



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

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

**AUDITORÍA OPERATIVA, APLICADA A LOS PROCESOS
DE CONSTRUCCIÓN Y VENTAS DE LA EMPRESA
“ROMERO&PAZMIÑO INGENIERÍA INMOBILIARIA S.A.”,
UBICADA EN EL D.M. DE QUITO PROVINCIA DE
PICHINCHA CON EL FIN DE MEJORAR PROCESOS**

JOHANNA ELIZABETH GUERRERO ALDAZ

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

INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORIA

**Dr. Luis Rodríguez B., MSc.
DIRECTOR**

**Dr. Rodrigo Aguilera V., MBA
CODIRECTOR**

Año 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINSITRATIVAS Y DE COMERCIO
INGENIERÍA EN FINANZASY AUDITORÍA

CERTIFICADO

Director: Dr. Luis Rodríguez B., MSC
Codirector: Dr. Rodrigo Aguilera V., MBA

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado Auditoria Operativa aplicada a los procesos de Construcción y Ventas de la Empresa Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria s.a. ubicado en el D.M. de Quito provincia de Pichincha con el fin de mejorar procesos realizado por Johanna Elizabeth Guerrero A., ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatuarías establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a constituir una fuente de consulta para su contenido didáctico y práctico se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat PDF. Autorizan a nombre de la autora, Johanna Guerrero A. para que lo entregue al señor Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 31 de marzo 2010

Dr. Luis Rodríguez B., MSc.

DIRECTOR

Dr. Rodrigo Aguilera V., MBA

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

JOHANNA ELIZABETH GUERRERO ALDAZ

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **AUDITORÍA OPERATIVA APLICADA A LOS PROCESOS DE CONSTRUCCION Y VENTAS DE LA EMPRESA “ROMERO&PAZMIÑO INGENIERIA INMOBILIARIA S.A.”, UBICADO EN EL D.M. DE QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA CON EL FIN DE MEJORAR PROCESOS**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolqui, 31 de marzo del 2010

JOHANNA ELIZABETH GUERRERO ALDAZ



Eduardo Whymper N29-33 y La Coruña

☎ 2555392 / 2234065 / 2234176 / 2542952

Quito - Ecuador

Quito, 01 de Octubre del 2009

Señor

Dr. Rodrigo Aguilera

**DIRECTOR DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y
AUDITORÍA**

Presente.-

La empresa “Romero& Pazmiño” Ingeniería Inmobiliaria. Autoriza a la Srta. Johanna Elizabeth Guerrero Aldaz, portadora de la CI# 1718570656, a recibir toda la información necesaria, para la elaboración de su Tesis: “Auditoría Operativa aplicada a los procesos de Construcción y Ventas de la empresa “Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A.”, ubicado en el D.M. de Quito provincia de Pichincha con el fin de mejorar sus procesos”, y *la obtención de su título de Tercer Nivel.*

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad.

Atentamente;

Belén Montalvo

Jefe Administrativa

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme brindado la vida y las fuerzas para perseverar y cumplir con mis metas.

A mis padres y hermanos, quienes con su gran apoyo han sido mis pilares fundamentales para alcanzar mis sueños.

A la Escuela Politécnica del Ejército por sus conocimientos impartidos durante estos años de sacrificio y estudio.

Al Dr. Luis Rodríguez y Dr. Rodrigo Aguilera, quienes fueron mi guía y orientación durante la elaboración de este trabajo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por haberme brindado la luz de vida, a mi madre que a través de su lucha constante, ha velado por el cumplimiento de mis sueños y anhelos junto a mi padre quien ha sacrificado su tiempo de estar junto a la familia y haber depositado su total confianza en mí, a la memoria de mi abuela Georgina Vinueza Trejo y mis hermanos Paola, David y Andrés, por el apoyo moral que día a día me brindaron durante la elaboración y cumplimiento de mis objetivos.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINSITRATIVAS Y DE COMERCIO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Johanna Guerrero A.

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Auditoría Operativa aplicada a los procesos de construcción y ventas de la Empresa Romero&Pazmiño ingeniería inmobiliaria s.a. ubicado en el D.M. de Quito provincia de Pichincha, con el fin de mejorar procesos, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo 2010

JOHANNA GUERRERO A.

INDICES DE CONTENIDO.

	Pág.
RESUMEN	1
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	
1. ASPECTOS GENERALES	7
1.1. Antecedentes	7
1.1.1 Base Legal de la Empresa	8
1.1.2 Objetivos de la Empresa	11
1.1.2.1 Objetivo General	11
1.1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.2 La Empresa	12
1.2.1 Reseña Histórica	12
1.2.1.1 Productos	13
1.2.1.2 Capital	14
1.2.1.3 Procesos	14
1.2.2 Organigrama	17
1.2.2.3.1 Organigrama Funcional	18
CAPITULO II	
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	28
2.1. Misión	29
2.1.1 Concepto	29
2.1.2 Misión de la Empresa	29
2.2. Visión	30
2.2.1 Concepto	30
2.2.2 Visión de la Empresa	30
2.3. Objetivos Estratégicos de la Empresa	31
2.4. Políticas de la Empresa	33
2.4.1 Políticas Internas del Proceso de Diseño	34
2.4.2 Políticas Internas del Proceso de Ventas	35

2.4.3	Políticas Internas del Proceso de Compras	36
2.4.4	Políticas Internas del Proceso de Construcción	38
2.4.5	Políticas Internas del Proceso de Entrega de Vivienda	38
2.4.6	Políticas Internas del Proceso de Post-Venta	40
2.5	Estrategias de la Empresa	40
2.6	Principios y Valores	42
2.6.1	Principios	44
2.6.2	Valores	44
CAPITULO III		
3.	ANÁLISIS SITUACIONAL	47
3.1.	Análisis Interno	47
3.1.1	Procesos de Construcción	48
3.1.2.	Proceso de Compras	54
3.1.3	Proceso de Diseño	58
3.1.4	Proceso de Ventas	59
3.1.4.1	Recepción de Dinero	62
3.1.4.2	Calificación de Crédito	62
3.1.4.3	Modificadores	64
3.1.5	Proceso de Entrega de Vivienda	66
3.1.6	Proceso de Post- Venta	68
3.2.	Análisis Externo	70
3.2.1.	Influencias Macroeconómicas	70
3.2.1.1.	Factor Político	70
3.2.1.2.	Factor Económico	71
3.2.1.2.1	Inflación	73
3.2.1.2.2	Producto Interno Bruto	76
3.2.1.2.3	Población por Estrato Socio-Económico	78
3.2.1.3.	Factor Social	80
3.2.1.4.	Factor Tecnológico	81
3.2.1.5.	Factor Legal	83
3.2.2.	Influencias Macroeconómicas	85
3.2.2.1	Clientes	85
3.2.2.2.	Proveedor	86
3.2.2.2.1	Proveedores Nacionales	86
3.2.2.2.2	Proveedores Extranjeros	88

3.2.2.3. Competencia	89
3.2.2.4. Precio	89

CAPITULO IV

4. DISEÑO DE LA AUDITORIA OPERATIVA

APLICADA A LOS PROCESOS DE CONSTRUCCION Y VENTAS

	91
4.1. Generalidades	91
4.1.1 Definición	92
4.1.2. Importancia	92
4.1.3 Principales diferencias de Auditoría Operativa y Financiera	93
4.1.4 Normatividad de Auditoría en el Ecuador	95
4.2. Fases de la Auditoría	99
4.2.1 Planificación.	99
4.2.1.1 Carta de Petición	100
4.2.1.2 Narrativa de la visita preliminar	101
4.2.1.3 Oferta Profesional	102
4.2.1.4 Carta Convenio de Servicios Profesionales	104
4.2.1.5 Contrato de Auditoría	108
4.2.1.6 Carta Compromiso	111
4.2.1.7 Comunicación de Inicio de Actividades	112
4.2.2 Planificación Preliminar	113
4.2.2.1 Programa de Auditoría Preliminar	114
4.2.2.1.1 Entrevistas	116
4.2.3. Planificación Específica	126
4.2.3.1 Cuestionarios de Control Interno	127
4.2.4 Ejecución del Trabajo de Auditor	132
4.2.4.1 Programa de Ejecución de Auditoria	133
4.2.4.2 Papeles de Trabajo	135
4.2.4.3 Hoja de Hallazgos	136
4.2.5. Comunicación de Resultados	137
4.2.5.1 Borrador del Informe de Auditoría	138
4.2.5.2 Informe de Auditoría	139
4.2.5.3 Convocatoria para los interesados del Informe Borrador	143
4.2.5.4 Acta de Conferencia del Informe de Auditoría	144
4.2.5.5 Informe Final de Auditoría	145

CAPITULO V

5. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA AUDITORIA OPERATIVA APLICADA A LOS PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN Y VENTAS DE LA EMPRESA “ROMERO & PAZMIÑO INGENIERÍA INMOBILIARIA” S.A.

	147
5.1 Planificación de Auditoria	148
5.1.1. Carta de Petición	149
5.1.2. Narrativa de la Visita Preliminar	150
5.1.3 Oferta Profesional	154
5.1.4 Carta Convenio de Servicios Profesionales	156
5.1.5 Contrato de Auditoria	161
5.1.6 Carta Compromiso	164
5.1.7 Programa de Auditoria	165
5.1.8 Comunicación de Inicio de Actividades	167
5.2. Planificación Específica	201
5.2.2 Cuestionarios de Control Interno	202
5.2.3 Evaluación del Control Interno	216
5.2.3.1 Informe de Control Interno	218
5.3. Ejecución del Trabajo de Auditoría	222
5.3.1 Aplicación de Técnicas	225
5.4. Comunicación de Resultados	256
5.4.1 Supervisión del trabajo de Auditoría	257
5.4.2 Convocatoria a Conferencia Final	258
5.4.3 Informe Final	261

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	275
6.1 Conclusiones	275
6.2 Recomendaciones	276

INDICES DE TABLAS.

Tabla N°1: Capital Suscrito y Pagado	14
Tabla N°2: Costo Actual de Materiales de Construcción.	56
Tabla N°3: Tabla de Amortización	63
Tabla N°4: Inflación desde Enero del 2008 a Noviembre del 2009	75
Tabla N°5: PIB de Enero de 1993 a Enero del 2007.	77
Tabla N°6: Población por Estrato Socio-Económico Diciembre del 2009.	80
Tabla N°7: Tasa de Desempleo	82
Tabla N°8: Actuales Proveedores de la Empresa	87
Tabla N°9: Precios de Proyectos en el D.M.Q. Dic.2009	90

INDICES DE FIGURAS.

Figura N°1: Proyecto Marcella, Conjunto cerrado de 14 casas	49
Figura N°2: Selección de materiales para pisos	55
Figura N°3: Proyecto: Condominios Aragón	60
Figura N°4: Proyectos Entregados por la Empresa (2008)	61
Figura N°5: Conjunto Habitacional Verona	67
Figura N°6: Estadísticas del Crecimiento de la Construcción	73
Figura N°7: Inflación de Enero del 2008 a Noviembre del 2009	76
Figura N°8: PIB de Enero de 1993 a Enero del 2007.	78

GLOSARIO DE TÉRMINOS	278
-----------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	279
---------------------	-----

ANEXOS	280
---------------	-----

ANEXO A Organigrama Estructural

ANEXO B Organigrama Personal

ANEXO C Organigrama Funcional

ANEXO D Cadena de Valor

ANEXO E Listado de requerimientos mínimos a proyectista

RESUMEN

La actividad empresarial traza un nuevo horizonte delante de la globalización de los mercados, en la actualidad la definición del Control Interno ha ido transformándose para dar lugar a la aparición de nuevos riesgos en la administración de la empresa, por ello en general, la gerencia se ha mostrado preocupada en ajustarse a los nuevos sistemas administrativos de planificación, dirección, organización y control para poder mantenerse en el mercado. La Auditoría Operacional es una herramienta que ofrece a las empresas un estudio detallado acerca de sus procesos internos, describiendo y analizando cada uno de los departamentos mediante un control administrativo, midiendo y evaluando su eficiencia, eficacia y economía. En el presente trabajo se aplicará una Auditoría Operacional a los procesos de Construcción y Ventas de la Inmobiliaria “Romero&Pazmiño”, el cual ayudara a considerar el desenvolvimiento de las actividades que se realizan y así detectar las deficiencias que perjudican al desarrollo diario de los procesos, lo cual la empresa se muestra preocupada en tomar decisiones a corto plazo en la implementación de otro proceso adicional. Esta investigación consta de seis capítulos:

Capítulo I: Este presenta los antecedentes de la Empresa “Romero&Pazmiño”, la cual se dedica al diseño y construcción de toda clase de proyectos inmobiliarios, urbanizaciones y complejos habitacionales, residenciales, turísticos y hoteleros, su ubicación, una reseña histórica, las leyes que se rige y cumple, sus organigramas: estructural, funcional y del personal.

Capítulo II: Comprende sobre el Direccionamiento Estratégico, el cual se fundamenta en la obtención de un criterio común que persigue la empresa, a fin de unificar criterios y prosperar aprovechando las oportunidades futuras, donde el personal debe tener claros los principios y valores, la misión, la visión y los objetivos propuestos por la empresa.

Capítulo III: Presentamos el análisis situacional de la empresa, que se compone del análisis interno en donde se determinan las fortalezas y debilidades de los procesos que se desarrollan, así como las oportunidades y amenazas que representan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales los cuales han impactado principalmente el económico donde recientemente se dio una burbuja financiera entorno a la actividad inmobiliaria.

Capítulo IV: Presentamos la metodología que se utilizará para la ejecución de la auditoría operacional, así como para llevar de manera secuencial y ordenada y que estará compuesta por las siguientes fases:

- ✓ Planificación Preliminar.- Como primera etapa del proceso reúne el conocimiento acumulado del ente y la definición de una estrategia para ejecutar la auditoría.
- ✓ Planificación Específica.- Determinamos los procedimientos para cumplir con la estrategia o decisión adoptada en la planificación preliminar.
- ✓ Comunicación de Resultados.- Se prepara el informe que constituye el producto final del trabajo del auditor.

Capítulo V: Este corresponde al desarrollo de la propuesta de la Auditoría Operativa a la empresa “Romero&Pazmiño” Ingeniería Inmobiliaria S.A. en donde se analizará y evaluará los procesos de Construcción y Ventas a fin de obtener resultados sobre la eficiencia, efectividad y economía que mantiene la Empresa en estas áreas.

Capítulo VI: Al finalizar la propuesta se comunicará las conclusiones y recomendaciones para mejoramiento a corto y mediano plazo que se han obtenido después de haber desarrollado la Auditoría Operativa, las que serán de utilidad para la empresa a fin de mejorar el desempeño, la toma de decisiones y cumplir los objetivos propuestos.

ABSTRACT

The enterprise activity draws up a new horizon in front of the global of the markets, at present the definition of the Internal Control has been become to give rise to the appearance of new risks in the administration of the company, for that reason generally, the management has been worried in adjusting to the new administrative systems of planning, direction, organization and control to be able to stay in the market. The Operational Accounting is a tool that offers to the companies a detailed study about its internal processes, describing and analyzing each one of the departments by means of an administrative control, measuring and evaluating its efficiency, effectiveness and economy. In the present work it will be applied to an Operational Audit to the processes of Building and Sales of the company “Romero& Pazmiño” which helped to thus consider the unfolding of the activities that is had and to detect the deficiencies that they harm the daily development of the process, which the company is worried in making short term decisions in the implementation from another additional process. This investigation consists of six chapters:

On Chapter One: This it presents/displays the antecedents of the Company “Romero& Pazmiño”, which dedicates to the design and residential construction of all class of real estate projects, urbanizations and complexes, residential, tourist and hotel, its location, an historical review, the laws that are in force and fulfill, its organizational charts: structural, functional and of the personnel.

On Chapter Two, we deal with the Strategic Management. It is based on the gathering of common criteria of the institution in order to unify criteria and take advantage of the future opportunities. The personnel have clear principles and values. The mission, the identifying of the market, is the objective that satisfies and to whom it serves. The vision aims to be accomplished until the year 2012 and in this manner fulfill the proposed objectives by the enterprise by means of the adopted strategies.

On chapter three, The situational analysis of the enterprise is dealt. It is the internal analysis in which the process' strengths and weaknesses of the enterprise are determined as well as the opportunities and threats which represent the politic, economic, social, technological and legal factors.

On chapter four, the methodology is presented. It is the same that will be used for the execution of the accounting part in order to work along with an organized and sequenced way will be composed of the following phases:

- ✓ Preliminary planning: As the first stage of the process, it gathers the accumulated knowledge of the institution and the definition of a strategy to execute the accounting.
- ✓ Specific planning: The procedures to fulfill with the strategy or adopted decision in the preliminary planning are determined.
- ✓ Communication of Results: The report is prepared and it constitutes the final product of the accounting.

On chapter five, corresponds to the proposal of the “Operational” Accounting of the Empresa “Romero&Pazmiño” Ingeniería Inmobiliaria. It is about the development of the proposal of “Operational Accounting” in which the areas of Building and Sales Assistance will be analyzed and evaluated.

On chapter six, we have the end of the proposal. After developing the “Operational Accounting”, the obtained conclusions and recommendations will be communicated. They will be of great utility for the enterprise’s performance improvement, decisions taking and accomplishment of proposed objectives.



CAPITULO I

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Antecedentes



La Inmobiliaria Romero&Pazmiño se creó hace 9 años, según Javier Romero y Alejandro Pazmiño, los dos jóvenes ejecutivos que integraron sus talentos, emprendieron con la idea de administrar una inmobiliaria diferente, enfocada hacia la excelencia en proyectos de construcción, luego obteniendo un éxito en la administración, empezaron a consolidarse como una constructora.

Dentro de su campo de acción, declarado en la constitución de la empresa, se destaca por la compra-venta de bienes muebles e inmuebles y bienes de capital, arriendo, subarriendo y administración de los mismos, diseño y construcción de toda clase de proyectos inmobiliarios, urbanizaciones y complejos habitacionales, residenciales, turísticos y hoteleros. Prestación de servicios y asesoría de mercado en todas sus fases y de comercialización de productos de toda índole.

El proyecto “Auditoría Operativa aplicada a los procesos de Construcción y Ventas de la Empresa” se inicia en un momento donde la organización está efectuando un cambio de estrategia importante, buscando un nuevo nicho de mercado y poder llegar a un incremento importante en la cercanía a los clientes y estándares de servicio. Por ello es indispensable el desarrollo y mejoramiento de los procesos de construcción y ventas.

En este momento la empresa ha incluido un nuevo proceso posterior a la venta final, el cual está fijado especialmente al cliente, parte de esta estrategia es optimizar cada uno de sus procesos que se involucran directamente, como la construcción y ventas además de los restantes procesos y las actividades que se realizan en cada uno, perfeccionando la calidad del servicio, mejores relaciones con clientes y proveedores, reducción de costos, incrementar competitividad, crear una plataforma para mejoramiento de iniciativas y estandarización de sistemas de calidad con requerimientos internacionales. Por lo cual la empresa considero acertada la propuesta de Auditoría Operativa a los procesos de Construcción y Ventas.

1.1.1. Base Legal de la Empresa

Según el tipo de negocio al que se dedica La Empresa Romero & Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A se rige y cumple con los siguientes cuerpos legales:

- a) **Ley de Compañías**, relativo a su constitución como una organización de derecho de tal manera que sea una empresa registrada en la Superintendencia de Compañías.
- b) **Ley de Régimen Tributario Interno**, con motivo de poder ejecutar su principal actividad detallada en el RUC de la compañía, el comercio de materiales de construcción, normas relativas a las responsabilidades que la empresa adquiere con el fisco por el hecho de haber registrado un RUC comercial.
- c) **Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno**, para la correcta paliación de la normativa antes mencionada.
- d) **Reglamento de comprobantes de venta y facturación**, esta ley se aplica para emitir comprobantes amparados por la ley y con validez tributaria.
- e) **Reglamento institucional de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI)**, puesto que esta afiliado a esta cámara debe acatar las disposiciones que dan a los miembros.
- f) **Código de trabajo**, en cuanto a la contratación del personal de la empresa se debe observar dicho código de tal manera que se cuente con empleados legalmente contratados y que aporten al IESS.
- g) **Ley del Ejercicio Profesional de los Ingenieros Civiles del Ecuador**, como esta incursionando en la construcción sobre todo en el área de refacción y remodelación esta ley que se debe observar.

- h) **Código de Comercio**, al ser del área mercantil la empresa debe acatar disposiciones generales de dicha ley.
- i) **Procesos de Gestión urbana territorial**, procesos que procuran una gestión eficiente y transparente que garantice una dinámica actividad del sector constructivo en el Distrito Metropolitano de Quito.
- j) **Manual de la cámara de la construcción**, el Manual Legal del constructor se creó con la finalidad de ser una herramienta jurídica, de ayuda, consulta y soporte para todos los profesionales de la construcción
- k) **Código de Arquitectura y Urbanismo**, gestión urbana territorial a nivel nacional.
- l) **Ley Orgánica de Defensa del Consumidor**. Es la ley que norma las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los mismos procurando la equidad y seguridad jurídica entre las partes, estableciendo que es un derecho de los consumidores el reclamo.
- m) **Reglamento Interno de Trabajo**, El Reglamento Interno norma el funcionamiento de la empresa sobre todo en aquellos puntos en los cuales se exige una definición más precisa entre lo que indica la ley y las condiciones particulares de la actividad que se realiza, el reglamento es considerado en la actualidad como un documento de vital importancia que asegura el desarrollo de las actividades.

1.1.2. Objetivos de la Empresa

1.1.2.1 Objetivo General

La Empresa Romero & Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A es incorporar a la gestión inmobiliaria tradicional un enfoque integral, innovador, vanguardista y altamente técnico a través de la gestión de un equipo humano talentoso y de aliados estratégicos, logrando la satisfacción de nuestros clientes a través de la oferta de un producto superior que a la vez constituye una opción atractiva de inversión.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Incrementar la eficiencia en el rendimiento del elemento humano, a través de su capacitación y motivación constantes.
- ✓ Trabajar en beneficio social, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.
- ✓ Diseñar un plan de marketing que permita evaluar el posicionamiento y crecimiento de la empresa.
- ✓ Contar con un soporte financiero que guíe y respalde la toma de decisiones a futuro.
- ✓ Obtener fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo de la empresa.
- ✓ Mejora continua de procesos de producción y administración canalizando mejor la comunicación y rápida resolución de necesidades.

- ✓ Desarrollar el servicio de consultoría especializada.
- ✓ Consolidar red de aliados estratégicos locales e internacionales.
- ✓ Desarrollar los parámetros mínimos que definen un producto superior.

1.2. La Empresa

“Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos¹.”

1.2.1 Reseña Histórica

La empresa Romero & Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria es una empresa de derecho: Sociedad Anónima, cuyo organismo regulador es la Superintendencia de Compañías, la empresa trabaja con un enfoque técnico que abarca integralmente el proceso del negocio inmobiliario.

La Compañía “Romero & Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A. fue constituida mediante escritura pública otorgada el 21 de marzo del 2001, por Xavier Romero Villacreses, y Alejandro Pazmiño Blomberg, quienes permitieron la formación de la empresa.

Desde sus inicios, Romero&Pazmiño desarrolló un alto compromiso con la calidad, que se plasmó en su primera obra: Alcázar de Miraloma, un conjunto de

¹ FERNANDEZ, José Antonio, “Auditoria Administrativa” Pág. 114

34 viviendas ubicado en el norte de Quito, luego de este gran éxito surgieron nuevas construcciones como Alcázar de Toledo, Génova, Sevres, Versalles, Alsacia y otros proyectos inmobiliarios.

En el año 2006, la empresa adopta **Certificación ISO 9001**, “Norma internacional que promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos”².

1.2.1.1 Sus Productos:

La empresa realiza la compraventa de: Bienes muebles e inmuebles y bienes de capital, arriendo, subarriendo y administración de los mismos, diseño y construcción de toda clase de proyectos inmobiliarios, urbanizaciones y complejos habitacionales, residenciales, turísticos y hoteleros y hasta la prestación de servicios y asesoría de mercado en todas sus fases y de comercialización de productos de toda índole, además en la construcción de carreteras y vías de comunicación y de infraestructura necesaria para realizar la instalación de todo tipo de servicios públicos.

1.2.1.2 Su capital:

La Compañía empezó con un capital de mil dólares dividido en mil acciones ordinarias nominativas o indivisibles y se presenta de la siguiente participación:

² ISO 9001 2000 diciembre 2000

Tabla No. 1: Capital Suscrito y Pagado.

ACCIONISTAS	CAPITAL TOTAL (\$)	TOTAL ACCIONES	PARTICIPACIÓN
Xavier Romero V.	500.00	500	50%
Alejandro Pazmiño B.	500.00	500	50%
TOTAL	1.000.00	1.000	100%

Fuente: Escritura de Constitución de la Compañía

1.2.1.3 Sus Procesos:

Las áreas de actividad, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.

La estructura que se presenta corresponde a una mediana empresa comercial; a continuación se enlista e identifica brevemente los procesos que realiza la empresa:

- a) **Diseño.-** El presente proceso, abarca la gestión total del diseño de planos arquitectónicos, partiendo de una idea que conjuga los requerimientos de los clientes, hasta la entrega de herramientas como planos, permiso de construcción, presupuestos, cronogramas y publicidad.

- b) **Ventas.-** Es la entrega del inmueble, responsabilizándose de proporcionar la publicidad necesaria, para íntegramente asesorar al cliente llenando todas sus expectativas y la negociación del financiamiento final.
- c) **Compras.-** Este proceso se encarga de controlar la adquisición de los insumos, de acuerdo a la planificación de la obra, conjuntamente con el presupuesto analizando para su posterior aprobación.
- d) **Construcción.-** Este proceso es el más importante en la empresa, donde se determina y evalúa el requerimiento de la mano de obra, materiales y cronograma de tiempos, para conllevar con la planificación de las actividades y la ejecución de la obra.
- e) **Entrega de vivienda.-** Es la transferencia de dominio del bien inmueble, previa confirmación a la calificación crediticia del cliente, donde se da el paso a la entrega de vivienda al cliente.
- f) **Post venta.-** Este proceso busca normar y otorgar soluciones directas, oportunas a las diferencias encontradas, por los clientes luego de recibir el bien. Busca además ganar mayor confianza en la calidad del producto.

La empresa trabaja con la administración de un fideicomiso. *“Un fideicomiso es un contrato o convenio en virtud del cual una persona, llamada fideicomitente o también fiduciante, transmite bienes, cantidades de dinero o derechos, presentes o futuros, de su propiedad a otra persona (una persona natural, llamada fiduciaria), para que ésta administre o invierta los bienes en beneficio propio o en beneficio de un tercero, llamado fideicomisario. Cabe señalar que, al momento de*

la creación del fideicomiso, ninguna de las partes es propietaria del bien objeto del fideicomiso. El fideicomiso es, por tanto, un contrato por el cual una persona destina ciertos bienes a un fin lícito determinado, encomendando la realización de ese fin a una institución fiduciaria en todas las empresas.”³

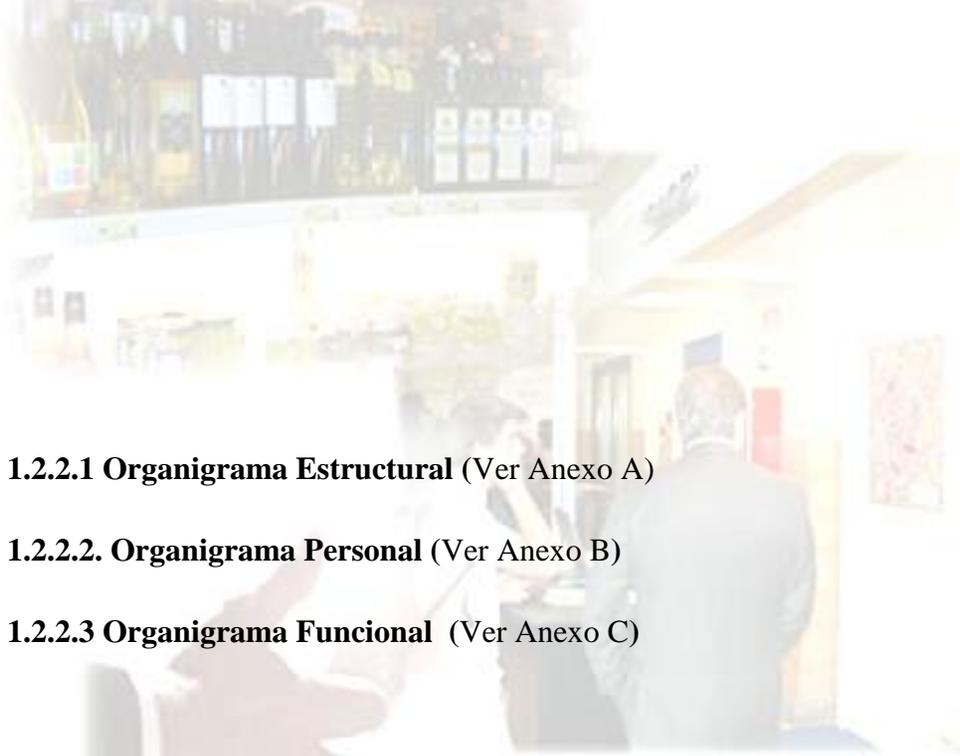
Actualmente la empresa Romero & Pazmiño se beneficia de varios proyectos, como son:

- 
- a) Fideicomiso Carcelén II
 - b) Fideicomiso La Cumbre
 - c) Fideicomiso Avignon
 - d) Fideicomiso Alcázar de Bellavista
 - e) Fideicomiso Génova II
 - f) Fideicomiso Versailles
 - g) Fideicomiso Pontevedra
 - h) Fideicomiso La Moya
 - i) Fideicomiso La Primavera
 - j) Fideicomiso Sevres II
 - k) Fideicomiso La Esperanza
 - l) Proyecto Burdeos
 - m) Proyecto Verona
 - n) Proyecto Marsella
 - o) Edificio Alsacia Tennis

³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Fideicomiso>

1.2.2 Organigramas de la Empresa

*“El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y asesoría”.*⁴



1.2.2.1 Organigrama Estructural (Ver Anexo A)

1.2.2.2. Organigrama Personal (Ver Anexo B)

1.2.2.3 Organigrama Funcional (Ver Anexo C)

1.2.2.3.1 Organigrama Funcional

El Organigrama Funcional, incluyen las funciones principales que tiene asignada cada área en la empresa, además de las unidades e interrelaciones.

Las funciones designadas para el Área de Administración son:

⁴ VASQUEZ, Victor Hugo, Procesos Organizacionales, Pág.4

A) Gerente General

- La Gerencia General, por sí o por intermedio del Representante de la Gerencia establece, aprueba y divulga las políticas necesarias para el cumplimiento de los requerimientos externos e internos.
- Planifica y asigna las responsabilidades, la autoridad y los recursos necesarios.
- Resolver acerca del destino de las utilidades y formación de reservas, de acuerdo con la ley.

B) Gerente de Operaciones

- Supervisa la gestión de servicio al cliente interno, proceso Operativo;
- Supervisión a la gestión de Recursos Humanos;
- Liquidación de fideicomisos.

C) Controller

- Revisión y estructuración de cuentas contables de proyectos y empresas;
- Control financiero de la empresa

D) Oficial de Cartera

- Seguimiento del proceso de cobranzas hasta su pronto pago;
- Gestión de cobro diariamente a los clientes;
- Manejo de informes diarios de pagos realizados.

E) Director Administrativo

- Supervisa la gestión de administrativa de la organización;
- Controla el desarrollo de los sistemas administrativos de la empresa;
- Organización de proyectos de integración del personal.

F) Mensajero

- Cumplimiento de entrega de documentación en realización a trámites legales;
- Cumplimiento solicitudes del área Comercial y Construcciones;
- Apoyo de entrega de documentos Contables y Administrativos.

G) Auxiliar de Servicio

- Mantenimiento de oficina;
- Mantenimiento de plantas;
- Servicios de Oficina (copias, faxes, correspondencia interna).

H) Recepcionista

- Información a clientes;
- Apoyo y control de llamadas salientes a celulares e internacionales;
- Recepción de clientes y llamadas telefónicas, administración de mensajería interna y externa.

I) Jefe Operativo

- Supervisar el normal desarrollo del proceso operativo;
- Supervisar el normal desarrollo del proceso contable;
- Revisión y control de documentos legales inherentes a la empresa.

J) Asistente Operativo Sénior

- Asigna cuentas contables a registros previamente ingresados;
- Revisión y conciliación de cuentas monetarias.

K) Asistente Operativo Junior

- Operaciones ver procedimiento, generar y documentar registros de facturas para el proceso de pago a proveedores;
- Registro de información en Sistema Multifox;
- Administrar el archivo físico contable – Operativo.

Las funciones designadas para el Área de Construcción son:

L) Director de Construcción

- Solicitar, Analizar e interpretar los diferentes estudios preliminares;
- Dirigir la ejecución de la obra ejerciendo la vigilancia técnica y administrativa de los trabajos;
- Supervisar la gestión de adquisición de materiales, y avance de obra según planificación.

M) Jefe de Adquisiciones

- Adquisición de materiales;
- Administración y evaluación proveedores;
- Supervisión del proceso de pagos a proveedores.

N) Supervisor de Calidad y Productividad

- Controlar la calidad de la ejecución de las obras;
- Revisar y velar porque el cuadro de acabados y las especificaciones técnicas de construcción sean respetados;
- Supervisar y requerir las pruebas y ensayos de materiales verificando la calidad en la obra.

Ñ) Chofer

- Transporte de equipos y herramienta menor;
- Transporte de correspondencia interna entre obras y oficina;
- Control del estado del vehículo.

O) Asistente Administrativo de Oficina

- Seguimiento adquisición de materiales;
- Administración de contratos de construcción;
- Manejo y archivo de la información técnica del proyecto.

P) Fiscalizadoras

La empresa contrata empresas fiscalizadoras, misma que se encargan llevar el control presupuestario de la obra civil.

Q) Residente de Obra

- Dirigir la ejecución de la obra ejerciendo la vigilancia técnica y administrativa de los trabajos para obtener la realización correcta de los mismos con sujeción a la información técnica válida;
- Solicitar toda la información técnica válida (planos de detalle, memorias técnicas, especificaciones técnicas, análisis de precios unitarios y presupuestos; supervisar el descargo de materiales del inventario identificando los rubros en los que se debe aplicar cada material.

R) Bodeguero

- Recepción y verificación de materiales;
- Entrega materiales de construcción a obra;
- Administración de inventario de materiales en bodega.

S) Maestro Mayor

- Entender, coordinar y organizar las actividades semanales descritas en la orden de trabajo recibida del Residente de obra;
- Coordinar el requerimiento de materiales con el Residente de obra para su posterior despacho de bodega;

- Leer y entender los planos y cronogramas con la guía y apoyo del Residente de Obra.

T) Asistente de Bodega

- Proceso de compra de materiales;
- Control cualitativo y cuantitativo de recepción de materiales;
- Provee materiales de construcción a obra;
- Entrega de materiales solicitados y validados por el Residente de Obra.

