5: Ingreso a la nómina de pagos</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b></p> <p>Verificar que en los roles de pago de los trabajadores se elaboren con los sueldos acordados en el contrato de trabajo y no se realicen descuentos que se encuentren fuera de la ley.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>De igual forma se posee un archivo ordenado cronológicamente, en el cual los roles de pago con relación al sueldo acordado en el contrato de trabajo es el correcto y los descuentos están respaldados por documentos firmados por el trabajador, los que en su gran mayoría son préstamos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>No se encontraron hallazgos</b></p>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Recibo de roles de pago individ. revisados en el mes</u></p> <p style="text-align: center;">Total de roles de pago revisados</p> <p>= <math>\frac{60}{60} = 100\%</math></p> <p>60</p>	

**P/T**  
**N°RH - 010**

<b>Proceso N°5:</b> Ingreso a la nómina de pagos	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b> Revisar que todos los trabajadores consten en las planillas de aportes emitidas hacia el IESS.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Se procedió a revisar las planillas mensuales de aportación al IESS y todos los trabajadores constan en las planillas mensuales de aportación del IESS a excepción de un trabajador.	<b>VER N°HRH – 003 PÁG. N°349</b>
<b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b>  <u>Número de trabaj. que constan en planilla de aportes</u> Total de trabajadores en planillas de aportes = $\frac{59}{60} = 98,33\%$	

**P/T**  
**N°RH - 011**

<b>Proceso N°6:</b> Inducción	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Comprobar si la inducción general realizada al trabajador para la adaptación al cargo lo ha hecho personal capacitado.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Realizando una indagación al personal nuevo sobre como realizar su labor, junto al Jefe de Área, el mismo	<b>No se encontraron hallazgos</b>

se supo desempeñar bien y responder de la misma manera a las inquietudes planteadas, ya que quienes capacitan son personal interno que posee varios años de experiencia.	
--	--

**P/T**  
**N°RH - 012**

<b>Proceso N°7: Capacitación</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar que tipo de capacitaciones se han realizado a los trabajadores.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Se ha verificado los documentos cuidadosamente de todas las capacitaciones realizadas a los trabajadores, que han sido beneficiados y están acorde a la necesidad del momento.	<b>No se encontraron hallazgos</b>

**P/T**  
**N°RH - 013**

<b>Proceso N°7: Capacitación</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Revisar con que frecuencia se realizan capacitaciones para los trabajadores.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Existe mucha variabilidad de tiempo para realizar las capacitaciones; estas se hacen de acuerdo a la necesidad, pero no se tiene un cronograma previamente establecido.	<b>VER N°HRH -004 PÁG. N°350</b>

**P/T**  
**N°RH - 014**

<b>Proceso N°8: Evaluación de Desempeño</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Verificar si las evaluaciones de desempeño han sido correctamente calificadas y juzgadas.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Se procedió a revisar las respectivas evaluaciones de desempeño de los trabajadores, en las que se identifico 3 evaluaciones donde la sumatoria de puntos no es la correcta.</p>	<b>VER N°HRH – 005 PÁG. N°351</b>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de evaluaciones correctamente calificadas</u> Total de evaluaciones realizadas a los trabajadores = <math>\frac{57}{60} = 95\%</math></p>	

**P/T**  
**N°RH - 015**

<b>Proceso N°8: Evaluación de Desempeño</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b></p> <p>Comprobar si en las evaluaciones de desempeño se aplican los métodos y técnicas requeridos para el mismo.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>La Ing. Torres nos mostró libros y la documentación en la que basa sus métodos y técnicas; supo explicar</p>	<b>No se encontraron hallazgos</b>



claramente que las evaluaciones poseen lógica y tienen buenos principios,	
---	--

**P/T**  
**N°RH - 016**

<b>Proceso N°8:</b> Evaluación de Desempeño	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b> Comprobar que se haya evaluado a todo el personal que integra la Empresa.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Las evaluaciones son personales y en cada una consta el nombre el Área a la que pertenece el personal y la fecha; se verificó que un trabajador no ha sido evaluado, ya que ese día no asistió a trabajar.	<b>VER N°HRH – 006 PÁG. N°353</b>
<b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b>  <u>Número de personas evaluadas</u> Total de evaluaciones en la Empresa = $\frac{59}{60} = 98,33\%$	

**8.2.5.2. PAPELES DE TRABAJO DEL ÁREA DE COMPRAS E INVENTARIOS**

**P/T**  
**N° CI - 001**

<b>Proceso N°1:</b> Recepción de la solicitud de compra.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar que las solicitudes de compra posean firmas de respaldo y verificar que se haya incluido cual es el departamento que realiza la solicitud.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Al momento de realizar las respectivas solicitudes nos fijamos que existen 4 solicitudes sin firmas de respaldo.	<b>VER N° HCI – 001</b> <b>PÁG. N°354</b>
<b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b>  <u>Número de solicitudes que cumplen con los requisitos</u> Total de solicitudes emitidas por los Departamentos  = $\frac{36}{40} = 90\%$	

**P/T**  
**N° CI - 002**

<b>Proceso N°2:</b> Solicitud de Proformas	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si las proformas lo hacen proveedores	

seleccionados y se encuentren dentro de la base de datos de le Empresa.	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Realizamos junto al respectivo encargado un análisis de algunas de las proformas y por medio del sistema buscamos los proveedores y 2 no constan en la base y tampoco se encuentran calificados.</p>	<p><b>VER N° HCI – 002 PÁG. N°355</b></p>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de proformas a proveedores seleccionados</u>  Total de proformas solicitadas a proveedores</p> <p>= <math>\frac{98}{100} = 98\%</math></p>	

**P/T**  
**N° CI – 003**

<b>Proceso N° 2: Solicitud de Proformas</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Verificar si se cumple con la política de solicitar al menos 3 proformas para la adquisición del producto.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Se revisó la documentación archivada de algunas compras y se verificó que se cumpla la política de solicitar a 3 proveedores calificados las proformas antes de adquirir el producto.</p>	<p><b>No se encontraron hallazgos</b></p>

**P/T**  
**N° CI – 004**

<b>Proceso N°3: Selección de Proveedores</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Revisar si los proveedores cumplen con todos los requisitos para el momento de la calificación por parte de la Empresa.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Se revisaron los documentos que los proveedores presentan para su evaluación como el RUC, garantías, presentación de las listas de precios, presentación de las muestras que serán devueltas con la aprobación o la negativa, contenida de las advertencias de seguridad, que tengan códigos de barra individuales y los productos que comercializan los proveedores, pero 2 no poseen certificación otorgada por calificadores hacia el producto que ofrecen.</p>	<p><b>VER N° HCI – 003 PÁG. N°356</b></p>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de proveedores que cumplen los requisitos</u> Total de proveedores que constan en la base de datos</p> <p>= <math>\frac{38}{40}</math> = 95%</p>	

**P/T**  
**N° CI – 005**

<b>Proceso N°3: Selección de Proveedores</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b></p> <p>Confirmar que el ingreso de los proveedores a la base de datos contenga toda la información del perfil y de las diferentes líneas de productos que corresponda a cada proveedor.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Se realizó la observación en el sistema en donde se encuentran la ficha de cada proveedor, la cual contiene datos personales, teléfonos, dirección, el agente vendedor y si cuenta con nombre comercial</p>	<b>No se encontraron hallazgos</b>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Total de proveedores calificados</u> Total de proveedores registrados</p> <p>= <math>\frac{40}{40} = 100\%</math></p>	

**P/T**  
**N° CI – 006**

<b>Proceso N°3: Selección de Proveedores</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b></p> <p>Comprobar que los proveedores al momento del registro se comprometan con todas las garantías de los productos que comercializan.</p>	

<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Cada proveedor al momento de su evaluación presenta unas muestras, las cuales son aprobadas o negadas por el Área de Compras y presentan las debidas garantías, responsabilizándose por los productos que comercializa ante el consumidor final a través de servicios de garantías propios de la compañía o de la marca.</p>	<p><b>No se encontraron hallazgos</b></p>
---	---

**P/T**  
**N° CI – 007**

<p><b>Proceso N° 4: Adquisición de la Mercadería</b></p>	<p><b>HALLAZGOS</b></p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b></p> <p>Comprobar como se elaboran las órdenes de compra que se envían al proveedor y si estas cuentan con la autorización del Gerente General.</p>	
<p>Se realizó una revisión rápida de cómo elaboran la orden de compra, la cual contiene todo los requerimientos de cada producto y a que proveedor se va a hacer el pedido; estos son realizados en forma diaria, semanal y mensual, dependiendo de la rotación del producto.</p>	<p><b>VER N° HCI – 004 PÁG. N° 357</b></p>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de Órdenes de compra enviadas</u> Total de Órdenes de compra generadas</p> <p>= <math>\frac{24}{25}</math> = 96%</p>	

**P/T**  
**N° CI – 008**

<b>Proceso N° 4: Adquisición de la Mercadería</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 2</u></b> Verificar si los cuadros comparativos de las cotizaciones se los realiza antes de comunicar al proveedor la compra a realizarse.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Se comprobó si se realizan las comparaciones de las cotizaciones de los proveedores y si escoge la mejor alternativa y que se ajuste a las condiciones de la Empresa; se cumplió en todos los casos, a excepción de una que se aprobó arbitrariamente.	<b>VER N° HCI – 005 PÁG. N° 358</b>

**P/T**  
**N° CI – 009**

<b>Proceso N° 5: Recepción de la Mercadería</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b> Verificar que los pedidos realizados se hayan contratado con el proveedor seleccionado.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Se realizó una revisión rápida de cómo se maneja esta actividad; al momento de realizar el pedido en el sistema, se revisa que productos necesitan abastecerse para generar el respectivo pedido, que se realizará al proveedor de ese producto	<b>No se encontraron hallazgos</b>

**P/T**  
**N° CI – 010**

<b>Proceso N°5: Recepción de la Mercadería</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b></p> <p>Comprobar si la contratación de la adquisición se encuentra de acuerdo a la orden de compra y con su debida autorización.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Se revisó los documentos y en este caso la orden de compra que realiza el Área de Compras con la factura que entrega el proveedor; se comparó el contenido de los documentos para confirmar que se encuentran sin ninguna novedad.</p>	<p><b>No se encontraron hallazgos</b></p>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p style="text-align: center;"><u>Total de Contrataciones Comparadas</u></p> <p style="text-align: center;">Total de Órdenes de Pedido</p> <p><math>= \frac{25}{25} = 100\%</math></p>	

**P/T**  
**N° CI – 011**

<b>Proceso N°6: Envío de la Mercadería a Bodega</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Verificar que la mercadería entregada a la Bodega</p>	



esté de acuerdo con la orden de pedido y la factura del proveedor.	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>.Se hizo una revisión rápida de cómo es la comunicación de estos departamentos y como manejan la documentación</p>	<p><b>No se encontraron hallazgos</b></p>

**P/T**  
**N° CI – 012**

<b>Proceso N° 7:</b> Envío de la documentación a cuentas por pagar para su contabilización.	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Revisar que la documentación enviada a Cuentas por Pagar corresponda a la mercadería que ha sido adquirida y enviada a Bodega.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>El Auditor Senior mantuvo una entrevista rápida con la Auxiliar de Adquisiciones, la cual expuso que dentro del Área comparan la información, pero ellos no se encargan de entregar la documentación a Contabilidad.</p>	<p><b>No se encontraron hallazgos</b></p>

### 8.2.5.3. PAPELES DE TRABAJO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

**P/T**  
**N° PR – 001**

<b>Proceso N° 1: Recepción de la Orden de Producción.</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b></p> <p>Verificar si se ha realizado una correcta revisión al recibir la Orden de Producción y comparar con la que posee el área de ventas.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>En la mañana el Jefe de Producción recibe la copia del original de la Orden de Producción y antes de ingresarla en la producción, realiza la revisión e ingresa los datos en el sistema para poder hacer el seguimiento respectivo y se cumple así con este procedimiento.</p>	<p><b>No se encontraron hallazgos</b></p>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de órdenes de prod. revisadas a la semana</u> Total de órdenes ingresadas a la semana</p> <p>= <math>\frac{958}{958} = 100\%</math></p>	