U) Personal de Obra

La empresa, lleva a cabo la contratación de la mano de obra, por medio de contratistas y subcontratistas.

V) Analista de Costos

- Registro de transacciones en el sistema de control presupuestario;
- Análisis de información de costos generados en el proceso de construcción;
- Apoyo a la generación de informes y generación de presupuestos.

W) Asistente de Diseño

- Distribución y manejo de los planos de todas las áreas;
- Revisión y modificación de cambios;
- Generación de planos para ayuda ventas;
- Coordinación de elaboración de maquetas.

X) Supervisor de Post-Venta

- Programar la asistencia técnica determinando el personal y materiales necesarios para la atención oportuna de los requerimientos de clientes;
- Comunicar al cliente la fecha prevista para la atención de la asistencia técnica requerida;
- Supervisar la ejecución de la asistencia técnica garantizando la calidad de los trabajos efectuados y el cumplimiento de las fechas y plazos comprometidos con clientes.

Y) Supervisor de Acabados

- Solicitar oportunamente los recursos necesarios para la ejecución del avance de obra programado acogiendo para el efecto a las políticas internas de la empresa teniendo en cuenta las órdenes de cambio de cada unidad si existieren, así como las especificaciones de acabados.
- Controlar el avance de obra de acuerdo al cronograma y fechas de entrega comprometidas, en concordancia con lo determinado por el área de ventas, y ejercer el control total de calidad de los acabados de las obras.

Z) Ejecutivo de Servicio al Cliente

- Coordinar con el Asistente Comercial los diferentes reclamos generados por los clientes a través de la solicitud de Inspección Técnica;
- Realizar inspecciones;
- Solicitar el material necesario para la asistencia al cliente.

AA) Residente Hidro-sanitario

- Dirigir la ejecución de la obra ejerciendo la vigilancia técnica y administrativa de los trabajos para obtener la realización correcta de los mismos con sujeción a la información técnica válida;
- Solicitar toda la información técnica válida (planos de detalle, memorias técnicas, especificaciones técnicas, análisis de precios unitarios y presupuestos y su validación;
- Determinar los volúmenes reales de obra y notificar al Director de construcciones para la respectiva actualización del presupuesto del proyecto hidro-sanitario;

BB) Sobrestante

- Administración, supervisión y control de calidad del avance de obra ejecutado en el proyecto;
- Administra el formato de control de calidad;
- Supervisa y verifica el buen estado de la herramienta utilizada por los Albañiles;
- Determina el consumo real de materiales e informa de las optimizaciones obtenidas y/o incrementos justificados;
- Levantamiento de tiempos para establecer precios unitarios de mano de obra.

Las funciones designadas para el Área de Negocios son:

CC) Gerente de Negocios

- Ejercer el control financiero de la empresa;
- Elaboración del presupuesto anual de la empresa;
- Administración del flujo de caja de la empresa.

DD) Director Comercial

- Desarrollar el material promocional de apoyo para la venta de los proyectos;
- Elabora estrategias comerciales por segmento de mercado;
- Desarrollo de tracking de satisfacción de clientes.

EE) Asesor Legal

- Suministrar asistencia a la Empresa, a sus distintas áreas y funcionarios en asuntos de carácter legal;
- Asesorar a la Empresa en los procedimientos municipales y administrativos en general, en concordancia con la normativa vigente y demás fuentes legales y doctrinarias;
- Gestionar la obtención de aprobaciones, permisos y licencias municipales y administrativas en general y efectuar y supervisar la suscripción de todos los contratos, minutas, escritos necesarios para sustentar operaciones con clientes, contratistas y proveedores.

FF) Administrador de Proyectos

- Gestionar líneas de financiamiento a clientes;
- Gestionar líneas de crédito para proyectos;
- Estructuración de operaciones de financiamiento directo.

GG) Asesores Comerciales

- Atención a clientes, Información y asesoría, Seguimiento a clientes potenciales.
- Seguimiento y verificación de documentos;
- Gestiona firma de convenio de reserva y promesas de compra-venta.

HH) Asistente Comercial

- Apoyo en el desarrollo de campañas publicitarias;
- Investigaciones de mercado;
- Elaboración de procesos de ventas y mercadeo.

CAPITULO II

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990).

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía?. Para poder determinar exitosamente la continuidad de las instituciones en un mundo globalizado, una técnica fundamental para poder responder exitosamente es la planeación estratégica.

Es por ello que la planeación estratégica busca orientar a las empresas hacia oportunidades económicas atractivas (y para la sociedad), es decir, que las instituciones se adapten a sus recursos y su saber hacer, además que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad, para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

“El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente seis componentes: la misión, visión, los objetivos, las estrategias y los principios y valores. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.”

La empresa Romero & Pazmiño busca la inserción de una cultura empresarial donde acentúa algunos puntos importantes como parte de la planeación estrategia adoptada:

- Gestión que va más allá del cumplimiento de la tarea;
- Inconformidad con el *status quo*;
- Autodisciplina y autogestión.

2.1 Misión

2.1.1 Concepto

“Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, es como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de la empresa o área, es la definición “del negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber del negocio⁵”.

2.1.2 La Misión de la Empresa “Romero&Pazmiño”

Es Incorporar a la Gestión Inmobiliaria es promover un enfoque integral, innovador y altamente técnico a través de la gestión de un equipo humano talentoso y de aliados estratégicos, logrando la satisfacción de nuestros clientes a través de la oferta de un producto de calidad superior que a la vez constituye una opción atractiva de inversión.

⁵ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, segunda edición, Pág.19

2.2 Visión

2.2.1 Concepto

“Se entiende por Visión, la idealización del futuro de la empresa. Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante. Los aspectos estratégicos para alcanzar la visión se deben concentrar en tres líneas fundamentales de acción: capacitación, reingeniería de procesos y certificación de calidad.⁶”

2.2.2 La visión de la empresa “Romero&Pazmiño”

“(2020) Ser el mayor desarrollador inmobiliario del Ecuador buscando brindar mayor calidad de servicio a sus clientes, una rentabilidad sostenida a sus accionistas, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso personalizado y de calidad”.

“La filosofía de la empresa es contar con un equipo humano que vea en la organización la oportunidad de auto-realización a través del desarrollo de su trabajo”

⁶ Goldratt, E. M.: La Meta. Un proceso de mejora continúa.

2.3 Objetivos Estratégicos de la Empresa

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otras alternativas.

a) Perspectiva Financiera.

- Fortalecer el patrimonio empresarial para incrementar la gama de productos y servicios con el fin de proporcionar al cliente, infraestructura de calidad y obtener un índice de satisfacción de clientes del 90%. Desarrollar alianzas estratégicas sólidas con instituciones financieras.

b) Perspectiva del Cliente.

- Desarrollar los parámetros mínimos que definen un producto superior a la vez desarrollar el servicio de consultoría especializada directa con el cliente.

c) Perspectiva Interna.

- La empresa busca el desarrollo de un concepto de Marca además dentro de sus ventas se ha propuesto obtener un monto de ventas de USD 30.000.000,00 en el año 2010 y reducir el tiempo de entrega de casas en un 50% logrando reducir el índice de reclamos en un 50% a través también de incrementar la producción al igual que clientes potenciales brindando al cliente mayor calidad de vida para su familia.

d) Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Eje: Gestión del Talento Humano.

- Implementar un Sistema de Gestión del Talento Humano reforzando prioritariamente la profesionalización, capacitación y motivación para el mejoramiento continuo de las competencias hasta el año 2010.

e) Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Eje: Tecnología.

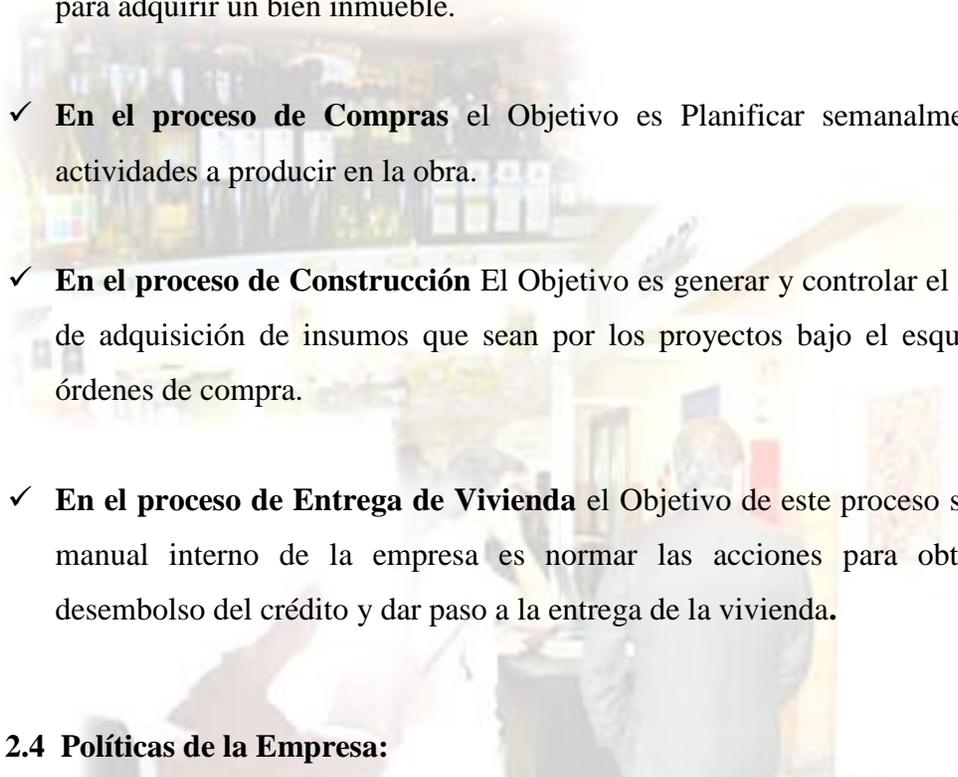
- Desarrollar al 2011 un Sistema de Información Gerencial para la toma de decisiones optimizando el Sistema Informático actual construyendo aplicativos que permitan a los asociados mayor acceso, apoyo y agilidad.

f) Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Eje: Estrategia.

- Ejecutar en los próximos 4 años el Plan Estratégico así como desplegar eficientemente un Plan Operativo a los diferentes niveles de la empresa como la base del Desarrollo Organizacional y la optimización de alianzas locales e internacionales. Consolidar red de aliados estratégicos locales e internacionales. Conseguir el punto de equilibrio de la empresa en un plazo no mayor a 18 meses.

En la empresa se han definido los siguientes objetivos para la empresa enfocándose a la realidad actual y a las exigencias del cliente en los diferentes procesos se presentan los siguientes objetivos:

- 
- ✓ **En el proceso de Diseño** es controlar las etapas del diseño, a fin de garantizar la conformidad del producto previo al proceso de construcción.
 - ✓ **En el proceso de Ventas** es normar y controlar el proceso de ventas en la fase de captación de clientes, asegurándose que el perfil del cliente sea el adecuado para adquirir un bien inmueble.
 - ✓ **En el proceso de Compras** el Objetivo es Planificar semanalmente las actividades a producir en la obra.
 - ✓ **En el proceso de Construcción** El Objetivo es generar y controlar el proceso de adquisición de insumos que sean por los proyectos bajo el esquema de órdenes de compra.
 - ✓ **En el proceso de Entrega de Vivienda** el Objetivo de este proceso según el manual interno de la empresa es normar las acciones para obtener el desembolso del crédito y dar paso a la entrega de la vivienda.

2.4 Políticas de la Empresa:

“La política de empresa busca el desarrollo y la adaptación de las empresas a los cambios estructurales y, en particular de las pequeñas y medianas empresas. De igual modo, intenta fomentar la cooperación entre empresas y favorecer el aprovechamiento de los resultados de la investigación, del desarrollo tecnológico y de la innovación⁷”

⁷ SERNA, Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, segunda edición, Pág.43

La empresa ha tomado en cuenta la estructuración de negocios con base en la identificación de oportunidades de mercado a través de un análisis ágil y preciso que comprende los diferentes elementos del negocio inmobiliario además:

- Sustentar la toma de decisiones en hechos y datos
- Planificar adecuadamente previo al desarrollo de una idea
- Documentar las condiciones de un acuerdo

2.4.1 Políticas Internas del Proceso de Diseño.

- a. Mantener reuniones lideradas por el Gerente de Negocios con el Director de Construcciones, el Administrador de Proyectos y el Arquitecto proyectista para verificar que los bosquejos, planos y áreas que se presentan estén trabajadas con base en las especificaciones generales entregadas.
- b. Entregar al Asistente de Diseño copias de los planos diseñados a escalas estándares, estos planos deberán ser entregados también en CD o cualquier otro medio informático de cada proyecto a realizarse.
- c. El Director de Construcciones con el apoyo del Supervisor de Calidad y Productividad verifican y validan los planos recibidos de acuerdo a las especificaciones requeridas.
- d. El Gerente General deberá instruir interna o externamente la generación de presupuestos con base en los planos aceptados.

- e. El Gerente de Negocios, con el apoyo del Director Comercial deberá coordinar la generación de maquetas, dípticos, trípticos u otro tipo de recursos que requiera el área de ventas para la comercialización de los productos inmobiliarios.
- f. El Gerente General con el apoyo del Supervisor de Calidad y Productividad deberá generar el cronograma de obra.
- g. El Asistente de Diseño es el responsable de mantener el archivo de memorias técnicas y planos.
- h. El Asesor Legal es el responsable de mantener los documentos legales del proyecto y originales de los permisos municipales.

2.4.2 Políticas Internas del Proceso de Ventas

- a. El Asesor Comercial es el responsable de proporcionar al cliente toda la información necesaria que se requiera del proyecto y de informar a los asesores la disponibilidad de viviendas con el objeto de no sobrevender inmuebles.
- b. El Asesor Comercial es responsable de captar la información de los clientes tanto en el informe de visitas como en la ficha del cliente.
- c. El Asesor Comercial es responsable de actualizar el informe semanal de comportamiento de visitas y ventas por vendedor.
- d. El Asesor Comercial deberá negociar con el cliente la forma de pago según la fecha de entrega de la vivienda y entregarla al Asistente de proyecto para su seguimiento.

- e. El Asesor Comercial deberá mantener el archivo del informe de visitas y actualizar la base de datos de ventas.
- f. El Asesor Comercial deberá generar semanalmente un informe de su gestión y entregarla al Director Comercial.
- g. El Gerente de Negocios con el Gerente General autorizarán el inicio de la construcción de acuerdo al cumplimiento del punto de equilibrio.
- h. El Asistente Comercial es el responsable de entregar periódicamente información de ventas al área operativa.

2.4.3 Políticas Internas del Proceso de Compras

- a. El Residente de obra deberá solicitar oportunamente los materiales que va a requerir de acuerdo a la planificación de obra.
- b. El Residente de obra deberá proveer los materiales requeridos con quince días de anticipación.
- c. El bodeguero verificará su stock de materiales de acuerdo al requerimiento del Residente y generará una nota de pedido de materiales identificando:
 - a. Nombre del material requerido;
 - b. Unidad de compra;
 - c. Cantidad requerida;
 - d. Detalle de la aplicación que va a tener cada material.

- d. El Residente de obra deberá adjuntar todos los justificativos necesarios, ya sean memorias de cálculo, diagramas o referencia a planos para la aprobación de las notas de pedido de materiales.
- e. El Bodeguero enviará su requerimiento de materiales hasta el día lunes al medio día al Analista de Costos para su verificación.
- f. No se aceptarán notas de pedido de materiales enviados por fax o por otro medio que no sea físico.
- g. No se podrá solicitarse en obra material a menos que sea adquirido bajo el criterio de fondo rotativo.
- h. El Analista de Costos deberá verificar la nota de pedido de materiales contra presupuesto y generar las modificaciones necesarias para aprobar dicha solicitud.
- i. En caso que existan materiales considerados fuera de presupuesto, el Analista de Costos deberá solicitar la aprobación de estos materiales al Ingeniero de Costos.
- j. El Analista de Costos deberá revisar todas las notas de pedido y entregarlas hasta el día miércoles al medio día al Jefe de Adquisiciones.
- k. El Jefe de Adquisiciones, deberá verificar los precios de los materiales requeridos.
- l. En caso de que el precio del material haya variado o que el material que se esté solicitando, no haya sido adquirido anteriormente, el Jefe de Adquisiciones deberá generar cotizaciones del material solicitado a diferentes proveedores.

2.4.4 Políticas Internas del Proceso de Construcción

- a. El Residente de obra, con el apoyo del Asistente Administrativo de obra deberá enviar las ordenes de trabajo para la validación y control de las actividades a para el Analista de Costos.
- b. En caso de rubros no presupuestados o cantidades cubicadas por encima del presupuesto, el Analista de Costos deberá solicitarle su aprobación al Ingeniero de Costos, adjuntándole cualquier tipo de memoria técnica, cálculo o documento de soporte que haya recibido como justificativo del rubro en mención.
- c. El Residente de obra deberá tomar en cuenta esta información para efectuar el proceso de planillaje o en su defecto, justificar aquellos rubros en los que existan observaciones.

2.4.5 Políticas Internas del proceso de Entrega de Vivienda

- a. El Oficial de Cartera con el apoyo de los Asesores comerciales inicia seguimiento a la entrega de la documentación.
- b. Cumplido el plazo, y en caso de no recibir la documentación completa, se notificará por escrito la fecha de inicio de cobro de multa y el monto establecido en el convenio de adhesión o promesa de compra venta.
- c. El Oficial de Cartera revisa la documentación completa recibida; en caso que exista una entrega parcial, se le devolverá la carpeta completa al cliente para que sea completada y dar inicio nuevamente al trámite de revisión.

- d. La institución financiera deberá calificar el crédito, generar una respuesta y entregarla al Oficial de Cartera.
- e. El Oficial de Cartera coordina avalúo con la empresa avaladora y entrega la declaratoria de propiedad horizontal.
- f. El Oficial de Cartera inicia el seguimiento a la elaboración de la minuta.
- g. El Oficial de Cartera imprime el estado de cuenta de la vivienda correspondiente y junto a la generación del medio de aprobación para la firma de matrices de compra venta/ restitución fiduciaria, recoge la firma del Gerente de Operaciones, Asesor Legal y Administrador de Proyectos, quienes verifican:
- Abono de la totalidad de la entrada;
 - Pago total de las órdenes de cambio;
 - Nombre del proyecto;
 - Nombre de los comparecientes,
 - Número de casa;
 - Áreas, alícuotas, y linderos;
 - Carta de aprobación de crédito hipotecario.
- h. El Gerente de Negocios verifica la liquidación de la vivienda, incorporada en el medio de aprobación para la firma de matrices de compra venta/ restitución fiduciaria, y lo firma para que se suscriba la matriz.
- i. Se establece que ninguna minuta podrá ser firmada sin la aprobación del Gerente de Negocios o el Gerente General.

- j. El Oficial de Cartera coordina con la notaría responsable del proceso legal del cliente, la obtención de una copia certificada de la escritura de restitución fiduciaria / compra venta para cerrar el file del cliente. Si no se obtiene una copia simple certificada en la notaría, se solicitará al cliente entregar en oficina una copia simple de la escritura.

2.4.6 Políticas Internas del proceso de Post Venta

- a. Se establece que las únicas vías para la recepción de reclamos de clientes son los teléfonos internos de la empresa y la página web de la empresa.
- b. El asistente comercial, debe proceder de acuerdo al manual de reclamos que Romero & Pazmiño determine como vigente.

2.5 Estrategias de la Empresa

“Son las acciones que deben realizarse para mantener soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad ⁸de trabajo y así se hacen realidad los resultados esperados al definir los proyectos específicos.”

- Aplicar un control técnico de gestión, desarrollando una metodología de seguimiento en:
- Construcción,
 - Administración financiera,

⁸ SERNA, Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, segunda edición, Pág. 21.

- Ventas,
 - Trámites.
- Estructurar matriz comparativa (fortalezas, debilidades, precios, productos, servicios, participación de mercado):
- Tendencias recientes del negocio inmobiliario,
 - Investigación en publicaciones especializadas, visitas a otros países, internet.
 - Oportunidades de Mercado: Identificación y desarrollo de nichos.
 - Base de datos del mercado inmobiliario., Proyectos en ejecución y por desarrollarse (ubicación, áreas, precios, especificaciones, condiciones de financiamiento, desempeño de ventas).
- Conformación de una red de especialistas para asesoría en las fases de estructuración y administración de proyectos.
- Desarrollar un proceso técnico de diseño y análisis de proyectos,
 - Conformación de red de aliados estratégicos,
 - Conformación de un *pool* de inversionistas,
 - Desarrollar el concepto **más por menos**.
- Selección de especialistas en tramitología urbana, planificación, presupuestario y asesoría jurídica, negociación de las condiciones de la relación.
- Definir áreas de especialización dentro del negocio inmobiliario:
- Vivienda económica,

- Condominios y Edificios,
 - Reciclaje,
 - Proyectos Especiales.
-
- Buscar reducciones en costos directos a través de la aplicación de conceptos de diseño y construcción integrados a (corto plazo) y de calidad y productividad en el proceso constructivo (mediano plazo).
 - Definir parámetros de diseño específicos por segmento en función de las recomendaciones de Prospección y de Asesoría técnica.
 - Desarrollar una estrategia de mercadeo para cada segmento.

2.6 Principios y Valores

El objetivo de las actividades de la Inmobiliaria Romero&Pazmiño, es la construcción de urbanizaciones residenciales de alta calidad en la ciudad de Quito.

Por lo tanto la inmobiliaria Romero& Pazmiño, y sus empleados han establecido un conjunto de valores basados en el Código de Ética, como complemento a la política, líneas directrices, reglas actuales y aquéllas futuras que pueda adoptar en cada actividad a realizar.

Dichos valores se deben conocer y respetar por todos los empleados y, dentro de lo posible, por las contrapartes de la Inmobiliaria Romero&Pazmiño. El objetivo del Código de Ética es proporcionar a los empleados líneas directrices sobre la conducta en el trabajo, sin importar sus antecedentes culturales. El cumplimiento del Código de Ética asegura un clima de trabajo constructivo e innovativo basado en la confianza mutua además de proteger la reputación y la eficiencia de la empresa.

Cada empleado está de acuerdo con el Código de Ética y está dispuesto a cumplirlo. Por consiguiente, todos los empleados se comportarán conforme al texto y espíritu de estos principios y reglas. El Código de Ética es una parte integral del contrato de trabajo y/o de servicios profesionales. El incumplimiento de las reglas internas conducirá a una acción disciplinaria.

Los empleados que son responsables de la contratación de personal deberán asegurar que se hagan los nombramientos en base a la habilidad de una persona y su potencial en relación a los requisitos del trabajo. Para evitar la acusación de parcialidad, dichos empleados no deberán estar involucrados en el nombramiento o cualquier otra decisión relacionada con el ascenso, desarrollo profesional o sueldos de los empleados con quienes tienen una relación familiar o cercana. El Gerente General y cada Jefe/a de Proyecto tienen tales decisiones como responsabilidad propia dentro de sus equipos.

Deberá dejarse claro y comprensible el rol, la responsabilidad y las obligaciones a toda persona recién contratada o nombrada. Se deberá proporcionar a los nuevos empleados la información completa sobre las regulaciones y reglas internas, así como la asistencia en el caso de tener dudas. Los superiores deben ser conscientes de que tienen la responsabilidad de fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador y promover el trabajo en equipo, para así evitar la desmotivación, la discriminación y el fraude. En el caso de un incidente real o sospechoso, tienen la obligación de tomar en serio el problema, averiguar inmediatamente el caso y -si es necesario- tomar las medidas correspondientes. Lo dicho es una tarea muy exigente, la cual merece seria atención.

2.6.1 Principios.- Normas o ideas fundamentales que rigen la conducta de las personas o empresas.

- **Compromiso social.-** Es la disposición consciente y responsable de la Empresa con el país, para promover su desarrollo comunitario, humano, espiritual y material.
- **Pluralismo.-** Promueve el respeto a las diferencias ideológicas, políticas, culturales y económicas de los empleados. La empresa sustenta la libertad de pensamiento, de expresión y de cátedra como manifestaciones del intelecto.
- **Criticidad.-** La empresa se constituye en un centro crítico de la sociedad que busca la vigencia de una sociedad justa, libre y solidaria, que permita alcanzar una vida digna y socialmente comprometida.
- **Ética.-** La Empresa se guía por los valores éticos de honestidad, honradez, responsabilidad y justicia. Sus egresados se desempeñan con un sólido Código de Ética profesional y humano.
- **Humanismo.-** Contribuye a la construcción y promoción de los valores humanos y la defensa de los derechos humanos.

2.6.2 Valores.- Son los cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Estos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y que hacer de la Empresa, los mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes.

- **Honestidad.-** El compromiso de los miembros de la Empresa, es transparente consigo mismo y con sus semejantes.
- **Respeto.-** Es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica. Para practicarla es preciso tener una clara noción de los derechos de las personas.

El respeto es el interés por comprenderse a sí mismo y a los demás y contribuir a llevar adelante sus planes de vida en un mundo diverso. Sin un respeto activo, es difícil que todos puedan desarrollarse.

- **Justicia.-** Consiste en facilitar a cada miembro de la Empresa, las condiciones para vivir en libertad y en igualdad; articular la solidaridad y el respeto en las diversas actividades; permitir la toma de decisiones comunes a través del diálogo de manera responsable; y, hacer valer los derechos de las personas.
- **Responsabilidad.-** Es la consciencia de las consecuencias de todo lo que se hace o deja de hacer sobre sí mismo, la institución o sobre los demás.
- **Laboriosidad.-** Es el esfuerzo humano para conseguir algo de manera autónoma o con la ayuda de los demás, con gran poder de transformación.
- **Creatividad.-** La creatividad es una forma talentosa de solucionar problemas del entorno, mediante intuiciones, combinación de ideas diferentes o conocimientos variados; aportes que resultan de la singularidad de los miembros, cuanto de las circunstancias del trabajo.
- **Perseverancia.-** Es la fuerza interior que permite llevar a buen término las actividades que se emprende, realizadas con alta motivación y profundo sentido de compromiso.
- **Paz.-** Es el fruto de la sana convivencia; para hacerla posible es necesario un ordenamiento social justo, en el que todos tengan las mismas oportunidades para desarrollarse personal y profesionalmente.
- **Tolerancia.-** Hace posible la convivencia social como expresión del respeto por las ideas y actitudes de los demás.
- **Libertad.-** La libertad es la posibilidad que tienen los actores para decidir por sí mismos y para actuar en las diferentes situaciones que se presentan en la vida.

- **Lealtad.-** Tiene que ver con el sentimiento de apego, fidelidad y respeto que inspira a los miembros de la Empresa, para llevar adelante acciones o ideas con las que la empresa se identifica.
- **Solidaridad.-** Se manifiesta cuando los miembros de la empresa se unen y colaboran mutuamente para conseguir un fin común. La solidaridad tiene que ver también, con el esfuerzo para impulsar la libertad, la igualdad y demás valores morales en aquellos grupos que, por diversas razones, no pueden disfrutar de esos valores.



CAPITULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Análisis Interno.

Al efectuar un análisis interno a los procesos que desarrolla la empresa, permitirá **fijar las fortalezas y debilidades** de la misma, donde se va a lograr analizar las características más importantes de la empresa, permitiendo además, el poder identificar la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado entre otros con la empresa.

El análisis **FODA** dispondrá determinar una adecuada administración estratégica a la empresa en cuanto a recursos materiales y humanos llegando a la evolución y desarrollo de la organización, además la modernización de los procesos internos de negocio mediante soluciones especializadas, que se adapten a los requerimientos específicos del cliente, para llegar a la optimización de la operatividad e impacto positivo en los resultados financieros de la organización.

La operación del negocio se ve soportada en la **Cadena de Valor** (Ver Anexo D), la cual se divide en tres tipos de procesos:

Los Procesos Gobernantes, son aquellos tomados en cuenta por la Gerencia para la planificación y control de la organización, como son: Gerencia General y Gerencia de Negocios.

La línea operativa de la organización, está formada por la secuencia encadenada de procesos, para llevar a cabo la construcción de conjuntos habitacionales.

Esta línea viene determinada por la naturaleza de la actividad los **Procesos Principales** o Productivos, son quienes generan salidas y tienen alto impacto sobre la satisfacción del cliente, como son: Diseño, Ventas, Compras, Construcción, Entrega de Vivienda y Post-venta.

Los Procesos de Apoyo o Habilitantes, son todos los procesos internos que prestan soporte a los principales y gobernantes, como son: Gestión de Recursos Humanos, Operaciones, Asesoría Legal, Informática.

“El desarrollo óptimo y la integración de todas las actividades le brinda a las empresas un alto grado de competitividad”.⁹

A continuación, la descripción de los procesos principales que tiene la inmobiliaria al momento, mostrando cuáles son sus respectivas actividades y resaltando observaciones.

3.1.1 Proceso de Construcción

El proceso de construcción inicia con la emisión de la orden de trabajo, donde se detalla la información sobre el proyecto el cual consta dentro de los planillajes, estos son formatos establecidos para llevar el control y evaluación de la obra.

Además la inmobiliaria, considera la contratación del personal de mano de obra, en forma independiente por medio de contratistas y subcontratistas.

⁹ ISO 9001-2000 Macro proceso de Calidad.

La generación de un nuevo proyecto inicia con reuniones periódicas lideradas por el Gerente de Negocios, Director de Construcciones, Administrador de Proyectos y el Arquitecto proyectista, quienes llegan a establecer un anteproyecto, el Gerente de Negocios es el responsable de validar y aprobar junto a la Gerencia.

Determinando la ejecución de los planos arquitectónicos del anteproyecto, el Asesor Legal inicia los trámites necesarios para la licencia de construcción, además es el responsable de distribuir todos los documentos legales, permisos, convenios, etc. El Asistente de Diseño es el encargado de revisar que el proyecto arquitectónico, cumpla con todas las ordenanzas municipales.

La información de todos los proyectos deberá contener lo siguiente:

- a. El análisis de competencia;
- b. Un croquis de localización del proyecto;
- c. El material promocional del proyecto;

Figura N1: Proyecto Marcella, Conjunto cerrado de 14 casas.



Fuente: Empresa Romero&Pazmiño

Igualmente la empresa realiza la emisión de la siguiente documentación legal de los proyectos:

- a.** Escritura del lote;
- b.** Constitución del fideicomiso;
- c.** Certificado de gravámenes;
- d.** Impuesto Predial;
- e.** Declaratoria de propiedad horizontal;
- f.** Certificado de cumplimiento de obligaciones.

La financiación del proyecto está a cargo del Gerente General, quien instruye interna o externamente, la generación de presupuestos con base en los planos aceptados donde los principales cálculos son:

- a.** Flujo de ingresos proyectado;
- b.** Flujo de egresos proyectado;
- c.** Cuadro de financiamiento;
- d.** Flujo de caja;
- e.** Estudio económico del proyecto;
- f.** Presupuesto indirectos.

El Director de Construcciones coordina con los respectivos Ingenieros y Arquitectos Proyectistas, para la elaboración de los planos Estructurales, Hidro-sanitarios, Eléctricos y otros que se requieran según las necesidades del proyecto.

Se determina un portafolio del proyecto a través de un documento llamado IRM (Informe de Regularización Metropolitana), el cual el Municipio del

Distrito Metropolitano de Quito, por intermedio de las unidades técnicas de Gestión Urbana de las administraciones zonales, calificará las solicitudes de regularización con apego a las disposiciones de la ordenanza N°083 de la Ley Orgánica del código de Régimen Municipal, el mismo que contiene la siguiente información sobre el proyecto:

- Juego de planos arquitectónicos del proyecto (copia simple) en formato solicitado por el banco;
- Copia de planos de plantas y fachadas;
- Cuadro de especificaciones de construcción;
- Presupuesto;
- Cronograma;
- Aprobación de planos;
- Permiso de construcción;
- Estudios Hidro-sanitarios;
- Estudio de suelos;
- Estudio Estructural;
- Estudios Eléctricos.

Todos los diseños de planos deben tener:

- La versión de los planos arquitectónicos diseñados por la Inmobiliaria.
- Todas las escalas utilizadas en los planos, deben ser correspondientes a las escalas utilizadas en los planos arquitectónicos en la Inmobiliaria.
- El Diseño Estructural a cargo del Director de Obra.
- El Diseño Eléctrico a cargo de los Asistentes de Obra.
- El Diseño Hidro-sanitario a cargo del Supervisor de Obra

Además los documentos serán revidados periódicamente verificando:

- Optimizaciones en recorridos, ubicación de cisterna, capacidad de equipo hidroneumático, cantidad de bajantes, cajas de revisión, diámetro de los desagües y tuberías de agua caliente y fría, para evitar que afecten la arquitectura del proyecto.
- El Levantamiento topográfico se realiza en conjunto con las ordenanzas municipales del D.M.Q. a cargo del Director de Obra.
- El Estudio de suelos, a cargo del Director de Obra.

Una vez realizada una vista preliminar en el área de Construcción se encontró las siguientes deficiencias:

1. El presente análisis ha identificado diversas políticas internas, las cuales son impuestas por apuntes de proyectos anteriores, en lo que respecta al diseño de planos donde la empresa, ha seleccionado un formato de requisitos mínimos, para los proyectistas que se encuentra en el área, (Ver Anexo E).
2. Además por comentarios de los Supervisores, afirman que muchos de los formatos de construcción se muestran escasos de innovaciones tecnológicas.
3. Dentro del análisis, se ha evidenciado la falta de comunicación directa para la generación de un proyecto, falta de capacitación técnica para manejar la producción y las operaciones, departe de obreros quienes no siguen con la obra sin supervisión.

4. El análisis ha revelado también, que dentro del presupuesto de la empresa no ha considerado realizar la revisión posterior de forma integral de todos los planos hidro-sanitarios, estructurales, arquitectónicos, eléctricos, topográficos y estudios de suelos, de forma externa, es decir, con la ayuda con un asesor entendido en la materia, proceso que consideraría mayores sugerencias de calidad y recomendaciones aplicables al proyecto, durante la construcción.
5. Dentro de la visita al Área de Construcción, se ha constatado la falta de computadores, medios tecnológicos que permiten una fácil y coordinada comunicación, para la continuidad del proyecto, además cuentan con un software administrativo, (Multifox) mismo que no es flexible para mantener una información actualizada del proceso de construcción.
6. Se ha constatado además una débil supervisión de obra, por la falta de personal de supervisión en el área de construcción, la falta de ensayos y pruebas de laboratorio durante el proceso constructivo, que respalden el cumplimiento de aquellos aspectos técnicos mínimos y necesarios para garantizar la calidad técnica de la obra.
7. Se ha evidenciado la falta de documentación escrita de respaldo que garantice el cumplimiento de las especificaciones técnicas, por lo que no es posible determinar el cumplimiento de aquellos elementos técnicos que no son susceptibles de verificación, debido a que no son visibles al momento de realizarse la inspección física, como son los suministros eléctricos.