**P/T**  
**N° PR - 002**

<b>Proceso N°2:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega General.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se posee algún documento en el cual se deje constancia la cantidad de materia prima retirada de la Bodega General.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Al verificar en la Bodega, se encontró que existe el formulario denominado “ORDEN DE RETIRO DE BODEGA” en el que están las firmas de respaldo de quien autoriza que es el Jefe de Producción, el que retira que es el Chofer del camión y el responsable que es el Jefe de la Bodega.	<b>No se encontraron hallazgos</b>

**P/T**  
**N° PR – 003**

<b>Proceso N°3:</b> Recepción de materia prima.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar si se lleva un control de la cantidad ingresada de materia prima a Producción.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> A través de la “ORDEN DE RETIRO DE BODEGA” se lleva un control de la cantidad ingresada en cajas y haciendo el cálculo respectivo se obtiene los metros	<b>No se encontraron hallazgos</b>

cuadrados ingresados.	
-----------------------	--

**P/T**  
**N° PR – 004**

<b>Proceso N°3:</b> Recepción de materia prima.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Comprobar si la cantidad de materia prima que ingresa en cajas, es la solicitada por el Departamento de Producción en el documento respectivo.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> No se solicita la cantidad requerida, ya que en la Orden de Producción se solicita en metros cuadrados, mientras que el vidrio ingresa por cajas y se encuentra en unidades de diversas medidas, por tal razón el vidrio puede sobrar.	<b>VER N° HPR – 001 PÁG. N° 360</b>

**P/T**  
**N° PR – 005**

<b>Proceso N°4:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de Producción	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se ha utilizado la cantidad de materia prima requerida en la Orden de Producción.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Al realizar una inspección visual, se verificó que el trabajador utiliza la cantidad que se solicita en la Orden de Producción, pero las planchas de vidrio no poseen	<b>No se encontraron hallazgos</b>

un tamaño estándar, de tal forma que existe desperdicio de los retazos sobrantes.	
---	--

**P/T**  
**N°PR – 006**

<b>Proceso N° 4:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de Producción	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 2</u></b> Comprobar si se lleva algún registro en el que conste la cantidad de desperdicios que se obtienen de cada Orden de Producción.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Después de realizar la inspección física en la planta, en el momento que los trabajadores realizan el trabajo solicitado, según la Orden de Producción que corresponde, los retazos inservibles son arrojados a la basura, siendo que 4 encargados de los procesos, tienen constancia de la cantidad o metros cuadrados arrojados.	<b>VER N° HPR – 002 PÁG. N° 361</b>
<b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b>  <u>Número de encargados de proceso que llevan control</u>  Total de encargados de los procesos  $= \frac{4}{10} = 40\%$	

**P/T**  
**N° PR – 007**

<b>Proceso N°5:</b> Transformación de la materia prima.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si por parte de los obreros se lleva un archivo cronológico de las Órdenes de producción recibidas.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Inspeccionando los diversos procesos de producción, se pudo observar que 4 de ellos no poseen archivo alguno, ya que en la Orden de Producción recibida se firma la realización del trabajo solicitado y se traslada al siguiente proceso.	<b>VER N°HPR – 003 PÁG. N° 362</b>
<b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b>  <u>Número de encargados del proceso que llevan archivo</u> Total de encargados de los procesos  $= \frac{6}{10} = 60\%$	

**P/T**  
**N° PR – 008**

<b>Proceso N°6:</b> Lijado y pulido del vidrio.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se posee un documento en el que se haga constar que se recibe los productos para realizar el proceso de lijado y pulido.	

<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Existe el documento denominado “REQUISICIÓN DE MATERIALES”, en el cual el trabajador deja constancia de su recepción con su firma, la fecha y la autorización respectiva del Jefe de Producción.</p>	<p><b>No se encontraron hallazgos</b></p>
---	---

**P/T**  
**N° PR – 009**

<p><b>Proceso N°7: Saques y Perforaciones</b></p>	<p><b>HALLAZGOS</b></p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Comprobar si se entrega la broca usada para perforar vidrio y poder retirar una nueva en Bodega.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Al momento de solicitar el cambio del material que se realiza con la “Requisición de Materiales”, el Encargado de la Bodega retira la usada y le entrega la nueva.</p>	<p><b>No se encontraron hallazgos</b></p>

**P/T**  
**N° PR – 010**

<p><b>Proceso N°8: Serigrafía</b></p>	<p><b>HALLAZGOS</b></p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Controlar que el documento en el cual se lleva el registro de seda para malla serigráfica se lo llene con los datos correctos.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Se verificó que en el formulario en el cual se anota</p>	<p><b>VER N° HPR – 004 PÁG. N°363</b></p>

este procedimiento, no se hace constar los metros sobrantes, de los cuales se desconoce su uso final.	
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de Órdenes de Prod. que no se registra la cantidad sobrante de la malla</u></p> <p>Total de Órdenes de producción que necesitan malla y se registra la cantidad sobrante.</p> <p>= <math>\frac{755}{800} = 94\%</math></p>	

**P/T**  
**N° PR – 011**

<b>Proceso N°8: Serigrafía</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b></p> <p>Verificar si se posee un registro de la pintura utilizada para el debido proceso.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>El proceso realizado es todavía mecánico; la pintura utilizada se vierte en las máquinas estampadoras sin ningún tipo de control.</p>	<p><b>VER N°HPR – 005</b></p> <p><b>PÁG. N°364</b></p>

**P/T**  
**N° PR – 012**

<b>Proceso N°8: Serigrafía</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b></p> <p>Revisar si se tiene control de la cantidad de vidrios por</p>	



órdenes de producción en la realización de este proceso.	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Las diferentes etapas en las que el vidrio es transformado, se basa netamente en la Orden de Producción y cada una es responsable de la cantidad, quedando como único respaldo el documento en mención.</p>	<p><b>No se encontraron hallazgos</b></p>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p style="text-align: center;"> <u>Número de Órdenes de producción controladas</u>            Total de Órdenes de producción generadas         </p> <p>= <math>\frac{57.500}{57.500} = 100\%</math></p>	

**P/T**  
**N°PR – 013**

<b>Proceso N°9:</b> Templado para concluir el proceso de Producción.	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Verificar si se lleva un documento, en el cual se haga constar la cantidad de vidrios con sus medidas que poseen fallas y que se han roto en el proceso.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Cada encargado de los diversos procesos posee su formulario, en el que hacen constar la cantidad de vidrios que poseen fallas y que se han roto en el proceso, siendo que se comunica de forma inmediata al</p>	<p><b>No se encontraron hallazgos</b></p>

final al Jefe de Producción sobre esas novedades.	
---	--

<b>P/T</b> <b>N° PR – 014</b>
----------------------------------

<b>Proceso N° 10:</b> Entrega del producto terminado en Bodega.	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Revisar si todo el producto se encuentra identificado con su respectiva etiqueta antes de ser entregado a Bodega.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>El producto terminado que utilizó materia prima se lo etiqueta y se lo puede reconocer de forma inmediata, pero 80 órdenes de productos en proceso no se los etiquetó, corriendo el riesgo de cometer errores al momento de la entrega, ya que sólo se ha escrito con un marcador la respectiva información.</p>	<b>VER N° HPR –</b> <b>006 PÁG. N°</b> <b>365</b>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p style="text-align: center;"> <u>Número de Órdenes que poseen etiqueta</u>            Total de productos terminados que ingresaron a            Bodega         </p> <p>= <math>\frac{57.420}{57.500} = 99\%</math></p>	

**P/T**  
**N° PR – 015**

<b>Proceso N° 10:</b> Entrega del producto terminado en Bodega.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Verificar si existe algún documento en el que conste que Bodega recibe el producto terminado sin ningún problema.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Al terminar el proceso de templado, el trabajador sólo traslada el producto hacia el área de Bodega y lo deja colocando, por lo que no existe documento alguno en el cual se deje constancia de la recepción.	<b>VER N° HPR – 007 PÁG. N° 366</b>

#### 8.2.5.4. PAPELES DE TRABAJO DEL ÁREA DE VENTAS

**P/T**  
**N° VT – 001**

<b>Proceso N°1: Investigación de Mercado</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Verificar si se posee un formulario en el cual se haya ingresado los datos y necesidades de los clientes visitados.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Al momento de verificar el trabajo del vendedor nos pudimos dar cuenta que posee el formato y que se registra todos los datos que el cliente menciona en la visita.</p>	<b>No se encontraron hallazgos</b>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p style="text-align: center;"><u>Número de clientes que se registran los datos</u> Total de clientes visitados al año</p> <p>= <math>\frac{375}{375} = 100\%</math></p>	

**P/T**  
**N° VT – 002**

<b>Proceso N°1: Investigación de Mercado</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b></p> <p>Revisar si el vendedor ha ingresado correctamente los datos de los nuevos clientes en la base de datos.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p>	<b>VER N° HVT –</b>

Al revisar la base de datos y confirmar datos con el cliente existen 25 que no coinciden los datos, como dirección y teléfono, los cuales son importantes al momento de realizar la factura.	<b>001 PÁG. N°368</b>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p><u>Número de clientes que poseen datos correctos</u></p> <p>Total de clientes nuevos en el año</p> <p>= <math>\frac{125}{150} = 83\%</math></p>	

**P/T**  
**N°VT – 003**

<b>Proceso N° 2:</b> Búsqueda de prospectos de nuevos clientes.	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Verificar que el estudio de mercado realizado esté debidamente aprobado por la Gerencia General.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Al realizar el análisis de los estudios se comprobó que el Gerente General realizó la revisión y a su vez aprobó el documento con su firma.</p>	<b>No se encontraron hallazgos</b>

**P/T**  
**N°VT – 004**

<b>Proceso N° 3:</b> Selección de clientes potenciales.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar si se ha realizado un análisis estadístico por medio de encuestas a posibles clientes.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Dentro del archivo que posee el Departamento de Ventas se verificó que se tiene carpetas ordenadas por fechas y sectores a los cuales asistieron el personal de ventas con un formulario de preguntas para el posible cliente, como respaldo de haber realizado el trabajo resalta la firma y sello.	<b>No se encontraron hallazgos</b>

**P/T**  
**N°VT – 005**

<b>Proceso N° 4:</b> Atención a clientes antiguos.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se posee un documento en cual se deje constancia de la visita realizada al cliente con las firmas de respaldo respectivas.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Al igual que el formulario para visitar a clientes potenciales, existe el que sirve para visitar a clientes antiguos pero dentro de los 3 vendedores existió 1 que dentro de su zona asignada al momento de realizar su visita no tiene constancia y respaldo de haber realizado la visita; el número de empresas son 7.	<b>VER N°HVT – 002 PÁG. N° 369</b>
<b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b>	

<p><u>Número de clientes que poseen constancia de visita</u></p> <p>Total de clientes visitados en la zona asignada</p> <p>= <u>11</u> = 61%</p> <p>18</p>	
--	--

**P/T**  
**N°VT – 006**

<b>Proceso N°5:</b> Recepción del pedido.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Comprobar con el sistema que los datos de la cotización hayan sido ingresados correctamente.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Realizada la revisión a la base de datos y comparando con las órdenes de producción, se localizó 70 cotizaciones en las que los datos con relación a la cantidad no coinciden; cabe señalar que por falla en los cálculos de decimales se produjo el error.	<b>VER N°HVT – 003 PÁG. N° 370</b>
<b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b>  <u>Número de cotizaciones ingresadas correctamente</u> Total cotizaciones ingresadas al sistema  = <u>61.970</u> = 99% 62.000	