8. El proceso de Construcción, se ha evidenciado nepotismo en el personal de ciertos niveles de Supervisión de obra, donde se seleccionan: Técnicos de Obras Públicas, Topógrafos, Geólogos, etc.

3.1.2 Proceso de Compras

El proceso de compras se ocupa principalmente, de generar y controlar la adquisición de insumos requeridos en los proyectos, bajo el esquema de órdenes de compra, su elaboración, control, aprobación, difusión y entrega, el responsable del proceso es el Jefe de Adquisiciones, se enfoca en el control y mejoramiento del tiempo de respuesta del proceso.

Figura 2. Selección de materiales para pisos



Fuente: Fotografía tomada por la autora.

El proceso de compras inicia en base al presupuesto del proyecto, bajo los pedidos de Construcción, donde el Bodeguero, verifica el stock de materiales de forma visual y de acuerdo al requerimiento del Residente y genera notas de pedido de materiales en ciertos materiales.

El residente de obra, quien deberá adjuntar todos los justificativos necesarios, ya sean memorias de cálculo, diagramas o referencia a planos para la aprobación de las notas de pedido de materiales. El Jefe de adquisiciones mantiene una base de datos de proveedores antiguos, ya seleccionados por la línea de crédito concedida a la empresa.

Actualmente la empresa no tiene una base de datos de proveedores nacionales activos, y no puede extraer nueva información, considerando nuevos precios, créditos y tiempos iniciales, sin embargo, los precios de los materiales no han tenido una significativa variación por ello al momento no se ha considerado proveedores provisionales, se debe considerar que el Jefe de Adquisiciones tiene poco tiempo en realizar la búsqueda de nuevos proveedores.

Tabla 2: Costo Actual de Materiales de Construcción.

Costo de un Paquete de Materiales de Construcción						
Tipo	Descripción	Unidad	Cantidad al Mes	Valor Unitario	Valor Mensual	Total Anual
Directos	Varilla	10mm	2	\$0.7740	\$1.55	\$1,270.84
	Cemento	sacos	4	\$5.8600	\$23.44	\$19,243.22
	Tablas	20 cm	4	\$1.2000	\$4.80	\$3,940.59
	tiras	5 cm	8	\$0.4000	\$3.20	\$2,627.06
	Clavos	2 1/2"	3	\$1.1264	\$3.38	\$2,774.18
	Cuarton	6m	5	\$1.2000	\$6.00	\$4,925.74
	Alambre	0	0.5	\$25.0000	\$12.50	\$10,261.95
	bloques	9*19*39	400	\$0.2400	\$96.00	\$78,811.81
	Cemento	sacos	6	\$5.8600	\$35.16	\$28,864.82
	Cemento	sacos	6	\$5.8600	\$35.16	\$28,864.82
	Arena	metro cubico	1	\$10.0000	\$10.00	\$8,209.56
	Cemento	sacos	4	\$5.8600	\$23.44	\$19,243.22
	tiras	metros	6	\$0.4000	\$2.40	\$1,970.30
	tablas	4 metros	8	\$1.2000	\$9.60	\$7,881.18
	Cuarton	6 Metros	4	\$1.2000	\$4.80	\$3,940.59
	tiras	6 Metros	3	\$0.4000	\$1.20	\$985.15
	Varilla	10mm	1	\$0.7740	\$0.77	\$635.42
	Cemento	sacos	4	\$5.8600	\$23.44	\$19,243.22
	Piedra Ripple	m3	2	\$14.0000	\$28.00	\$22,986.78
	Varilla	10mm	2	\$3.8700	\$7.74	\$6,354.20
Estribos	8mm / 15cm	2	\$11.1900	\$22.38	\$18,373.00	
TOTAL MATERIALES DIRECTOS					\$354.96	\$291,407.65
Indirectos	Estructura	2.5metros	8	\$ 4.50	\$36.00	\$29,554.43
	Cuarton	6 Metros	6	\$ 1.20	\$7.20	\$5,910.89
	tiras	6 Metros	6	\$ 0.40	\$2.40	\$1,970.30
	division interior	2m*2m	2	\$ 12.00	\$24.00	\$19,702.95
	TOTAL MATERIALES INDIRECTOS					\$ 69.60

Fuente: Diario "El Comercio" octubre 2009.

En el sector de la construcción, los precios son muy variables y dependen mucho de la economía a nivel mundial, pese a la poca afectación a los productos nacionales, las líneas de crédito no son extensas en periodos de tiempo, los contratos son realizados hasta 30 días de crédito con los proveedores, por ello la empresa debe estar previamente financiada para la compra del material.

Inmediatamente de la entrega del material a bodega, donde se ejecuta la recepción de los materiales, el responsable es el bodeguero o el ayudante de Bodega, quienes actúan periódicamente con la revisión, conteo y recepción de los materiales requeridos en obra.

En la bodega de materiales, el bodeguero registra los ingresos de materiales en el kardex de forma manual, pero muchas veces existen sobrantes los mismos que no se realiza su respectivo conteo o registro.

El proceso de control a la administración de Bodega se lo realiza periódicamente en lapsos de tiempo no mayores a 3 meses.

En el despacho de materiales el bodeguero es responsable de la revisión, conteo y entrega de los materiales requeridos en obra.

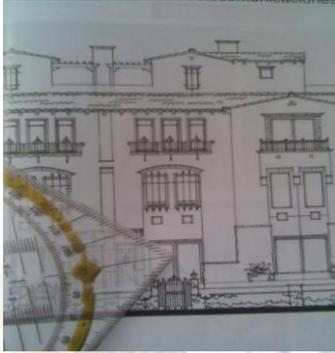
Una vez realizada una vista preliminar en el área de Compras se encontró las siguientes deficiencias:

1. En el proceso de compra la empresa maneja materiales dirigidos a una construcción de línea media, es decir con un alto grado de calidad en los productos, los cuales son de alto costo y de cierta manera, en algunos casos son importados, ahora la empresa se ha propuesto iniciar con proyectos que integran materiales de línea alta, es decir, aquellos

materiales excesivamente lujosos, pero la empresa aun realiza registro de materiales de construcción manualmente y no lleva un registro o proceso para el material que llega a ser un desperdicio costoso.

2. Dentro de las actividades de especificación de requerimientos por parte de los usuarios gerenciales, no se usa una metodología que permita que el usuario pueda expresar sus requerimientos en forma fácil y dispuesta para una retroalimentación, muchas veces la emisión de informes se realizan de forma limitada y no es fácil de adjuntar sugerencias a los proyectos ya impartidos por parte de los trabajadores alternos.
3. Se ha evidenciado, dentro del proceso de compras que no existe un manejo adecuado de los pagos a proveedores, por lo tanto no hay un correcto manejo de tiempos y presupuestos.
4. Se ha evidenciado además que existen gastos innecesarios, en cuanto al reemplazo de material eléctrico ya que no se llevan registros adecuados y no existen políticas para la mantención de ciertos suministros frágiles en bodega, a la vez la empresa ha tenido un incremento de accidentes de obreros, que es el resultado de graves errores en materia de seguridad y la falta de difusión de un manual de seguridad laboral.

3.1.3 Proceso de Diseño



En el proceso de diseño la responsabilidad inicia con el Gerente de negocios o sus delegados, el presente proceso abarca la gestión total del diseño partiendo de una idea que conjuga los requerimientos de los clientes, hasta la entrega de herramientas como planos, permiso de construcción, presupuestos, cronogramas y publicidad.

En el proceso de diseño es importante tomar en cuenta, el Control de Documentación Técnica, esto inicia cuando se obtiene los planos arquitectónicos del anteproyecto previamente validados y aprobados por el Gerente de Negocios, el Asesor Legal deberá iniciar los trámites necesarios para la licencia de construcción.

La entrega y recepción de planos realiza el Director de Construcciones con el apoyo del Supervisor de Calidad y Productividad, quienes verifican y validan los planos recibidos de acuerdo a las especificaciones requeridas. El Gerente General deberá instruir interna o externamente la generación de presupuestos con base en los planos aceptados.

La entrega de proyectos a ventas lo realizara el Asistente de Diseño, quien será la persona que mantenga en custodia un solo ejemplar de la documentación original debidamente identificada.

El nuevo documento original debidamente firmado no lleva sello alguno y es mantenido en custodia en un archivo centralizado, administrado por el Asistente de Diseño.

3.1.4 Proceso de Ventas

Arranca el proyecto con la venta de planos, la inmobiliaria establece el precio promedio de las futuras casas, en base a una comparación con la competencia, estableciendo el precio promedio más bajo frente al mercado, el producto que ofrece la empresa, esta direccionado hacia un estrato socio económico de clase media alta y clase alta.

La empresa establece una estrategia, en base al precio promedio donde se realizan descuentos del 10%, brindando un beneficio para las primeras personas de la compra, hasta llegar al punto de equilibrio, luego de ello aumenta el 10% a las últimas casas por vender. El Administrador de Proyectos, actúa como responsable de determinar el cumplimiento del punto de equilibrio del precio de cada vivienda, e informarlo a Gerencia para la instrucción del inicio de la construcción.

Figura 3. Proyecto: Condominios Aragón.



Fuente: Diseños de la Inmobiliaria “R&P”.

Al momento la empresa se encuentra ejecutando los siguientes proyectos:

1. Alsacia;
2. Genova;
3. Verona;
4. Sevres.

La responsabilidad del Asesor Comercial, está enfocada a la atención al cliente, quien busca la determinación en la capacidad de pago y el cierre de ventas directamente con el cliente.

Figura 4: Proyectos Entregados por la Empresa (2008)



Fuente: Ubicación de planos internos RYP

El Gerente de Negocios con el apoyo del Director Comercial, coordinan la generación de maquetas, dípticos, trípticos u otro tipo de recursos que se requiere en el área de Ventas, para la comercialización de los productos inmobiliarios.

Además, el Administrador de Negocios especifica y describe: el nombre del proyecto, su monto a financiar, el plazo y las posibles opciones de crédito en las Instituciones Financieras, como se presenta a continuación:

Del presente proceso se desprenden los siguientes subprocesos considerados por la Inmobiliaria:

3.1.4.1 Recepción de Dinero

Una vez captada una venta en efectivo la empresa, contempla el ingreso, manejo y descargo de dinero recibido por parte del cliente.

El Asesor comercial recibe el dinero de clientes por concepto de reserva de la vivienda o cierre de venta de la misma, se establece el monto máximo que podrá recibir es del 20% en efectivo, del valor de la vivienda para reserva. Así también podrá recibir cheques en garantía.

La empresa concede la emisión de comisiones por ventas, donde el Gerente de Negocios, una vez iniciado el proceso de ventas del proyecto, informará a las áreas: de proyectos, comerciales, administrativas y operativas, el porcentaje de comisiones que se reconocerán por la gestión de ventas.

3.1.4.2 Calificación de Crédito

Al iniciar con el trámite de compra, el Asesor Comercial solicita documentación para la aprobación de crédito con solicitud de crédito, certificados de ingreso y copias de los estados de cuenta, quien posteriormente, verifica la documentación recibida, y envía la documentación a la Institución Financiera.

En caso que la capacidad crediticia del cliente no sea suficiente, el Asesor Comercial renegocia con el cliente la forma de pago, y realiza una tabla de amortización como dato adicional para el cliente.

Tabla N°3: Tabla de Amortización



Nombre del cliente:

Proyecto:

Número de casa:

Fecha:

Precio de venta plazo
 Cuota inicial
 Monto a financiar dividendos

Cuota	Fecha	Tasa	Cuota	int.pg	int.no pg	cap.pg	cap.no pg	saldo K
	00/01/1900							31.500,00
1,00	31/01/1900	17,00%	1.000,00	446,25	-	553,75	557,43	30.946,25
2,00	29/02/1900	17,00%	1.000,00	430,51	-	569,49	578,10	30.376,76
3,00	31/03/1900	17,00%	1.000,00	414,54	-	585,46	600,97	29.791,30
4,00	30/04/1900	17,00%	1.000,00	398,35	-	601,65	626,36	29.189,65
5,00	31/05/1900	17,00%	1.000,00	381,93	-	618,07	654,65	28.571,59
6,00	30/06/1900	17,00%	1.000,00	365,28	-	634,72	686,30	27.936,87
7,00	31/07/1900	17,00%	1.000,00	348,39	-	651,61	721,86	27.285,26
8,00	31/08/1900	17,00%	1.000,00	331,26	-	668,74	762,05	26.616,52
9,00	30/09/1900	17,00%	1.000,00	313,89	-	686,11	807,71	25.930,41
10,00	31/10/1900	17,00%	1.000,00	296,27	-	703,73	859,97	25.226,69
11,00	30/11/1900	17,00%	1.000,00	278,41	-	721,59	920,22	24.505,09
12,00	31/12/1900	17,00%	1.000,00	260,29	-	739,71	990,33	23.765,38
13,00	31/01/1901	17,00%	1.000,00	241,91	-	758,09	1.072,75	23.007,30
14,00	28/02/1901	17,00%	1.000,00	223,28	-	776,72	1.170,86	22.230,57
15,00	31/03/1901	17,00%	1.000,00	204,38	-	795,62	1.289,37	21.434,95
16,00	30/04/1901	17,00%	1.000,00	185,21	-	814,79	1.435,07	20.620,16
17,00	31/05/1901	17,00%	1.000,00	165,77	-	834,23	1.618,18	19.785,92
18,00	30/06/1901	17,00%	5.000,00	146,05	-	4.853,95	-	14.931,98
19,00	31/07/1901	17,00%	1.000,00	126,06	-	873,94	1.528,03	14.058,04
20,00	31/08/1901	17,00%	1.000,00	105,78	-	894,22	1.838,85	13.163,82
21,00	30/09/1901	17,00%	1.000,00	85,22	-	914,78	2.307,06	12.249,03
22,00	31/10/1901	17,00%	1.000,00	64,36	-	935,64	3.090,07	11.313,39
23,00	30/11/1901	17,00%	1.000,00	43,21	-	956,79	4.660,12	10.356,60
24,00	31/12/1901	17,00%	10.378,35	21,76	-	10.356,60	0,00	0,00

Fuente: Dpto. de Crédito R&P.

Si la calificación de crédito tiene como resultado la aprobación, esta información es entregada al Asistente de proyecto.

El Asistente Operativo inicia el proceso de seguimiento de cartera.

El Asesor Comercial es el responsable de hacer el seguimiento a la documentación del cliente y generar tanto el convenio de reserva como la promesa de compraventa o el contrato de adhesión.

Dentro del proceso de Ventas existen Órdenes de Cambio emitidas por los clientes donde el Asesor Comercial busca la acertada ejecución en obra de acuerdo a la negociación documentada y acordada con el cliente, este proceso busca la venta inmobiliaria partiendo del requerimiento específico del cliente con respecto a cambios constructivos deseados en su vivienda y acordados previamente con el asesor comercial.

3.1.4.3 Modificadores

En muchos proyectos se suman cambios imprescindibles en el diseño final de la obra y que la empresa ha diseñado un proceso de modificaciones de acabados donde el Asistente de diseño es responsable de la negociación de las modificaciones de acabados que se requieren efectuar en una vivienda a solicitud del cliente.

Los cambios deberán ser previamente revisados por parte del Director de Construcciones y aprobados por el Gerente General además el asistente de diseño expondrá las alternativas de cambios a los clientes y les indicará el valor de aquellos elegidos, se procederá a firmar el documento aceptando las modificaciones y la forma de pago.

Una vez realizada una vista preliminar en el área de Ventas se encontró las siguientes deficiencias:

1. Dentro del proceso de Ventas, se ha constatado la poca creatividad a los anuncios publicitarios, el no darse a conocer por la escasa inversión en nuevos formatos publicitarios para atraer y retener a los clientes. Donde no se visualiza una correcta segmentación, micro-segmentación y personalización en marketing.

2. Se ha evidenciado también que la organización no busca un rediseño a través del ciclo de vida de la publicidad: medición de los consumidores, planificación de canales, compra/venta, creación, entrega y reporte del impacto, no se evidencia reportes al respecto.
3. El proceso de ventas abarca la captación del cliente, pero en la empresa y en especial dentro del proceso de ventas, no se realizan estudios para determinar las necesidades del cliente como principal objetivo, análisis de los riesgos y posibilidades de incremento que existen dentro de una negociación con el cliente.
4. Se puede evidenciar que están presentándose deficiencias graves en el establecimiento de estrategias para la captación de clientes, se observo además la inexistencia de planes alternativos, planes de negocios, planificación inadecuada
5. En cada proceso analizado se ha denotado un estructura organizacional rígida, autoridad excesivamente centralizada, burocracia excesiva lo que conlleva a una comunicación menos efectiva, lentitud en los procesos, expectativas poco realistas, falta de previsión.

3.1.5 Proceso de Entrega de Vivienda

En el inicio del proceso interviene el Oficial de Cartera, quien verificará el plazo, con tres meses de anticipación a la entrega de la vivienda, notificando por escrito al cliente la entrega de la documentación requerida y a la vez será el responsable de verificar la información y documentación, de acuerdo al crédito concedido.

El objetivo de este proceso es tratar de que los requerimientos y especificaciones ofrecidos al cliente estén dentro de los parámetros establecidos por la empresa, finalizando con la entrega del bien inmueble, antes de la ejecución de este proceso, la empresa realiza la **transferencia de dominio** donde busca normar las acciones para obtener el desembolso del crédito para luego dar paso a la entrega de la vivienda.

El Oficial de Cartera coordina por mail con el Director de construcciones la preparación de la vivienda y dar inicio al proceso de entrega de vivienda y coordina con la notaría responsable del proceso legal del cliente, la obtención de una copia certificada de la escritura de restitución fiduciaria de compra-venta para cerrar el archivo del cliente.

Al finalizar el proceso el Fiscalizador es el único responsable de liberar la vivienda, el Residente de obra deberá coordinar con el personal de limpieza la preparación de la vivienda para su entrega.

El Asesor Comercial, deberá verificar que la casa se encuentra lista para entrega con 24 horas de anticipación a la cita con el cliente, en caso de que la casa no cumpla con los requisitos de calidad, deberá solicitar los arreglos correspondientes al Residente de Obra y coordinar una nueva cita con el cliente.

Figura 5: Conjunto Habitacional “Verona”



Fuente: Planos Internos R&P

El Asesor Comercial deberá hacer la entrega de:

- Llaves
- Manual de usuario
- Obsequio
- Información de cómo está organizado el condominio

3.1.6 Proceso Post- Venta o Servicio Técnico

“El servicio al cliente se introduce como un producto intangible, que generalmente se experimenta antes de la compra, pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes”¹⁰

La empresa ha iniciado el nuevo proceso de post-venta, buscando brindar mayor calidad en su producto y diferenciarse con el resto de constructoras, el cual tiene como objetivo buscar los posibles requerimientos de clientes que provengan de problemas constructivos, evaluando la responsabilidad de la empresa para proceder a su solución oportuna a los diferentes reclamos de clientes con respecto a fallas detectadas en las casas entregadas

El déficit habitacional se amplía día a día, con fuerte necesidad de corregirse.

Este proceso, canaliza y planifica posibles visitas para la evaluación de daños en las viviendas entregadas, interviene también para evaluar y coordinar la reparación de los reclamos presentados por los clientes.

Una vez realizada una vista preliminar en el área de Post-Venta se encontró las siguientes deficiencias:

1. Es evidente la poca incidencia que tiene este proceso en la empresa, hemos evidenciado la falta de manuales internos y políticas que regulen cada actividad en dicho proceso.

¹⁰ Leppard, John y Mdyneus, Liz. Como mejorar su servicio al cliente

2. Se evidencio además, que las obras no cuentan con la supervisión de un equipo ajeno al que ejecuta la propia construcción, que valore de manera más objetiva los posibles defectos que puedan dar lugar a reclamaciones del comprador.
3. Todos los agentes que intervienen en la construcción no están involucrados con el proyecto a emprender, puesto que no hay capacitación al exponer el mismo por tanto, se acota la insensibilidad con respecto a la actividad de postventa: tanto en cuanto a los plazos como en cuanto a los acabados.
4. En el transcurso del año 2009, según el último informe de Administración, la empresa ha presentado problemas frecuentes en la fase de post-venta, que son los relacionados con los acabados, y entregada la vivienda son las incidencias relacionadas con la pintura (30%), los solados y alicatados, incluidos los solados de madera, (25%) y la carpintería interior (24%), siendo protagonistas de las reclamaciones en un 79% de los casos, anualmente.
5. Un dato alarmante en la comercialización de viviendas es que el 95% de las viviendas que se entregan en Quito, tienen más de 10 reparaciones pendientes en el momento de la entrega de llaves. Una cifra que no ha mejorado. Además, el porcentaje de viviendas con más de 25 desperfectos ha empeorado, al pasar del 35 al 39%.
6. En el área de post-venta, no existen suficiente contacto y cruce de información hacia los clientes que influyan directamente en su nivel de expectativas, provocando que se desarrolle comunicaciones negativas sobre el servicio y/o abandone el proyecto de compra en caso de tener otra alternativa de elección

3.2 Análisis Externo

El análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que la empresa tiene frente a sus competidores, proveedores, legislación y gobierno.

3.2.1. Influencias Macroeconómicas

Es importante el estudio comparativo de las diferentes influencias macroeconómicas que tiene la empresa, quienes generan efectos positivos y/o negativos en la organización causados por: factores políticos, sociales, económicos, tecnológicos y legales

3.2.1.1. Factor Político

La situación política en el Ecuador ha sido bastante inestable en años anteriores llegando así a ser uno de las últimas elecciones de inversión para el mercado internacional pero desde el año 2007, se han dado cambios favorables en ciertos sectores para el país, el Econ. Rafael Correa inicia su mandato identificado como izquierdista y nacionalista, a pesar de no contar con el apoyo total del Congreso Nacional (grupo de derecha) en sus inicios. Surgiendo así las promesas de reestructuración de la deuda externa, que comprende el pagar menos a los acreedores y renegociar a favor del Estado, los contratos con las petroleras multinacionales no ha sido de agrado para los organismos financieros multilaterales. Sin embargo, el Presidente cuenta con un ambiente favorable con los países Sudamericanos con quienes desea impulsar la integración política, económica y social.

En estas circunstancias, las interrogantes sobre el futuro político del Ecuador son demasiadas, en un país en donde se tendrá un octavo presidente en diez años y en el que los tres últimos jefes de Estado elegidos no han finalizado sus mandatos.

El Gobierno, ha impulsado al acceso a la vivienda en el país, sin embargo las ventas del sector inmobiliario cayeron en un 40% en el primer semestre del 2009 con relación al mismo periodo del 2008, es decir por cada 10 casas vendidas el periodo pasado, hoy se ha logrado vender 6, uno de los factores principales es el difícil acceso a crédito hipotecario y ha demostrado su interés y preocupación impulsando el crédito para la construcción y la compra de viviendas a través del IESS. Ha buscado mecanismo para que el sector inmobiliario sufra menos los efectos de esta incertidumbre económica y política. Esto porque la promoción inmobiliaria es un gran generador de empleo, utiliza insumos y materia prima nacional, provee soluciones de vivienda y dinamiza la economía como ningún otro sector.

3.2.1.2. Factor Económico

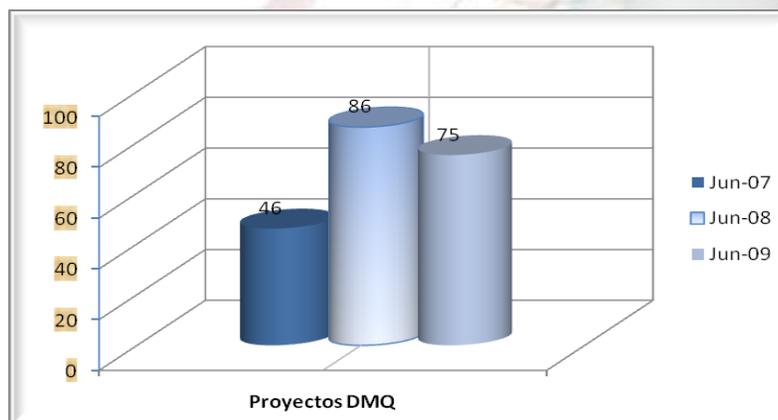
La industria de la construcción desde hace algunos años, en las grandes ciudades, se ha vivido un crecimiento muy acelerado de las actividades de construcción, compra y venta de bienes inmuebles. La demanda es tan fuerte que los precios han crecido a niveles inimaginables, generando importantes ganancias de capital en muy corto plazo a mucha gente. Dando como resultado una burbuja de precios que se desmorono a finales del año 2008.

Durante el último semestre del 2008 la crisis mundial ha efectuado la economía del país principalmente lo relacionado a: la disminución sustancial en el precio del petróleo, caída en las remesas de los migrantes que recibe el país, moratoria

de la deuda externa pública, burbuja financiera en los Estados Unidos donde quebraron algunos bancos poderosos del país, entre otros que han hecho que el país entre en un proceso de deterioro caracterizado, entre otros aspectos, por altas tasas de inflación, calificación del país como de alto riesgo, encarecimiento y acceso restringido a las líneas internacionales de crédito, caída progresiva de la actividad económica del país y, por ende disminución en el nivel de empleo de mano de obra.

Pese a todas las ventajas y atractivos que ofrece la construcción, se observa un decrecimiento en el número de proyectos en marcha en la ciudad de Quito. Al realizar una comparación con años anteriores, los proyectos han disminuido de 83 a 76 proyectos de casas y departamentos en la etapa de construcción, tendencia notoriamente contraria al crecimiento evidente entre 2007 y 2008. La causa, ha sido por las limitaciones al crédito hipotecario, sentidas a partir de finales del 2008.

Figura N° 6: Estadísticas del Crecimiento de la Construcción



Fuente: Marketwatch

La respuesta de los promotores ha sido continuar trabajando, pero con mayor prudencia. Pocos proyectos están iniciando sin preventas suficientes que aseguren el punto de equilibrio.

La actividad inmobiliaria y la construcción privada comenzó a desacelerarse producto de la crisis en los Estados Unidos y Europa, las circunstancias internacionales potenciadas podrían afectar nuestra propia realidad, el mercado parece haber dado alguna muestra de recuperación aunque el número de compraventas siga muy distante de lo que fuera por lo menos en los últimos 4 años.

Los índices macroeconómicos de principal influencia en el mercado ecuatoriano de la construcción son: la inflación, el crecimiento del ingreso real por habitante, la reducción de las tasas de interés, la estabilidad de los precios de la construcción, la disponibilidad del crédito, mismo que se analizan a continuación:

3.2.1.2.1 Inflación.

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”.¹¹

¹¹ Banco Central del Ecuador. (www.bce.gov.ec)

La inflación tiende a reducir el estándar de vida por la disminución del poder adquisitivo. Las empresas que comercializan productos de consumo masivo deberán mantener una presencia continua en la mente del consumidor y para mitigar los efectos de la inflación en la empresa, deberá tener una cartera de clientes amplia, enfocados en distintas industrias.

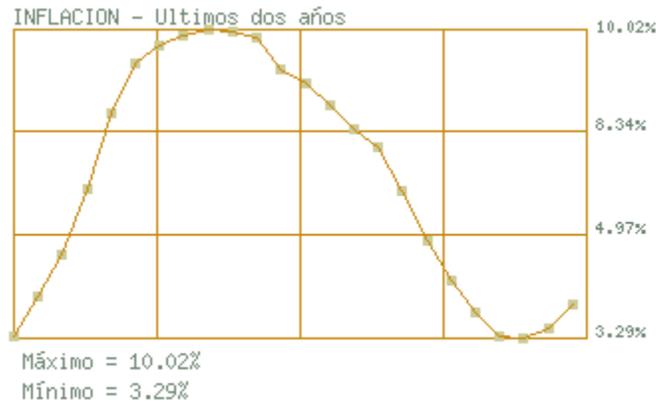
**Tabla No. 4:
Inflación desde Enero del 2008 a Noviembre del 2009**

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Realizado por: Banco Central del Ecuador

**Figura No. 7:
Inflación de Enero
del 2008 a Noviembre del
2009**



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Realizado por: Banco Central del Ecuador

La incidencia de la inflación en los índices de precios de los materiales, equipo y maquinaria de la construcción han tenido un ligero reajuste de precios para compensar los incrementos de los costos de construcción, impidiendo así, que la obra pública se paralice en el país, desde junio del 2009 se ha mantenido un ritmo cíclico.

Los niveles de inflación actuales el perder su ritmo normal y llegar a superar al dígito, podrían provocar una pérdida de poder de compra del salario básico, tensiones hacia el alza de valores de venta vía costos y presión hacia la tasa de interés.

El alza de costos a mayor ritmo que el alza de los precios de venta en el desarrollo tradicional de la construcción aplica restricción para la rentabilidad de las inmobiliarias.

3.2.1.2.2 Producto Interno Bruto.

“Valor total de la producción de bienes y servicios de un país en un determinado periodo, con independencia de la propiedad de los activos productivos, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país”.¹²

**Tabla No. 5:
PIB de Enero de 1993 a
Enero del 2007.**

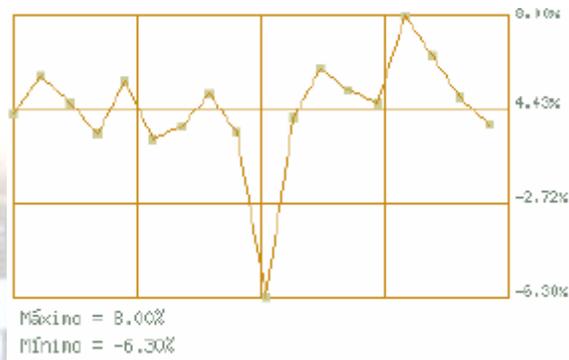
FECHA	VALOR
Enero-01-2007	2.49 %
Enero-01-2006	3.89 %
Enero-01-2005	6.00 %
Enero-01-2004	8.00 %
Enero-01-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %
Enero-01-1998	2.12 %
Enero-01-1997	4.05 %
Enero-01-1996	2.40 %
Enero-01-1995	1.75 %
Enero-01-1994	4.70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

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Realizado por: Banco Central del Ecuador

¹² Banco Central del Ecuador. (www.bce.gov.ec)

Figura No 8:
PIB de enero de 1990 a enero del 2007



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Realizado por: Banco Central del Ecuador

La evolución de este indicador macroeconómico referente a la construcción en estos últimos años ha ido en aumento, lastimosamente el sector productivo nacional no ha podido experimentar un crecimiento similar debido al estancamiento de algunas industrias, podemos observar cómo ha variado en estos 17 años el PIB, ha tenido un descenso notable en enero de 1990 era de 3% y a enero del 2007 llegó a 2,49%.

En la actividad constructora, la generación de contratos de venta, da inicio al financiamiento de la construcción, en este año no se ha tenido una fuerte disminución de proyectos de construcción en la ciudad de Quito, según estadísticas de diarios nacionales, en el año 2009, se evidencio una reducción de proyectos de construcción de un 40%, al año anterior; sin embargo la respuesta de muchas empresas es seguir trabajando pero con prudencia.

Como salida a la crisis mundial, para los nuevos proyectos de construcción, es necesario apuntar a la tecnología, buscando soluciones rápidas y creativas. La

publicidad juega un papel importante dentro de la venta, pero es necesario buscar factores de diferenciación para mayor captación de clientes.

La construcción y también la actividad inmobiliaria en general es netamente pro cíclica de la actividad económica general, se nutre de ella y la realimenta. Existe consenso en que el año venidero el PBI, crecerá más allá de cuál sea la cifra. Una mayor disponibilidad de recursos proveniente de dicho crecimiento juega a favor del mercado inmobiliario.

3.2.1.2.3 Población por Estrato Socio-Económico

Los proyectos ofertados por la inmobiliaria son dirigidos mayoritariamente para familias con ingresos medios altos y altos, por sus servicios estratégicos que ofrece la empresa tales como: una excelente ubicación en ciertas zonas del norte de Quito, acabados de lujo, exclusividad, diseño moderno con ambientes acogedores, Alta seguridad, y una combinación con un entorno natural, además de ello la Gerencia de la inmobiliaria busca agregar detalles y variedad en alternativas de acabados y de mejor calidad dentro de un proceso de post-venta.

El nicho de mercado actual de la empresa está dirigido al quintil cuatro y cinco de la población del Distrito Metropolitano de Quito.

**Tabla No. 6:
Población por Estrato Socio-Económico
Diciembre del 2009.**

ESTRATO SOCIO- ECONOMICO	BAJO	MEDIO- BAJO	MEDIO	MEDIO- ALTO	ALTO
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
PAIS	23%	21%	20%	19%	17%
PICHINCHA	10%	12%	19%	25%	33%
QUITO	3%	8%	20%	27%	41%

Fuente: INEC Diciembre, 2009.

En el Ecuador existen sectores socioeconómicos parejos, como se reflejan en los primeros quintiles los cuales enmarcan un 60% de la población, donde el porcentaje más alto es el primer quintil, tendiendo a desaparecer el segundo quintil.

El objetivo de la empresa, está dirigido a cubrir los dos últimos quintiles de la ciudad de Quito, pese a los últimos acontecimientos en la economía ecuatoriana este porcentaje a descendido los últimos años, el nicho de mercado para la Inmobiliaria es limitado, y dependiente de los actuales beneficios por parte de las Instituciones crediticias del país.

El motor movilizador de la inversión inmobiliaria y la constructiva privada de viviendas es el ahorro privado. Por tanto donde se genera disponibilidad excedente de recursos y que cuestiones motivan a esas fuentes a volcarlos a la inversión inmobiliaria y cuales variables lo desincentivan sería un ejercicio primario a realizar.

3.2.1.3. Factor Social

La evolución de las variables fundamentales (empleo, tipos de interés, expectativas de precios de la vivienda), dieron paso al descenso de las ventas en los años 2006-2007 y una cargada desaceleración de los precios de las viviendas.

Nuestra sociedad se ha visto afectada por muchos factores, no hay una cultura respeto a los valores, es normal ver personas que no tienen nivel cultural mínimo debido a que la educación no llega a todos los sectores como lo establece la constitución, además que las rencillas políticas entre sectores no simpatizantes han limitado la intervención de varios organismos a la educación, el analfabetismo, delincuencia, alcoholismo, drogadicción han ido en aumento desde nuestra juventud.

Actualmente la iniciativa gubernamental de garantizar educación y salud gratuita empieza a funcionar, aunque no llega a todos los sectores del país sino a los de mayor acogida.

En el tercer trimestre de 2009 se observa una desaceleración de la crisis global y un mejoramiento de las condiciones financieras, aunque no se corrigen aún los problemas del empleo de manera apreciable, ni la inversión y otros indicadores macroeconómicos.

Empleo, Subempleo y Desempleo.

El desempleo en el sector inmobiliario se incremento en el primer trimestre de este año. En Quito y Guayaquil, alrededor de 25 mil trabajadores se ven afectados directamente debido a la paralización de la construcción.

Tabla 5: Tasa de Desempleo



Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el desempleo subió a 9,1% en Quito y el subempleo, a 51,7% en el último trimestre del 2009.