**P/T**  
**N°VT – 007**

<b>Proceso N°6: Solicitud de facturación.</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Revisar si los datos otorgados por el cliente son los correctos para elaborar la respectiva factura.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Estableciendo comparaciones con los datos ingresados en el sistema de cada cliente no existe ningún tipo de problemas ya que se ha comprobado con la información con el cliente al momento de realizar la factura.</p>	<p><b>No se encontraron hallazgos</b></p>
<p><b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b></p> <p style="text-align: center;"><u>Número de facturas con datos correctos</u></p> <p style="text-align: center;">Total facturas emitidas a clientes</p> <p>= <math>\frac{101.070}{101.070} = 100\%</math></p>	

**P/T**  
**N°VT – 008**

<b>Proceso N°6: Solicitud de facturación.</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b></p> <p>Comprobar que se haya entregado la factura correspondiente al cliente.</p>	
<p><b><u>APLICACIÓN</u></b></p> <p>Dentro del Área de Ventas es responsabilidad de la cajera entregar la factura al cliente y lo realizó para lo</p>	<p><b>No se encontraron hallazgos</b></p>



cual dejen constancia de lo realizado a través de la firma de recepción.	
--	--

**P/T**  
**N°VT – 009**

<b>Proceso N°7:</b> Solicitud entrega de mercadería.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar que el cliente retire su producto con la factura correspondiente.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Dentro del Área de Ventas es responsabilidad de la cajera entregar la factura al cliente y lo realizó para lo cual dejen constancia de lo realizado a través de la firma de recepción.	<b>No se encontraron hallazgos</b>

**P/T**  
**N°VT – 010**

<b>Proceso N°7:</b> Solicitud entrega de mercadería.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Comprobar que se haya entregado el producto y cantidad correspondiente al cliente.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> El Encargado de Bodega tiene la disposición que el cliente no puede retirar su pedido si no posee la factura cancelada, de no cumplir con la disposición el asumirá el valor de la factura por haberse descuidado de cumplir con lo establecido.	<b>No se encontraron hallazgos</b>

P/T

N°VT – 011

<b>Proceso N°8:</b> Solicitud entrega de mercadería.	<b>HALLAZGOS</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se ha llenado los formularios de quejas para los clientes y si se han tomado las acciones respectivas.	
<b><u>APLICACIÓN</u></b> Dentro de las quejas presentadas por los clientes, 10 de ellas no se han registrado por olvido del Asistente de Ventas.	<b>VER N°HVT – 004</b> <b>PÁG. N°371</b>
<b><u>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</u></b>  $\frac{\text{Número de quejas registradas en el formulario respectivo}}{\text{Total de quejas presentadas por los clientes}}$  $= \frac{20}{30} = 67\%$	

## 8.2.6. HALLAZGOS DE AUDITORÍA

### 8.2.6.1. HALLAZGO DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

**HALLAZGO  
N°HRH – 001**

<b>Proceso N°2:</b> Reclutamiento de personal	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b>	<b>VER</b>
Verificar que las personas escogidas cumplan con todos los requisitos solicitados para el cargo.	<b>N° RH - 003 PÁG. N°313</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Condición:</b>  Por medio de la entrevista realizada a la Ing. Silvia Torres, nos supo manifestar que la recepción de carpetas se lo realiza de forma física y la otra vía internet y dentro de estas opciones de las carpetas recibidas, se encontró a cuatro personas que no cumplen con la preparación académica solicitada.</li><li>• <b>Criterio:</b>  Para la vacante presentada se recibió muchas hojas de vida, para lo que se debía establecer un número límite, para no tener una aglomeración excesiva.</li><li>• <b>Causa:</b>  La verificación realizada por el Área de Recursos Humanos se la hizo de una manera muy leve y rápida, ya</li></ul>	

<p>que por parte del Departamento solicitante existía una necesidad urgente por llenar la vacante.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efecto:</b></li> </ul> <p>Recursos Humanos deberá establecer junto a las áreas un período mínimo de tiempo para solicitar personal, de tal manera que se pueda realizar un correcta verificación de datos, de lo contrario ingresará personal no apto para el cargo.</p>	
---	--

**HALLAZGO**  
**N°HRH – 002**

<b>Proceso N°4:</b> Contratación	<b>REF. P/T</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Revisar si los contratos están acorde a los que las leyes vigentes establecen para el trabajador.</p>	<p><b>VER</b></p> <p><b>N° RH - 006</b></p> <p><b>PÁG. N°315</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b></li> </ul> <p>Se revisaron todos los contratos correspondientes a los trabajadores y se encontraron 2 totalmente desactualizados, pero sin existir ningún perjuicio para los mismos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criterio:</b></li> </ul> <p>Se debe poner mayor atención y distribuir correctamente la carga de trabajo dentro del Área de Recursos</p>	

<p>Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Causa:</b></li> </ul> <p>Dentro de la revisión anual que se da a los contratos de cada trabajador se pasó por alto a los trabajadores más antiguos lo cual no debe suceder.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efecto:</b></li> </ul> <p>Cada revisión y actualización de datos de los contratos deber ser muy minuciosa, por lo que este trabajo se deberá realizar en equipo; de no ser así se puede perjudicar al trabajador.</p>	
---	--

**HALLAZGO**  
**N°HRH - 003**

<p><b>Proceso N°5:</b> Ingreso a la nómina de pagos</p>	<p style="text-align: center;"><b>REF. P/T</b></p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b></p> <p>Revisar que todos los trabajadores consten en las planillas de aportes emitidas hacia el IESS..</p>	<p style="text-align: center;"><b>VER</b> <b>N° RH - 010</b> <b>PÁG. N°318</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b></li> </ul> <p>Se procedió a revisar las planillas mensuales de aportación al IESS y todos los trabajadores constan en las planillas mensuales de aportación del IESS a excepción de uno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criterio:</b></li> </ul>	

<p>Este trabajo es necesario que antes de ser archivado sea revisado y aprobado por la Jefa de Recursos Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Causa:</b> Falta de previsión por parte de la Jefa de Recursos Humanos al no realizar una revisión al trabajo realizado.</li> <li>• <b>Efecto:</b> Si no se realiza el trabajo de una forma segura y realizando una revisión minuciosa de lo hecho, se tendrá que afrontar juicios que a la Empresa le cuestan mucho dinero.</li> </ul>	
--	--

**HALLAZGO**  
**N°HRH - 004**

<p><b>Proceso N°7: Capacitación</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>REF. P/T</b></p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Revisar con que frecuencia se realizan capacitaciones para los trabajadores.</p>	<p style="text-align: center;"><b>VER</b> <b>N° RH - 013</b> <b>PÁG. N°319</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> Existe mucha variabilidad de tiempo para realizar las capacitaciones; estas están de acuerdo a la necesidad, pero no se dispone de un cronograma y una planificación establecida.</li> <li>• <b>Criterio:</b></li> </ul>	

<p>Las capacitaciones se realizan el momento en que se presenta la necesidad o algún caso en particular; se debe tener una planificación semestral o anual para que no exista improvisación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Causa:</b></li> </ul> <p>Para la aprobación de las capacitaciones, el Gerente General tiene que dar su aprobación, por lo que el Área de Recursos Humanos no tiene la potestad para tomar ese tipo de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efecto:</b></li> </ul> <p>Se deberá entablar reuniones para llegar a un acuerdo, con la Gerencia General, de tal forma de aprobar un sistema ordenado de capacitaciones, en las que se demuestre planificación y orden cronológico.</p>	
--	--

**HALLAZGO**  
**N°HRH - 005**

<b>Proceso N°8:</b> Evaluación de Desempeño	<b>REF. P/T</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Verificar si las evaluaciones de desempeño han sido correctamente calificadas y juzgadas.</p>	<p><b>VER</b></p> <p><b>N° RH - 014</b></p> <p><b>PÁG. N°320</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b></li> </ul> <p>Se procedió a revisar las respectivas evaluaciones de</p>	

<p>desempeño de los trabajadores, en las que se identificó a 3 evaluaciones que en la sumatoria de puntos no eran las correctas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criterio:</b> La ubicación de los casilleros en los cuales se debe colocar el puntaje obtenido en cada pregunta debe estar mejor identificado, ya que en su formato actual no permite realizarlo.</li> <li>• <b>Causa:</b> Al momento de realizar la calificación, la persona encargada de realizar la sumatoria no se fijó en los puntos obtenidos en una pregunta, en razón de que el formato de la prueba se presta para una confusión en la misma.</li> <li>• <b>Efecto:</b> Establecer mejoras en los formatos de las evaluaciones, para que al momento de realizar la calificación respectiva, no exista malos entendidos con las demás preguntas.</li> </ul>	
--	--

**HALLAZGO**  
**N°HRH - 006**

<b>Proceso N°8:</b> Evaluación de Desempeño	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b>	<b>VER</b>



<p>Comprobar que se haya evaluado a todo el personal que integra la Empresa.</p>	<p><b>N° RH - 016</b> <b>PÁG. N°321</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> Las evaluaciones son personales y en cada una consta el nombre del Área a la que pertenece el empleado y la fecha; se verificó que un trabajador no ha sido evaluado, ya que ese día no asistió a trabajar.</li>   <li>• <b>Criterio:</b> El día cuando se proceda a realizar las evaluaciones se deberá notificar en un lugar a la vista de todos los trabajadores sobre este acontecimiento.</li>   <li>• <b>Causa:</b> El delegado de Recursos Humanos no tomó los correctivos del caso para evaluar a la persona que no asistió, ya que se le pasó por alto por ser la única que no rindió.</li>   <li>• <b>Efecto:</b> Al momento de suceder este inconveniente de notificar de inmediato al trabajador, al siguiente día que asista al trabajo, tiene que cumplir con esta obligación, de lo contrario puede ser perjudicado accidentalmente por no tomar las precauciones del caso.</li> </ul>	

**8.2.6.2. HALLAZGO DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE COMPRAS E INVENTARIOS**

<p><b>HALLAZGO</b> <b>N°HCI – 001</b></p>
---

<b>Proceso N°1:</b> Recepción de la solicitud de compra.	<b>REF. P/T</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b></p> <p>Revisar que las solicitudes de compra posean firmas de respaldo y verificar que se haya incluido cual es el Departamento que realiza la solicitud.</p>	<p><b>VER</b> <b>N° CI - 001</b> <b>PÁG. N°322</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> Al momento de realizar las respectivas solicitudes nos fijamos que existen 4 solicitudes sin firmas de respaldo.</li>   <li>• <b>Criterio:</b> Cada solicitud de compra no se debería recibir y tampoco realizar el trámite respectivo sino cumple con los requisitos solicitados.</li>   <li>• <b>Causa:</b>  Los departamentos que emitieron las solicitudes no contaban con la firma de su Jefe de Área.</li>   <li>• <b>Efecto:</b>  Cada Departamento debe planificar sus solicitudes y no dejar ninguna sin revisión, caso contrario cualquier persona tendrá la potestad de emitir las solicitudes sin ningún conocimiento del Jefe del Departamento.</li> </ul>	

**HALLAZGO**

**N° HCI – 002**

<b>Proceso N° 2:</b> Solicitud de Proformas	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b> Verificar si las proformas lo hacen proveedores seleccionados y se encuentren dentro de la base de datos de le Empresa.	<b>VER</b> <b>N° CI - 002</b> <b>PÁG. N° 323</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Condición:</b> Realizamos junto al respectivo encargado un análisis de algunas de las proformas y por medio del sistema buscamos los proveedores y 2 no constan en la base y tampoco se encuentran calificados.</li><li>• <b>Criterio:</b> Todos los proveedores a los cuales se solicitan proformas deben estar calificados y constar en la base de datos.</li><li>• <b>Causa:</b> Al momento de recibir la solicitud, el producto que se necesitaba no lo tenían los proveedores calificados, por lo que se procedió a pedir a un alternativo para establecer precios, calidad y garantía del producto.</li><li>• <b>Efecto:</b> Se debe tener identificado a los productos de cada Área y dar conocimiento a los proveedores calificados para</li></ul>	

que ellos tomen las acciones respectivas de tal forma no se corra el riesgo de adquirir productos que no cumplan con los estándares solicitados.	
--	--

**HALLAZGO**  
**N° HCI - 003**

<b>Proceso N°3: Selección de Proveedores</b>	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b>	<b>VER</b>
Revisar si los proveedores cumplen con todos los requisitos para el momento de la calificación por parte de la Empresa.	<b>N° CI - 004</b> <b>PÁG. N° 324</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> Se revisaron los documentos que los proveedores presentan para su evaluación como el RUC, garantías, presentación de las listas de precios, presentación de las muestras que serán devueltas con la aprobación o la negativa, contenida de las advertencias de seguridad, que tengan códigos de barra individuales y los productos que comercializan los proveedores, pero 2 no poseen certificación otorgado por calificadores hacia el producto que ofrecen.</li> <li>• <b>Criterio:</b> Existen algunos suministros que no son factor fundamental en el Área de Producción.</li> <li>• <b>Causa:</b> Al momento de solicitar la documentación respectiva a los 2 proveedores se comunicó que se encuentra en</li> </ul>	

<p>proceso de obtención de la certificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efecto:</b></li> </ul> <p>Se debe tener muy en cuenta a los proveedores que cumplan con los requisitos solicitados, ya que cuando se elabora los productos, el cliente solicitará que se utilicen suministros y materia prima de calidad garantizada.</p>	
--	--

**HALLAZGO**  
**N° HCI – 004**

<p><b>Proceso N° 4:</b> Adquisición de la Mercadería</p>	<p style="text-align: center;"><b>REF. P/T</b></p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b></p> <p>Comprobar como se elaboran las órdenes de compra que se envían al proveedor y si estas cuentan con la autorización del Gerente General.</p>	<p style="text-align: center;"><b>VER</b> <b>N° CI - 007</b> <b>PÁG. N° 326</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b></li> </ul> <p>Se realizó una revisión rápida de cómo elaboran la orden de compra, la cual contiene todo los requerimientos de cada producto y a que proveedor se va a hacer el pedido; estos son realizados en forma diaria, semanal y mensual, dependiendo de la rotación del producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criterio:</b></li> </ul> <p>En las órdenes de compra que se manejan dentro del Departamento de Compras, deben constar las firmas de autorización del Gerente General.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Causa:</b></li> </ul>	

<p>El encargado de las compras que elabora las respectivas órdenes, se determinó que no disponen de la firma de autorización, ya que el Gerente General sólo lo hace cuando es por primera vez y así lo vienen realizando hasta la fecha.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efecto:</b></li> </ul> <p>Por lo expuesto es importante que dentro del Departamento de Compras se requieran firmas de autorización.</p>	
---	--

**HALLAZGO**  
**N° HCI – 005**

<p><b>Proceso N° 4:</b> Adquisición de la Mercadería</p>	<p style="text-align: center;"><b>REF. P/T</b></p>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N° 2</u></b></p> <p>Verificar si los cuadros comparativos de las cotizaciones se los realiza antes de comunicar al proveedor la compra a realizarse.</p>	<p style="text-align: center;"><b>VER</b> <b>N° CI - 008</b> <b>PÁG. N° 327</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b></li> </ul> <p>Se comprobó que si se realizan las comparaciones de las cotizaciones de los proveedores y se escoge la mejor alternativa y la que se ajusta a las condiciones de la Empresa en casi todas, a excepción de 1 que se aprobó arbitrariamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criterio:</b></li> </ul> <p>Se debe establecer comparaciones en todos los productos, ya que se puede establecer notables ahorros</p>	

<p>para la Empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Causa:</b> No se realizó este procedimiento con este producto, ya que los demás proveedores no tenían stock del mismo, por lo que se adquirió directamente sin las comparaciones del caso.</li><li>• <b>Efecto:</b> De la misma forma se debe notificar con tiempo y realizar proyecciones de compra para evitar estos imprevistos y así el proveedor tenga el stock necesario.</li></ul>	
--	--

### 8.2.6.3. HALLAZGO DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

**HALLAZGO**  
**N° HPR – 001**

<b>Proceso N°3:</b> Recepción de materia prima.	<b>REF. P/T</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b></p> <p>Comprobar si la cantidad de materia prima que ingresa en cajas, es la solicitada por el Departamento de Producción en el documento respectivo.</p>	<p><b>VER</b> <b>N°PR - 004</b> <b>PÁG. N°332</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> No se solicita la cantidad requerida, ya que en la Orden de Producción se solicita en metros cuadrados, mientras que el vidrio ingresa por cajas y se encuentra en unidades de diversas medidas, por tal razón el vidrio puede sobrar.</li>   <li>• <b>Criterio:</b> En el formato de retiro de materia prima de la Bodega, se debería crear una columna donde se especifique la cantidad en metros cuadrados que se necesitan.</li>   <li>• <b>Causa:</b> Las cajas de la materia prima están por cantidad de planchas, mientras lo que se solicita es en metros cuadrados y nunca va a ingresar la cantidad justa.</li>   <li>• <b>Efecto:</b> No va a existir problema si se trae demasiada materia prima lo que se deberá realizar es el control del sobrante</li> </ul>	



y su inmediata utilización en otras obras, de tal manera no haya desperdicio.	
---	--

**HALLAZGO**  
**N° HPR – 002**

<b>Proceso N° 4:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de Producción	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 2</u></b> Comprobar si se lleva algún registro en el que conste la cantidad de desperdicios que se obtienen de cada Orden de Producción.	<b>VER</b> <b>N° PR - 006</b> <b>PÁG. N° 333</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> Después de realizar la inspección física en la planta, en el momento que los trabajadores realizan el trabajo solicitado, según la Orden de Producción que corresponde, los retazos inservibles son arrojados a la basura, siendo que 4 encargados de los procesos, tienen constancia de la cantidad o metros cuadrados arrojados.</li> <li>• <b>Criterio:</b> Se debería realizar un manual en el cual se distribuya funciones y obligaciones a cada encargado del proceso.</li> <li>• <b>Causa:</b> No se ha designado correctamente las funciones para todos los encargados de los procesos.</li> <li>• <b>Efecto:</b> Si no se distribuye bien las funciones entre los</li> </ul>	

encargados, existirá menor conocimiento sobre el desperdicio del vidrio y esto ocasionará informes falsos que no reflejen la realidad.	
--	--

**HALLAZGO**  
**N° HPR – 003**

<b>Proceso N°5:</b> Transformación de la materia prima.	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si por parte de los obreros se lleva un archivo cronológico de las Órdenes de producción recibidas.	<b>VER</b> <b>N° PR - 007</b> <b>PÁG. N°334</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> Inspeccionando los diversos procesos de producción, se pudo observar que 4 de ellos no poseen archivo alguno, ya que en la Orden de Producción recibida se firma la realización del trabajo solicitado y se traslada al siguiente proceso.</li>   <li>• <b>Criterio:</b> Se debería incrementar las personas encargadas de las áreas para que lleven un archivo y respaldo documentado del trabajo realizado.</li>   <li>• <b>Causa:</b> El Gerente General designo a 6 procesos los cuales fueron designados a llevar el archivo.</li>   <li>• <b>Efecto:</b> En cualquier momento algunos de estos procesos se les pasará por alto el archivar la orden, por lo que sería</li> </ul>	

conveniente que todos los procesos tengan respaldo del trabajo realizado.	
---	--

**HALLAZGO**  
**N° HPR – 004**

<b>Proceso N°8: Serigrafía</b>	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Controlar que el documento en el cual se lleva el registro de seda para malla serigráfica se lo llene con los datos correctos.	<b>VER</b> <b>N°PR - 010</b> <b>PÁG. N°335</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> Se verificó que en el formulario en el cual se anota este procedimiento, no se hace constar los metros sobrantes, de los cuales se desconoce su uso final.</li>   <li>• <b>Criterio:</b> En el formato actual se lo debería mejorar para anotar los retazos y sobrantes que se de cómo resultado de su uso.</li>   <li>• <b>Causa:</b> El formato actual no permite detallar la información para que su resultado sea el correcto.</li>   <li>• <b>Efecto:</b> Al no obtener un informe verídico, este impedirá que no se pueda realizar una proyección correcta del consumo por parte de Compras y poder aprovisionarse para evitar contratiempos.</li> </ul>	

**HALLAZGO**  
**N° HPR – 005**

<b>Proceso N°8: Serigrafía</b>	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Verificar si se posee un registro de la pintura utilizada para el debido proceso.	<b>VER</b> <b>N°PR - 011</b> <b>PÁG. N°336</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Condición:</b> El proceso realizado es todavía mecánico; la pintura utilizada se vierte en las máquinas estampadoras sin ningún tipo de control.</li> <li>• <b>Criterio:</b> Se debería elaborar un formulario en el cual se deje constancia de lo utilizado por cada Orden de Producción.</li> <li>• <b>Causa:</b> El trabajo que se realiza en el proceso es netamente mecánico y el control que se ejerce sobre el uso de la pintura es nulo, ya que se tiene que verter de forma directa en la estampadora.</li> <li>• <b>Efecto:</b> Al igual que el hallazgo anterior, el no obtener datos limita el trabajo del Área de Compras, para poder adquirir el suministro para el trabajo en Producción.</li></ul>	

**HALLAZGO**  
**N° HPR – 006**

<b>Proceso N°10:</b> Entrega del producto terminado en bodega.	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Revisar si todo el producto se encuentra identificado con su respectiva etiqueta antes de ser entregado a Bodega.	<b>VER</b> <b>N° PR - 014</b> <b>PÁG. N° 338</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Condición:</b> El producto terminado que utilizó materia prima se lo etiqueta y se lo puede reconocer de forma inmediata, pero 80 órdenes de productos en proceso no se los etiquetó corriendo el riesgo de cometer errores al momento de la entrega, ya que solo se ha escrito con un marcador la respectiva información.</li> <li>• <b>Criterio:</b> Por parte del encargado del proceso de templado, debería identificarse todos los vidrios con su respectiva etiqueta.</li> <li>• <b>Causa:</b> Al momento de elaborar la Orden de Producción por el Área de Ventas, se acordó con el cliente no identificar con la etiqueta, ya que de forma inmediata ese producto va a ser instalado.</li> <li>• <b>Efecto:</b> Cuando se está llegando de acuerdo con el cliente se lo debe hacer notar que este proceso de etiquetado se</li></ul>	

realiza para identificar el vidrio y que al no hacerlo se corre el riesgo de entregar producto equivocado.	
--	--

**HALLAZGO**  
**N° HPR – 007**

<b>Proceso N° 10:</b> Entrega del producto terminado en bodega.	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Verificar si existe algún documento en el que conste que Bodega recibe el producto terminado sin ningún problema.	<b>VER</b> <b>N°PR - 015</b> <b>PÁG. N°339</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> Al terminar el proceso de templado, el trabajador sólo traslada el producto hacia el área de Bodega y lo deja colocando, por lo que no existe documento alguno en el cual se deje constancia de la recepción.</li>   <li>• <b>Criterio:</b> Cada orden que se traslade a la Bodega, el encargado de la misma debería recibir y dejar constancia de la cantidad y si no existe ningún inconveniente con el producto.</li>   <li>• <b>Causa:</b> Falta un canal de comunicación y documentos con su respectivo formato para dejar constancia de lo recibido.</li>   <li>• <b>Efecto:</b> En cualquier instante puede ser que el encargado de la</li> </ul>	

Bodega entregue al cliente el producto con algún tipo de inconveniente o el producto no se le haya realizado el trabajo que el cliente solicitó.	
--	--