La industria de la construcción es uno de los sectores más importantes y estratégicos para el desarrollo de un país, sus productos inciden de forma directa e indirecta en el progreso de la sociedad, es también una compleja y dinámica cadena de actividades sucesivas que se intercalan sujetas a una programación preestablecida y normalmente ejecutadas con un presupuesto fijado con anterioridad al inicio de la obra.

3.2.1.4. Factor Tecnológico

La tecnología e innovación es parte vital en la industria de la construcción, en la empresa se mantienen soluciones tecnológicas sencillas, lo cual es imprudente ya que estas deben estar ligadas a la protección continua contra desastres naturales.

Hoy en día existe la necesidad de disponer sistemas tecnológicos de tratamiento de la información, que garanticen de manera oportuna, fiable y rápida la información necesaria para el mejor desempeño de la entidad y la implementación de programas de capacitación a los recursos humanos que permitan la asimilación de los sistemas implantados.

Cabe destacar que son significativas las desventajas que vienen ligadas directamente con el sistema tecnológico de la empresa como son:

- ✓ No existencia de importe de equipos automatizados vinculados directamente con la construcción.
- ✓ Desinformación de un parámetro establecido de utilización real de los equipos automatizados vinculados directamente con la construcción.
- ✓ Escaso nivel de actualización de los programas de computación utilizados.
- ✓ Falta de informes que indiquen el % de utilización real de los programas de computación propios.
- ✓ Falta de determinación en la ejecución del presupuesto de gastos aprobado para el desarrollo de las tecnologías de la información.
- ✓ Falta de integración de las capacidades y conocimientos existentes en el sector, para impulsar eficazmente la modernización de la Construcción.

- ✓ Poca importancia a la búsqueda de mecanismos de intercambio y la obtención de recursos, tanto de fuentes nacionales como extranjeras, para crear y mantener grupos de investigación y desarrollo.
- ✓ Falta de difusión e información de conocimientos y avances tecnológicos en el sector de la construcción, a través de medios apropiados de comunicación y educación interna.

3.2.1.5. Factor Legal

Nuevos procesos de gestión urbana territorial en el DMQ. A partir del 20 de junio del 2005 se implementa los nuevos procesos de gestión urbana territorial de conformidad con las reformas a la Ordenanza 095. Con la incorporación de estos nuevos procesos se procura una gestión eficiente y transparente que garantice una dinámica actividad del sector constructivo del DMQ.

El nuevo proceso de gestión urbana territorial en el DMQ, implica:

- Presentación en las ventanillas municipales de los requisitos y planos correspondientes adjuntos al formulario del trámite respectivo con la firma del propietario y del profesional. La firma del profesional deberá ser reconocida ante Notario Público.
- Registro y validación de datos del formulario.
- Emisión de las respectivas actas o licencias municipales que autorizan la ejecución de los proyectos.
- Control del cumplimiento de la información declarada en los formularios,

normativa vigente y en los procesos constructivos, a través de inspecciones rutinarias, programadas y especiales.

- Auditoria de todo este procedimiento, incluida la gestión de infracciones y sanciones.

Trámites que se incorporan al nuevo proceso

- Acta de Registro de Urbanización.
- Licencia de Construcción de Urbanizaciones.
- Acta de Registro de Subdivisiones y Reestructuraciones Parcelarias.
- Licencia de Construcción de Subdivisión y Reestructuración Parcelaria.
- Acta de Registro de Planos arquitectónicos (proyectos: nuevos, ampliatorios, modificaciones, actualizaciones).
- Licencia de Construcción de Edificación.
- Licencia de Trabajos Varios.
- Licencia para la Declaratoria de Propiedad Horizontal.
- Licencia de Habitabilidad y Devolución del Fondo de Garantía.

La empresa también se rige en el uso del Manual Legal del constructor, el cual se creó con la finalidad de ser una herramienta jurídica, de ayuda, consulta y soporte para todos los profesionales de la construcción. Brindar información oportuna y

actualizada es su meta principal, ya que de esta manera el constructor no solo adquiere un conocimiento coyuntural sino que aprende a manejar la legislación ecuatoriana aplicable al ámbito en que se desenvuelve diariamente.. La completa información del Manual está claramente expuesta en los diferentes temas que este abarca, así encontramos sobre el ámbito: Constitucional, Laboral (Régimen de Seguridad Social), Societario, Tributario, Contratación Pública, Contratos Privados, y además toda la información correspondiente a la Mediación y el Arbitraje.

El Manual Legal es un documento de un altísimo contenido jurídico técnico, por lo cual se constituye en un servicio valorado. El interesado debe presentarse en las dependencias de la Cámara, ante el Tesorero, y previo el cumplimiento de los requisitos económicos establecidos, se debe efectuar el pago. Los socios obtienen un importante descuento del valor del Manual.

3.2.2. Influencias Macroeconómicas

Está constituido por factores que influyen de manera inmediata en la relación de intercambio, entre los que se encuentran clientes, proveedores, competencia, precio; Los gerentes de las empresas deberán establecer relaciones con estos grupos, que se clasifican como fuerzas incontrolables pero que pueden ser influidas.

3.2.2.1 Clientes

Para prestar un servicio conforme a las necesidades del cliente y conforme a la capacidad de endeudamiento del cliente la empresa ha definido tres fragmentos de clientes:

- En Relación de Dependencia.- Pertenece a todas las personas que trabajen en las diferentes instituciones privadas o públicas en el DMQ.
- Independiente o Negocio Propio.- Son tomadas en cuenta, todas las personas que tengan un negocio propio y que perciban un monto determinado de ingreso mensual alto mismo que es estipulado por la empresa para la concesión de cualquier crédito.
- Cliente en el Exterior.- Aquellas personas que se encuentran como residentes en los diferentes países alrededor del mundo y que puedan pagar por el producto de forma rápida.

La creación del proceso de Post Venta ha surgido como estrategia de la empresa que busca velar por el cuidado y atención del cliente, asegurando la puesta en marcha y la calidad de los diferentes proyectos. Además, asegura la calidad del servicio que ofrecen las compañías, coordinando e interactuando con las diferentes áreas para cumplir con todos los requerimientos del cliente.

3.2.2.2. Proveedor

De acuerdo al tipo de servicio que brinda la Inmobiliaria sus proveedores son limitados, en ciertos casos, a continuación se describe de acuerdo a la importancia:

3.2.2.2.1 Proveedores Nacionales

A continuación se detallan según el orden de importancia para la construcción, ciertos proveedores tienen una amplia variedad de productos:

Tabla N°8: Actuales Proveedores de la Empresa

PROVEEDORES DESTACADOS		
N°	NOMBRE	RUC
1	DISTRIBUIDORA ROCAFUERTE DISENSA S.A.	0990347476001
2	HOLCIM ECUADOR S.A.	0990293244001
3	ACERIA DEL ECUADOR CA ADELCA.	1790004724001
4	HIDALGO E HIDALGO S.A	1790059111001
5	ACERIAS NACIONALES DEL ECUADOR SOCIEDAD ANONIMA A.N.D.E.C.	0990001340001
6	CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT S. A.	0990872015001
7	LAFARGE CEMENTOS S.A.	1790236862001
8	NOVACERO S.A	0590038601001
9	IPAC S.A.	0991344004001
10	CONSORCIO HERDOIZA CRESPO FORTUNATO FEDERICI	1791279336001
11	CORPORACION QUIPORT S.A.	1791844416001
12	AMANCO PLASTIGAMA S.A.	0990003769001
13	HERDOIZA CRESPO CONSTRUCCIONES S.A.	1790258688001
14	GRAIMAN CIA. LTDA.	0190122271001
15	PRODUCTOS METALURGICOS S.A. PROMESA	0990008167001
16	DIPAC MANTA CIA. LTDA.	1390060757001
17	COMPAÑIA INDUSTRIAS GUAPAN S A	0390001398001

Fuente: Empresa “Romero&Pazmino”

Los principales proveedores para adquirir la cerámica son **Keramicos** y la franquicia **Disensa**, los mismos que en algunos casos brindan asesoramiento en ciertas áreas que necesitan decoración.

En los casos de proyectos donde se exige mayor elegancia, la empresa dispone del proveedor **Pedral**, el cual proporciona a la empresa mármol, granito, porcelanato, cerámica, piedras, travertinos y en algunos casos proporciona a la empresa césped artificial.

Con el fin de brindar mayor calidad a los productos, la empresa ha tratado de buscar fuera del país por ejemplo:

3.2.2.2 Proveedores Extranjeros.

Ecomet.- Es una empresa que se dedica a todos los servicios del metal, como empresa brinda una calidad máxima en sus productos como: homologación de soldadura de hasta 3g nos dedicamos a la venta y fabricación de rejas, vallas, mesas, mobiliario metálico, estructuras metálicas, construcción de pistas de pádel completa, Cristal templado 10mm 12mm, césped artificial deportivo, y también cualquier artículo fabricado en hierro escaleras, balcones, damos servicios de corte y plegado a medida del acero, latón, aluminio, todo tipo de trabajos relacionados con el hierro.

Montadores de muebles y mobiliario, M3.- Empresa de montaje e instalaciones de muebles, mobiliario y mamparas en España con una mayor experiencia y profesionalidad

Dispone de los medios y equipamientos necesarios para solventar todo tipo de anomalías que puedan presentarse, contando con grandes profesionales que garantizan la máxima calidad en el montaje.

Grandes montajes, grandes instalaciones, de muebles y de mobiliario clínico, industrial, Montaje de todo tipo de mueble de hogar, así como de cocinas, armarios, baños, mamparas, oficinas, fenólicos con estructura metálica, fenólicos, tiendas, colectividades, hoteles, muebles y estructuras de jardín, carpintería, transportes, mudanzas, etc.

Sekoit.- Empresa que se dedica a suministrar juegos de aldabas, con calidad y garantizadas en seguridad.

3.2.2.3. Competencia

La inmobiliaria tomando en cuenta que algunas empresas de la competencia como: Naranjo&Ordoñez, Uribe&Schwarzkopf, Fondos Pichincha, Grupo Beltec, Cypco, Urbicasa, Inmobiliaria Corbal, Construecuador S.A., Inmocasa, Tamayo& Asociados constructores, la Inmobiliaria Romero&Pazmiño ha logrado la (Certificación ISO 9001), para llevar un mejor control de sus productos, satisfacer de manera adecuada las necesidades del cliente y para utilizarlo como una ventaja competitiva respecto a las demás empresas del sector.

3.2.2.4. Precio

El precio establecido por la empresa deriva del estudio de rentabilidad y realizando una comparación con los precios establecidos con las demás inmobiliarias, llegando a un precio promedio, dato que hace referencia para los diferentes proyectos.

Tabla N°9: Precios de actuales de los diferentes Proyectos en el **D.M.Q.** Dic.2009

Nombre	Sector	Valor
Villas Vardana	Valle de los Chillos	65.000
Mirage	Norte de Quito	78.000
Verona	Norte de Quito	77.451

Nombre	Sector	Valor
Jardines de San Luis	Valle de los Chillos	83.215
El Portal Equinoccial	Mitad del Mundo	43.313
Parque Real	Norte de Quito	70.104
Gran Victoria	Norte de Quito	68.000
Mansion Plaza	Cotocollao	75.000
Los Girasoles	Valle de los Chillos	78.000
Ramada	Norte de Quito	113.250

Fuente: Revista “El Portal”

La mayoría de proyectos tienen precios de lanzamiento con ciertos descuentos, luego de transcurrir cierto tiempo, el precio de la vivienda aumenta porcentajes semejantes a los antes descontados, la mayoría de proyectos buscan captar ventas de viviendas, con el 10% de Reserva, el 60% a través del crédito hipotecario hasta 15 años plazo y el restante 30% en base a cuotas mensuales sin interés.

Hoy en día las constructoras ofrecen financiamiento directo con el IESS y otras facilidades que el Gobierno ha propuesto además el financiamiento es de hasta 15 años y con módicas cuotas mensuales.

CAPITULO IV

4. DISEÑO DE LA AUDITORÍA OPERATIVA APLICADA A LOS PROCESOS DE CONSTRUCCION Y VENTAS

4.1 Generalidades

Con el transcurso del tiempo la auditoría ha ido evolucionando en cuanto, a su objetivo como consecuencia del desarrollo y tecnificación del Control Interno y en su grado de importancia, pues en un principio cuando el propósito de la auditoría era el de divulgar los fraudes, el control interno no era reconocido como un elemento fundamental de las organizaciones.

El desarrollo del control interno, permitió que el objetivo de la auditoría de descubrir fraudes pasara a un plano secundario, ya que la relación control-fraude tiene importancia más desde un punto de vista preventivo que desde el enfoque de la divulgación o del descubrimiento.

Corresponde por tanto al control interno, por definición, prevenir el suceso de fraude y el error, responsabilidad que por consecuencia recae en la administración de la entidad, reservándose a la auditoría la misión de evaluar la eficacia del control interno y de formular las recomendaciones pertinentes para mejorarlo.

La auditoría operacional puede entenderse y practicarse de una manera específica, implica diagnosticar sobre las operaciones o actividades que se examinan y evalúan, en qué medida se alcanzan las metas propuestas (eficacia), con qué nivel de costo (economía) y con qué grado de eficiencia sobre un determinado aspecto que ha sido evaluado con independencia y objetividad, llegando a presentar los

resultados correspondientes que muchas veces incluye recomendaciones para fortalecer y optimizar lo evaluado.

4.1.1 Definición

La auditoría operacional puede definirse como el “examen y evaluación profesional de todas o una parte de las operaciones o actividades de una entidad cualquiera, para determinar su grado de eficacia, economía y eficiencia y formular recomendaciones gerenciales para mejorar.”¹³

4.1.2 Importancia

La auditoría tiene como propósitos fundamentales, la determinación de la razonabilidad de los estados financieros y la evaluación de la eficacia, economía y eficiencia de las operaciones, como parte de la auditoría con un enfoque integral; el control interno es la médula de toda organización, porque interrelaciona los demás sistemas administrativos; y el trabajo de auditoría se realiza basándose en el examen de operaciones seleccionadas con apoyo del muestreo estadístico.

Con el surgimiento de la auditoría operacional como un nuevo campo de ejercicio profesional, se denominó a la auditoría tradicional como auditoría de estados financieros o auditoría financiera, la cual con respecto a la auditoría operacional presenta múltiples diferencias expuestas en el siguiente cuadro que se presenta a continuación:

¹³ Libro de Nudman-Puyol “Manual de Auditoria Operativa”

4.1.3 Principales diferencias de la Auditoría Operativa con la Auditoría Financiera:

En Cuanto a:	Financiera	Operacional
Objetivo	<p>Emitir opinión o dictamen sobre la razonabilidad de la situación financiera de una entidad a una fecha dada, así como sobre el resultado de sus operaciones financieras y el flujo de fondos para el periodo que termina en dicha fecha.</p> <p>Proporcionar un grado de confiabilidad de dichos estados para usarlos en la toma de decisiones administrativas o gerenciales y en el proceso de dar cuenta de la gestión.</p>	<p>Determinar el grado de eficacia, economía y eficiencia de las operaciones para formular las recomendaciones para corregir deficiencias o para mejorar dicho grado de eficacia, economía y eficiencia.</p> <p>Contribuir al logro de la prosperidad razonable de la empresa o entidad.</p>
Alcance	Limitado a las operaciones financieras	Ilimitado. Puede cubrir todas las operaciones o actividades que realiza un organismo, entidad o empresa.
Orientación	Hacia la situación financiera y resultados de las operaciones de la entidad desde un punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones o actividades de la entidad en el presente con proyección el futuro.
Medición	Principios de contabilidad	No existen aún criterios de

En Cuanto a:	Financiera	Operacional
	generalmente aceptados.	medición de aceptación general.
Método	Las normas de auditoría generalmente aceptadas.	No existen todavía normas de auditoría operacional generalmente aceptadas. El método se determina de acuerdo al criterio del auditor operacional. Pueden adaptarse normas de auditoría financiera generalmente aceptadas.
Interesados	Principalmente externos: Accionistas, Gobierno, Bancos; Entidades de Crédito e Inversiones potenciales.	Desde el punto de vista interno: la alta dirección. Desde el punto de vista externo los accionistas y el gobierno y la comunidad cuando se trata de una entidad del sector público.
Quienes la Ejecutan	Los contadores públicos con personal de apoyo de la misma profesión	Contadores públicos con participación del personal de la misma profesión y de profesionales de otras disciplinas.
Contenido del Informe	Su contenido esta exclusivamente relacionado con los estados financieros	Su contenido está relacionado con cualquier aspecto de importancia de la administración o de las operaciones de la entidad, organismo o empresa pública.
Objetivo de la Evaluación	Determinar la naturaleza y	Determinar las áreas débiles o

En Cuanto a:	Financiera	Operacional
del control Interno	alcance de los procedimientos de auditoría financiera a emplear.	críticas más importantes para hacia ellas orientar todos los esfuerzos de auditoría operacional.
Historia	Larga existencia	Reciente. Aún se encuentra es su etapa de formulación teórica y de experimentación.

Fuente: Auditoría operacional de inmueble, planta y equipos.htm

4.1 .4 Normatividad de Auditoría en el Ecuador

Normas Ecuatorianas de Auditoría – NEA; R.O. Edición Especial N°5, del 30 de septiembre del 2002.

Normas de Auditoría generalmente aceptadas. NAGA.

Son emitidas por el American Institute of Certified Public Accountants- AICPA., estas normas son de carácter obligatorio, quienes representan medidas de calidad en la ejecución y objetivos que se han de alcanzar mediante el uso de procedimientos.

NAGA'S

General Y Personal

(Lo que debe saber el Auditor)

1.1 Entrenamiento y Capacitación Profesional

- Técnica
- Entrenamiento
- Capacitación
- Experiencia

1.2 Independencia

Actitud mental del profesional

1.3 Cuidado y Diligencia Profesional

- Sin omitir ningún aspecto para que no afecte los resultados de Auditoría.
- Que el informe exprese juicios razonables, valederos y debidamente sustentados.
- Elaboración de los papeles de trabajo.
- Mantenimiento confidencial de documentos.
- Manejo discreto de los resultados.

*Relativas a la
Ejecución de
Trabajo*

Realización
de una
Auditoría

1. Planeación
y
Supervisión.

- 1.1 Trabajo planeado en forma técnica.
- 1.2 Programa de Trabajo hasta el informe.
- 1.3 El jefe debe establecer supervisión dentro del grupo de

2. Evaluación del
Control Interno

COSO I
COSO II
MICIL
CORRE

3. Obtención de
Evidencia

Sustentada de evidencia comprobatoria valida, pertinente y suficiente, que permita respaldar las aseveraciones para emitir un Informe justo y objetivo.

*Relativos al
Informe*

Contenido del
informe de
Auditoría

1. Estados Financieros presentados de acuerdo a los PCGA's
2. Si los PCGA's han seguido uniformemente en el periodo auditado.
3. Las revelaciones informativas contenidas en los Estados Financieros deben considerarse como razonables (a menos que indique lo contrario).
4. El informe contendrá

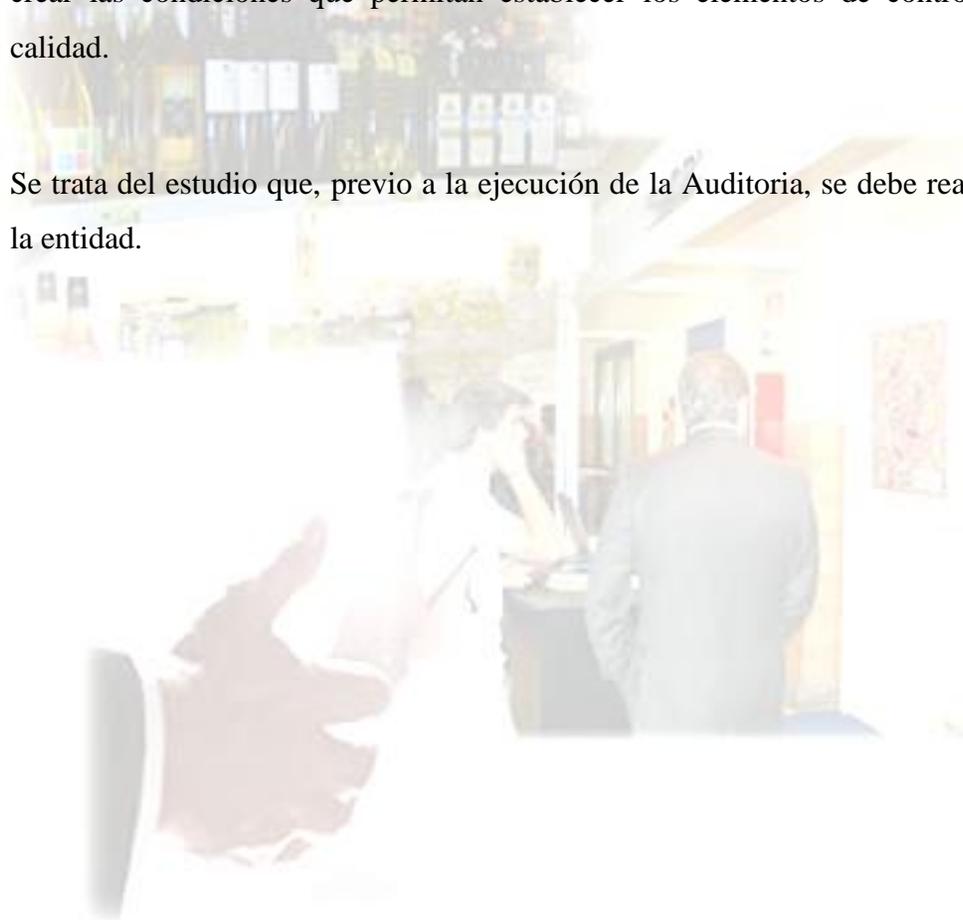
- Objetivo de la auditoria y motivo de su realización.
- Metodología utilizada, enfatizando los procedimientos que permitieron reunir la evidencia sustentadora.
- Alcance y limitaciones del examen.
- Hechos o circunstancias importantes analizados o diagnosticos.
- Sugerencias y recomendaciones necesarias.
- Pronostico de la información.
- Y todo otro elemento o información que, a juicio del auditor, mejore la comprensión del informe.

4.2 Fases de Auditoría

4.2.1 Planificación Preliminar

Esta primera fase no es la más importante pero si constituye una guía para el posterior trabajo, facilitando así determinar cuestiones fundamentales como: hacia qué área se dirige el trabajo, cuantas personas se necesitan, el tiempo, es decir crear las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad.

Se trata del estudio que, previo a la ejecución de la Auditoria, se debe realizar en la entidad.



4.2.1.1. Carta de Petición



Eduardo Whymper N29-33 y La Coruña
☎ 2555392 / 2234065 / 2234176 / 2542952
Quito - Ecuador

Quito,.....de.....20..

Señores:

JG “Auditor Externo”

PRESENTE:

De mi consideración:

Me dirijo a ustedes, a petición presentada por la Gerencia General de la empresa Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria, para solicitar la prestación de sus servicios de Auditoría, con el objeto de evaluar específicamente los procesos de Construcción y Ventas de la entidad.

Dicha auditoría nos servirá como base para la toma de decisiones posteriores, encaminadas al beneficio económico continuo que tiene actualmente la empresa, por lo tanto la entidad proveerá toda la información necesaria para la cumplir con los objetivos de dicha Auditoría.

Atentamente,

Xavier Romero
Gerente GENERAL

4.2.1.2 Narrativa de la Visita Preliminar



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP:
Auditor:
Fecha:

Visita Preliminar

Nombre: Xavier Romero

Fecha:de.....20...

Cargo: Gerente General

Hora:

Objetivo: Conocer las instalaciones de la Inmobiliaria y de los procesos que desempeña en la misma.

1. ¿Qué tipo de compañía es?
2. ¿A qué se dedica?
3. ¿Quiénes son los directivos de la Entidad?
4. ¿Cuándo se creó la empresa legalmente?
5. ¿Cuál es el motivo para solicitar la Auditoría Operativa?
6. ¿Cuál es el número de empleados en la Entidad y áreas a realizar la Auditoría?
7. ¿Posee la empresa manual de funciones?
8. ¿La empresa se encuentra asegurada de sufrir algún siniestro?
9. ¿Cuáles son los procesos que tiene la empresa?
10. ¿Quiénes son los responsables que intervienen en los procesos de la empresa?
11. ¿Cuál fue el financiamiento para constitución de la empresa?
12. ¿Cuál es el tamaño de la empresa?

4.2.1.3 Oferta Profesional



Dirección: Ecuador

Teléfono: 352-243-354

Oferta Profesional

Contribuimos a que las organizaciones cumplan con sus objetivos empresariales ofreciendo servicios integrales que agreguen valor a su negocio. Mediante un control eficiente y efectivo de las operaciones enfocado a la optimización de recursos, encontramos soluciones innovadoras a las necesidades de nuestros clientes brindando seguridad y confiabilidad.

Nuestros servicios son los siguientes:

- ❖ AUDITORIA EXTERNA
- ❖ DIAGNOSTICO DE LA ENTIDAD
- ❖ TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS A APLICARSE EN EL TRANCURSO DE LA AUDITORIA.
- ❖ EXPERIENCIA DE LA FIRMA
- ❖ PRESUPUESTO DE TIEMPO Y CRONOGRMA DE TRABAJO
- ❖ HONORARIOS

- ❖ Web site: www.auditorexternojg.com
- ❖ Teléfonos: 2865-306- ext 007/2865-396
- ❖ Celular: 098922188/084555925



Dirección: Ecuador
Teléfono: 352-243-354

Quito,... de.....del 20...

Empresa:

Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A.

PRESENTE:

Estimados Señores:

Nos es placentero poder entregarle nuestra presentación de servicios profesionales como Auditores Independientes.

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

JG “AUDITORES EXTERNOS”, es una firma de Auditores Independientes cuyos miembros tienen más de 25 años de servicio continuo a la comunidad de negocios en el Ecuador.

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

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

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

Atentamente,
Johanna Guerrero

4.2.1.4 Carta Convenio de Servicios Profesionales



Dirección: Ecuador

Teléfono: 352-243-354

Carta Convenio

Quito,.....de..... 2010

Econ. Xavier Romero

Representante Legal

Eduardo Whympfer N29-33 y La Coruña

Quito - Ecuador

Estimado Sr. Romero,

Esta carta es para confirmar nuestro acuerdo de la Auditoría Operativa que se realizará por el período del 1° de enero al 31 de diciembre del 2007 a los procesos de Construcción y Ventas, de acuerdo a los términos de trabajo que se han acordado con la Empresa y nuestra firma.

1. Estrategia y Objetivos

Identificar las áreas sensitivas de la Empresa para enfocar los esfuerzos y procedimientos de auditoría que serán utilizados para determinar la razonabilidad en los procesos de Construcción y Ventas, que será analizada por nuestro equipo

de auditoría; la planificación para el trabajo a realizarse se encuentra diseñada para responder a los niveles técnicos más altos y cumplir con las necesidades de información para que la Empresa los utilice en la manera que ellos lo necesiten, situación que asegurará que el esfuerzo dedicado para llevar a cabo la Auditoría Operativa se concentre en los aspectos significativos de las operaciones, logrando informes oportunos, máxima eficiencia y honorarios razonables.

Se llevará a cabo los Procedimientos de Auditoría que vayan de acuerdo a las necesidades establecidas, asegurándonos de que estos sean realizados por personal que tenga un nivel relevante de experiencia y conocimientos adecuados para llevar a cabo los procedimientos planeados.

Los resultados serán evaluados para determinar si se cuenta con la evidencia de auditoría suficiente y competente, o si es necesario realizar procedimientos adicionales.

Aunque una auditoría incluye adquirir un conocimiento suficiente del control interno para planificarla y para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que serán realizados, está no está diseñada para proporcionar seguridad sobre el control interno o para identificar condiciones reportables. Sin embargo, comunicaremos cualquier condición reportable de la cual nos enteremos, y elaboraremos cualquier otra comunicación requerida por las normas de auditoría generalmente aceptadas.

2. Equipo de Auditoría y Presupuesto

- Presupuesto

La Auditoría Operativa se realizará con un presupuesto de 160 horas, equivalente a 8 horas diarias por 5 días hábiles, por cuatro semanas, del 1 al 28 de febrero del año 2010.

- Equipo de Auditoría

Auditor Jefe de Equipo	Johanna Guerrero, Experiencia laboral de 25 años realizando consultorías de Auditoría.	J.G.
Auditor Operativo	Rafael Rea Experiencia laboral de 5 años	R.R.
Asesor Técnico	Verónica Mena Experiencia laboral de 7 años	V.M.

De acuerdo a lo indicado en la planificación preliminar se requiere elaborar el siguiente presupuesto:

FASES	HORAS
Planificación Preliminar	6
Planificación Específica	4
Programación	10

Evaluación del Control Interno	18
Medición de los Riesgos de Auditoría	10
Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos de Auditoría.	104
Comunicación de Resultados	8
Presupuesto de horas estimadas:	160

3. Requerimientos del personal Técnico

Para la realización de la Auditoría Operativa en los procesos de Construcción y Ventas se requiere personal que:

- Tenga habilidad y sensibilidad suficiente para captar todas las relaciones.
- Razonamiento empresarial.
- Independencia, integridad, objetividad, confidencialidad.
- Conocimientos actualizados, para una buena aplicación de las Técnicas de Auditoría y de esta forma obtener información.
- Criterio profesional.
- Personal con estándares técnicos y competencia profesional para que cumplan sus responsabilidades con el debido cuidado.
- Con un grado de entrenamiento técnico y eficiente.

4. Requerimiento de Equipos y Materiales

El Equipo de Auditoría requerirá de equipos de computación, suministros de oficina, y demás recursos que sean necesarios para llevar a cabo la Auditoría Operativa en los plazos establecidos.

El Equipo de la Auditoría Operativa requerirá:

- Equipos de computación:
 - 3 Laptop.
 - 3 Flash memory.
- Suministros de Oficina:
 - Esferográficos de distintos colores.
 - Libretas para apuntes.
 - Lápices.
 - Borradores.
 - Hojas de papel.
 - Carpetas.
 - Tinta Correctora.

5. Honorarios

Nuestros honorarios han sido calculados hora consultor. Relacionando las horas de trabajo presupuestadas para esta auditoría lo cual estimamos en \$10.000,00 dólares americanos más impuestos.

Estos honorarios serán facturados de la siguiente forma:

- 30% al inicio del trabajo,
- 30% al final de nuestra segunda visita,
- 40% contra entrega del informe.

Atentamente,
Johanna Guerrero
Auditor Externo

4.2.1.5 Contrato de Auditoría



Dirección: Ecuador
Teléfono: 352-243-354

Contrato por Prestación de Servicios de Auditoría Externa

Conste por el presente instrumento el contrato de prestación de servicios de auditoría externa contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- Contratantes.- Celebran el presente contrato; por una parte **La Empresa Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A.**, representada por el Econ. Xavier Romero, a quien en adelante podrá designárselo como “La Compañía”; y, por otra parte **JG “Auditores Externos”**, representada por su Gerente General Ing. Johanna Guerrero a quien en adelante podrá designárselo como “La Auditora”.

SEGUNDA.- Relación Profesional.- Las partes indican que el presente contrato es de orden profesional y que no existe relación de dependencia personal entre “La Compañía” y “La Auditora”.

TERCERA.- Materia Del Contrato.- “La Compañía”, suscribe el contrato con “La Auditora” para que ésta preste los servicios de auditoría y “La Auditora” acepta prestar tales servicios, todo de conformidad con las siguientes estipulaciones:

- a) Efectuar la Auditoría Operativa del proceso de **Construcción y Ventas** en la empresa **Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A.**, correspondiente al período de 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2007, de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas. Dicho examen tendrá por objetivo expresar un dictamen profesional de la ejecución del proceso de control de acceso y si este presenta un manejo razonable que ayude a la productividad de la empresa y por ende al cumplimiento de sus objetivos, analizando parámetros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en Ecuador

- b) La auditoría al proceso de **Construcción y Ventas** de “La Compañía” será efectuada de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, las que incluyen pruebas de cumplimiento de acuerdo a las normas establecidas por la compañía para poder identificar el cumplimiento del control interno y otros procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo con las circunstancias.

La Gerencia es la única responsable por el diseño y operación de los sistemas de control interno contable. En consecuencia, “La Auditora” no es responsable de perjuicios originados por actos fraudulentos, manifestaciones falsas e incumplimiento intencional por parte de los administradores, directores, funcionarios y empleados de “La Compañía”.

- c) La auditoría a ser efectuada por “La Auditora” comprenderá además la revisión y la emisión del informe final de acuerdo al análisis realizado.

En caso que “La Compañía” requieran que “La Auditora” realice algún trabajo adicional, u otro servicio requerido por “La Compañía” no incluido en ésta cláusula, se acordará previamente con “La Compañía” el alcance del trabajo adicional y los honorarios correspondientes.

CUARTA.- Obligaciones de la Compañía.- “La Compañía” se compromete a entregar con la debida oportunidad todos los análisis e información que “La Auditora” solicite por escrito en una carta de requerimientos.

Para el inicio de la revisión final de “La Auditora”, “La Compañía” deberá entregar información al momento que lo solicitaren.

Para mejor cumplimiento de la auditoría contratada, se ha previsto una amplia colaboración de la Administración de la empresa, auditoría interna y de los ejecutivos de “La Compañía” para con “La Auditora”. La oportunidad y forma de ésta cooperación será coordinada durante el transcurso del trabajo de auditoría. Toda información solicitada por “La Auditora” para llevar a cabo sus labores deberá ser proporcionada por “La Compañía” en forma oportuna.

QUINTA.- Plazo de Entrega de Informes.- Los informes a emitirse señalados en el literal d) de la cláusula tercera de este contrato, deberán ser entregados hasta el 31 de marzo del año 2010.

SÉPTIMA.- Honorarios para la Auditoría.- Los honorarios por los servicios de auditoría objeto de este contrato se establecen en US\$ 10.000,00 (Diez mil dólares

00/100), los honorarios antes indicados no incluyen el IVA, ni los gastos de movilización, alimentación y de estadía incurridos para el desarrollo del trabajo, los mismos que se facturaran por separado. Los honorarios serán pagaderos de la siguiente manera: el 30% a la firma del contrato, 30% al final de nuestra segunda visita; y, el 40% a la entrega del dictamen profesional.

“La Compañía” asume entera responsabilidad por la integridad y fidelidad de la información entregada, incluyendo aquella que constará en las notas explicativas a los mismos. Por lo tanto, “La Auditora” no asume por medio del presente contrato ninguna obligación de responder frente a terceros por las consecuencias que ocasione cualquier omisión o error, voluntario o involuntario, en la preparación de los referidos estados financieros por parte de “La Compañía”.

OCTAVA.- Plazo de Duración del Contrato.- El presente contrato, considerando la naturaleza de las labores a realizarse está sujeto a los plazos contemplados en la Ley de Compañías y durará desde la fecha de su celebración hasta el 28 de febrero del año 2010, tiempo dentro del cual “La Auditora” realizará y terminará las labores contratadas.