#### 8.2.6.4. HALLAZGO DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE VENTAS

<b>HALLAZGO</b> <b>N°HVT – 001</b>
---------------------------------------

<b>Proceso N°1:</b> Investigación de Mercado	<b>REF. P/T</b>
<p><b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b></p> <p>Revisar si el vendedor ha ingresado correctamente los datos de los nuevos clientes en la base de datos.</p>	<p><b>VER</b></p> <p><b>N°VT - 002</b></p> <p><b>PÁG. N°341</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b></li> </ul> <p>Al revisar la base de datos y confirmar datos con el cliente, existen 25 que no coinciden los datos como dirección y teléfono, los cuales son importantes al momento de realizar la factura.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criterio:</b></li> </ul> <p>El personal que tomó los datos no realizó bien su trabajo y la disposición dada de recopilar la información al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Causa:</b></li> </ul> <p>La disposición dada por el Jefe de Ventas no se cumplió, porque se está implantando cambios en el sistema y todavía tiene fallas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efecto:</b></li> </ul> <p>Se debe agilizar los cambios propuestos en el sistema en el Área de Ventas, para que no existan problemas con</p>	



los datos del cliente y los pedidos que realice.	
--	--

**HALLAZGO**  
**N°HVT – 002**

<b>Proceso N°4:</b> Atención a clientes antiguos.	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se posee un documento, en cual se deje constancia de la visita realizada al cliente con las firmas de respaldo respectivas.	<b>VER</b> <b>N°VT - 005</b> <b>PÁG. N°342</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> Al igual que el formulario para visitar a clientes potenciales, existe el que sirve para visitar a clientes antiguos, pero dentro de los 3 vendedores existió 1 que dentro de su zona asignada al momento de realizar su visita, no tiene constancia y respaldo de haber realizado las visitas; el número de empresas son 7.</li>   <li>• <b>Criterio:</b> El personal de ventas designado a esa zona está dando mayor importancia a varios clientes, por tal razón no está registrando los datos de los demás.</li>   <li>• <b>Causa:</b> Se da mayor importancia a clientes donde la venta ya es un hecho dentro de la zona asignada, por lo que a ellos se les registra la constancia de la visita.</li>   <li>• <b>Efecto:</b> Al momento de dar mayor importancia a varios clientes y</li> </ul>	

dejar de lado a los otros, es favorable para la competencia ya que pueden ofrecerles mejor servicio, siendo que el cliente puede preferir la competencia para adquirir su producto.	
---	--

**HALLAZGO**  
**N° HVT – 003**

<b>Proceso N°5:</b> Recepción del pedido.	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Comprobar con el sistema que los datos de la cotización hayan sido ingresados correctamente.	<b>VER</b> <b>N°VT - 006</b> <b>PÁG. N°343</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> Realizada la revisión a la base de datos y comparando con las órdenes de producción se localizó 70 cotizaciones cuyos datos con relación a la cantidad no coinciden; cabe señalar que por falla en los cálculos de decimales se produjo el error.</li>   <li>• <b>Criterio:</b> Al igual que el procedimiento anterior, el sistema de problemas a los vendedores en los cálculos de las cotizaciones.</li>   <li>• <b>Causa:</b> El sistema contable SMA no se encuentra en su total capacidad de funcionamiento y al menos en el cálculo de valores los decimales están fallando.</li>   <li>• <b>Efecto:</b></li> </ul>	

Las cotizaciones tienen mal los cálculos de tal forma que el Jefe de Ventas debe dejar por escrito los errores presentados, para que el Área de Sistemas se preocupe de arreglar el problema.	
---	--

**HALLAZGO**  
**N°HVT – 004**

<b>Proceso N°8:</b> Solicitud de entrega de la mercadería.	<b>REF. P/T</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Verificar si se ha llenado los formularios de quejas para los clientes y si se ha tomado las acciones respectivas.	<b>VER</b> <b>N°VT - 011</b> <b>PÁG. N°346</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> Dentro de las quejas presentadas por los clientes, 10 de ellas no se han registrado por olvido del Asistente de Ventas.</li> <li>• <b>Criterio:</b> Las quejas presentadas no se han registrado, ya que a este procedimiento no se le ha dado importancia, a pesar de que se encuentra como disposición obligatoria para los asistentes de ventas.</li> <li>• <b>Causa:</b> Las quejas de clientes no se les da la importancia que se requiere, por tal razón no se ha registrado ni se ha tomado las acciones respectivas.</li> </ul>	

- **Efecto:**

Las quejas presentadas por los clientes son oportunidades de mejora para la Empresa, por lo que los asistentes junto al Jefe de Ventas, deben tomar mayor atención a ellas y realizar las acciones correctivas.

### **8.3. FASE III - COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

#### **8.3.1. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

**INFORME DE AUDITORÍA  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
4 DE MARZO DEL 20X2**

**N°EE - 001**

Sr. Ing.

Hernán Romero

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD  
SECURIT S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Hemos revisado la información del Área de Recursos Humanos de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A. que expresa que ha mantenido un control interno administrativo efectivo sobre los procedimientos relacionados al Departamento, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para la realización de este trabajo, se planificó un tiempo estimado de 160 horas laborables, considerando desde el 1 de febrero al 28 de febrero del 20X2, de las cuales 165 se utilizaron en la realidad, es decir hubo un excedente de 5 horas.

Debido a la naturaleza de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en un resumen de hallazgos encontrados y recomendaciones que constan en el presente informe.

La revisión fue realizada por el siguiente equipo de trabajo:

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Siglas</b>
1. Auditor Jefe	Pablo Andrade	PA
2. Ayudante de Auditoría	Diego Herrería	DH
3. Ayudante de Auditoría	Carlos López	CL
4. Ayudante de Auditoría	José Andrade	JA

A continuación se detalla la información a la que se hace referencia:

<b>Proceso N°2: Reclutamiento de personal</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Verificar que las personas escogidas cumplan con todos los requisitos solicitados para el cargo.
<b><u>HALLAZGO</u></b> Por medio de la entrevista realizada a la Ing. Silvia Torres, nos supo manifestar que la recepción de carpetas se lo realiza de forma física y la otra por vía internet y dentro de estas opciones las carpetas recibidas se encontró a 4 personas que no cumplen con la preparación académica solicitada.

#### **RECOMENDACIÓN:**

- Para la vacante presentada se recibió muchas hojas de vida, para lo que se debía establecer un número para no tener una aglomeración excesiva.

- Analizar mas detalladamente las hojas de vida recibidas de tal forma se podrá seleccionar al personal idóneo para las áreas que lo soliciten.

<b>Proceso N°4: Contratación</b>
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b>
Revisar si los contratos están acorde a los que las leyes vigentes establecen para el trabajador.
<b><u>HALLAZGO</u></b>
Se revisaron todos los contratos correspondientes a los trabajadores y se encontraron 2 totalmente desactualizados, pero sin existir ningún perjuicio para los mismos.

### **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido el 96,60% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 60 contratos de trabajo que posee la Empresa 58 cumplen con las leyes vigentes.

### **RECOMENDACIÓN**

- Se debe poner mayor atención y distribuir correctamente la carga de trabajo dentro del Área de Recursos Humanos.
- Es importante considerar la medición del indicador para las gestiones que realiza el Área de Recursos Humanos en cuanto a la revisión de los contratos de trabajo y en base a esto se tome las decisiones acertadas para alcanzar las metas del 100%.

**Proceso N°5:** Ingreso a la nómina de pagos

**PROCEDIMIENTO N°3**

Revisar que todos los trabajadores consten en las planillas de aportes emitidas hacia el IESS.

**HALLAZGO**

Se procedió a revisar las planillas mensuales de aportación al IESS y que todos los trabajadores consten en las planillas mensuales de aportación del IESS a excepción de uno.

**INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido el 98,33% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 60 trabajadores que posee la Empresa 59 constan en la planilla de aportes.

**RECOMENDACIÓN**

- Si no se realiza el trabajo de una forma segura y realizando una revisión minuciosa de lo hecho, se tendrá que afrontar juicios que a la Empresa le cuestan mucho dinero.
- Es importante considerar la medición del indicador para las gestiones que realiza el Área de Recursos Humanos, en cuanto a la revisión de la planilla de aportes, por lo que ayudará a mejorar el manejo de la gestión en cuanto al procedimiento de revisar que todos los trabajadores consten en las planillas de aportes emitidas hacia el IESS.



**Proceso N°7: Capacitación**

**PROCEDIMIENTO N°2**

Revisar con que frecuencia se realizan capacitaciones para los trabajadores.

**HALLAZGO**

Existe mucha variabilidad de tiempo para realizar las capacitaciones, porque no son acordes a las necesidades, pues no poseen un cronograma y una planificación establecida.

**RECOMENDACIÓN:**

- En primera instancia Recursos Humanos deberá desarrollar una planificación con mucha anterioridad, para que una vez elaborado exista una reunión con los jefes de cada Área, para verificar si lo planeado es lo correcto, ya que mucho influirá la calidad de la capacitación, los temas a tratar, fechas y tiempo de duración.
- Las capacitaciones planificadas deberán ser presentadas y planteadas a la Gerencia General, de tal manera que no existan muchos cambios en dicha planificación y exista total apertura para la aprobación de las mismas, haciendo notar que no son un gasto sino una inversión a corto y largo plazo para el buen funcionamiento de la Empresa.
- Con relación a la aprobación como se mencionó en el punto anterior, todo se debe realizar con antelación y buen planteamiento, para que todo se encuentre aprobado por la Gerencia General, de tal forma que no exista improvisación y derroche de recursos.

**Proceso N°8: Evaluación de Desempeño**

**PROCEDIMIENTO N°1**

Verificar si las evaluaciones de desempeño han sido correctamente calificadas y juzgadas.

**HALLAZGO**

Se procedió a revisar las respectivas evaluaciones de desempeño de los trabajadores en las que se identificó a 3 evaluaciones en que la sumatoria de puntos no es la correcta.

**INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido, el 95% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 60 evaluaciones realizadas 57 fueron correctamente calificadas.

**RECOMENDACIÓN**

- La ubicación de los casilleros en los cuales se debe colocar el puntaje obtenido en cada pregunta debe estar mejor identificado, ya que en su formato actual no permite realizarlo.
- Elaborar formatos de evaluaciones establecidos en cuanto a fondo y forma, de tal manera que no exista confusión al momento de la calificación.

**Proceso N°8: Evaluación de Desempeño**

**PROCEDIMIENTO N°3**

Comprobar que se haya evaluado a todo el personal que integra la Empresa.

**HALLAZGO**

Las evaluaciones son personales y en cada una consta el nombre al Área a la que pertenece y la fecha por lo que son respaldos documentarios; se verificó que 1 trabajador no ha sido evaluado, ya que ese día no asistió a trabajar.

**INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido el 98,33% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 60 trabajadores en la Empresa se evaluaron a 59 trabajadores.

**RECOMENDACIÓN**

- El día cuando se proceda a realizar las evaluaciones se deberá notificar en un lugar a la vista de todos los trabajadores sobre este acontecimiento.
- La persona que está a cargo de realizar la publicación respectiva debe informar el día de la evaluación.
- Tomar muy en cuenta cuando un trabajador no asista e inmediatamente el día que regrese notificarle que tiene que ser evaluado.

Muy atentamente,

Pablo Andrade C.

**Auditor Jefe**

### **8.3.2. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DEL ÁREA DE COMPRAS E INVENTARIOS**

**INFORME DE AUDITORÍA  
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN  
4 DE MAYO DEL 20X2**

**N° EE - 001**

Sr. Ing.

Hernán Romero

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD  
SECURIT S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Hemos revisado la información del Área de Producción de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A. que expresa que ha mantenido un control interno administrativo efectivo sobre los procedimientos relacionados al Departamento, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para la realización de este trabajo, se planificó un tiempo estimado de 160 horas laborables, considerando desde el 1 de abril al 30 de abril del 20X2, de las cuales 165 se utilizaron en realidad, es decir hubo un excedente de 5 horas.

Debido a la naturaleza de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en un resumen de hallazgos encontrados y recomendaciones que constan en el presente informe.

La revisión fue realizada por el siguiente equipo de trabajo:

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Siglas</b>
1. Auditor Jefe	Pablo Andrade	PA
2. Ayudante de Auditoría	Diego Herrería	DH
3. Ayudante de Auditoría	Carlos López	CL
4. Ayudante de Auditoría	José Andrade	JA

A continuación se detalla la información a la que se hace referencia:

**Proceso N°3:** Recepción de materia prima.

**PROCEDIMIENTO N°2**

Comprobar si la cantidad de materia prima que ingresa en cajas, es la solicitada por el Departamento de Producción en el documento respectivo.

**HALLAZGO**

No se solicita la cantidad requerida, ya que en la Orden de Producción se solicita en metros cuadrados, mientras que el vidrio ingresa por cajas y se encuentra en unidades de diversas medidas, por tal razón el vidrio puede sobrar.

**RECOMENDACIÓN**

- En el formato de retiro de materia prima de Bodega se debería crear una columna donde se especifique la cantidad en metros cuadrados que se necesitan.

- A más de mejorar el formato se debería dar a conocer al personal lo importante que esta información es para el Departamento de Producción.

<b>Proceso N° 4:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de Producción
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 2</u></b> Comprobar si se lleva algún registro en el que conste la cantidad de desperdicios que se obtienen de cada Orden de Producción.
<b><u>HALLAZGO</u></b> Después de realizar la inspección física en la planta, en el momento que los trabajadores realizan el trabajo solicitado, según la Orden de Producción que corresponde, los retazos inservibles son arrojados a la basura, siendo que 4 encargados de los procesos, tienen constancia de la cantidad o metros cuadrados arrojados.

### **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido, el 40% significa que no es aceptable y no es efectivo el proceso, ya que de 10 encargados de los procesos tan solo 4 cumplen con las disposiciones a ellos encomendadas.

### **RECOMENDACIÓN**

- Se debería realizar un manual en el cual se distribuya funciones y obligaciones a cada encargado de proceso, de tal manera que puedan dar a conocer a los demás integrantes y exista un correcto flujo de la información.
- Se debe identificar en cada proceso, recipientes específicos para el desperdicio y no mezclarlo; con esto a más de conocer en

cantidades lo que se está produciendo, se lo puede clasificar y decidir si se lo va a utilizar o si se lo elimina.

**Proceso N°5:** Transformación de la materia prima.

**PROCEDIMIENTO N°1**

Verificar si por parte de los obreros se lleva un archivo cronológico de las Órdenes de producción recibidas.

**HALLAZGO**

Inspeccionando los diversos procesos de producción, se pudo observar que 4 de ellos no poseen archivo alguno, ya que en la Orden de Producción recibida se firma la realización del trabajo solicitado y se traslada al siguiente proceso.

**INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido el 60% significa que no es aceptable y no es efectivo el proceso, ya que de 10 encargados de los procesos, tan solo 6 cumplen con realizar el archivo cronológico de las órdenes de producción.

**RECOMENDACIÓN**

- Se debería aumentar más los encargados de las áreas que lleven archivo y respaldo documentario del trabajo realizado.
- En cada proceso se debe tener conocimiento de cual es el trabajo a realizar y lo que contiene la orden, para que si sucede algún problema se sepa dar solución pronta por cualquiera de los responsables del proceso.



**Proceso N° 8: Serigrafía**

**PROCEDIMIENTO N°1**

Controlar que el documento en el cual se lleva el registro de seda para malla serigráfica se lo llene con los datos correctos.

**HALLAZGO**

Se verificó que en el formulario en el cual se anota este procedimiento, no se hace constar los metros sobrantes, de los cuales se desconoce su uso final.

**INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido, el 94% significa que es aceptable y que existe efectividad en el proceso, ya que de 800 órdenes de producción en las que se utiliza malla serigráfica y se registra el sobrante, tan sólo en 45 no se ha registrado la cantidad sobrante.

**RECOMENDACIÓN**

- En el formato actual se lo debería mejorar para anotar los retazos y sobrantes que se de cómo resultado de su uso.
- El sobrante que queda de las mallas, se lo debería utilizar para realizar pruebas en los diseños de tal forma de no gastar del rollo entero.

**Proceso N° 8: Serigrafía**

**PROCEDIMIENTO N°2**

Verificar si se posee un registro de la pintura utilizada para el debido proceso.

**HALLAZGO**

El proceso realizado es todavía mecánico; la pintura utilizada se vierte en las máquinas estampadoras sin ningún tipo de control.

### **RECOMENDACIÓN**

- Se debería elaborar un formato en el cual se deje constancia de lo utilizado por cada Orden de Producción.
- El encargado del proceso debe reportar semanalmente la cantidad utilizada en su formulario de todas las clases de pintura y de igual forma en que Orden de Producción, a más de esto adquirir una balanza electrónica para obtener el valor correcto en kilogramos.

**Proceso N°10:** Entrega del producto terminado en bodega.

#### **PROCEDIMIENTO N°1**

Revisar si todo el producto se encuentra identificado con su respectiva etiqueta antes de ser entregado a Bodega.

#### **HALLAZGO**

El producto terminado que utilizó materia prima se lo etiqueta y se lo puede reconocer de forma inmediata, pero 80 órdenes de productos en proceso no se los etiquetó corriendo el riesgo de cometer errores al momento de la entrega, ya que solo se ha escrito con un marcador la respectiva información.

### **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido, el 99% significa que es aceptable y que existe efectividad en el proceso, ya que de 57.500 órdenes ingresadas de productos terminados, tan sólo 80 no se han identificado con su etiqueta.

## RECOMENDACIÓN

- El encargado del proceso de templado debería identificar todos los vidrios con su respectiva etiqueta.
- Por disposición del Jefe de Producción, todo producto entregado deberá poseer etiqueta de no tenerla y no permitir su salida, ya que con la misma se conocerá que es el que le pertenece al cliente.

**Proceso N° 10:** Entrega del producto terminado en bodega.

### **PROCEDIMIENTO N°2**

Verificar si existe algún documento en el que conste que Bodega recibe el producto terminado sin ningún problema.

### **HALLAZGO**

Al terminar el proceso de templado, el trabajador sólo traslada el producto hacia el área de Bodega y lo deja colocando, por lo que no existe documento alguno en el cual se deje constancia de la recepción.

## RECOMENDACIÓN

- Cada orden que se traslade a la Bodega, el encargado de la misma debería recibir y dejar constancia de la cantidad y si no existe ningún inconveniente con el producto.

Muy atentamente,

Pablo Andrade C.

**Auditor Jefe**

### **8.3.3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

#### **INFORME DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN 4 DE MAYO DEL 20X2**

**N° EE - 001**

Sr. Ing.

Hernán Romero

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD  
SECURIT S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Hemos revisado la información del Área de Producción de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A. que expresa que ha mantenido un control interno administrativo efectivo sobre los procedimientos relacionados al Departamento, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para la realización de este trabajo, se planificó un tiempo estimado de 160 horas laborables, considerando desde el 1 de abril al 30 de abril del 20X2, de las cuales 165 se utilizaron en realidad, es decir hubo un excedente de 5 horas.

Debido a la naturaleza de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en un resumen de hallazgos encontrados y recomendaciones que constan en el presente informe.

La revisión fue realizada por el siguiente equipo de trabajo:

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Siglas</b>
1. Auditor Jefe	Pablo Andrade	PA
2. Ayudante de Auditoría	Diego Herrería	DH
3. Ayudante de Auditoría	Carlos López	CL
4. Ayudante de Auditoría	José Andrade	JA

A continuación se detalla la información a la que se hace referencia:

**Proceso N°3:** Recepción de materia prima.

**PROCEDIMIENTO N°2**

Comprobar si la cantidad de materia prima que ingresa en cajas, es la solicitada por el Departamento de Producción en el documento respectivo.

**HALLAZGO**

No se solicita la cantidad requerida, ya que en la Orden de Producción se solicita en metros cuadrados, mientras que el vidrio ingresa por cajas y se encuentra en unidades de diversas medidas, por tal razón el vidrio puede sobrar.

**RECOMENDACIÓN**

- En el formato de retiro de materia prima de Bodega se debería crear una columna donde se especifique la cantidad en metros cuadrados que se necesitan.

- A más de mejorar el formato se debería dar a conocer al personal lo importante que esta información es para el Departamento de Producción.

<b>Proceso N° 4:</b> Solicitud de materia prima a la Bodega de Producción
<b><u>PROCEDIMIENTO N° 2</u></b> Comprobar si se lleva algún registro en el que conste la cantidad de desperdicios que se obtienen de cada Orden de Producción.
<b><u>HALLAZGO</u></b> Después de realizar la inspección física en la planta, en el momento que los trabajadores realizan el trabajo solicitado, según la Orden de Producción que corresponde, los retazos inservibles son arrojados a la basura, siendo que 4 encargados de los procesos, tienen constancia de la cantidad o metros cuadrados arrojados.

#### **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido, el 40% significa que no es aceptable y no es efectivo el proceso, ya que de 10 encargados de los procesos tan solo 4 cumplen con las disposiciones a ellos encomendadas.

#### **RECOMENDACIÓN**

- Se debería realizar un manual en el cual se distribuya funciones y obligaciones a cada encargado de proceso, de tal manera que puedan dar a conocer a los demás integrantes y exista un correcto flujo de la información.
- Se debe identificar en cada proceso, recipientes específicos para el desperdicio y no mezclarlo; con esto a más de conocer en

cantidades lo que se está produciendo, se lo puede clasificar y decidir si se lo va a utilizar o si se lo elimina.

**Proceso N°5:** Transformación de la materia prima.

**PROCEDIMIENTO N°1**

Verificar si por parte de los obreros se lleva un archivo cronológico de las Órdenes de producción recibidas.

**HALLAZGO**

Inspeccionando los diversos procesos de producción, se pudo observar que 4 de ellos no poseen archivo alguno, ya que en la Orden de Producción recibida se firma la realización del trabajo solicitado y se traslada al siguiente proceso.

**INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido el 60% significa que no es aceptable y no es efectivo el proceso, ya que de 10 encargados de los procesos, tan solo 6 cumplen con realizar el archivo cronológico de las órdenes de producción.

**RECOMENDACIÓN**

- Se debería aumentar más los encargados de las áreas que lleven archivo y respaldo documentario del trabajo realizado.
- En cada proceso se debe tener conocimiento de cual es el trabajo a realizar y lo que contiene la orden, para que si sucede algún problema se sepa dar solución pronta por cualquiera de los responsables del proceso.



**Proceso N° 8: Serigrafía**

**PROCEDIMIENTO N°1**

Controlar que el documento en el cual se lleva el registro de seda para malla serigráfica se lo llene con los datos correctos.

**HALLAZGO**

Se verificó que en el formulario en el cual se anota este procedimiento, no se hace constar los metros sobrantes, de los cuales se desconoce su uso final.

**INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido, el 94% significa que es aceptable y que existe efectividad en el proceso, ya que de 800 órdenes de producción en las que se utiliza malla serigráfica y se registra el sobrante, tan sólo en 45 no se ha registrado la cantidad sobrante.

**RECOMENDACIÓN**

- En el formato actual se lo debería mejorar para anotar los retazos y sobrantes que se de cómo resultado de su uso.
- El sobrante que queda de las mallas, se lo debería utilizar para realizar pruebas en los diseños de tal forma de no gastar del rollo entero.

**Proceso N° 8: Serigrafía**

**PROCEDIMIENTO N°2**

Verificar si se posee un registro de la pintura utilizada para el debido proceso.

**HALLAZGO**

El proceso realizado es todavía mecánico; la pintura utilizada se vierte en las máquinas estampadoras sin ningún tipo de control.