NOVENA.- Domicilio, Jurisdicción y Competencia.- Las partes contratantes señalan como domicilio la ciudad de Quito y se someten de modo expreso a la jurisdicción y competencia de Jueces y Tribunales de la Provincia de Pichincha y a resolver cualquier divergencia sobre la interpretación, aplicación o ejecución del presente contrato por la vía verbal sumaria.

Para constancia de todas las estipulaciones antes descritas se firma el presente contrato, en la ciudad de Quito, el 11 de septiembre del 2009.

Econ. Xavier Moreno
GERENTE GENERAL
Empresa Romero&Pazmiño S.A.

Ing. Johanna Guerrero
GERENTE GENERAL
JG “Auditores Externos”

4.2.1.6 Carta Compromiso



Eduardo Whymper N29-33 y La Coruña
☎ 2555392 / 2234065 / 2234176 / 2542952
Quito - Ecuador

Quito,.....de.....20...

Señores:

JG “Auditor Externo”

PRESENTE:

De mi consideración:

Mediante la presente, la Empresa “**Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria**” S.A., una vez presentada y revisada la oferta profesional, tomando en cuenta el conocimiento y experiencia de los servicios que presta la presente Auditora, aceptamos las condiciones y honorarios fijados en la oferta profesional y por lo tanto, se puede dar inicio a la Auditoria Operativa a los procesos de Construcción y Ventas lo antes posible.

Atentamente,

Xavier Romero

Gerente GENERAL

4.2.1.7 Comunicación de Inicio de Actividades



Dirección: Ecuador
Teléfono: 352-243-354

Quito..... de.....20..

Sr.

Ing. Alejandro Pazmiño

Director de Construcciones

Presente:

De nuestras consideraciones,
Mediante la presente “JG Auditor Externo” y por la petición presentada por la Gerencia General de la Empresa Romero&Pazmiño comunicamos a usted que el día.....de.....2010 iniciaremos con la auditoría contratada por la empresa con las facilidades necesarias para la ejecución de este trabajo.

Cargo	Nombre
Auditor Jefe de Equipo	Johanna Guerrero
Auditor Operativo	Rafael Rea
Asesor Técnico	Verónica Mena

De ante mano nuestro agradecimiento por la atención prestada a la presente.

Atentamente,
Johanna Guerrero
Auditor Externo



Fases de la Auditoría

4.2.2 Fase I Planificación Preliminar

4.2.2.1 Programa de Auditoria Preliminar



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION Y VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP. 1/2
Auditor: JG
Fecha:

PROGRAMA DE AUDITORIA PRELIMINAR

Objetivo:

1. Obtener información para identificar la aplicación de procedimientos no adecuados en las áreas de Construcción, Diseño, Calidad – Producción, Cartera, Ventas, Servicio post- venta.
2. Realizar un diagnóstico, contemplando actividades, funciones y personal involucrado del área bajo examen.
3. Determinar el tiempo requerido para la ejecución oportuna de cada procedimiento a aplicarse.

N	Procedimientos	Ref. P/T	Fecha	Resp.	Observaciones
	PLANIFICACION PRELIMINAR				
1.	Realizar una visita previa a las instalaciones de la empresa Romero&Pazmiño S.A., obteniendo un conocimiento previo del área de trabajo bajo examen.				
2.	Recopilar documentación e información sobre la base legal (leyes, estatutos, reglamentos, instructivos)				
3.	Obtener un listado del personal donde se detallan las actividades.				

N	Procedimientos	Ref. P/T	Fecha	Resp.	Observaciones
4.	Entrevistar a los empleados de los procesos a auditar, con el fin de determinar el riesgo inherente.				
5.	Revisar el organigrama estructural.				
6.	Recabar información sobre el software que utiliza la empresa para sus procesos.				
7.	Realizar una matriz de riesgo en base a las observaciones tomadas de los anteriores procedimientos.				
	PLANIFICACION ESPECIFICA				
8.	Motivos del examen.				
9.	Objetivos del examen.				
10.	Alcance del examen.				
11.	Base Legal.				
12.	Técnicas y procedimientos a aplicarse.				
13.	Elaboración del trabajo y tiempos estimados.				
14.	Presupuesto de la Auditoría.				
Elaborado por:		Supervisado por:			
Fecha:		Fecha:			

4.2.2.1.1 Entrevistas



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE DIRECCION DE CONSTRUCCION
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP. Auditor: Fecha:
--

Entrevista

Nombre: Guillermo Maggio

Cargo: **Director de Construcciones**

Fecha:de.....20..

Hora:

Objetivo: Determinar el grado de eficiencia del proceso de Construcción.

1. ¿Existen manuales escritos de procedimientos de construcción?
2. ¿Cómo se mide el producto final?
3. ¿Cuáles son los puestos o actividades principales de la construcción?
4. ¿Brevemente detalle el inicio de construcción de un proyecto a realizar en la área de construcción?
5. ¿Cuáles son los procedimientos internos a seguir dentro de la construcción por la empresa?
6. ¿Quiénes son las personas responsables en el Departamento?
7. ¿Cuáles son los principales documentos legales que se realiza en el inicio de un proyecto de construcción?
8. ¿Cuál es el tiempo estimado para el proceso de Construcción?
9. ¿Cuáles son los más importantes aspectos a tomar en cuenta para la elaboración del presupuesto de un proyecto?
10. ¿Cuál es la forma de financiamiento que generalmente se realiza para un proyecto?
11. ¿Cuál es el funcionamiento de un fideicomiso en la empresa?



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP:
Auditor:
Fecha:

Entrevista

Nombre: Marco Peralta

Cargo: **Jefe de Adquisiciones**

Fecha:de.....20..

Hora:

Objetivo: Determinar el grado de eficiencia del proceso, que se realiza para la adquisición de materiales para la Construcción.

1. ¿Existen procedimientos internos para la adquisición de materiales, describa el mismo?
2. ¿Se compran las herramientas y demás activos de construcción?
3. ¿Cuáles son los puestos o actividades principales de los empleados que integran en el proceso de adquisición?
4. ¿Existen métodos de evaluación para la elección de compra?
5. ¿Se realizan inventarios periódicamente al material almacenado?
6. ¿Existe planes de contingencia para la adquisición de materiales?
7. ¿El sistema computarizado de la empresa es adecuado para la función de a desempeñar?
8. ¿Cuáles son las personas encargadas de realizar dicho proceso?
9. ¿Se despachan los productos terminados (a clientes, consignatarios, etc.) únicamente sobre la base de órdenes de embarque, guía de remisión o factura?
10. ¿Existe un fondo rotativo para materiales extras?



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP:
Auditor:
Fecha:

Entrevista

Nombre: Hugo Escobar

Cargo: **Residente Hidro-Sanitario**

Fecha:de.....2010

Hora:

Objetivo: Determinar el grado de control de construcción de los proyectos a realizar.

1. ¿Existen manuales de procedimientos para determinar las actividades de control que se realizan en el inicio de la obra?
2. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza un Residente Hidro-Sanitario?
3. ¿Cuál es el mecanismo que se emplea para solicitar la mano de obra?
4. ¿Cuáles son los medios de comunicación que se llevan dentro del proceso de supervisión?
5. ¿Cuál es la información relevante que se debe difundir en el proceso de Construcción?



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION - DISEÑO
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP:
Auditor:
Fecha:

Entrevista

Nombre: Enrique Cervantes

Cargo: **Supervisor de Acabados**

Fecha:de.....20....

Hora:

Objetivo: Determinar el grado de control de construcción de los proyectos a realizar.

1. ¿Existen manuales de procedimientos para determinar las actividades de supervisión de acabados de obra?
2. ¿Cuál es el mecanismo para la ejecución del proceso de supervisión de acabados?
3. ¿Existen parámetros de cumplimiento para verificación de acabados?
4. ¿Cuál es la información relevante que se toma en cuenta para la iniciación del proceso?
5. ¿Existe base de datos de información anterior, sobre posibles reclamos o materiales defectuosos?
6. ¿Cuáles son las personas responsables en el proceso?



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP:
Auditor:
Fecha:

Entrevista

Nombre: Gustavo Mena

Cargo: **Maestro Mayor**

Fecha:de.....2010

Hora:

Objetivo: Determinar el grado de supervisión y eficiencia en la realización de la obra de construcción.

1. ¿Existen manuales de procedimientos para las actividades de supervisión de obra?
2. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación en el proceso de construcción?
3. ¿Qué tipo de métodos de evaluación se emplean para el control y supervisión de la obra?
4. ¿Cómo se realizan los informes de comunicación sobre el progreso de obra?
5. ¿Cómo se realiza la selección de personal para obra?
6. ¿Cuáles son los principales lineamientos de cumplimiento de actividades para el Maestro mayor en un proyecto?
7. ¿Existe información cruzada con la Administración sobre el progreso de la obra?.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
AREA DE CONSTRUCCION -CALIDAD Y PRODUCCION
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP:
Auditor:
Fecha:

Entrevista

Nombre: Luis Navarro

Cargo: **Supervisor de Calidad y Producción**

Fecha:de.....20....

Hora:

Objetivo: Analizar el proceso de Supervisión de Calidad y Producción y determinar la eficacia con que se maneja en la Construcción.

1. ¿Existen manuales de procedimientos para el proceso de Supervisión de Calidad y Producción?
2. ¿Cuáles son los medios tecnológicos de comunicación a utilizar para el cumplimiento del proceso Supervisión de Calidad y Producción?
3. ¿Quiénes son las personas responsables de llevar a cabo el proceso de Supervisión de Calidad y Producción?
4. ¿Se utilizan medios de actualización y cuales describa son que se emplean en el proceso de Supervisión de Calidad y Producción?
5. ¿Existen indicadores de Calidad empleados en dicho proceso y cuáles son?
6. ¿Cuál es el funcionamiento de dicho proceso y que herramientas personales que son utilizadas?
7. ¿Existen lineamientos de cumplimiento de actividades en el proceso?



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP:
Auditor:
Fecha:

Entrevista

Nombre: Alejandro Pazmiño

Cargo: **Gerente de Negocios**

Fecha:de.....20...

Hora:

Objetivo: Determinar el grado de administración, control y ejecución del avance de proyectos, de acuerdo al presupuesto designado.

1. ¿Existen procedimientos directos con la Gerencia general y describa cuáles son?
2. ¿Qué tipo de métodos de evaluación se emplean para negociación del proyecto?
3. ¿Cómo se realizan los informes de comunicación sobre la negociación del proyecto?
4. ¿Existen procedimientos específicos para la renovación de negociaciones en el mercado?
5. ¿Cuál es el objetivo del Gerente de negocios?



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE VENTAS- CARTERA
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP:
Auditor:
Fecha:

Entrevista

Nombre: Cecilia Gómez

Cargo: **Analista de Costos**

Fecha:de.....20....

Hora:

Objetivo: Determinar los métodos de cálculo que se utilizan para determinar los costos de un nuevo proyecto.

1. ¿Cuáles son los medios a utilizar para analizar los costos de un determinado proyecto?
2. ¿Existe normativa interna para determinar procedimientos específicos para determinar costos?
3. ¿Cuáles son las principales actividades a realizar en un análisis de costos?
4. ¿Cuáles son las variables a determinar y cuáles son los métodos a emplear para las mismas?
5. ¿Quiénes son las personas que intervienen y cuáles son sus principales funciones a cumplir?
6. ¿Qué medio de comunicación es utilizado para difundir información a la alta gerencia?
7. ¿Cuál es el método para llevar los presupuestos aprobados en la entidad?



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE VENTAS -SERVICIO POST/VENTA
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP:
Auditor:
Fecha:

Entrevista

Nombre: Corina Vilema

Cargo: **Supervisor de Post-Venta**

Fecha:de.....2010

Hora:

Objetivo: Determinar el grado de cumplimiento de adecuados procedimientos en la supervisión de Post- Venta.

1. ¿Existen procedimientos específicos para el desempeño de cumplimiento del servicio post-venta?
2. ¿Cuáles son los principales lineamientos a cumplir dentro de dicho proceso?
3. ¿Quiénes intervienen en el proceso?
4. ¿Existen parámetros de tiempo a cumplir en el servicio?
5. ¿Con exactitud cómo se realiza el servicio?
6. ¿Cuáles son los mecanismos empleados para la realización de dicho servicio?
7. ¿Existen costos a analizar en el servicio?
8. ¿Se manejan bases de información sobre clientes nuevos?
9. ¿Existen cronogramas de tiempos para el cumplimiento de actividades?



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE VENTAS – TRAMITOLOGIA LEGAL
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP:
Auditor:
Fecha:

Entrevista

Nombre: Vladimir Naranjo

Cargo: **Asesor Legal**

Fecha:de.....2010

Hora:

Objetivo: Determinar el nivel de asesoramiento y debida asistencia a la empresa con respecto a los asuntos de carácter legal

1. ¿Existen procedimientos legales internos a seguir para nuevos proyectos?
2. ¿Cuáles son los mecanismos de información para la empresa en cuanto a la gestión legal de la empresa?
3. ¿Existen cronogramas de control para el cumplimiento de tramitología legal?
4. ¿Cuáles son las personas que intervienen en el proceso?
5. ¿Existen manuales legales para adopción legal de la empresa?
6. ¿Cuál es el objetivo principal?



4.2.3 Fase II Planificación Específica

El estudio y evaluación adecuado del control interno, es la base para determinar el grado de confianza que va a depositar en los procesos a auditar y permitirá determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría”.

4.2.3.1 Cuestionario de Control Interno



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
ÁREA DE DIRECCION DE CONSTRUCCION
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PE: Auditor: Fecha:
--

Cuestionario de Control Interno

Objetivo: Determinar el nivel de control y supervisión del Área de Construcción.

No.	Preguntas	Respuestas			Puntuación Obtenida	Puntaje Óptimo	Observaciones
		Si	No	N/A			
1.	Los manuales escritos internos de la empresa le permiten un asesoramiento integral de las actividades a realizar en la obra?						
2.	Los medios de comunicación e información empleada en el área, son veraces y completos?						
3.	La distribución de actividades en el área, son precisas para realizarlas en un 100%, en el periodo establecido?						
4.	El proceso que tiene la empresa designado contemplan índices de eficiencia y economía?						
5.	El cumplimiento de tareas encaminadas a la supervisión y control de actividades, se realizan de acuerdo a la normativa existente en la empresa.						
6.	El control y evaluación del proyecto en construcción es direccionada a la gerencia de forma veraz?						
7.	Los tiempos para los proyectos son realizados en el						

	tiempo estipulado y bajo las condiciones predefinidas.						
8.	Las condiciones designadas por parte de la supervisión son correctamente difundidas a todo el personal que interviene en la actividad?						
9.	Influye la competencia en la designación de procedimiento de construcción para proyectos rurales?						
	Total						





EMPRESA ROMERO & PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE ADQUISICIONES
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

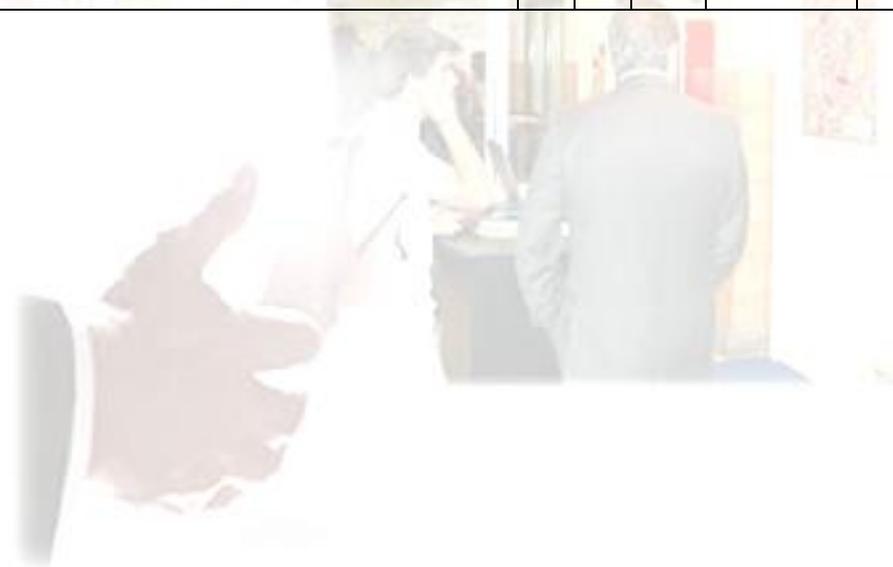
PE: Auditor: Fecha:
--

Cuestionario de Control Interno

Objetivo: Determinar el nivel de eficiencia en el cumplimiento de procedimientos adecuados del Área de Ventas.

No.	Preguntas	Respuestas			Puntuación Obtenida	Puntaje Óptimo	Observación
		Si	No	N/A			
1	Los mecanismos de comunicación permiten una pronta respuesta para llegar a culminar procedimientos en el área.						
2	La distribución de actividades internas de la empresa, permiten al empleado un acondicionamiento rápido, para un posterior desempeño?						
3	Se realizan periódicamente inventarios de las existencias en bodega?						
4	En la elección de proveedor se toma en cuenta una amplia selección a base de cotizaciones?						
5	La evaluación de precios sobre materiales de construcción se los realiza con frecuencia						
6	El procedimiento de entregar dinero es realizado por personas del departamento financiero?						

No.	Preguntas	Respuestas			Puntuación Obtenida	Puntaje Óptimo	Observación
		Si	No	N/A			
7	La verificación de calidad de los materiales, tiene procedimientos periódicos?						
8	El sistema contable es adecuado para el ingreso de información sobre los proveedores?						
9	La recepción y entrega de materiales en bodega se realiza de forma sistemática y contable?						
Total							





EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE DISEÑO
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PE: Auditor: Fecha:
--

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Objetivo: Determinar los procedimientos adecuados para el proceso de diseño.

No.	Preguntas	Respuestas			Puntaje	Puntaje	Observaciones
		Si	No	N/A	Obtenida	Óptimo	
1.	Existe manuales o políticas internas para el manejo adecuado del presente proceso?						
2.	Existe una supervisión del trabajo que se está realizando?						
3.	Los de comunicación e información a la empresa son adecuados y oportunos en cuanto a la entrega de información?						
4.	La actividad de supervisión se realiza diariamente?						
5.	Influyen personas ajenas al área de supervisión en cuanto a la evaluación del progreso de un proyecto?						
6.	Existen indicadores de calidad para evaluar actividades?						
7.	Se realizan registros de las evaluaciones y controles que se realiza?						
8.	Tienen métodos previos de evaluación de los materiales						
9.	Existen procedimientos posteriores para los materiales que no cumplan con la normativa?						
10.	Existe una evaluación posterior, para la verificación del deterioro de tiempo?						
Total							



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE DIRECCION COMERCIAL
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PE: Auditor: Fecha:
--

Cuestionario de Control Interno

Objetivo: Determinar el nivel de eficiencia en el cumplimiento de procedimientos adecuados

No.	Preguntas	Respuestas			Puntuación Obtenida	Puntaje Óptimo	Observaciones
		Si	No	N/A			
1.	El proceso de ventas cuenta con la actualización necesaria para la implementación de estrategias de marketing?						
2.	Los manuales o políticas internas para el manejo adecuado del proceso hacen referencia a un presupuesto designado?						
3.	Existen parámetros a cumplir sobre la eficiencia que se realiza en cada actividad del proceso?						
4.	Existen medios de difusión de información en el proceso?						
5.	Se revisan y registran las observaciones previas a la compra de los clientes por el departamento de ventas?						
6.	Existe un sistema informático para la captación de clientes?						
7.	Existe algún proceso adicional legal en el proceso?						
8.	Se utilizan documentos pre-enumerados para la captación de información de los clientes que acceden a la compra?						
9.	Se utiliza algún sistema de aprobación de clientes antes consultado con el banco?						



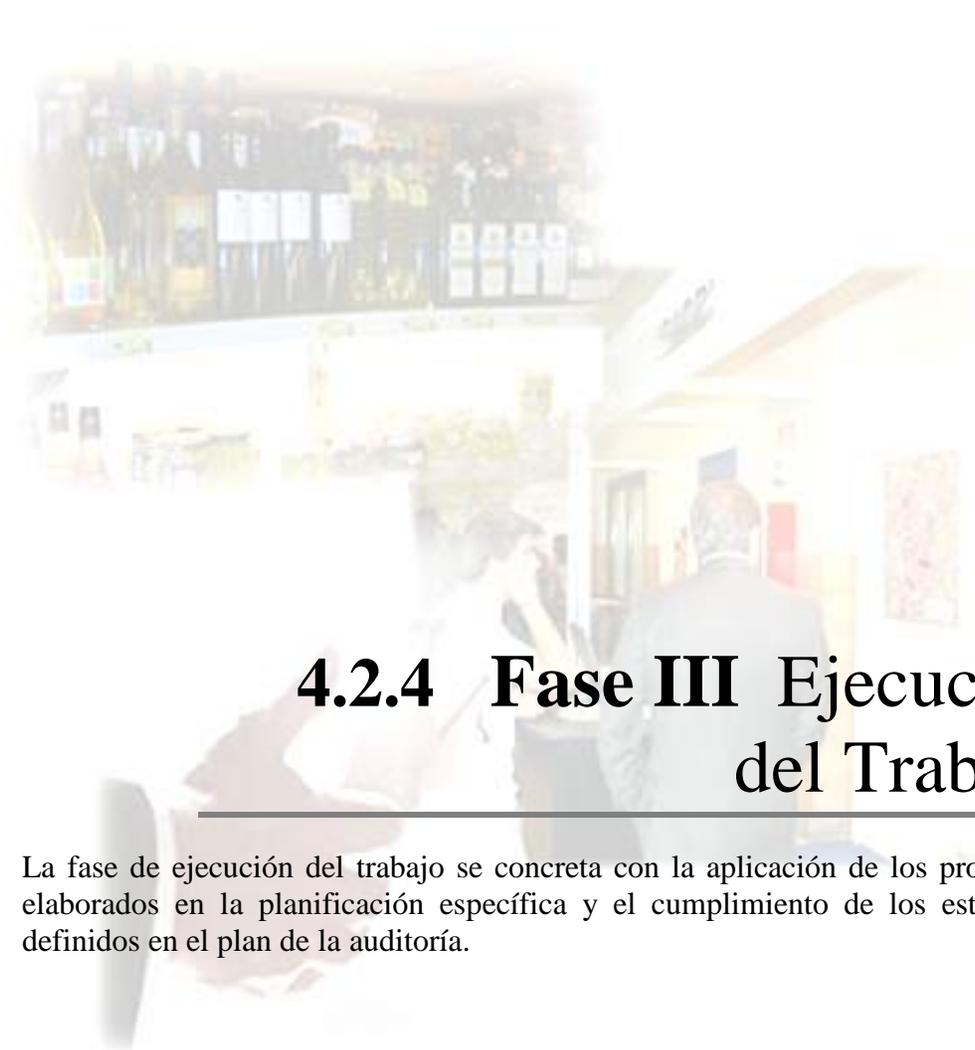
EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE POST-VENTA
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PE: Auditor: Fecha:
--

Cuestionario de Control Interno

Objetivo: Determinar los procedimientos adecuados para el proceso de post-venta.

No.	Preguntas	Respuestas			Puntuación	Puntaje	Observaciones
		Si	No	N/A	Obtenida	Óptimo	
1.	Existe manuales o políticas internas para el manejo adecuado del presente proceso?						
2.	Existe una supervisión del trabajo que se está realizando?						
3.	Existen rangos de tiempo para el cumplimiento de actividades de la supervisión?						
4.	Existen responsables en el registro de comentarios, quejas y/o sugerencias de los clientes?						
5.	Existen medios de publicidad para la difusión de nuevos proyectos hacia los clientes?						
6.	Existen indicadores de calidad de satisfacción del cliente por el servicio prestado?						
7.	Existe personal técnico capacitado que efectúe dicho proceso?						
8.	¿Se realizan métodos de encuesta para verificar la satisfacción del cliente?						
9.	Se ampara presupuestos en el proceso?						
10.	Se realizan planificaciones para el emprendimiento del proceso?						
Total							



4.2.4 Fase III Ejecución del Trabajo

La fase de ejecución del trabajo se concreta con la aplicación de los programas elaborados en la planificación específica y el cumplimiento de los estándares definidos en el plan de la auditoría.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION Y VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

ET. Auditor: Fecha:
--

Programación de Ejecución de la Auditoría

Procedimientos	Ref./PT	Fecha	Resp.	Observaciones
Área de Construcción				
Solicite listado de control de inicios y finalización de obras arquitectónicas y verificar que los proyectos estén cumpliendo con los plazos establecidos				
Selección de una muestra representativa de los ítems encontrados seleccione 2 proyectos con el método de selección aleatoria.				
Analizar de los proyectos solicitados y comprobar si cumplen con la base legal establecida en el DMQ.				
Verificar que los recursos que se vayan a asignar estén debidamente justificados para que los apruebe el Representante Legal.				
Aplicar indicadores de gestión a un proyecto para evaluar su eficiencia, efectividad y economía con la que se realizó el proyecto.				
Revisar los informes y planillas sobre la ejecución del proyecto que entrega el responsable y jefe del Área de Proyectos.				
Área de Ventas				
Solicitar manuales, reglamentos, instructivos				

ET. Auditor: Fecha:
--

Procedimientos	Ref./PT	Fecha	Resp.	Observaciones
relacionados al área de Ventas.				
De los dos proyectos escogidos determinar si los procedimientos de contabilidad y control interno que se utilizan están de acuerdo con los procedimientos establecidos que se describen en la empresa.				
Verificar quienes fueron los responsables de la venta del proyecto.				
Revisar los documentos legales que intervienen en el proceso de venta de la vivienda.				
Verificar el proceso de captación del cliente.				
Verificar si se han realizado las comunicaciones en las cuales se detalla la necesidad de confirmar al cliente				
Verificar los valores de los proyectos vendidos conjuntamente con lo de los clientes.				
Elaborado por:		Aprobado por:		
Fecha:		Fecha:		

4.2.4.2 Papeles de Trabajo

“Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor durante la auditoría y sirven para:

- 1) Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado
- 2) Respalda el dictamen (si se trata de auditoría financiera), y las conclusiones y recomendaciones del informe¹⁴”.

La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán, entre otros, de diversos factores:

- a. La condición y características de la empresa a ser auditada.
- b. El grado de seguridad de los controles internos.
- c. La necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría.
- d. La naturaleza del informe de auditoría.

¹⁴ Folleto de Auditoría de Gestión Dr. Jorge Badillo.

4.2.4.3 Hoja de Hallazgos



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION Y VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

HOJA DE HALLAZGOS

CONDICION:	
CRITERIO:	
CAUSA:	
EFFECTO	
Elaborado por:	Supervisado por:
Fecha:	Fecha:



4.2.5 Fase IV

Comunicación de Resultados

4.2.5.1 Borrador del Informe de Auditoría

Al completar el proceso de la Auditoría se presentará un informe escrito que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos de importancia que se determinaron, además de las opiniones pertinentes de los funcionarios y otros hechos o circunstancias relevantes que tengan relación con el examen efectuado. Para la comprensión integral del documento el informe debe ser objetivo, imparcial y constructivo. El informe señalará los casos más relevantes que se detectaron como debilidades en el incumplimiento de leyes y reglamentos aplicables, incluyendo de ser posible, el pronunciamiento y opinión de los funcionarios responsables del ente, programa o actividad objeto de la Auditoría, manifestadas con relación a los resultados comunicados y a las medidas correctivas aplicadas por la administración durante el proceso de Auditoría.

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

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

4.2.5.2 Informe de Auditoría



JG AUDITORES EXTERNOS S.A.

INFORME DE AUDITORIA

A la Gerencia General de la empresa **“ROMERO& PAZMIÑO” Ingeniería Inmobiliaria S.A.**

Hemos realizado la Auditoria Operativa de los Procesos de Construcción y Ventas al 31 de diciembre del 2007 y los correspondientes rubros:

- a) Emisión de Proyectos.
- b) Financiamiento de proyectos.
- c) Tramitología legal para inicio de proyectos.
- d) Diseño y estructuración.
- e) Entrega de viviendas.

Dichos aspectos mencionados anteriormente son responsabilidad de la gerencia. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre el accionar de la entidad contrastando su rendimiento, efectividad, eficiencia y economía contra las pautas o normas establecidas para sólida gestión de la construcción y ventas de la empresa “Romero& Pazmiño”.

Nuestra Auditoria fue realizada en base:

- Estudio Preliminar
- Revisión de Objetivos, normas y políticas
- Evaluación del control Interno

Nuestro informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales.

Las recomendaciones han sido discutidas y aceptadas por el jefe de área con quienes hemos desarrollado un plan estratégico para monitorear la implantación.

Reiteramos nuestro compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la empresa Romero& Pazmiño. A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido de nuestro trabajo.

Capítulo I

1. Antecedentes

1.1 Motivo del Examen

La presente Auditoria Operativa, se la realiza para medir la eficiencia, efectividad y economía de los procesos de Construcción y Ventas de la empresa Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A.

1.2 Objetivos del Examen

Objetivo General

- ❖ Determinar los niveles de eficiencia y efectividad, de los procesos de Construcción y Ventas de la empresa Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A.

Objetivos Específicos

- ❖ Determinar el grado de eficiencia y efectividad de los procesos de Construcción y Ventas de la empresa Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A.
- ❖ Verificar los adecuados procedimientos de control interno establecidos para el cumplimiento de actividades designadas para los nuevos empleados dentro del inicio de una obra.
- ❖ Determinar el grado de cumplimiento de la normativa legal externa por parte del Municipio del D.M.Q. (Distrito Metropolitano de Quito)
- ❖ Efectuar un examen detallado de las debilidades críticas de los procesos de Construcción y Ventas de la empresa Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A., utilizando técnicas de auditoría y asegurar que los hallazgos obtenidos estén acorde a la realidad
- ❖ Desarrollar el informe final de auditoría con el propósito de asegurar que los comentarios, conclusiones y recomendaciones sean aplicados a los procesos de Construcción y Ventas de la empresa Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A.

1.3 Alcance del Examen

Comprende el análisis y evaluación de las actividades realizadas en los procesos de Construcción y Ventas de la empresa Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A., en el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2007.

1.4 Base Legal

La empresa Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A. fue constituida mediante escritura pública otorgada el 21 de marzo del 2001, ante el señor Doctor Fernando Polo Elmir, Notario Vigésimo Séptimo del Cantón Quito, debidamente inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón Quito, bajo el número ochocientos veinte y cuatro.

Las disposiciones legales que servirán como criterio profesional en el desarrollo del presente examen es la siguiente:

- Ley de Compañías.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento de comprobantes de venta y facturación.
- Normas ecuatorianas de Contabilidad – NEC.
- Reglamento institucional de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI).
- Código de trabajo.
- Ley del Ejercicio Profesional de los Ingenieros Civiles del Ecuador.
- Código de Comercio.
- Ordenanzas Municipales Metropolitanas 0255 de Régimen de Suelo para el DMQ, Ordenanzas Metropolitana 0031 Conformación del plan de uso del suelo, Ordenanza 3746 Normas de Arquitectura de Urbanismo, Reglamento de Procedimientos para la Medición del suelo y Edificación del 28/Agosto/2008 las cuales constan en el Registro Oficial 83.
- Ley Orgánica del Código de Régimen Municipal.

1.5 Elaboración del Trabajo y Tiempos Estimados

La auditoría operativa a los procesos de Construcción y Ventas, se realizará con el siguiente equipo:

Equipo de Trabajo (tres integrantes):

- 1 Auditor Jefe de Equipo: CPA Johanna Guerrero
- 1 Auditor Operativo: CPA Rodrigo Rea
- 1 Asesor Técnico: CPA Verónica Morales

El tiempo estimado para cumplir con la auditoría operativa a los procesos de Construcción y Ventas de la empresa Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A., se ha estimado en 70 horas en días hábiles, distribuidos de la siguiente manera:

Fases	Días
Planificación Preliminar	8
Planificación Específica	12
Ejecución del Trabajo	132
Comunicación de Resultados	8
Total días	160

Los procedimientos antes mencionados los realizarán las tres personas que integran el equipo de trabajo y de acuerdo a lo programado.

La auditoría operativa se iniciará el 01 de enero del 2010 y terminará el 31 de marzo del 2010.

Capítulo II

2. Resultados de la Auditoría.

Capítulo III

2. Indicadores de Eficiencia, Efectividad y Economía

4.2.5.3 Convocatoria para los interesados del Informe Borrador:



Dirección: Ecuador

Teléfono: 352-243-354

Quito..... de.....2010

Señores:

Empresa Romero&Pazmiño

Presente:

De nuestras consideraciones,

Mediante la presente nos complace informarles que la Auditoria Operativa a los procesos de Construcción y Ventas de la empresa ha llegado a su fin, por lo cual la lectura del informe será el día..... del.....2010, en el auditorio principal de la instalaciones de la empresa, ubicada en la Avenida Eduardo Whymper N29-33 y La Coruña. Este acto empezara a la 16:00 pm Rogamos puntual asistencia.

Atentamente,

Johanna Guerrero
Auditor Externo

4.2.5.4 Acta de Conferencia del Informe de Auditoría

Para dejar constancia de lo actuado, el jefe de equipo elaborará un acta de conferencia final la que será firmada por todos los funcionarios asistentes. En caso de que algún funcionario se negare a suscribir el acta, el Jefe de Equipo dejará constancia del motivo de esta situación.

ACTA FINAL DE LA CONFERENCIA DE AUDITORIA OPERATIVA A LOS PROCESOS DE CONSTRUCCION Y VENTAS PARA LA EMPRESA ROMERO& PAZMIÑO INGENIERIA INMOBILIARIA S.A.

La conferencia de Auditoría Operativa a los procesos de construcción y ventas de la empresa Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A. realizada por la Auditora JG Auditor Externo S.A., dando lugar a la petición formulada por el Equipo de Auditores el día de.....2010 se realizó en la sala de conferencias de la empresa Romero&Pazmiño ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito.

En la conferencia participaron:

Gerente General;
Director de Construcción;
Gerente de Negocios;
Gerente Administrativo.

La conferencia aprobó el informe borrador de la Auditoría realizada, para dejar constancia de esto se procede a firmar el acta:

FIRMAS

4.2.5.5 Informe Final

Informe Final

Informe de los auditores independientes

El 1 de marzo del 2010 terminamos la auditoría operativa.

Objetivos, alcance y enfoque

Los objetivos generales de este contrato, son los siguientes:

- Documentar, analizar y reportar sobre la condición de las operaciones corrientes en los procesos de Construcción y Ventas.
- Identificar áreas que requieren mayor atención
- Hacer recomendaciones para una acción correctiva o mejoramientos.

Nuestra auditoria operacional abarco actividades vinculadas a los procesos de construcción y ventas. Nuestras evaluaciones incluyeron las condiciones financieras y operacionales de las unidades.

La información consultada en el curso de nuestros análisis fue auditada o revisada por nosotros y, por lo tanto, no expresamos una opinión o cualquier otra forma de seguridad sobre esta.