### **RECOMENDACIÓN**

- Se debería elaborar un formato en el cual se deje constancia de lo utilizado por cada Orden de Producción.
- El encargado del proceso debe reportar semanalmente la cantidad utilizada en su formulario de todas las clases de pintura y de igual forma en que Orden de Producción, a más de esto adquirir una balanza electrónica para obtener el valor correcto en kilogramos.

**Proceso N°10:** Entrega del producto terminado en bodega.

#### **PROCEDIMIENTO N°1**

Revisar si todo el producto se encuentra identificado con su respectiva etiqueta antes de ser entregado a Bodega.

#### **HALLAZGO**

El producto terminado que utilizó materia prima se lo etiqueta y se lo puede reconocer de forma inmediata, pero 80 órdenes de productos en proceso no se los etiquetó corriendo el riesgo de cometer errores al momento de la entrega, ya que solo se ha escrito con un marcador la respectiva información.

### **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido, el 99% significa que es aceptable y que existe efectividad en el proceso, ya que de 57.500 órdenes ingresadas de productos terminados, tan sólo 80 no se han identificado con su etiqueta.

## RECOMENDACIÓN

- El encargado del proceso de templado debería identificar todos los vidrios con su respectiva etiqueta.
- Por disposición del Jefe de Producción, todo producto entregado deberá poseer etiqueta de no tenerla y no permitir su salida, ya que con la misma se conocerá que es el que le pertenece al cliente.

**Proceso N° 10:** Entrega del producto terminado en bodega.

### **PROCEDIMIENTO N°2**

Verificar si existe algún documento en el que conste que Bodega recibe el producto terminado sin ningún problema.

### **HALLAZGO**

Al terminar el proceso de templado, el trabajador sólo traslada el producto hacia el área de Bodega y lo deja colocando, por lo que no existe documento alguno en el cual se deje constancia de la recepción.

## RECOMENDACIÓN

- Cada orden que se traslade a la Bodega, el encargado de la misma debería recibir y dejar constancia de la cantidad y si no existe ningún inconveniente con el producto.

Muy atentamente,

Pablo Andrade C.

**Auditor Jefe**

### **8.3.4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DEL ÁREA DE VENTAS**

**INFORME DE AUDITORÍA  
DEPARTAMENTO DE VENTAS  
4 DE JUNIO DEL 20X2**

**N°EE - 001**

Sr. Ing.

Hernán Romero

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD  
SECURIT S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Hemos revisado la información del Área de Ventas de la Empresa Vidrio de Seguridad Securit S.A. que expresa que ha mantenido un control interno administrativo efectivo sobre los procedimientos relacionados al Departamento, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para la realización de este trabajo, se planificó un tiempo estimado de 160 horas laborables, considerando desde el 1 de mayo al 31 de mayo del 20X2, de las cuales 165 se utilizaron en realidad, es decir hubo un excedente de 5 horas.

Debido a la naturaleza de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en un resumen de hallazgos encontrados y recomendaciones que constan en el presente informe.

La revisión fue realizada por el siguiente equipo de trabajo:

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Siglas</b>
1. Auditor Jefe	Pablo Andrade	PA
2. Ayudante de Auditoría	Diego Herrería	DH
3. Ayudante de Auditoría	Carlos López	CL
4. Ayudante de Auditoría	José Andrade	JA

A continuación se detalla la información a la que se hace referencia:

<b>Proceso N° 1:</b> Investigación de Mercado
<b><u>PROCEDIMIENTO N°2</u></b> Revisar si el vendedor ha ingresado correctamente los datos de los nuevos clientes en la base de datos.
<b><u>HALLAZGO</u></b> Al revisar la base de datos y confirmar los datos con el cliente, existen 25 que no coinciden los datos como dirección y teléfono, los cuales son importantes al momento de realizar la factura.

#### **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido, el 83% significa que es aceptable y es efectivo el proceso, ya que de 150 clientes nuevos a los cuales se les solicitaron los datos, tan sólo 25 no cumplen con disponer de datos correctos en la base respectiva.

## RECOMENDACIÓN

- Se debe agilizar los cambios propuestos en el sistema en el Área de Ventas, para que no existan problemas con los datos del cliente y los pedidos que se realicen.
- El funcionamiento del sistema debe ser correcto, de tal forma el ingreso de los datos se ingresen correctamente y no se pierda la información.

**Proceso N° 4:** Atención a clientes antiguos.

### **PROCEDIMIENTO N° 1**

Verificar si se posee un documento en cual se deje constancia de la visita realizada al cliente con las firmas de respaldo respectivas.

### **HALLAZGO**

Al igual que el formulario para visitar a clientes potenciales, existe el que sirve para visitar a clientes antiguos, pero dentro de los 3 vendedores, existió 1 que dentro de su zona asignada al momento de realizar su visita, no tiene constancia y respaldo de haber realizado la visita; el número de empresas son 7.

## INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Del resultado obtenido, el 61% significa que es aceptable y es efectivo el proceso, ya que de 18 clientes antiguos visitados, 7 no fueron registrados en el formulario pertinente.

## RECOMENDACIÓN

- Al momento de dar mayor importancia a varios clientes y dejar de lado a los otros, es favorable para la competencia, ya que pueden ofrecerles mejor servicio y ellos los preferirá para adquirir su producto.
- Todos los clientes deben tener el mismo trato, ya que en cualquier momento adquieren el producto y ellos tienen que sentir la importancia que se les da.

<b>Proceso N°5:</b> Recepción del pedido.
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b> Comprobar con el sistema que los datos de la cotización hayan sido ingresados correctamente.
<b><u>HALLAZGO</u></b> Realizada la revisión a la base de datos y comparando con las órdenes de producción se localizó 70 cotizaciones cuyos datos con relación a la cantidad no coinciden; cabe señalar que por falla en los cálculos de decimales se produjo el error.

## INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Del resultado obtenido, el 99% significa que es aceptable y es efectivo el proceso, ya que de 62.000 cotizaciones ingresadas al sistema tan sólo 70 tienen fallas en los cálculos.



## RECOMENDACIÓN

- Las cotizaciones tienen mal los cálculos, de tal forma el Jefe de Ventas deberá dejar por escrito los errores presentados para que Sistemas tome acciones en el asunto y arregle el problema.
- Se debe poner mayor atención a este procedimiento, ya que la falla de este puede ocasionar problemas en cadena para todos los procesos y dar mala imagen ante el cliente al momento de la entrega de su requerimiento.

<b>Proceso N° 8:</b> Solicitud de entrega de la mercadería.
---

<b><u>PROCEDIMIENTO N° 1</u></b>
----------------------------------

Verificar si se ha llenado los formularios de quejas para los clientes y si se ha tomado las acciones respectivas.
--

<b><u>HALLAZGO</u></b>
------------------------

Dentro de las quejas presentadas por los clientes, 10 de ellas no se han registrado por olvido del Asistente de Ventas.
---

## INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Del resultado obtenido, el 67% significa que es aceptable y es efectivo el proceso, ya que de 30 quejas presentadas por los clientes, tan sólo 10 no se han registrado en el formulario respectivo.

## RECOMENDACIÓN

- Las quejas presentadas por los clientes son oportunidades de mejora para la Empresa, por lo que los asistentes junto al Jefe de

Ventas deben tomar mayor atención a ellas y realizar las acciones necesarias.

- Al tomar nota de las quejas de los clientes, se debe elaborar un informe para luego realizar un comité junto a los demás procesos para tomar las acciones en conjunto.

Muy atentamente,

Pablo Andrade C.

**Auditor Jefe**

## **8.4. FASE IV - EVALUACIÓN CONTINUA**

### **8.4.1. EVALUACIÓN CONTINUA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

#### **SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS 17 DE JUNIO DEL 20X2**

Sr. Ing.

Hernán Romero

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD  
SECURIT S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Con relación a la Auditoría de Gestión realizada al Área de Recursos Humanos, pongo en conocimiento las recomendaciones que no se han considerado del informe de auditoría de fecha 4 de marzo del 20X2 que se presentó con motivo de la auditoría de Gestión realizada del 1º al 28 de febrero del 20X2, sobre la información del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para la revisión posteriormente se acudió del 7 al 11 de junio del 20X2 y se invirtieron 40 horas con el siguiente personal: el Auditor Jefe del equipo Pablo Andrade y los ayudantes de auditoría, Diego Herrería, Carlos López y José Andrade; resultado de esta revisión se encuentra que todavía no se adoptan algunas recomendaciones como:

<b>Proceso N°4:</b> Contratación
<b><u>PROCEDIMIENTO N°1</u></b>
Revisar si los contratos están acorde a los que las leyes vigentes establecen para el trabajador.
<b><u>HALLAZGO</u></b>
Se revisaron todos los contratos correspondientes a los trabajadores y se encontraron 2 totalmente desactualizados, pero sin existir ningún perjuicio para los mismos.

### **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido el 96,60% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 60 contratos de trabajo que posee la Empresa 58 cumplen con las leyes vigentes.

### **RECOMENDACIÓN**

- Se debe poner mayor atención y distribuir correctamente la carga de trabajo dentro del Área de Recursos Humanos.
- Es importante considerar la medición del indicador para las gestiones que realiza el Área de Recursos Humanos en cuanto a la revisión de los contratos de trabajo y en base a esto se tome las decisiones acertadas para alcanzar las metas del 100%.

<b>Proceso N°5:</b> Ingreso a la nómina de pagos
<b><u>PROCEDIMIENTO N°3</u></b>
Revisar que todos los trabajadores consten en las planillas de aportes emitidas hacia el IESS.
<b><u>HALLAZGO</u></b>

Se procedió a revisar las planillas mensuales de aportación al IESS y todos los trabajadores constan en las planillas mensuales de aportación del IESS a excepción de 1.

### **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido, el 98,33% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 60 trabajadores que posee la Empresa 59 constan en la planilla de aportes.

### **RECOMENDACIÓN**

- Si no se realiza el trabajo de una forma segura y realizando una revisión minuciosa de lo hecho, se tendrá que afrontar juicios que a la Empresa le cuestan mucho dinero.
- Es importante considerar la medición del indicador para las gestiones que realiza el Área de Recursos Humanos en cuanto a la revisión de la planilla de aportes, por lo que ayudará a mejorar el manejo de la gestión en cuanto al procedimiento de revisar que todos los trabajadores consten en las planillas de aportes emitidas hacia el IESS.

#### **Proceso N°7: Capacitación**

##### **PROCEDIMIENTO N°2**

Revisar con que frecuencia se realizan capacitaciones para los trabajadores.

##### **HALLAZGO**

Existe mucha variabilidad de tiempo para realizar las capacitaciones, que acordes a la necesidad, pero no poseen un cronograma y una

planificación establecida.

### **RECOMENDACIÓN:**

- En primera instancia Recursos Humanos deberá desarrollar una planificación con mucha anterioridad para que una vez elaborado exista una reunión con los jefes de cada Área para verificar si lo planteado es correcto, ya que mucho influirá la calidad de la capacitación, temas a tratar, fechas y tiempo de duración.
- Las capacitaciones planificadas deberán ser presentadas y planteadas a la Gerencia, de tal manera no existan muchos cambios en lo realizado y exista total apertura para la aprobación de las mismas, haciendo notar que no son un gasto sino una inversión a corto y largo plazo para el buen funcionamiento de la Empresa.
- Con relación a la aprobación como se mencionó en el punto anterior, todo se debe realizar con antelación y buen planteamiento, para que todo se encuentre aprobado por la Gerencia General, de tal forma que no exista improvisación y derroche de recursos.

Muy atentamente,

Pablo Andrade C.

**Auditor Jefe**

## **8.4.2. EVALUACIÓN CONTINUA DEL ÁREA DE COMPRAS E INVENTARIOS**

### **SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA ÁREA DE COMPRAS E INVENTARIOS 25 DE JUNIO DEL 20X2**

Sr. Ing.

Hernán Romero

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD  
SECURIT S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Con relación a la Auditoría de Gestión realizada al Área de Compras e Inventarios, pongo en conocimiento las recomendaciones, pues nos se han considerado en el informe de Auditoría de fecha 4 de abril del 20X2, que con motivo de la Auditoría de Gestión, realizada del 1º al 31 de marzo del 20X2, sobre la información del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para la revisión posteriormente se acudió del 18 al 22 de junio del 20X2 y se invirtieron 40 horas, con el siguiente personal: el Auditor Jefe de equipo Pablo Andrade, y los Ayudantes de Auditoría, Diego Herrería, Carlos López, José Andrade; resultado de esta revisión se encuentra que todavía no se adoptan algunas recomendaciones como:

**Proceso N° 4: Adquisición de la Mercadería**

**PROCEDIMIENTO N°1**

Comprobar como se elaboran las órdenes de compra que se envían al proveedor y si estas cuentan con la autorización del Gerente General.

**HALLAZGO**

Se realizó una revisión rápida de cómo elaboran la orden de compra, la cual contiene todo los requerimientos de cada producto y a que proveedor se va a hacer el pedido; estos son realizados en forma diaria, semanal y mensual, dependiendo de la rotación del producto.

**INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido, el 96% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 25 órdenes de compra emitidas 24 poseen la firma del Gerente General.

**RECOMENDACIÓN**

- Por lo expuesto es importante que dentro del Departamento de Compras se deba pedir firmas de autorización, sino el proceso y la información se torna imperfecta.
- El Gerente General debe fortalecer las políticas para el Departamento de Compras así como de fortalecer el Protocolo de Compras incluyendo nuevos textos.
- La persona que esta a cargo de realizar la orden de compra, haga llegar los documentos al Gerente General, para que conste la firma de autorización y que las operaciones se realicen correctamente.



**Proceso N° 4: Adquisición de la Mercadería**

**PROCEDIMIENTO N° 2**

Verificar si los cuadros comparativos de las cotizaciones se los realiza antes de comunicar al proveedor la compra a realizarse.

**HALLAZGO**

Se comprobó que si se realizan las comparaciones de las cotizaciones de los proveedores y se escoge la mejor alternativa y la que se ajusta a las condiciones de la Empresa en casi todas a excepción de 1 que se aprobó arbitrariamente.

**INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido el 96% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 25 órdenes de compra emitidas 24 poseen la firma del Gerente General.

**RECOMENDACIÓN**

- De la misma forma se debe notificar con tiempo y realizar proyecciones de compra para evitar estos imprevistos y así el proveedor tenga el stock necesario.
- Antes de notificar al proveedor se debe establecer las comparaciones con relación a precio, calidad y garantía de tal forma no se perjudique al producto final.

Muy atentamente,

Pablo Andrade C.

**Auditor Jefe**

### **8.4.3. EVALUACIÓN CONTINUA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

#### **SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA**

#### **ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**15 DE JULIO DEL 20X2**

Sr. Ing.

Hernán Romero

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD  
SECURIT S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Con relación a la Auditoría de Gestión realizada al Área de Producción, pongo en conocimiento las recomendaciones, pues nos se han considerado en el informe de Auditoría de fecha 4 de mayo del 20X2, que con motivo de la Auditoría de Gestión, realizada del 1º al 30 de abril del 20X2, sobre la información del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para la revisión posteriormente se acudió del 7 al 11 de julio del 20X2 y se invirtieron 40 horas, con el siguiente personal: el Auditor Jefe de equipo Pablo Andrade, y los Ayudantes de Auditoría, Diego Herrería, Carlos López, José Andrade; resultado de esta revisión se encuentra que todavía no se adoptan algunas recomendaciones como:

**Proceso N° 8: Serigrafía**

**PROCEDIMIENTO N°2**

Verificar si se posee un registro de la pintura utilizada para el debido proceso.

**HALLAZGO**

El proceso realizado es todavía mecánico; la pintura utilizada se vierte en las máquinas estampadoras sin ningún tipo de control.

**RECOMENDACIÓN**

- Se debería elaborar un formato en el cual se deje constancia de lo utilizado por Orden de Producción.
- El encargado del proceso debe reportar semanalmente la cantidad utilizada en su formato de todas las clases de pintura y de igual forma en que Orden de Producción, a más de esto adquirir una balanza electrónica para obtener el valor correcto en kilogramos.

**Proceso N° 10: Entrega del producto terminado en bodega.**

**PROCEDIMIENTO N°1**

Revisar si todo el producto se encuentra identificado con su respectiva etiqueta antes de ser entregado a Bodega.

**HALLAZGO**

El producto terminado que utilizó materia prima se lo etiqueta y se lo puede reconocer de forma inmediata, pero 80 órdenes de productos en proceso no se los etiquetó corriendo el riesgo de cometer errores al momento de la entrega, ya que solo se ha escrito con un marcador la respectiva información.

## **INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido el 99% significa es aceptable, y que existe efectividad en el proceso, ya que de 57500 órdenes ingresadas de producto terminado tan solo 80 no se identificado con su etiqueta.

## **RECOMENDACIÓN**

- Por parte del encargado del proceso de templado debería identificar todos los vidrios con su respectiva etiqueta.
- Por disposición del Jefe de Producción todo producto entregado deberá poseer etiqueta de no tenerla no permitir su salida ya que con la misma se conocerá que es el que le pertenece al cliente.

Muy atentamente,

Pablo Andrade C.

**Auditor Jefe**

#### **8.4.4. EVALUACIÓN CONTINUA DEL ÁREA DE VENTAS**

##### **SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA**

##### **ÁREA DE VENTAS**

**25 DE JULIO DEL 20X2**

Sr. Ing.

Hernán Romero

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA VIDRIO DE SEGURIDAD  
SECURIT S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Con relación a la Auditoría de Gestión realizada al Área de Ventas, pongo en conocimiento las recomendaciones, que no se han considerado del informe de Auditoría que se presentó de fecha 4 de junio del 20X2, con motivo de la Auditoría de Gestión, del 1º al 31 de mayo del 20X2, sobre la información del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para la revisión posteriormente se acudió del 18 al 22 de julio del 20X2 y se invirtieron 40 horas, con el siguiente personal: el Auditor Jefe de equipo Pablo Andrade, y los Ayudantes de Auditoría, Diego Herrería, Carlos López, José Andrade; resultado de esta revisión se encuentra que todavía no se adoptan algunas recomendaciones como:

**Proceso N° 8:** Solicitud entrega de mercadería.

**PROCEDIMIENTO N° 1**

Verificar si se ha llenado los formularios de quejas para los clientes y se ha tomado las acciones respectivas.

**HALLAZGO**

Dentro de las quejas presentadas por los clientes 10 de ellas no se han registrado por olvido del asistente de ventas.

**INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN:**

Del resultado obtenido, el 67% significa que es aceptable y es efectivo el proceso, ya que de 30 quejas presentadas por los clientes tan sólo 10 no se han registrado en el formulario respectivo.

**RECOMENDACIÓN**

- Las quejas presentadas por clientes son oportunidades de mejora para la Empresa por lo que los asistentes junto al Jefe de Ventas deben tomar mayor atención a ellas y realizar las acciones necesarias.
- Al tomar nota de las quejas de los clientes se debe elaborar un informe para luego realizar un comité junto a los demás procesos para tomar las acciones en conjunto.

Muy atentamente,

Pablo Andrade C.

**Auditor Jefe**

## **CAPÍTULO IX**

### **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **9.1. CONCLUSIONES**

##### **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

- ✓ Existe una falta de planificación al momento de seleccionar al personal reemplazante.
- ✓ No existe una total independencia para el Área, ya que para la toma de decisiones tiene que existir el visto bueno de la Gerencia General para que se lleven a cabo.

##### **ÁREA DE COMPRAS E INVENTARIOS**

- ✓ La información recopilada de los proveedores de materia prima en su mayoría no es verificada y esto conlleva que al momento de cancelar las facturas no posean los datos correctos.
- ✓ Existe demora en la entrega de información por parte de las demás áreas, para que exista una planificación previa y no haya demoras en la entrega de productos por parte de los proveedores.

##### **ÁREA DE PRODUCCIÓN**

- ✓ El Jefe de Producción no posee la experiencia necesaria para manejar el personal y dar a conocer a cada integrante las funciones que tienen que realizar y la importancia respectiva de las mismas.



- ✓ Gerencia General influye mucho en la toma de decisiones y el Jefe de Producción no puede realizar la rotación de personal para los diversos procesos.

### **ÁREA DE VENTAS**

- ✓ El personal de ventas no tiene las herramientas necesarias para poder realizar bien su trabajo, por el funcionamiento irregular del sistema contable SMA.
- ✓ Los clientes antiguos no poseen la debida atención, por lo que se está perdiendo campo frente a la competencia.

## **9.2. RECOMENDACIONES**

### **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

- ✓ Promover la correcta planificación en todos los procedimientos que conforman esta Área especialmente en el que se ha encontrado leves fallas.
- ✓ Evaluar periódicamente la gestión del personal, así como también reforzar los controles internos existentes, para alcanzar respuestas efectivas y que los procesos se desarrollen en forma clara y correcta, bajo un objetivo común.

### **ÁREA DE COMPRAS E INVENTARIOS**

- ✓ Lograr que la Gerencia General ponga más énfasis en la aplicación del Manual de Compras, para conocimiento del personal, con el fin de llevar un manejo adecuado, eficiente y efectivo, para cumplir con los procedimientos descritos.
- ✓ Promover la difusión de los objetivos del Área y de las políticas a todo el personal, para que las operaciones se desenvuelvan en función del acatamiento de los mismos.

### **ÁREA DE PRODUCCIÓN**

- ✓ Procurar que el personal del Área de Producción inicie acciones que permitan una retroalimentación apropiada sobre la información que se genera dentro de ella, así como también corregir los

controles existentes, con el fin de poder tomar los correctivos necesarios.

- ✓ Lograr que el Jefe de Producción se organice para conseguir que el personal cumpla con los procedimientos y controles dispuestos para la elaboración del producto.

### **ÁREA DE VENTAS**

- ✓ Contar con un profesional de marketing para que asuma las tareas de realizar una investigación de mercado como: conocimiento del mercado, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio, lo que es fundamental para una buena administración de ventas.
- ✓ Establecer nuevas políticas en el Área de Ventas para captar clientes, para no causar pérdidas, así como establecer técnicas que permitan satisfacer al máximo las necesidades de los clientes y así poder mejorar los procesos existentes de manera continua.

# BIBLIOGRAFÍA

- Badillo Jorge, AUDITORÍA DE GESTIÓN, Quito – Ecuador, Octubre 2007.
- Vásquez Víctor Hugo, ORGANIZACIÓN APLICADA, 2ª edición, Gráficas Vásquez, Quito, Octubre, 2002.
- Maldonado Milton K., AUDITORÍA DE GESTIÓN, Edi Abaca, Quito – Ecuador, 2001.
- Whittington Ray. Kart Pany, PRINCIPIOS DE AUDITORÍA, 14ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2006.
- Holmes Artur W. AUDITORÍA PRINCIPIOS Y DOCUMENTOS, 2ª Edición en Español, Editorial Hispanoamérica, México, 1970.
- Mantilla B., Samuel Alberto, CONTROL INTERNO ESTRUCTURA CONCEPTUAL INTEGRADA, Ecoe Ediciones, Segunda Edición, Colombia 2000.
- Ramírez Padilla David Noel, CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, Editorial Mc Graw Hill, Sexta Edición.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Carlos, Batista Lucio Pilar, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Mc Graw Hill, Segunda Edición, CV México, 1998.
- Cepeda Alonso Gustavo, AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO, Mc Graw Hill Interamericana S.A., Colombia, 1997.
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com).