La auditoria operacional comprendió entrevistas seleccionadas con el personal de la gerencia y el personal de operaciones en cada una de las unidades estudiadas. También evaluamos documentos, archivos, informes, sistemas, procedimientos y políticas seleccionadas, cuando lo consideramos apropiado. Después de analizar la

información, desarrollamos recomendaciones en base a conclusiones para hacer mejoramientos. Luego analizamos nuestras evidencias y recomendaciones con el personal apropiado de gerencia de la unidad y con usted, antes de entregar este informe escrito.

Evidencias y recomendaciones.

Todas las evidencias significativas están incluidas en este informe para su consideración. Las recomendaciones de este informe representan, a nuestro juicio, aquellas que mas probablemente traerán mejoramientos en las operaciones de organización. Las recomendaciones difieren en aspectos como la dificultad de implementación, la urgencia, la visibilidad de beneficios, la inversión requerida en instalaciones y el equipo o en personal adicional. La naturaleza variable de las recomendaciones, sus costos de implementación y su impacto potencial en las operaciones deben ser considerados al tomar sus decisiones sobre los cursos de acción.

Legalizado por:

Econ. Xavier Romero
Socio – Representante Legal

Ing. Eduardo Reinoso
Superintendencia de Compañías
No. SC-RNAE-034

Quito, 03 de marzo del 2010.



CAPITULO V

5. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA DE AUDITORIA OPERATIVA A LA EMPRESA “ROMERO & PAZMIÑO” INGENIERÍA INMOBILIARIA S.A.

En este capítulo, se presenta el caso práctico sustentado en el diseño de la auditoria operativa previamente realizada en capítulo IV.

Fases de la Auditoría

5.1 Fase I Planificación Preliminar

En esta etapa participarán obligatoriamente el Supervisor y el Jefe de Equipo para obtener la información actualizada dirigida a validar el enfoque de la auditoría; la cual está dirigida a los procesos de Construcción y Ventas de la Empresa Romero&Pazmiño, donde se realizará en virtud de los siguientes lineamientos:

- Conocimiento de los procesos de Construcción y Ventas de la empresa Romero&Pazmiño.
- Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
- Identificación de las principales políticas y prácticas administrativas y de operación.
- Determinación de la metodología de evaluación que se diseñan para el personal.
- Identificación las normas, estándares y procedimientos para cada uno de los factores considerados en los procesos de construcción y ventas, de acuerdo al tipo y nivel de ocupación.
- Comprensión del sistema de información computarizado que se desarrolle en los procesos de construcción y ventas.

5.1.1 Carta de Petición



Eduardo Whymper N29-33 y La Coruña

☎ 2555392 / 2234065 / 2234176 / 2542952

Quito - Ecuador

Quito, 01 de Septiembre 2009

Señores:

JG “Auditores Externos”

PRESENTE:

De mi consideración:

Me dirijo a ustedes, a petición presentada por la Gerencia General de la **Empresa Romero&Pazmiño** Ingeniería Inmobiliaria, para solicitar la prestación de sus servicios de Auditoría, con el objeto de evaluar específicamente los procesos de Construcción y Ventas de la entidad.

Dicha auditoría nos servirá como base para la toma de decisiones posteriores, encaminadas al beneficio económico continuo que tiene actualmente la empresa, por lo tanto la entidad proveerá toda la información necesaria para la cumplir con los objetivos de dicha Auditoría.

Atentamente,



Xavier Romero

Gerente GENERAL

5.1.2 Narrativa de la Visita Preliminar



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP .1 **1/4**
Auditor: JG
Fecha: 2/09/09

Visita Preliminar

Nombre: Xavier Romero
Septiembre del 2009

Fecha: 02 de

Cargo: Gerente General

Hora: 9:45 a.m.

Objetivo: Conocer las instalaciones de la Inmobiliaria y de los procesos que desempeña en la misma.

13. ¿Qué tipo de compañía es?

Fue constituida como Sociedad Anónima.

14. ¿A qué se dedica?

Diseño y construcción de toda clase de proyectos inmobiliarios, urbanizaciones y complejos habitacionales, residenciales, turísticos y hoteleros. Prestación de servicios y asesoría de mercado en todas sus fases y de comercialización de productos de toda índole.

Actualmente la empresa ha puesto mayor énfasis en la construcción de urbanizaciones dentro de la ciudad de Quito.

15. ¿Quiénes son los directivos de la Entidad?

Gerente General:

Xavier Romero

Gerente de Negocios:

Alejandro Pazmiño

16. ¿Cuándo se creó la empresa legalmente?

Fue constituida mediante escritura pública otorgada el 21 de marzo del 2001, como Sociedad Anónima.

17. ¿Cuál es el motivo para solicitar la Auditoría Operativa?

Nuestro motivo fue para saber cuál es el estado de los procesos de construcción y ventas.

18. ¿Cuál es el número de empleados en la Entidad y áreas a realizar la auditoría?

El número total de empleados en la empresa son 47 y se distribuyen de la siguiente manera:

Áreas	Nº de Empleados
Administración	15
Construcción	26
Negocios	6
Total	47

En el departamento de construcción se destacan las siguientes áreas:

- Adquisiciones;
- Calidad y Productividad;
- Análisis de costos;
- Diseño de planos;
- Post- Venta;
- Acabados
- Servicio al Cliente;
- Emprendimiento de obra.

Y en el de Negocios son las siguientes:

- Dirección comercial;
- Asesoramiento Legal;
- Asesoramiento Comercial;
- Administración de Proyectos

19. ¿Posee la empresa manual de funciones?

- a) El Manual Interno de la Empresa, los procedimientos referidos en el Manual, proveen las pautas de operación para realizar las actividades de la Empresa.
- b) Instructivos de trabajo o boletines operativos los cuales definen cómo llevar a cabo las tareas y también se hace referencia a registros.
- c) Listado maestro de documentos internos y externos, normas, manuales, planos y otros documentos que sustentan la elaboración de los procedimientos y los registros.

20. ¿La empresa se encuentra asegurada de sufrir algún siniestro?

Si, tenemos varios seguros tanto con los materiales, como con los empleados.

21. ¿Cuáles son los procesos que tiene la empresa?

Son los siguientes:

Diseño.- El presente proceso, abarca la gestión total del diseño de planos arquitectónicos, partiendo de una idea que conjuga los requerimientos de los clientes, hasta la entrega de herramientas como planos, permiso de construcción, presupuestos, cronogramas y publicidad.

Ventas.- Es la entrega del inmueble, responsabilizándose de proporcionar la publicidad necesaria, para íntegramente asesorar al cliente llenando todas sus expectativas y la negociación del financiamiento final.

Compras.- Se encarga de controlar la adquisición de los insumos, de acuerdo a la planificación de la obra, conjuntamente con el presupuesto analizando para su posterior aprobación.

Construcción.- El cual determina y evalúa el requerimiento de la mano de obra, materiales y cronograma de tiempos, para conllevar con la planificación de las actividades y la ejecución de la obra.

Entrega de vivienda.- Es la transferencia de dominio del bien inmueble, previa confirmación a la calificación crediticia del cliente, donde se da el paso a la entrega de vivienda al cliente.

Post venta.- Este proceso busca normar y otorgar soluciones directas, oportunas a las diferencias encontradas, por los clientes luego de recibir el bien. Busca además ganar mayor confianza en la calidad del producto.

Liquidación de proyectos.- Es la culminación de los proyectos de vivienda con la satisfacción integra tanto de los clientes como de los accionistas, dando por terminado los trámites legales necesarios en el proceso.

22. ¿Quiénes son los responsables que intervienen en los procesos de la empresa?

Los principales son:

Gerente General: Xavier Romero
Gerente de Negocios: Alejandro Pazmiño
Director Administrativo: Sonia Pozo.
Director de Construcciones: Guillermo Maggio
Director Comercial: Xavier Molestia.
Director de Proyectos: Belén Montalvo.
Director Legal: Vladimir Naranjo

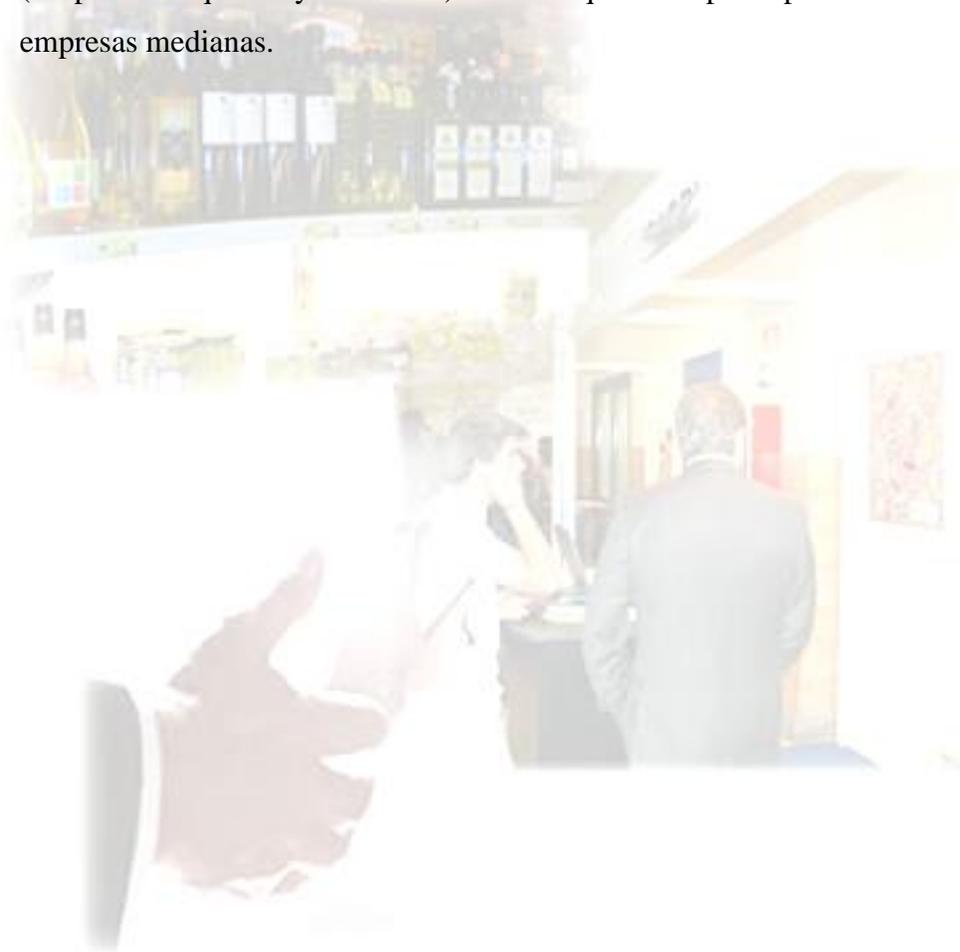
23. ¿Cuál fue el financiamiento para constitución de la empresa?

La Compañía empezó con un capital de mil dólares dividido en mil acciones ordinarias nominativas o indivisibles y se presenta de la siguiente participación:

Accionistas	Capital Total (\$)	Total Acciones	Participación
Xavier Romero V.	500.00	500	50%
Alejandro Pazmiño B.	500.00	500	50%
TOTAL	1.000.00	1.000	100%

24. ¿Cuál es el tamaño de la empresa?

La empresa al momento tiene US\$ 4.907.517,00 como total de activos, 47 empleados en nomina y dependiendo del proyecto se contrata de 40 a 100 obreros para las obras de construcción, según el concepto de las PYMES (Empresas Pequeñas y Medianas) sostiene que la empresa pertenece al rubro de empresas medianas.



5.1.3 Oferta Profesional



Dirección: Ecuador

Teléfono: 352-243-354

Oferta Profesional

Contribuimos a que las organizaciones cumplan con sus objetivos empresariales ofreciendo servicios integrales que agreguen valor a su negocio. Mediante un control eficiente y efectivo de las operaciones enfocado a la optimización de recursos, encontramos soluciones innovadoras a las necesidades de nuestros clientes brindando seguridad y confiabilidad.

Nuestros servicios son los siguientes:

- ❖ AUDITORIA EXTERNA
 - ❖ DIAGNOSTICO DE LA ENTIDAD
 - ❖ TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS A APLICARSE EN EL TRANCURSO DE LA AUDITORIA.
 - ❖ EXPERIENCIA DE LA FIRMA
 - ❖ PRESUPUESTO DE TIEMPO Y CRONOGRMA DE TRABAJO
 - ❖ HONORARIOS
-
- ❖ Web site: www.auditorexternojg.com
 - ❖ Teléfonos: 2865-306- ext 007/2865-396
 - ❖ Celular: 098922188/084555925



Dirección: Ecuador
Teléfono: 352-243-354

Quito, 10 de septiembre del 2009

Empresa:

Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A.

PRESENTE:

Estimados Señores:

Nos es placentero poder entregarle nuestra presentación de servicios profesionales como Auditores Independientes.

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

JG “AUDITORES EXTERNOS”, es una firma de Auditores Independientes cuyos miembros tienen más de 25 años de servicio continuo a la comunidad de negocios en el Ecuador, donde han demostrado siempre su posición de vanguardia en la profesión y gozan de prestigio profesional en las áreas de auditoría y consultoría gerencial, proyectos de inversión e impuestos.

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

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

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

Atentamente,



Johanna Guerrero
Auditor Externo



5.1.4 Carta Convenio de Servicios Profesionales



Dirección: Ecuador
Teléfono: 352-243-354

Carta Convenio

Econ. Xavier Romero
septiembre del 2009

Quito, 11 de

Representante Legal

Eduardo Whympfer N29-33 y La Coruña
Quito - Ecuador

Estimado Sr. Romero,

Esta carta es para confirmar nuestro acuerdo de la Auditoría Operativa que se realizará por el período del 1° de enero al 31 de diciembre del 2007 a los procesos de Construcción y Ventas, de acuerdo a los términos de trabajo que se han acordado con la Empresa y nuestra firma.

1. Estrategia y Objetivos

Identificar las áreas sensitivas de la Empresa para enfocar los esfuerzos y procedimientos de auditoría que serán utilizados para determinar la razonabilidad en los procesos de Construcción y Ventas, que será analizada por nuestro equipo

de auditoría; la planificación para el trabajo a realizarse se encuentra diseñada para responder a los niveles técnicos más altos y cumplir con las necesidades de información para que la Empresa los utilice en la manera que ellos lo necesiten, situación que asegurará que el esfuerzo dedicado para llevar a cabo la Auditoría Operativa se concentre en los aspectos significativos de las operaciones, logrando informes oportunos, máxima eficiencia y honorarios razonables.

Se llevará a cabo los Procedimientos de Auditoría que vayan de acuerdo a las necesidades establecidas, asegurándonos de que estos sean realizados por personal que tenga un nivel relevante de experiencia y conocimientos adecuados para llevar a cabo los procedimientos planeados.

Los resultados serán evaluados para determinar si se cuenta con la evidencia de auditoría suficiente y competente, o si es necesario realizar procedimientos adicionales.

Aunque una auditoría incluye adquirir un conocimiento suficiente del control interno para planificarla y para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que serán realizados, esta no está diseñada para proporcionar seguridad sobre el control interno o para identificar condiciones reportables. Sin embargo, comunicaremos cualquier condición reportable de la cual nos enteremos, y elaboraremos cualquier otra comunicación requerida por las normas de auditoría generalmente aceptadas.

2. Equipo de Auditoría y Presupuesto

- Presupuesto

La Auditoría Operativa se realizará con un presupuesto de 160 horas, equivalente a 8 horas diarias por 5 días hábiles, por cuatro semanas, del 1 al 28 de febrero del año 2010.

- Equipo de Auditoría

Auditor Jefe de Equipo	Johanna Guerrero, Experiencia laboral de 25 años realizando consultorías de Auditoría.	J.G.
Auditor Operativo	Rafael Rea Experiencia laboral de 5 años	R.R.
Asesor Técnico	Verónica Mena Experiencia laboral de 7 años	V.M.

De acuerdo a lo indicado en la planificación preliminar se requiere elaborar el siguiente presupuesto:

FASES	HO RAS
Planificación Preliminar	6
Planificación Específica	4
Programación	10
Evaluación del Control Interno	18
Medición de los Riesgos de Auditoría	10

Aplicación de técnicas y procedimientos, papeles de trabajo y hallazgos de auditoría.	104
Comunicación de Resultados	8
Presupuesto de horas estimadas:	160

3. Requerimientos del personal Técnico

Para la realización de la Auditoría Operativa en los procesos de Construcción y Ventas nuestro personal cumplirá con las siguientes características:

- Habilidad y sensibilidad suficiente para captar todas las relaciones.
- Razonamiento empresarial.
- Independencia, integridad, objetividad, confidencialidad.
- Conocimientos actualizados, para una buena aplicación de las Técnicas de Auditoría y de esta forma obtener información.
- Criterio profesional.
- Nuestro personal cuenta con estándares técnicos y competencia profesional para que cumplan sus responsabilidades con el debido cuidado.
- Fuerte grado de entrenamiento técnico y eficiente.

4. Requerimiento de Equipos y Materiales

El Equipo de Auditoría requerirá de equipos de computación, suministros de oficina, y demás recursos que sean necesarios para llevar a cabo la Auditoría Operativa en los plazos establecidos.

El Equipo de la Auditoría Operativa requerirá:

- Equipos de computación:
 - 3 Laptop.
 - 3 Flash memory.
- Suministros de Oficina:
 - Esferográficos de distintos colores.
 - Libretas para apuntes.
 - Lápices.
 - Borradores.
 - Hojas de papel.
 - Carpetas.
 - Tinta Correctora.

5. Honorarios

Nuestros honorarios han sido calculados hora consultor. Relacionando las horas de trabajo presupuestadas para esta auditoría lo cual estimamos en \$10.000,00 dólares americanos más impuestos.

Estos honorarios serán facturados de la siguiente forma:

- 30% al inicio del trabajo,
- 30% al final de nuestra segunda visita,
- 40% contra entrega del informe.

Atentamente,

Johanna Guerrero
Auditor Externo

5.1.5 Contrato de Auditoría



Dirección: Ecuador

Teléfono: 352-243-354

Contrato por Prestación de Servicios de Auditoría Externa

Conste por el presente instrumento el contrato de prestación de servicios de auditoría externa contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- Contratantes.- Celebran el presente contrato; por una parte **La EMPRESA Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A.**, representada por el Econ. Xavier Romero, a quien en adelante podrá designárselo como “La Compañía”; y, por otra parte **JG Auditores Externos**, representada por su Gerente General Ing. Johanna Guerrero a quien en adelante podrá designárselo como “La Auditora”.

SEGUNDA.- Relación Profesional.- Las partes indican que el presente contrato es de orden profesional y que no existe relación de dependencia personal entre “La Compañía” y “La Auditora”.

TERCERA.- Materia del Contrato.- “La Compañía”, suscribe el contrato con “La Auditora” para que ésta preste los servicios de auditoría y “La Auditora” acepta prestar tales servicios, todo de conformidad con las siguientes estipulaciones:

- d) Efectuar la Auditoría Operativa del proceso de **Construcción y Ventas** en la empresa **Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A.**, correspondiente al período de 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2007, de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas. Dicho examen tendrá por objetivo expresar el informe final de la ejecución del proceso de control de acceso y si este presenta un manejo razonable que ayude a la productividad de la empresa y por ende al cumplimiento de sus objetivos, analizando parámetros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en Ecuador

- e) La auditoría al proceso de **construcción y ventas** de “La Compañía” será efectuada de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, las que incluyen pruebas de cumplimiento de acuerdo a las normas establecidas por la compañía para poder identificar el cumplimiento del control interno y otros procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo con las circunstancias.

La Gerencia es la única responsable por el diseño y operación de los sistemas de control interno contable. En consecuencia, “La Auditora” no es responsable de perjuicios originados por actos fraudulentos, manifestaciones falsas e incumplimiento intencional por parte de los administradores, directores, funcionarios y empleados de “La Compañía”.

- f) La auditoría a ser efectuada por “La Auditora” comprenderá además la revisión y la emisión del informe final de acuerdo al análisis realizado.

En caso que “La Compañía” requieran que “La Auditora” realice algún trabajo adicional, u otro servicio requerido por “La Compañía” no incluido en ésta cláusula, se acordará previamente con “La Compañía” el alcance del trabajo adicional y los honorarios correspondientes.

CUARTA.- Obligaciones de la Compañía.- “La Compañía” se compromete a entregar con la debida oportunidad todos los análisis e información que “La Auditora” solicite por escrito en una carta de requerimientos.

Para el inicio de la revisión final de “La Auditora”, “La Compañía” deberá entregar información al momento que lo soliciten.

Para mejor cumplimiento de la auditoría contratada, se ha previsto una amplia colaboración de la Administración de la empresa, auditoría interna y de los ejecutivos de “La Compañía” para con “La Auditora”. La oportunidad y forma de ésta cooperación será coordinada durante el transcurso del trabajo de auditoría. Toda información solicitada por “La Auditora” para llevar a cabo sus labores deberá ser proporcionada por “La Compañía” en forma oportuna.

QUINTA.- Plazo de Entrega de Informes.- Los informes a emitirse señalados en el literal d) de la cláusula tercera de este contrato, deberán ser entregados hasta el 31 de marzo del año 2010.

SEXTA.- Honorarios para la Auditoría.- Los honorarios por los servicios de auditoría objeto de este contrato se establecen en US\$ 10.000,00 (Diez mil dólares 00/100), los honorarios antes indicados no incluyen el IVA, ni los gastos de movilización, alimentación y de estadía incurridos para el desarrollo del trabajo, los mismos que se facturaran por separado. Los honorarios serán pagaderos de la siguiente manera: el 30% a la firma del contrato, 30% al final de nuestra segunda visita; y, el 40% a la entrega del dictamen profesional.

“La Compañía” asume entera responsabilidad por la integridad y fidelidad de la información entregada, incluyendo aquella que constará en las notas explicativas a los mismos. Por lo tanto, “La Auditora” no asume por medio del presente contrato ninguna obligación de responder frente a terceros por las consecuencias que ocasione cualquier omisión o error, voluntario o involuntario, en la preparación de los referidos estados financieros por parte de “La Compañía”.

SÉPTIMA .- Plazo de Duración del Contrato.- El presente contrato, considerando la naturaleza de las labores a realizarse está sujeto a los plazos contemplados en la Ley de Compañías y durará desde la fecha de su celebración hasta el 31 de marzo del año 2010, tiempo dentro del cual “La Auditora” realizará y terminará las labores contratadas.

OCTAVA.- Domicilio, Jurisdicción y Competencia.- Las partes contratantes señalan como domicilio la ciudad de Quito y se someten de modo expreso a la jurisdicción y competencia de Jueces y Tribunales de la Provincia de Pichincha y

a resolver cualquier divergencia sobre la interpretación, aplicación o ejecución del presente contrato por la vía verbal sumaria.

Para constancia de todas las estipulaciones antes descritas se firma el presente contrato, en la ciudad de Quito, el 11 de septiembre del 2009.



Econ. Xavier Moreno
GERENTE GENERAL
Empresa Romero&Pazmiño S.A.

Ing. Johanna Guerrero
GERENTE GENERAL
JG "Auditores Externos".



5.1.6 Carta de Compromiso



Eduardo Whymper N29-33 y La Coruña

☎ 2555392 / 2234065 / 2234176 / 2542952

Quito - Ecuador

Quito, 29 de enero del 2010

Señores:

JG “Auditores Externos”

PRESENTE:

De mi consideración:

Mediante la presente, la Empresa “**Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria**” S.A., una vez presentada y revisada la oferta profesional, tomando en cuenta el conocimiento y experiencia de los servicios que presta la presente Auditora, aceptamos las condiciones y honorarios fijados en la oferta profesional y por lo tanto, se puede dar inicio a la Auditoria Operativa a los procesos de Construcción y Ventas lo antes posible.

Atentamente,

Xavier Romero
Gerente GENERAL

5.1.7 Programa de Auditoría



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
PROCESOS DE CONSTRUCCION Y VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP.3 1/2
Auditor: JG
Fecha:01/02/10

PROGRAMA DE TRABAJO

Objetivo:

4. Obtener información para identificar la aplicación de procedimientos no adecuados en las áreas de Construcción, Diseño, Calidad – Producción, Cartera, Ventas, Servicio post- venta.
5. Realizar un diagnóstico, contemplando actividades, funciones y personal involucrado del área bajo examen.
6. Determinar el tiempo requerido para la ejecución oportuna de cada procedimiento a aplicarse.

N	Procedimientos	Ref. P/T	Fecha	Resp.	Observaciones
	PLANIFICACION PRELIMINAR				
1.	Realizar una visita previa a las instalaciones de la empresa Romero&Pazmiño S.A., obteniendo un conocimiento previo del área de trabajo bajo examen.	PP.4	01/02/2010	J.G.	
2.	Recopilar documentación e información sobre la base legal (leyes, estatutos, reglamentos, instructivos)	PP.5	01/02/2010	J.G.	
3.	Obtener un listado del personal donde se detallan las actividades.	PP.6	01/02/2010	J.G.	Escasez de definición de actividades laborales.
4.	Entrevistar a los empleados de los procesos a auditar, con el fin de determinar el riesgo inherente.	PP.7	01/02/2010	J.G.	

5.1.8 Comunicación de Inicio de Actividades



Dirección: Ecuador
Teléfono: 352-243-354

Quito, 01 de febrero del 2010

Sr.

Ing. Alejandro Pazmiño

Director de Construcciones

Presente:

De nuestras consideraciones,
Mediante la presente JG “Auditores Externos” y por la petición presentada por la Gerencia General de la Empresa Romero&Pazmiño, comunicamos a usted que el día 01 de febrero del 2010 iniciaremos con la auditoría contratada por la empresa, solicitamos las facilidades necesarias para la ejecución de este trabajo.

Auditor Jefe de	Johanna Guerrero
Auditor Operativo	Rafael Rea
Asesor Técnico	Verónica Mena

De ante mano nuestro agradecimiento por la atención prestada a la presente.

Atentamente,

Johanna Guerrero
Auditor Externo



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
CEDULA NARRATIVA DE LA VISITA PREVIA
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP.4 1/2
Auditor: JG
Fecha 01/02/10

1. Narrativa de la Visita

Durante el día 01 de febrero del 2010, se realizó una visita preliminar a la entidad, para examinar y apreciar los procesos internos y documentación en los departamentos de Construcción y Ventas, para poder determinar el grado de magnitud y de complejidad de la Auditoría Operativa.

Producto de nuestra entrevista obtuvimos que la empresa se constituyo como sociedad anónima, consta de dos principales accionistas que son los Sres. Xavier Romero y Alejandro Pazmiño, los productos que ofrece la empresa al mercado es el diseño y construcción de toda clase de proyectos inmobiliarios, urbanizaciones y complejos habitacionales, residenciales, turísticos y hoteleros, la empresa actualmente mantiene varios contratos de mano de obra, por lo tanto no se ha visto un detenimiento de proyectos por falta de la misma.

La empresa Romero&Pazmiño cuenta actualmente con **47** personas laborando en distintas áreas de la empresa como son: Administración, Construcción, Dirección Comercial, Servicio Post-Venta, es una empresa mediana, considerando el total de activos los mismos que ascienden a un total de USD. 4.907.517,00, cantidad que hace referencia a consolidarse como empresa mediana dentro de la definición de las PYMES.

Al momento la empresa enfrenta un creciendo, y se ha tornado con dificultad ya que la difusión de información interna para el cumplimiento de actividades de los

manuales de procedimientos de la empresa no han tenido un buen resultado con los empleados.

En el área de Construcción, se mantienen varias políticas internas en cuanto al ingreso de personal, diseño de planos, cumplimiento de presupuesto, estudios previos de suelos, donde se lo hace suministrando la información de manera verbal a todos los empleados.

En el área de Ventas se realizan periódicamente la planificación de estrategias de publicidad y el estudio de clientes para otorgamiento de créditos en la venta de inmuebles.

Se ha podido constatar que en la empresa se realizan reuniones periódicas para la consulta de ciertos presupuestos referentes a ciertos proyectos en proceso de construcción.

Dentro del área específica para el emprendimiento de obra, previos estudios arquitectónicos, topográficos, estructurales, eléctricos e hidro-sanitarios, se verifico la distribución de herramientas mismas que son suministradas por una empresa de alquiler, los registros se los hacen de forma manual y a la vista.

Se constato además que dentro de la distribución diaria de actividades tuvo algunos inconvenientes con ciertos trabajadores por la falta de información.

COMENTARIO:

La empresa no tiene una adecuada distribución de información y de documentación para comunicación general de los empleados, no se realiza una adecuada supervisión en ciertas actividades que lo demandan, existen cuellos de botella en ciertas áreas de suministro de herramientas

ELABORADO POR: G.R.

FECHA: 1 de febrero del 2010

SUPERVISADO POR: J.G.

FECHA: 2 de febrero del 2010



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
CEDULA NARRATIVA DE LA BASE LEGAL
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP.5 1/2
Auditor: JG
Fecha: 1/02/10

2. Base Legal Externa

La empresa Romero& Pazmiño se rige y cumple con los siguientes cuerpos legales:

- a) Ley de Compañías, relativo a su constitución como una organización de derecho de tal manera que sea una empresa registrada en la Superintendencia de Compañías.
- b) Ley de Régimen Tributario Interno, con motivo de poder ejecutar su principal actividad detallada en el RUC de la compañía, el comercio de materiales de construcción, normas relativas a las responsabilidades que la empresa adquiere con el fisco por el hecho de haber registrado un RUC comercial.
- c) Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno, para la correcta paliación de la normativa antes mencionada.
- d) Reglamento de comprobantes de venta y facturación, esta ley se aplica para emitir comprobantes amparados por la ley y con validez tributaria.
- e) Normas ecuatorianas de Contabilidad – NEC, para la emisión de los estados de situación económica que se envían a la Superintendencia de Compañías deben observar esta norma.
- f) Reglamento institucional de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), puesto que esta afiliado a esta cámara debe acatar las disposiciones que dan a los miembros.

- g) Código de trabajo, en cuanto a la contratación del personal de la empresa se debe observar dicho código de tal manera que se cuente con empleados legalmente contratados y que aporten al IESS.
- h) Ley del Ejercicio Profesional de los Ingenieros Civiles del Ecuador, como está incursionando en la construcción sobre todo en el área de refacción y remodelación esta ley se debe observar.
- i) Código de Comercio, al ser del área mercantil la empresa debe acatar disposiciones generales de dicha ley.
- j) Manual de la Cámara de la Construcción El Manual Legal es un documento de un altísimo contenido jurídico técnico, por lo cual se constituye en un servicio valorado.
- k) Código de Arquitectura y Urbanismo por regularización de la construcción, al conjunto de procedimientos que permitan la legalización de aquellas construcciones que han sido edificadas al margen de las normas vigentes en el territorio del Distrito Metropolitano de Quito.
- l) Código de Ética Profesional;
- m) Reglamento Interno de Trabajo;
- n) Procesos de Gestión Urbana Territorial.

COMENTARIO:

Las normas, manuales, planos y otros documentos sustentan la elaboración de los procedimientos y los registros, (formatos, especificaciones, etc.) que constituyen la evidencia para demostrar que el sistema está operando efectivamente.

ELABORADO POR: G.R.
FECHA: 1 de Febrero del 2010
SUPERVISADO POR: J.G.
FECHA: 2 de Febrero del 2010



**EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA**

<p>PP.6 1/3 Auditor: JG Fecha:01/02/10</p>

**LISTADO DEL PERSONAL DE CONSTRUCCIONES Y VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

3. Detalle de actividades laborales.

Nombre	Cargo	Función
<i>CONSTRUCCION</i>		
<i>Arq. Guillermo Maggio</i>	<i>Director de Construcciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> Planifica, dirige y controla la ejecución de los proyectos de construcción que tenga a su cargo.
<i>Manolo Leiva</i>	<i>Jefe de Adquisiciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> Administra, controla, provee y negocia la adquisición de materiales en subcontratos requerida en coordinación del Director de Construcción. Administra los documentos concernientes a los proyectos.
<i>Luis Mena</i>	<i>Supervisor de Calidad y Productividad</i>	<ul style="list-style-type: none"> Controla y revisa que las labores administrativas y productivas ejecutadas en la construcción sean cumplidas de acuerdo a las políticas, procedimientos, estándares de calidad, productividad y especificaciones establecidos por la empresa.
<i>Juan Carlos Jiménez</i>	<i>Asistente Administrativa Oficina</i>	<ul style="list-style-type: none"> Asiste, al Jefe de Adquisiciones y el Director de Construcción. Coordina requerimientos de proyectos en cuanto a trámites municipales.
		<ul style="list-style-type: none"> Analiza, actualiza, verifica y mantiene la información generada en el sistema de control presupuestario.

Nombre	Cargo	Función
<i>Carmen Rosero</i>	<i>Analista de Costos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Administra los equipos y paquetes informáticos.
<i>Milena Valle</i>	<i>Asistente de Diseño</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza, actualiza, verifica y mantiene la información generada en el sistema de la arquitectura e ingeniería de los proyectos. • Administra el listado maestro de planos.
<i>Tania Villacis Cobo</i>	<i>Ejecutiva Servicio al Cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica, Controla y Coordina el proceso de Servicio al cliente (Post Venta)
<i>Pablo Chacón</i>	<i>Residente de Obra</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige y controla la construcción de los proyectos según la planificación establecida.
<i>Anibal Bello</i>	<i>Supervisor de Post-Venta</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Es el responsable del proceso técnico de post-venta, que comprende la recepción de requerimientos técnicos de clientes, programación de reparaciones, seguimiento de visitas solicitadas de acuerdo a lo programado, exclusiones y manejo del cliente.
<i>Héctor Pinargote</i>	<i>Residente Hidro-Sanitario</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige y controla la construcción de los proyectos según la planificación establecida.
<i>Tomas Chilibingua</i>	<i>Maestro Mayor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina y controla que las instrucciones emitidas por el Residente de obra se lleven a cabo con el tiempo y la calidad requeridos por la empresa.
<i>Javier Armijos</i>	<i>Sobrestante</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Valida, identifica y controla con base en los parámetros que la empresa ha especificado como estándares de calidad.

Nombre	Cargo	Función
VENTAS		
<i>Alejandro Pazmiño</i>	<i>Gerente de Negocios</i>	<ul style="list-style-type: none"> Dirige y controla la ejecución del avance de obra de los proyectos de construcción de acuerdo a la planificación establecida.
<i>Xavier Molestia</i>	<i>Director Comercial</i>	<ul style="list-style-type: none"> Coordina, apoya y supervisa la gestión tanto de captación de clientes como de cierre de ventas generada por los Asesores Inmobiliarios.
<i>Roberto Villegas</i>	<i>Asesor Comercial</i>	<ul style="list-style-type: none"> Gestiona el proceso de ventas desde la captación de clientes hasta la entrega de la vivienda.
<i>Emilia Bozmediano</i>	<i>Asistente Comercial</i>	<ul style="list-style-type: none"> Garantiza una administración eficiente y eficaz en el manejo de la información y apoyo desde el back office a la gestión comercial.
<i>Vladimir Naranjo</i>	<i>Asesor Legal</i>	<ul style="list-style-type: none"> Asesora y asiste a la empresa en asuntos de carácter legal.
<i>Belén Montalvo</i>	<i>Administración de Proyectos</i>	<ul style="list-style-type: none"> Apoya a la gestión de la Gerencia de Negocios en sus diferentes áreas.
<i>Gerardo Guevara</i>	<i>Oficial de Cartera</i>	<ul style="list-style-type: none"> Administra el manejo de la información de clientes y apoya la gestión de la Administración de Proyectos.
<i>Eduardo Martínez</i>	<i>Controller</i>	<ul style="list-style-type: none"> Asesorar y asiste a la empresa en asuntos de carácter Contable-Tributario.

COMENTARIO:

El personal de la empresa no tiene definido las actividades a realizar, muchas de ellas no permanecen en su puesto de trabajo. Es evidente la falta de planificación y organización en las distintas áreas de construcción de la empresa, la falta de capacitación y conocimiento de los objetivos de la empresa no permiten un adecuado progreso en el desarrollo de actividades.

ELABORADO POR: G.R.

FECHA: 1 de Febrero del 2010

SUPERVISADO POR: J.G.

FECHA: 2 de febrero del 2010



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE DIRECCION DE CONSTRUCCION
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP. 7.1 **1/3**
Auditor: JG
Fecha:01/02/10

Entrevista

Nombre: Guillermo Maggio

Cargo: **Director de Construcciones**

Fecha: 1 de febrero del 2010

Hora: 8:55 a.m.

Objetivo: Determinar el grado de eficiencia del proceso de Construcción

1. ¿Existen manuales escritos de procedimientos de construcción?

Si, estos son difundidos a los supervisores de obra.

2. ¿Cómo se mide el producto final?

El producto final ofrecido por la empresa está medido en áreas, la herramienta que tiene que ser evaluada o verificada es el flexómetro

3. ¿Cuáles son los puestos o actividades principales en la construcción?

Tenemos las siguientes:

- Planificación y responsabilidades;
- Diseño del anteproyecto;
- Autorización del proyecto;
- Legalidad del proyecto;
- Contratación de mano de obra para la construcción ;
- Estudios de suelos y ensayos de planos;
- Control y evaluación de la obra en progreso;
- Obtención de líneas de crédito;
- Construcción de la Obra

Por último se realiza la entrega de la vivienda al departamento de negocios donde se ocupan de la entrega del conjunto legalmente.

4. ¿Brevemente detalle el inicio de construcción de un proyecto a realizar en la área de construcción?

Es el siguiente:

Se inicia con una Orden de trabajo, la cual sirve para las planillas de información interna de producción de la empresa, se verifica y conforma la Contratación personal mano de obra y se inician los Ensayos y Estudios, adicional a esto se Control y mantenimiento de activos y Verificación de Herramientas.

5. ¿Cuáles son los principales procedimientos internos a seguir dentro de la construcción por la empresa?

Son los siguientes:

- ❖ Orden de trabajo;
- ❖ Planillas de información de la producción;
- ❖ Contratación personal mano de obra;
- ❖ Ensayos y Estudios;
- ❖ Control y mantenimiento de activos;
- ❖ Verificación de Herramientas.

6. ¿Quiénes son las personas responsables en el Departamento?

- Director de construcciones;
- Jefe de Adquisiciones;
- Chofer;
- Asistente Administrativo de Oficina;
- Residente de Obra;
- Bodeguero;
- Asistente de Bodega;
- Maestro Mayor;
- Asistente Administrativo de Obra;
- Mensajero de Obra;
- Supervisor de Post-venta;
- Ejecutivo de Servicio al Cliente;
- Residente de Instalaciones Hidrosanitarias;
- Supervisor de acabados;
- Supervisor de Calidad y Productividad;
- Analista de Costos;
- Asistente de Diseño;
- Sobrestante.

7. ¿Cuáles son los principales documentos legales que se realiza en el inicio de un proyecto de construcción?

Son los siguientes:

- Procesos de Gestión urbana territorial;
- Manual de la cámara de la construcción;
- Código de Trabajo;
- Código Tributario;
- Ley de defensa del Consumidor;
- Código de Arquitectura y Urbanismo;
- Código de Ética Profesional;
- Reglamento Interno de Trabajo.

8. ¿Cuál es el tiempo estimado para el proceso de Construcción?

Depende mucho del tipo de proyectos, al momento la empresa se ha enfocado a un segmento de personas con ingresos medios altos, donde el financiamiento se encarga el banco y el periodo estimado es de un año a dos máximo.

9. ¿Cuáles son los más importantes aspectos a tomar en cuenta para la elaboración del presupuesto de un proyecto?

La Solicitud al Supervisor de calidad y productividad sobre:

- El juego de planos arquitectónicos del proyecto, en formato solicitado por el banco;
- La copia de planos de plantas y fachadas;
- Un cuadro de especificaciones de construcción;
- Cronograma;
- Aprobación de planos;
- Permiso de construcción;
- Estudios Hidrosanitarios;
- Estudio de suelos;
- Estudio Estructural;
- Estudios Eléctricos.

Y los documentos que deben ser entregados en forma discrecional conforme los requisitos de la IFI., como son:

- Flujo de ingresos proyectado;
- Flujo de egresos proyectado;
- Cuadro de financiamiento;
- Flujo de caja;
- Estudio económico del proyecto;
- Currículo promotor;
- Presupuesto indirectos.

10. ¿Cuál es la forma de financiamiento que generalmente se realiza para un proyecto?

Generalmente es sustentado por préstamos bancarios y el funcionamiento de fideicomisos.

11. ¿Cuál es el funcionamiento de un fideicomiso en la empresa?

El patrimonio autónomo que goza de personalidad jurídica propia, es representado y administrado por un fiduciario, que debe ser una Administradora de Fondos y Fideicomisos legalmente establecida en el país y actúa como un tercero imparcial encargado de la operación controlando la gestión del negocio y la distribución de las ganancias. Esta otra peculiaridad otorga transparencia e independencia entre promotores, inversionistas y beneficiarios, teniendo como fin principal que los aportes por ellos invertidos sean canalizados única y exclusivamente hacia la ejecución exitosa del proyecto, evitando de esa forma el desvío de los recursos para fines distintos a los ofrecidos.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION- ADQUISICIONES
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP.7.2 1/2
Auditor: RR
Fecha: 1/02/10

Entrevista

Nombre: Marco Peralta
Cargo: **Jefe de Adquisiciones**
Fecha: 1 de febrero del 2010
Hora: 11:15 a.m.

Objetivo: Determinar el grado de eficiencia del proceso, que se realiza para la adquisición de materiales para la Construcción.

1. ¿Existen procedimientos internos para la adquisición de materiales, describa el mismo?

Si, previa evaluación de los proveedores, la adquisición de los materiales es más fácil, el proceso inicia cuando el residente de obra solicita los materiales requeridos con quince días de anticipación y el bodeguero verifica el stock de materiales, luego el analista de Costos verifica la nota de pedido de materiales contra presupuesto y genera modificaciones necesarias para aprobar dicha solicitud.

2. ¿Se compran las herramientas y demás activos de construcción?

No, estos insumos son alquilados a empresas que se dedican a esta actividad.

3. ¿Cuáles son los puestos o actividades principales de los empleados que integran en el proceso de adquisición?

Son los siguientes:

- Compras
- Evaluación a Proveedores
- Recepción de Materiales
- Despacho de Materiales
- Generación de contratos
- Auditoria a la administración de bodega
- Liquidación de contratos.

4. **¿Existen métodos de evaluación para la elección de compra?**
El único documento que hace referencia a evaluación es el cuadro comparativo entre los materiales que se adquirieron anteriormente y los posteriores solicitados.

5. **¿Se realizan inventarios periódicamente al material almacenado?**
De forma manual y se entrega un reporte mensualmente.

6. **¿Existe planes de contingencia para la adquisición de materiales?**
La empresa ha considerado ciertos proveedores grandes del país para adquisición de materiales como lo es Disensa y Graitman, por ello no ha visto necesario tener un plan de ayuda en el caso de una emergencia.

7. **¿El sistema computarizado de la empresa es adecuado para la función de a desempeñar?**
Si porque todos los registros de ingreso y despacho de materiales son realizados diariamente en el sistema, podemos a través del mismo tener confianza de proveedores y lo enviado a obra directamente.

8. **¿Cuáles son las personas encargadas de realizar dicho proceso?**
Son los siguientes:
 - Gerente de Operaciones
 - Director Administrativo
 - Jefe Operativo
 - Asistente Operativo
 - Recepcionista
 - Mensajero
 - Auxiliar de Servicio

9. **¿Se despachan los productos terminados (a clientes, consignatarios, etc.) únicamente sobre la base de órdenes de embarque, guía de remisión o factura.**
Si, absolutamente.

10. **¿Existe un fondo rotativo para materiales extras?**
Si el fondo rotativo de la empresa es de 1.000,00 U.S.D. , donde el pago del mismo se realiza mediante cheque y a través de la tesorería de la empresa, la asistente emite el dinero en efectivo a cambio de recibos manuales.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION- INICIO DE OBRA
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP.7.3
Auditor: JG
Fecha: 1/02/10

Entrevista

Nombre: Hugo Escobar
Cargo: **Residente Hidro-Sanitario**
Fecha: 1 de febrero del 2010
Hora: 13:00 p.m.

Objetivo: Determinar el grado de control de construcción de los proyectos a realizar.

1. **¿Existen manuales de procedimientos para determinar las actividades de control que se realizan en el inicio de la obra?**
Si, se utilizan formatos realizados en anteriores proyectos de la empresa.
2. **¿Cuáles son las principales actividades que realiza un Residente Hidro-Sanitario?**
Las principales son:
 - i. Organizar el trabajo de la mano de obra operaria en función del cronograma de actividades.
 - ii. Determinar los volúmenes reales de obra.
 - iii. Elaborar las planillas de avance de obra quincenales.
 - iv. Medir en obra, cuando corresponda, el rendimiento de la mano de obra, equipo y herramienta menor a fin de determinar el precio unitario real a reconocerse por cada rubro.
 - v. Responder por la productividad de la mano de obra
 - vi. Cumplir y hacer cumplir el horario de trabajo de la obra y garantizar su cumplimiento
 - vii. Llevar un control de asistencia del personal de mano de obra reportado en la planilla semanal de jornales
3. **¿Cuál es el mecanismo que se emplea para solicitar la mano de obra?**
A través de contratistas y sub contratistas de contratos anteriores que han realizado con la empresa.
4. **¿Cuáles son los medios de comunicación que se llevan dentro del proceso de supervisión?**
La supervisión personal a diario dentro de la actividad de construcción.
5. **¿Cuál es la información relevante que se debe difundir en el proceso de Construcción?**
El informe de la administración del fondo de obra, que es presentando de manera periódica en la rendición de cuentas para su oportuna reposición.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION - DISEÑO
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP.7.4
Auditor: VM
Fecha:01/02/10

Entrevista

Nombre: Enrique Cervantes
Cargo: **Supervisor de Acabados**
Fecha: 1 de febrero del 2010
Hora: 13:45 p.m.

Objetivo: Determinar el grado de control de construcción de los proyectos a realizar.

1. ¿Existen manuales de procedimientos para determinar las actividades de supervisión de acabados de obra?

La empresa tiene políticas referentes a procedimientos adecuados para la supervisión de acabados de obra, la mayoría se basan según los aportados en proyectos anteriores.

2. ¿Cuál es el mecanismo para la ejecución del proceso de supervisión de acabados?

El proceso inicia con la supervisión y asesoramiento de la residencia de obra en lo concerniente a los acabados de los proyectos ejerciendo la vigilancia técnica de acuerdo a las especificaciones del diseño interior de cada uno de ellos.

Se solicita oportunamente los recursos necesarios para la ejecución del avance de obra programado, teniendo en cuenta las órdenes de cambio de cada unidad si existieren, así como las especificaciones de acabados.

3. ¿Existen parámetros de cumplimiento para verificación de acabados?

Si, se logra controlar el avance de obra de acuerdo al cronograma y fechas de entrega comprometidas, en concordancia con lo determinado por el área de ventas.

4. ¿Cuál es la información relevante que se toma en cuenta para la iniciación del proceso?

Los informes concernientes a la Dirección y control de la construcción de los proyectos en lo concerniente a la etapa de acabados según la planificación establecida.

5. ¿Existe base de datos de información anterior, sobre posibles reclamos o materiales defectuosos?

No.

6. ¿Cuáles son las personas responsables en el proceso?

Son los siguientes:

- El supervisor de acabados;
- Director de Construcciones;
- Subcontratistas de acabados y residentes.
-



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION – INICIO DE OBRA
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP.7.5
Auditor: RR
Fecha: 1/02/10

Entrevista

Nombre: Gustavo Mena

Cargo: **Maestro Mayor**

Fecha: 1 de febrero del 2010

Hora: 13:00 p.m.

Objetivo: Determinar el grado de supervisión y eficiencia en la realización de la obra de construcción.

1. **¿Existen procedimientos para las actividades de supervisión de obra?**
El maestro mayor aporta con su experiencia en el desarrollo de la obra, supervisa y conduce los principales lineamientos a cumplir por parte de los trabajadores.
2. **¿Cuáles son los mecanismos de comunicación en el proceso de construcción?**
El poder entender, coordinar y organizar las actividades periódicas establecidas y descritas en un orden de trabajo.
Además el Coordinar el requerimiento de materiales con el Residente de obra para su posterior despacho de bodega, por ultimo leer y entender los planos y cronogramas.
3. **¿Qué tipo de métodos de evaluación se emplean para el control y supervisión de la obra?**
Las especificaciones técnicas que incluye el proyecto.
4. **¿Cómo se realizan los informes de comunicación sobre el progreso de obra?**
Periódicamente según el proceso de la obra, generalmente es semanalmente.
5. **¿Cómo se realiza la selección de personal para obra?**
Esto dependerá mucho del contratista, existen ya contratistas determinados por la empresa, en ese sentido se les da mucha confianza para la realización de los proyectos.
6. **¿Cuáles son los principales lineamientos de cumplimiento de actividades para el Maestro mayor en un proyecto?**
El coordinar y controlar que las instrucciones emitidas por el Residente de obra se lleven a cabo con el tiempo y la calidad requeridos por la empresa.
7. **¿Existe información cruzada con la Administración sobre el progreso de la obra?**
Si, de hecho la información llega a manos de la gerencia de negocios periódicamente, algunas veces es personal y directa.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCIONES -CALIDAD
Y PRODUCCION

PP. 7.6
Auditor: VM
Fecha:01/02/10

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

Entrevista

Nombre: Luis Navarro

Cargo: **Supervisor de Calidad y Producción**

Fecha: 1 de febrero del 2010

Hora: 13:45 p.m.

Objetivo: Analizar el proceso de Supervisión de Calidad y Producción y determinar la eficacia con que se maneja en la Construcción.

1. ¿Existen manuales de procedimientos para el proceso de Supervisión de Calidad y Producción?

Si, los listado designados por la empresa como el listado maestro de documentos; Listado maestro de registros; Listado maestro personal de calidad; Lista de verificación, todos hacen referencia a la calidad que se necesita en el material por adquirir.

2. ¿Cuáles son los medios tecnológicos de comunicación a utilizar para el cumplimiento del proceso Supervisión de Calidad y Producción?

Actualmente el único medio accesible para la empresa es el internet.

3. ¿Quiénes son las personas responsables de llevar a cabo el proceso de Supervisión de Calidad y Producción?

El supervisor de calidad y productividad, que este caso soy el único en esta responsabilidad.

4. ¿Se utilizan medios de actualización, describa cuales son los que se emplean en el proceso de Supervisión de Calidad y Producción?

Todo los que se refieren a la norma, al momento contamos con la auditoría interna y adicional a esto las auditorías externas que se realizan anualmente.

5. ¿Existen indicadores de Calidad empleados en dicho proceso y cuáles son?

Si, se verifica la eficiencia que tienen estos rubros anualmente y son:

- Avance de Obra; Control Presupuestario; Desembolso de Crédito;
- Recuperación de cartera; Reclamos.

6. ¿Existen lineamientos de cumplimiento de actividades en el proceso?

Son escasos pero los más utilizados se realizan cuadros de comparativos de tiempos dentro de la obra en proceso hasta su finalización.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP.7.7
Auditor: RR
Fecha: 1/02/10

Entrevista

Nombre: Alejandro Pazmiño
Cargo: **Gerente de Negocios**
Fecha: 1 de febrero del 2010
Hora: 14:00 p.m.

Objetivo: Determinar el grado de administración, control y ejecución del avance de proyectos, de acuerdo al presupuesto designado.

1. ¿Existen procedimientos directos con la Gerencia general y describa cuáles son?

Los principales que se realiza conjuntamente con la Gerencia General es:

- i. Elaboración del presupuesto anual de la empresa;
- ii. Administración del flujo de caja de la empresa;
- iii. Ejercer el control de gastos de la empresa.

Además como política interna se lleva el control mensual del presupuesto de la compañía expresado en balances, estados de resultados y flujos de caja.

2. ¿Qué tipo de métodos de evaluación se emplean para negociación del proyecto?

Principalmente se pone énfasis en identificar negocios potenciales donde el objetivo es:

- viii. Estructurar nuevos negocios o proyectos
- ix. Negociación de terrenos, propiedades y bienes raíces en general
- x. Consecución de recursos financieros para el desarrollo de proyectos

3. ¿Cómo se realizan los informes de comunicación sobre la negociación del proyecto?

Periódicamente se realizan juntas de directivos para analizar alguna propuesta de cambios funcionales o de acabados de las unidades de vivienda solicitados por clientes.

4. ¿Existen procedimientos específicos para la renovación de negociaciones en el mercado?

No, solo se realiza un seguimiento periódico del cumplimiento de metas y objetivos

5. ¿Cuál es el objetivo del Gerente de negocios?

El dirigir y controlar la ejecución del avance de obra de los proyectos de construcción de acuerdo a la planificación establecida.



Entrevista

Nombre: Cecilia Gómez

Cargo: **Analista de Costos**

Fecha: 1 de febrero del 2010

Hora: 16:00 p.m.

Objetivo: Determinar los métodos de cálculo que se utilizan para determinar los costos de un nuevo proyecto.

1. ¿Cuáles son los medios a utilizar para analizar los costos de un determinado proyecto?

A través de un análisis de cuadros analíticos sobre:

- ❖ Inventario de materiales; Avance de obra; Control presupuestario.

2. ¿Existe normativa interna para determinar procedimientos específicos para determinar costos?

No existen normativas para llevar procedimientos específicos para los costos a establecer en un proyecto, ya que depende mucho del mercado existente y su demanda.

3. ¿Cuáles son las principales actividades a realizar en un análisis de costos?

El análisis de costos es muy importante para la elaboración de los anteproyectos, la gerencia busca establecer una utilidad razonable pese a las variables existentes en el mercado como es la inflación, la inestabilidad jurídica entre otros.

4. ¿Cuáles son las variables a determinar y cuáles son los métodos a emplear para las mismas?

Se establecen variables sobre los objetivos planeados y los logrados enfocados al presupuesto.

5. ¿Quiénes son las personas que intervienen y cuáles son sus principales funciones a cumplir?

Principalmente esta la Gerencia Administrativa y la de negocios donde establecen las mejores opciones para el desarrollo del proyecto.

6. ¿Qué medio de comunicación es utilizado para difundir información a la alta gerencia?

Los informes, los cuales son difundidos a los principales funcionarios que intervienen en la obra de construcción.

7. ¿Cuál es el método para llevar los presupuestos aprobados en la entidad?

Actualmente son las reuniones personales periódicamente entre la alta gerencia.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE VENTAS -SERVICIO POST/VENTA
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP. 7.9
Auditor: VM
Fecha: 1/02/10

Entrevista

Nombre: Corina Vilema

Cargo: **Supervisor de Post-Venta**

Fecha: 1 de febrero del 2010

Hora: 10:35 a.m.

Objetivo: Determinar el grado de cumplimiento de adecuados procedimientos en la supervisión de Post- Venta.

- 1. ¿Existen procedimientos específicos para el desempeño de cumplimiento del servicio post-venta?**
No.
- 2. ¿Cuáles son los principales lineamientos a cumplir dentro de dicho proceso?**
La revisión técnica al cliente, posterior a la entrega de la vivienda.
- 3. ¿Quiénes intervienen en el proceso?**
Interviene una sola persona que esté en el cargo, en este caso yo.
- 4. ¿Existen parámetros de tiempo a cumplir en el servicio?**
No.
- 5. ¿Con exactitud cómo se realiza el servicio?**
El procedimiento cuenta con la base de datos de los últimos clientes, donde se realiza primero una verificación de reclamos a través de la vía telefónica y luego una visita personal.
- 6. ¿Cuáles son los mecanismos empleados para la realización de dicho servicio?**
Vía telefónica la mayoría de veces y en ocasiones especiales es personalmente por uno de nuestros trabajadores técnicos.
¿Existen costos a analizar en el servicio?
No.
- 7. ¿Se manejan bases de información sobre clientes nuevos?**
Si regularmente se toma en cuenta esta base de datos para verificación de créditos.
- 8. ¿Existen cronogramas de tiempos para el cumplimiento de actividades?**
No.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE VENTAS – TRAMITOLOGIA LEGAL
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP.7. 10

Auditor: VM

Fecha: 1/02/10

Entrevista

Nombre: Vladimir Naranjo

Cargo: **Asesor Legal**

Fecha: 1 de febrero del 2010

Hora: 11:00 a.m.

Objetivo: Determinar el nivel de asesoramiento y debida asistencia a la empresa con respecto a los asuntos de carácter legal

1. ¿Existen procedimientos legales internos a seguir para nuevos proyectos?

No, al momento mi trabajo es asesorar a la Empresa sobre soluciones legales a los problemas y demás asuntos que se presenten en la gestión diaria.

2. ¿Cuáles son los mecanismos de información para la empresa en cuanto a la gestión legal de la empresa?

La obtención de aprobaciones, permisos y licencias municipales y administrativas en general.

3. ¿Existen cronogramas de control para el cumplimiento de tramitología legal?

Una actividad es asesorar a la empresa en los procedimientos municipales y administrativos en general, en concordancia con la normativa vigente y demás fuentes legales y doctrinarias en que nos regimos para desempeñar actividades legales.

4. ¿Cuáles son las personas que intervienen en el proceso?

- Asesor Legal; Gerente de Negocios.

5. ¿Existen manuales legales para adopción legal de la empresa?

Si, los principales son:

- Procesos de Gestión urbana territorial;
- Manual de la cámara de la construcción;
- Código de Trabajo;
- Código Tributario;
- Ley de defensa del Consumidor;
- Código de Arquitectura y Urbanismo;
- Código de Ética Profesional;
- Reglamento Interno de Trabajo.

6. ¿Cuál es el objetivo principal?

Asesorar y asistir a la empresa en asuntos de carácter legal.



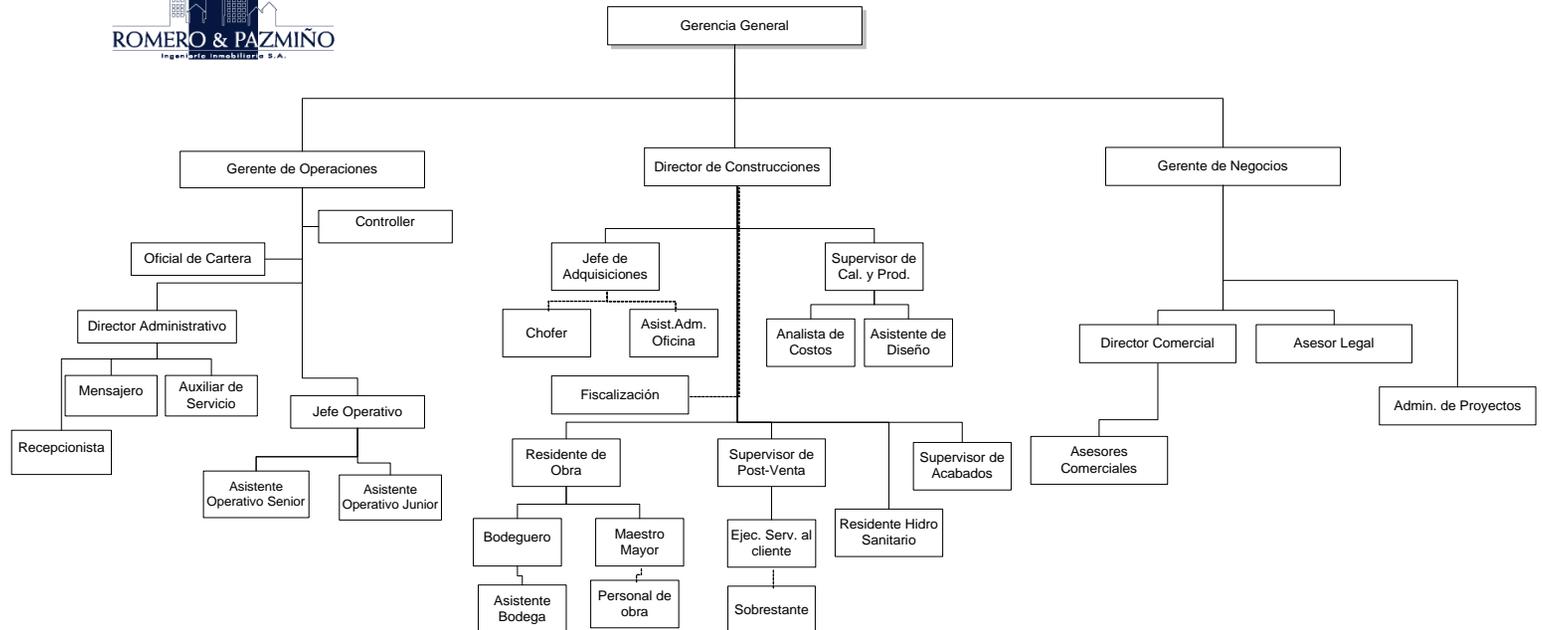
EMPRESA ROMERO & PAZMIÑO
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP.8
Auditor: JG
Fecha: 9/09/09

1.2.2.1 Organigrama Estructural



Estructura Organizacional
 Organigrama Estructural



COMENTARIO:

En la actualidad el organigrama con el que cuenta la compañía, no se encuentra actualizado, de acuerdo a la estructura y funcionamiento de la compañía.

ELABORADO POR: G.R.

FECHA: 18 de septiembre del 2009

SUPERVISADO POR: J.G.

FECHA: 18 de septiembre del 2009



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
CEDULA NARRATIVA DEL SOFTWARE
INFORMATICO
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP.9
Auditor: JG
Fecha: 1/02/10

6. Narrativa del Sistema Contable

Datos del Presupuesto

Capítulos Escogidos: TRABAJO INICIALES, MOVIMIENTO DE TIERRAS, HORMIGONES, ALIVIANAMIENTOS

Rubros Escogidos: GUACHAMANIAS (ESTR. MADERA, ZING), BAÑO PARA OBREROS, OFICINA DE OBRAS, CERRAMIENTO PROV. TABLA DE MONTE-PINGOS

Rubro: guachamánias (estr. madera: zing) (m2) Cantidad: 70

Equipo	Mano de Obra	Material	Transporte
Equipos			
Nombre	Horas/Equipo	Costo/Hora	Subtotal
HERRAMIENTA MENOR	0.5	\$0.500	0.25
Subtotal Equipos: 70 x \$0.250 = \$17.500			
Costos Directos:	x	\$19.998	\$1.299.860
Costos Indirec. (10%):	x	\$0.000	\$0.000
Precio Unitario:	x	\$19.998	\$1.299.860
Presupuesto:			\$544.106.323

La empresa Romero & Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A. . Ha venido manejando hace 3 años el Sistema de Administración para Empresas.

La empresa encargada de proveer el Sistema denominado **MULTIFOX** es la Empresa Systemscomp S.A., quienes realizaron la instalación hace 3 años y son quienes están a cargo de brindar asistencia técnica y asesoramiento anualmente, Rodrigo Cifuentes manifiesta que es un sistema que apoya en los procesos administrativos en un 70%, es decir no es ágil para cumplir con dichos procesos, con respecto a los procesos de construcción no es completo y da problemas en la información ya que los programas habitualmente utilizados en el desarrollo de planos no están incluidos en el actual paquete del software, esto dificulta de gran manera en la obtención de información veraz y de realizar cálculos dentro de los informes ya ingresados en el mismo.

COMENTARIO:

La falta de un paquete de software adecuado para el ingreso de información de construcción, es muy importante para el desarrollo de las obras a realizar en la empresa

ELABORADO POR: G.R.
FECHA: 1 de febrero del 2010
SUPERVISADO POR: J.G.
FECHA: 2 de febrero del 2010



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP.10 Auditor: JG Fecha: 1/02/10

7. Matriz de Riesgo Preliminar

N°	Componentes	Riesgo de Control			Riesgo Inherente			Enfoque de Auditoría
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
1.	La Planificación Estratégica no es divulgada oportunamente.		X			X		Pruebas de Cumplimiento
2.	Inadecuada Estructura Orgánica.		X			X		Pruebas de Cumplimiento
3.	Ausencia de manuales de organización bien definidos.		X			X		Pruebas de Cumplimiento
4.	Inexistencia de planes de Contingencia en las actividades de construcción		X			X		Pruebas de Cumplimiento
5.	Falta de supervisión adecuada en ciertas actividades.		X			X		Pruebas de Cumplimiento
6.	Falta de software adecuado para la actividad de construcción.		X			X		Pruebas de Cumplimiento

COMENTARIO:

Dentro de la planificación preliminar se ha determinado el riesgo inherente de la empresa, al respecto se emitirá un informe tomando en cuenta las recomendaciones a las presentes debilidades que se han detectado en la empresa.

ELABORADO POR: G.R.

FECHA: 1 de febrero del 2010

SUPERVISADO POR: J.G.

FECHA: 2 de febrero del 2010



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
REPORTE PRELIMINAR
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PP.11
Auditor: JG
Fecha:02/02/10

Quito, 02 de febrero del 2010

Econ.
Xavier Romero
Gerente General

Presente.-

De mi consideración:

Hemos realizado la visita previa a la Empresa Romero& Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria analizando las áreas de Construcción, Diseño, Calidad – Producción, Cartera, Ventas, Servicio post- venta, a fin de determinar la eficacia, economía y eficiencia con la que se utilizan los recursos y se realizan las operaciones de lo cual se obtuvo los siguientes resultados preliminares:

Inadecuada Estructura Organizacional.

La empresa cuenta con una estructura orgánica inadecuada, la cual no incluye departamentos importantes para el desarrollo de actividades y no refleja un claro ordenamiento jerárquico.

Conclusión.

La estructura orgánica es un documento importante que señala el ordenamiento jerárquico donde se encuentra la organización, líneas de autoridad, responsabilidad, canales de comunicación y supervisión para el cumplimiento de actividades.

La falta de tiempo para un análisis en el diseño de organigramas por parte de la gerencia de la empresa ha ocasionado descoordinación de actividades y falta de información en la empresa.

Además al no contar con una estructura orgánica bien diseñada e implantada el desarrollo de actividades se encuentra en retroceso ya que no se conoce las responsabilidades, canales de comunicación y supervisión.

Recomendación:

La Gerencia deberá ordenar a la administración se diseñe e implante una nueva estructura orgánica que contemple áreas importantes para el desarrollo de actividades entre las que se encuentra con los recursos y con la realización de las actividades de Construcción, Diseño, Calidad – Producción, Cartera, Ventas, Servicio post-venta, con los recursos y con la realización de las actividades.

Ausencia de manuales de organización bien definidos.

El Área de Construcción no cuenta con un adecuado manual de procedimientos para realizar sus respectivas actividades en cada área determinada.

Conclusión:

La empresa carece de un manual interno de actividades, de acuerdo a las exigencias del mercado competitivo de la actualidad, es prudente la reorganización y planificación de puestos laborales.

Además la planificación y simplificación de tareas posibilita la racionalización de las tareas, lo que permite la comunicación e integración de los empleados en la empresa.

Recomendación:

Es necesaria la implementación de un manual de procedimientos, donde se necesita la participación de los empleados e involucra actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales

y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Además la complementación a un determinado sistema de información, el cual posibilite la racionalización de las tareas, y permita el abatimiento de costos, menor inversión de capital y el mejoramiento de la rentabilidad de los recursos y de los interesados en la empresa.

Inexistencia de planes de Contingencia en las actividades de construcción

La empresa ejerce innumerables problemas en cuanto al riesgo de los empleados, por la actividad que realiza diariamente, es importante que esta actividad tenga la integración de empresas aseguradoras, que permitan mantener un manual integral, donde predominen las seguridades industriales y a su vez el mantener planes de contingencia, mismo que permiten a la actividad el mantener el ritmo planificado en cuanto al resultado.

Conclusión:

La empresa no contempla el uso de manuales de seguridad laboral, porque en toda la trayectoria de la empresa ha tenido un reducido porcentaje de accidentes laborales.

Recomendación:

La empresa debe contemplar un plan de contingencia, este no supone reconocer la ineficacia en la gestión de la empresa, más bien todo lo contrario permite disponer de un punto de partida sólido a la hora de hacer frente a cualquiera de las situaciones futuras

El plan de contingencia debe ser el inicio de un propio plan que incluya la identificación de los factores críticos, el restablecimiento de los equipos de trabajo y alternativas a los fallos en el proceso, una prueba real del plan, la definición del personal involucrado y una actualización continua.

Falta de supervisión en ciertas actividades.

La falta de supervisión en las actividades de construcción tiene muchos riesgos altos en cuanto a la pérdida de materiales sino además algunas veces pueden ser vidas humanas.

Conclusión:

Las políticas internas de contratación de mano de obra en las actividades de construcción adoptadas por la empresa no son específicas, estas puntualizan la experiencia laboral que debe tener el nuevo aspirante a constructor pero esto no es suficiente para la realización de actividades, la supervisión interviene solo en cumplir un programa definido.

Recomendación:

Se recomienda el empleo de diversos métodos de constante supervisión e integración de los empleados en capacitaciones previas al inicio de un proyecto, fijan metas y cumplimiento de objetivos con mayor eficiencia y que la supervisión no solo sea para cumplimiento de órdenes sino también a tener una constante comunicación de las novedades tanto a la Gerencia como a los trabajadores que estén a cargo.

Falta de software adecuado para la actividad de construcción.

Al momento la empresa tiene un software administrativo no adecuado para la actividad que realiza, es indispensable la obtención de información del exterior tanto económica como de innovación donde se pueda integrar conceptos e impartir para optimizar materiales y recursos.

Conclusión:

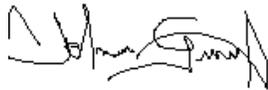
La empresa adopto un sistema contable bastante incompatible con la actividad que desarrolla, la actividad de la construcción demanda otros paquetes de software mucho más sofisticados donde facilite el ingreso de ciertos datos diariamente para

obtener la información veraz e inmediata del progreso de proyectos. es indispensable la obtención de información del exterior tanto económica como de innovación donde se pueda integrar conceptos e impartir para optimizar materiales y recursos.

Recomendación:

Se recomienda a la empresa la adopción de un sistema contable, el cual contenga ciertos parámetros idóneos a la actividad a realizar, es indispensable el poner en práctica algunos aspectos que ayudan a los empleados al cambio estructural que se darán en la primera fase de integración del nuevo software, donde deberán participar en constantes capacitaciones para obtener un buen desempeño de la aplicación del mismo.

Atentamente,



Johanna Guerrero
Auditor Externo



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
PROCESOS DE CONSTRUCCION Y VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PE.1
Auditor: RR
Fecha: 2/02/10

1. Motivo del Examen

La Auditoría Operativa a los procesos de Construcción y Ventas de la empresa Romero& Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A.; se va a realizar debido al actual crecimiento que tiene la empresa y que previamente necesita verificar sus procesos actuales.

Por lo cual la Auditora JG “Audidores Externos”, considera necesario el analizar los procedimientos que se llevan a cabo dentro de dicha área para así determinar las desviaciones existentes.

2. Objetivos del Examen

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad, eficacia en cada uno de los procedimientos que se lleva a cabo en los procesos de construcción y ventas.
- Verificar la existencia de indicadores de gestión que evalúen la efectividad en la ejecución de los procedimientos.
- Examinar el grado de la eficiencia y economía en la utilización de los recursos en el área de trabajo.
- Verificar la existencia de controles y su cumplimiento.

Elab. Por: Rafael Rea	Fecha: 02/02/10
Super. Por : Johanna Guerrero	Fecha: 03/02/10



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
PROCESOS DE CONSTRUCCION Y VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PE.2
Auditor: RR
Fecha:02/02/10

3. Alcance del Examen

El examen se realizará en el período del 01 al 28 de febrero del 2010, tiempo durante el cual se realizaron las actividades de la institución de manera normal.

4. Base Legal

La empresa Romero& Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A.se constituyó el 21 de marzo del 2001, e inscrita con Decreto No 934 en el Registro Mercantil No 294 del 03 de marzo del 2009. El capital se encuentra constituido por certificados de aportación común y obligatoria de sus socios

Base Legal Externa.

- a) Ley de Compañías.
- b) Ley de Régimen Tributario Interno.
- c) Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno.
- d) Reglamento de comprobantes de venta y facturación.
- e) Normas ecuatorianas de Contabilidad – NEC
- f) Reglamento institucional de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI),
- g) Código de trabajo.
- h) Ley del Ejercicio Profesional de los Ingenieros Civiles del Ecuador.
- i) Código de Comercio,
- j) Manual de la Cámara de la Construcción,.
- k) Código de Arquitectura y Urbanismo.
- l) Código de Ética Profesional;
- m) Reglamento Interno de Trabajo;
- n) Procesos de Gestión Urbana Territorial.

Elab. Por: Rafael Rea	Fecha: 02/02/10
Super. Por : Johanna Guerrero	Fecha: 03/02/10



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
PROCESOS DE CONSTRUCCION Y VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PE.3
Auditor: RR
Fecha:02/02/10

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

Técnicas de verificación ocular.

- **Observación.-** Visitas de campo para mirar el desarrollo las operaciones.
- **Rastreo.-** Revisar una operación desde el inicio hasta el final de su proceso.

Técnicas de verificación escrita.

- **Análisis.-** descomponer una cuenta con el fin de determinar su saldo.
- **Confirmación con terceros.-** asegurarse de la autenticidad de la información a través de afirmación o negación escrita por una persona que conozca la existencia y veracidad de la operación consultada.

Técnicas de verificación verbal

- **Indagación.-** se realiza una serie de preguntas sobre un aspecto motivo del examen

Técnicas de verificación documental

- **Comprobación.-** Verificar los documentos que sustentan una transacción con el fin de comprobar la legalidad de los mismos.

Técnicas de verificación física.

- . **Inspección.-** A través de la observación de los activos, documentos, valores, con el fin de conocer la existencia y autenticidad de los mismos.

Elab. Por: Rafael Rea	Fecha: 02/02/10
Super. Por : Johanna Guerrero	Fecha: 03/02/10



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
PROCESOS DE CONSTRUCCION Y VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PE.4
Auditor: RR
Fecha:02/02/10

6. Elaboración del Trabajo y Tiempos Estimados

La Auditoría Operativa a la Empresa Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria, se realizará con la colaboración del siguiente equipo de trabajo:

- ✓ Jefe de Equipo (1)
- ✓ Auditor Operativo (1)
- ✓ Asesor Técnico (1)

El desarrollo de la Auditoría Operativa se estima de 160 días laborables distribuidos de la siguiente manera:

Fases	Días
Planificación Preliminar	8
Planificación Específica	12
Ejecución del Trabajo	132
Comunicación de Resultados	8
Total días	160

Cabe mencionar que la fecha prevista para la terminación de la Auditoría Operativa para la empresa Romero& Pazmiño es el 28 de febrero del presente año para lo cual se considera indispensable la colaboración del personal de la institución.

Elab. Por: Rafael Rea	Fecha: 02/02/10
Super. Por : Johanna Guerrero	Fecha: 03/02/10



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
PROCESOS DE CONSTRUCCION Y VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PE.5
Auditor: JG
Fecha:02/02/10

7. Presupuesto de la Auditoría.

Para el presupuesto se ha tomado en cuenta dos recursos: (Recurso Humano y Recurso Material), con los cuales se llevara a cabo la Auditoría Operativa y se los detalla a continuación:

DETALLE	USD
Materiales	660,00
Movilización	750,00
Alimentación	500,00
Sueldos	4.000,00
Prestaciones Sociales	790,00
Total	6.700,00

Elab. Por: Rafael Rea	Fecha: 02/02/10
Super. Por : Johanna Guerrero	Fecha: 03/02/10

5.2 Fase II Planificación Específica

La técnica escogida para realizar la evaluación del control interno ha sido el cuestionario personalizado ya que dicho método, permite identificar los posibles controles que pueden existir y nos permite interactuar directamente con el personal que está encargado de los diferentes procesos del departamento además, por medio del mismo se logra detectar tanto el control eficiente así como el porcentaje de control que se necesita para que el departamento sea eficiente. La ponderación de las preguntas logra denotar el riesgo de control de la organización por cuanto es importante darle un puntaje a cada pregunta contestada afirmativamente o con una negativa.

La formulación del cuestionario se basa en el conocimiento previo que se obtiene en la evaluación preliminar al departamento.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE DIRECCION DE CONSTRUCCION
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PE.6 1/2 Auditor: V.M. Fecha:04/02/10
--

Cuestionario de Control Interno

Objetivo: Determinar el nivel de control y supervisión del Área de Construcción.

1 – 3 Cumplimiento <50%	4 - 6 Cumplimiento > 50%	7 - 10 Cumplimiento al 100%
-------------------------	--------------------------	-----------------------------

No.	Preguntas	Respuestas			Puntuación Obtenida	Puntaje Óptimo	Observaciones
		Si	No	N/A			
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
1.	Los manuales escritos internos de la empresa le permiten un asesoramiento integral de las actividades a realizar en la obra?	x			6	10	No son conocidos por algunos empleados
2.	Los medios de comunicación e información empleada en el área, son veraces y completos?	X			7	10	
3.	La distribución de actividades en el área, son precisas para realizarlas en un 100%, en el periodo establecido?	X			6	10	Existen retrasos en la distribución
4.	El proceso que tiene la empresa designado contemplan índices de eficiencia y economía?	X			10	10	
5.	El cumplimiento de tareas encaminadas a la supervisión y control de actividades, se realizan de acuerdo a la normativa existente en la empresa.	X			8	10	
6.	El control y evaluación del proyecto en construcción es direccionada a la gerencia de forma veraz?	X			9	10	
7.	Los tiempos para los proyectos son realizados en	X			9	10	

PE.6 2/2
Auditor: V.M.
Fecha:04/02/10

	el tiempo estipulado y bajo las condiciones predefinidas.						
8.	Las condiciones designadas por parte de la supervisión son correctamente difundidas a todo el personal que interviene en la actividad?		x		2	10	No hay comunicación adecuada
9.	Influye la competencia en la designación de procedimiento de construcción para proyectos rurales?	X			10	10	
10.	El personal es previamente calificado, para la asignación de ciertas actividades en la construcción?	x			10	10	
Total					77	100	
Elaborado por: Verónica Mena Fecha: 4/02/2010				Supervisado por: Johanna Guerrero Fecha: 5/02/2010			

PE.7
Auditor: V.M.
Fecha:04/02/10

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0 – 60	61 – 80	81 – 90	91 – 100
	77		

COMENTARIO:

La efectividad del control interno detectado en la evaluación al Área de Construcción, mediante el método de cuestionario es del 77%, por lo que podemos decir que el control es bueno; se detectó que la Empresa no cuenta con un sistema de información eficaz, esto ocasiona problemas posteriores, por la falta de supervisión y control.

Se han observado varias debilidades en cuanto al cumplimiento de los procedimientos internos, su correcta difusión y la ausencia de otros para llegar a distribuir la información de forma general entre el personal de obra.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE ADQUISICIONES
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PE.8 1/2 Auditor: V.M. Fecha:04/02/10
--

Cuestionario de Control Interno

Objetivo: Determinar el grado de eficiencia del proceso, que se realiza para la adquisición de materiales para la Construcción.

No.	Preguntas	Respuestas			Puntuación Obtenida	Puntaje Óptimo	Observaciones
		Si	No	N/A			
1.	Existen procedimientos designados de forma verbal y fuera de los designados para la adquisición de materiales, buscando el aceleramiento del mismo?	x			7	10	
2.	Los mecanismos de comunicación permiten una pronta respuesta para llegar a culminar procedimientos en el área.	x			10	10	
3.	La distribución de actividades internas de la empresa, permiten al empleado un acondicionamiento rápido, para un posterior desempeño?	X			10	10	
4.	Se realizan periódicamente inventarios de las existencias en bodega?	X			9	10	
5.	En la elección de proveedor se toma en cuenta una amplia selección a base de cotizaciones?	X			7	10	
6.	La evaluación de precios sobre materiales de construcción se los realiza con frecuencia?	X			9	10	
7.	El procedimiento de entregar dinero es realizado por personas del departamento financiero?	X			10	10	
8.	La verificación de calidad de los materiales,	X			10	10	

PE.8 2/2
Auditor: V.M.
Fecha:04/02/10

No.	Preguntas	Respuestas			Puntuación Obtenida	Puntaje Óptimo	Observaciones
		Si	No	N/A			
	tiene procedimientos periódicos?						
9.	El sistema contable es adecuado para el ingreso de información sobre los proveedores?		X		2	10	En un 40% en el área de construcción
10.	La recepción y entrega de materiales en bodega se realiza de forma sistemática y contable?		X		2	10	Algunas veces se realiza de forma manual
	Total				76	100	
Elaborado por: Verónica Mena		Supervisado por: Johanna Guerrero					
Fecha: 4/02/2010		Fecha: 5/02/2010					

PE.9
Auditor: V.M.
Fecha:04/02/10

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0 – 60	61 - 80	81 – 90	91 – 100
	76		

COMENTARIO:

La efectividad del control interno detectado en la evaluación al Área de Construcción, mediante el método de cuestionario es del 76%, por lo que podemos decir, que se maneja el área de adquisiciones de forma buena, cabe recalcar que se han observado que el procedimiento de ingreso y despacho de materiales en ciertas ocasiones es de forma manual y no de forma sistemática ocasionando una contabilización de materiales dudosa.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CALIDAD Y PRODUCCION
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PE.10	1/2
Auditor: JG	
Fecha:04/02/10	

Cuestionario de Control Interno

Objetivo: Analizar el proceso de Supervisión de Calidad y Producción y determinar la eficacia con que se maneja en la Construcción.

No.	Preguntas	Respuestas			Puntaje Obtenida	Puntaje Óptimo	Observaciones
		Si	No	N/A			
1.	Existe manuales o políticas internas para el manejo adecuado del presente proceso?	X			10	10	
2.	Existe una supervisión del trabajo que se está realizando?	X			9	10	
3.	Los de comunicación e información a la empresa son adecuados y oportunos en cuanto a la entrega de información?	X			10	10	
4.	La actividad de supervisión se realiza diariamente?	X			10	10	Se realiza dos veces
5.	Influyen personas ajenas al área de supervisión en cuanto a la evaluación del progreso de un proyecto?	X			9	10	
6.	Existen indicadores de calidad para evaluar actividades?	X			8	10	
7.	Se realizan registros de las evaluaciones y controles que se realiza?	X			7	10	
8.	Tienen métodos previos de evaluación de los materiales?	x			4	10	Son escasos los métodos de valuación

PE.10 2/2
Auditor: JG
Fecha:04/02/10

No.	Preguntas	Respuestas			Puntaje Obtenida	Puntaje Óptimo	Observaciones
		Si	No	N/A			
9.	Existen procedimientos posteriores para los materiales que no cumplan con la normativa?	X			10	10	
10.	Existe una evaluación posterior, para la verificación del deterioro de tiempo?		X		0	10	
Total					77	100	
Elaborado por: Verónica Mena				Supervisado por: Johanna Guerrer			
Fecha: 4/02/2010				Fecha: 5/02/2010			

PE.11
Auditor: JG
Fecha:04/02/10

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0 – 60	61 – 80	81 – 90	91 – 100
	77		

COMENTARIO:

La efectividad del control interno detectado en la evaluación al Área de Supervisión y calidad y producción, mediante el método de cuestionario es del 77%, donde se ha evidenciado que existen métodos antiguos y muy poco efectivos para el control de calidad de los materiales y aceptan el resultado analizado por parte de los mismos proveedores.

Además la empresa debe acoger la integración de evaluaciones de verificación posteriores en cuanto a la estructura arquitectónica ya entregada, es importante la verificación previa de los materiales que se utilizan en la construcción.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE DIRECCION COMERCIAL
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PE.12	1/2
Auditor: V.M.	
Fecha:04/02/10	

Cuestionario de Control Interno

Objetivo: Determinar el nivel de eficiencia en el cumplimiento de procedimientos adecuados del Área de Ventas.

No.	Preguntas	Respuestas			Puntuación Obtenida	Puntaje Óptimo	Observaciones
		Si	No	N/A			
1.	El proceso de ventas cuenta con la actualización necesaria para la implementación de estrategias de marketing?	X			8	10	
2.	Los manuales o políticas internas para el manejo adecuado del proceso hacen referencia a un presupuesto designado?	X			8	10	
3.	Existen parámetros a cumplir sobre la eficiencia que se realiza en cada actividad del proceso?	X			7	10	
4.	Existen medios de difusión de información en el proceso?	X			7	10	
5.	Se revisan y registran las observaciones previas a la compra de los clientes por el departamento de ventas?	X			9	10	
6.	Existe un sistema informático para la captación de clientes?	X			5	10	Se utiliza sistemas tradicionales
7.	Existe algún proceso adicional legal en el proceso?	X			8	10	
8.	Se utilizan documentos pre-enumerados para la captación de información de los clientes que acceden a la compra?	X			9	10	
9.	Se utiliza algún sistema de aprobación de clientes antes consultado con el banco?	X			10	10	

PE.12 **2/2**
Auditor: JG
Fecha:04/02/10

No.	Preguntas	Respuestas			Puntuación Obtenida	Puntaje Óptimo	Observaciones
		Si	No	N/A			
10.	Se realizan registros sobre posibles devoluciones o quejas de los clientes?	X			6	10	
Total					77	100	
Elaborado por: Verónica Mena				Supervisado por: Johanna Guerrero			
Fecha: 4/02/2010				Fecha: 5/02/2010			

PE.13
Auditor: JG
Fecha:04/02/10

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0 – 60	61 – 80	81 – 90	91 – 100
	77		

COMENTARIO:

En el área de Dirección Comercial tuvo un 77%, por lo que podemos decir que el control es bueno, porque como resultado de la aplicación del Método de Cuestionario, se detectó que no se realizan varios estudios para ver la factibilidad de los proyectos, lo que ocasiona que los recursos no sean asignados inmediatamente y por ende exista un retraso en la ejecución y posterior culminación de los proyectos. Además el área de ventas ha reflejado la falta de interés sobre la captación de clientes de forma continua y sistemática.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE POST- VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PE.14 1/2

Auditor: RR

Fecha:04/02/10

Cuestionario de Control Interno

Objetivo: Determinar los procedimientos adecuados para el proceso de post-venta

No.	Preguntas	Respuestas			Puntuación Obtenida	Puntaje Óptimo	Observaciones
		Si	No	N/A			
1.	Existe manuales o políticas internas para el manejo adecuado del presente proceso?		X		0	10	
2.	Existe una supervisión del trabajo que se está realizando?	X			7	10	
3.	Existen rangos de tiempo para el cumplimiento de actividades de la supervisión?	X			8	10	
4.	Existen responsables en el registro de comentarios, quejas y/o sugerencias de los clientes?	X			9	10	
5.	Existen medios de publicidad para la difusión de nuevos proyectos hacia los clientes?	X			8	10	
6.	Existen indicadores de calidad de satisfacción del cliente por el servicio prestado?	X			10	10	
7.	Existe personal técnico capacitado que efectúe dicho proceso?	X			9	10	
8.	¿Se realizan métodos de encuesta para verificar la satisfacción del cliente?	X			9	10	

PE.14 **2/2**
Auditor: JG
Fecha:04/02/10

No.	Preguntas	Respuestas			Puntuación Obtenida	Puntaje Óptimo	Observaciones
		Si	No	N/A			
9.	Se ampara presupuestos en el proceso?	X			10	10	
10.	Se realizan planificaciones para el emprendimiento del proceso?	X			9	10	
Total					79	100	
Elaborado por: Rafael Rea				Supervisado por: Johanna Guerrero			
Fecha: 4/02/2010				Fecha: 5/02/2010			

PE.15
Auditor: JG
Fecha:04/02/10

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0 – 60	61 – 80	81 – 90	91 – 100
	79%		

COMENTARIO:

La evaluación del control interno mediante el cuestionario nos refleja un 79% en el área de post-ventas donde se constata que tiene una moderada atención por parte de la empresa, pero al momento no ha considerado la inclusión de manuales de procedimiento, mismos que no permiten el buen funcionamiento del proceso, pero en el caso de la empresa los controles adoptados por la misma actividad comercial que realiza evita el descontrol de algunas actividades a realizar.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE ASESORIA LEGAL
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PE.16 1/2
Auditor: JG
Fecha:04/02/10

Cuestionario de Control Interno

Objetivo: Determinar el nivel de asesoramiento y debida asistencia a la empresa con respecto a los asuntos de carácter legal.

No.	Preguntas	Respuestas			Puntuación Obtenida	Puntaje Óptimo	Observaciones
		Si	No	N/A			
1.	El asesoramiento legal es constante en todas las áreas de la empresa?	X			9	10	
2.	Existen la verificación de los registros de cumplimiento legal?	X			10	10	
3.	Existe el involucramiento total de la alta gerencia en los aspectos legales de la actividad de la empresa	X			9	10	
4.	La cumplimiento a ciertos tiempos normados a nivel nacional para el cumplimiento legal de ciertas actividades es corto?	X			8	10	
5.	Existe un asesoramiento general del cumplimiento de la normativa legal a nivel empresa?	X			6	10	
6.	Ha tenido la empresa algún problemas con el municipio de Quito por incumplimiento de ordenanzas en los últimos años	X			10	10	
7.	La información es veraz y completa referente al cumplimiento de contratos con	X			9	10	

PE.16 2/2
Auditor: JG
Fecha:04/02/10

No.	Preguntas	Respuestas			Puntuación Obtenida	Puntaje Óptimo	Observaciones
		Si	No	N/A			
	clientes?						
8.	Existen personas designadas a último momento para asesoramiento sobre temas legales?	X			7	10	
9.	Los registros de información están enumerados y detallados en cualquier asunto legal	X			9	10	
10.	Existe asesoramiento legal previo a los proyectos nuevos a realizar?	X			7	10	
Total					84	100	
Elaborado por: Verónica Mena				Supervisado por: Johanna Guerrero			
Fecha: 4/02/2010				Fecha: 5/02/2010			

PE.17
Auditor: JG
Fecha:04/02/10

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0 – 60	61 – 80	81 – 90	91 – 100
		84%	

La efectividad del control interno detectado en la evaluación al Área de Asesoría Legal, mediante el método de cuestionario es del 84%, por lo que podemos decir que el control es muy bueno, porque como resultado de la aplicación del Método de Cuestionario, el área de asesoría legal se rige de manera íntegra a la normativa expedida a la actividad de construcción a nivel nacional.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE DISEÑO
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PE.18 1/2
Auditor: V.M.
Fecha:04/02/10

Cuestionario de Control Interno

Objetivo: Controlar las etapas del proceso de diseño a fin de garantizar la conformidad del producto previo al proceso de producción.

No.	Preguntas	Respuestas			Puntuación Obtenida	Puntaje Óptimo	Observaciones
		Si	No	N/A			
1.	Existen manuales para el asesoramiento para realizar\$ bosquejos o planos previos?	X			7	10	
2.	Existen controles internos para la realizar autorizaciones de planos diseñados?	X			8	10	
3.	Se realizan controles para las modificaciones previas y posteriores de planos?	X			7	10	
4.	Existen reuniones periódicas para la planificación del desarrollo de los planos arquitectónicos?	X			8	10	
5.	La difusión de información sobre los diseños aprobados es entregada inmediatamente a las personas que intervienen en el siguiente proceso?	X			10	10	
6.	Existe apoyo constante de la Gerencia para el normal desempeño de los planos arquitectónicos?	X			7	10	
7.	Se cumplen los parámetros de tiempos estipulados en los planos?	X			8	10	
8.	Se mantienen archivados los proyectos y diseños realizados en la empresa?	X			8	10	

PE.18 2/2
Auditor: JG
Fecha:04/02/10

No.	Preguntas	Respuestas			Puntuación Obtenida	Puntaje Óptimo	Observaciones
		Si	No	N/A			
9.	Se realizan comprobaciones de cálculo a las fuentes de información para el área de diseño so	X			8	10	
10.	Los estudios previos del diseño, cumplen con parámetros de calidad?	X			9	10	
Total					80	100	
Elaborado por: Verónica Mena				Supervisado por: Johanna Guerrero			
Fecha: 4/02/2010				Fecha: 5/02/2010			

PE.19
Auditor: JG
Fecha:04/02/10

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

La efectividad del control interno detectado en la evaluación al Área de Contabilidad, mediante el método de cuestionario es del 80%, por lo que podemos decir que el control es bueno, el resultado de la aplicación del Método de Cuestionario, se detectó que existen manuales internos que fueron emitidos hace mucho tiempo para el diseño de nuevos planos, esto evidencia la falta de actualización en cuanto a la demanda diseño de modernización en la vivienda. El área de diseño cuenta con poca difusión de información en el desarrollo de la Construcción y el poco conocimiento que tienen ciertas personas dentro del proceso.

5.2.3 Evaluación del Control Interno



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION Y VENTAS
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PE.20 1/2
Auditor: RR
Fecha:05/02/10

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Calificación del Riesgo

CR= Calificación del Riesgo

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

$$CR = \frac{CT * 100}{PT}$$

Riesgo de Control

Áreas del Proceso de Construcción y Ventas			Riesgo de Control
Dirección de Construcción	100%	77%	23%
Adquisiciones	100%	76%	24%
Calidad y Producción	100%	77%	23%
Dirección Comercial	100%	77%	23%
Post-Venta	100%	79%	21%
Asesoría Legal	100%	84%	16%
Diseño	100%	80%	20%

Nivel de Riesgo:

	CALIFICACIÓN	RIESGO	CONFIANZA
Rojo	15 % - 50%	Alto	Bajo
Púrpura	51 % - 59%	Mo Alto	Moderado Bajo
Amarillo	60% - 66%	Mo Moderado	Mo Moderado
Verde	67% - 75%	Mo Bajo	Mo Alta
Azul	76% - 95%	BAJO	ALTA

El riesgo de control de las Áreas de Dirección Construcción, Adquisiciones, Calidad y Producción, Dirección Comercial, Post- Venta, Asesoría Legal y Diseño luego de haber sido revisados y evaluados, con la aplicación de cuestionarios se obtuvo un riesgo de control del 23%, para la presente Auditoría, se ha llegado a la conclusión de considerar un riesgo de detección del 24%, tomando en cuenta los procedimientos de auditoría que se han realizado y la evidencia obtenida.

El riesgo de Auditoría es el riesgo de que un auditor no logre modificar apropiadamente su opinión cuando los estados financieros están materialmente errados.

$$\text{RIESGO AUDITORIA} = \text{RIESGO INHERENTE} * \text{RIESGO DE CONTROL}$$

$$\text{RIESGO DE AUDITORIA} = 0.42 * 0.23 * 0.24$$

$$\text{RIESGO DE AUDITORIA} = \mathbf{2.31 \%}$$

Elab. Por: Rafael Rea	Fecha: 04/02/10
Super. Por : Johanna Guerrero	Fecha: 05/02/10

5.2.3.1 Informe de Control Interno



Dirección: Ecuador
Teléfono: 352-243-354

Quito, 9 de febrero del 2010

Empresa:

Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A.

Estimados Señores:

Presente.-

Hemos revisado el Sistema de Control Interno de las áreas de Construcción, Diseño, Calidad – Producción, Cartera, Ventas, Servicio post- venta por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2007.

Nuestro trabajo se realizó en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las Normas Ecuatorianas de Auditoría y la Normativa vigente aplicable a los procesos de Construcción y Ventas.

De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, los resultados obtenidos de la evaluación del Sistema de Control Interno a los procesos de Construcción y Ventas se presentan en el siguiente informe adjunto.

Esperamos haber satisfecho sus necesidades y que las recomendaciones planteadas sirvan para el desarrollo del área examinada.

Atentamente;
Johanna Guerrero
Auditor Externo



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION Y VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PE.21 1/3
Auditor: JG
Fecha:09/02/10

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Informe de Control Interno

Resultados Evaluación Control Interno

1. Determinación del Riesgo

La evaluación al Sistema de Control Interno de las áreas de Construcción, Diseño, Calidad – Producción, Cartera, Ventas, Servicio post- venta, de la Empresa Romero& Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A.; nos permite establecer el siguiente nivel de riesgo sustentado en los Papeles de Trabajo “Cuestionario de Evaluación de Control Interno” y “Calificación del Riesgo”.

Área	Riesgo	Confianza
Construcción y Ventas	Bajo	Alta

2. Áreas a Mejorar

Las acciones preventivas ayudan a la dirección a la no aplicación de acciones correctivas, las cuales en la mayoría de casos son mucho más costosas para la empresa, mismas que pueden incluir recursos materiales y hasta humanos en ciertos casos.

Conclusión.

- ❖ En la empresa, la actividad de construcción no precisa importancia en varios factores, como es el control de actividades que sean cumplidas a cabalidad, es decir no hay acciones de seguimiento de revisión por la dirección previas, el residente de obra tiene a cargo varias actividades en dirección a la revisión constante y emisión de información del progreso de la obra, los informes son entregados uno por mes, evidenciando la falta de comunicación y el estancamiento de procedimientos contingentes frente a acciones fortuitas ligadas a la actividad.

Recomendación.

- ✓ El Residente de obra deberá ser el responsable de generar informes semanales con base a la producción real de trabajos producidos con el apoyo de los nuevos trabajadores.
- ✓ Así también el Sobrestante será el responsable de verificar que cada uno de las actividades estén dentro de los parámetros de tolerancia de calidad de acuerdo a las especificaciones bajo el uso de fichas de control de calidad en proyectos mismos que constaran en un manual interno de procedimientos de construcción moderno.
- ✓ Intervendrá también en el proceso el Residente Administrativo quien será el responsable de la toma de asistencia diaria al personal de obra y sus actividades que realizan durante la jornada laboral.

La revisión, el control, aprobación, distribución y administración de la documentación técnica de los proyectos no debe ser sujeto a responsabilidad de diferentes personas dentro del periodo designado, para el cumplimiento de un solo proyecto, las actividades a cumplir deben formar parte de una persona dotada de conocimiento tanto de la empresa como de la actividad de arquitectura.

Conclusión.

- ❖ Se ha evidenciado cierta despreocupación en cuanto a la determinación de los medios para establecer y mantener los documentos técnicos y planos relacionados con los proyectos, la emisión de documentos técnicos en la empresa no son correctamente revisados previo el inicio de construcción, existe una sustancial escasez distribución y administración de la documentación técnica de los proyectos, en el procesos el Gerente de proyecto o cualquier persona que el designe actúa y es responsable de aprobar y de hacer cumplir con la revisión, el control, aprobación, distribución y administración de la documentación técnica de los proyectos.

Recomendación.

- ✓ Existen documentos externos a la Empresa, tales como, especificaciones técnicas de materiales y equipos, manuales de mantenimiento, normativas externas, etc., que deberán constar en un listado maestro de documentos externos, todo plano, memoria técnica y/o cualquier tipo de documento esencial a la obra deberá constar en un listado maestro de documentos técnicos, que será administrado por el Asistente de Diseño.

- ✓ Los Residentes de obra deberán tener las versiones actualizadas de toda la información técnica de su respectivo proyecto, la custodia de la documentación interna y externa estará a cargo del Asistente de Diseño.

Atentamente,
Johanna Guerrero
Auditor Externo

5.3 Fase III Ejecución del Trabajo

La fase de ejecución del trabajo se concreta con la aplicación de los programas elaborados en la planificación específica y el cumplimiento de los estándares definidos en el plan de la auditoría.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AREA DE CONSTRUCCION Y VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

ET.A 1/2
Auditor: V.M.
Fecha:11/02/10

**PROGRAMA DE TRABAJO EJECUCION
 DE LA AUDITORIA**

Objetivos

- Evaluar el sistema de control interno
- Determinar la eficiencia, eficacia, efectividad, economía y equidad de los procesos de Construcción y Ventas de la Empresa Romero&Pazmiño
- Identificar que los recursos estén utilizados de manera adecuada.
- Identificar cada área débil que se estén llevando a cabo en los procesos de Construcción y Ventas.

N°	Procedimientos	Ref./PT	Fecha	Resp.	Observaciones
	Área de Construcción				
1.	Solicite un listado de los registros de inicios y finalización de obras arquitectónicas y verificar que los proyectos estén cumpliendo con los plazos establecidos.	ET.A1	11/02/10	R.R.	
2.	Obtener una cedula sumaria de las construcciones e instalaciones en proceso, desglosando la acumulación de costos y gastos causados en cada proyecto para evaluar el costo-beneficio	ET.A2	11/02/10	R.R.	
3.	Analizar de los proyectos solicitados y comprobar si cumplen con la base legal establecida en el DMQ.	ET.A3	11/02/10	V.M.	
4.	Verificar que los recursos que se vayan a asignar estén debidamente justificados para que los apruebe el Representante Legal.	ET.A4	12/02/10	R.R.	
5.	Aplicar indicadores de gestión a un proyecto para evaluar su eficiencia, efectividad y	ET.A5	15/02/10	V.M.	

ET.A 2/2
Auditor: V.M.
Fecha:11/02/10

N°	Procedimientos	Ref./PT	Fecha	Resp.	Observaciones
	economía con la que se realizo el proyecto.				
6.	Investigar y evaluar si los seguros en vigor cubren adecuadamente las construcciones e instalaciones en proceso.	ET.A6	15/02/10	V.M	
	Área de Ventas				
7.	Solicitar manuales, reglamentos, instructivos relacionados al área de Ventas.	ET.A7	16/02/10	V.M	
8.	Aplicar indicadores de gestión a un proyecto para evaluar su eficiencia, efectividad y economía con la que se realizo el proyecto en el proceso de Ventas.	ET.A8	16/02/10	R.R.	
9.	Verificar quienes fueron los responsables de la venta del proyecto.	ET.A9	17/02/10	R.R.	
10.	Partiendo de los registros iniciales de ventas (pedidos de clientes, contratos, etc.) verificar el cumplimiento del proceso de selección del cliente.	ET.A10	18/02/10	R.R.	
11.	Aplicar indicadores de gestión a un proyecto para evaluar su eficiencia, efectividad y economía con la que se realizo el proyecto en post- ventas.	ET.A11	18/02/10	R.R.	
Elaborado por: Verónica Mena		Aprobado por: Johanna Guerrero			
Fecha: 11 de febrero del 2010		Fecha: 12 de febrero del 2010			

5.3.1 Aplicación de Técnicas



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION Y VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

<p>ET.A. Auditor: R.R. Fecha:11/02/10</p>
--

Aplicación de Técnicas y Procedimientos

Nº	Procedimientos	Técnicas de Auditoría
1.	Solicite listado de control de inicios y finalización de obras arquitectónicas y verificar que los proyectos estén cumpliendo con los plazos establecidos.	Comprobación Análisis
2.	Obtener una cedula sumaria de las construcciones e instalaciones en proceso, desglosando la acumulación de costos y gastos causados en cada proyecto	Comprobación Confirmación
3.	Analizar de los proyectos solicitados y comprobar si cumplen con la base legal establecida en el DMQ.	Comprobación Indagación
4.	Verificar que los recursos que se vayan a asignar estén debidamente justificados para que los apruebe el Representante Legal.	Comprobación
5.	Comprobar si los planos de cada proyecto fueron aprobados y constan de los parámetros necesarios para poder ejecutar el proyecto.	Comprobación Confirmación
6.	Revisar los informes que se presentan a la culminación del proyecto y constatar si existe solicitud de renovaciones y los proyectos se encuentran realmente terminados.	Comprobación Indagación
7.	Solicitar manuales, reglamentos, instructivos relacionados al área de Ventas.	Comprobación Confirmación
8.	De los dos proyectos escogidos determinar si los procedimientos de contabilidad y control interno que se utilizan están de acuerdo con los procedimientos establecidos que se describen en la empresa.	Análisis Confirmación
9.	Verificar quienes fueron los responsables de la venta del proyecto.	Análisis
10.	Verificar el proceso de captación del cliente.	Comprobación
11.	Revisar los documentos legales que intervienen en el proceso de venta de la vivienda.	Análisis Observación
12.	Verificar si se han realizado las comunicaciones en las cuales se detalla la necesidad de confirmar la solvencia del cliente	Comprobación
13.	Verificar los valores de los proyectos vendidos conjuntamente con lo de los clientes.	Análisis Verificación
<p>Elaborado por: Rafael Rea Fecha: 11 de febrero del 2010</p>		<p>Aprobado por: Johanna Guerrero Fecha: 19 de febrero del 2010</p>



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

ET.A1 1/3
Auditor: RR
Fecha:11/02/10

Listado de Proyectos 2001-2009

Portafolio de Proyectos Actuales

Fideicomiso Carcelén II

Proyecto Inmobiliario Alcázar de Miraloma. Administrado por Fodevasa, consta de 34 unidades de vivienda económica de 95m2 ubicado en la Urbanización Los Mastodontes al norte de Quito. El proyecto está planteado sobre una extensión de 4.050 m2. Son casas destinadas a clase media. Cuenta con acabados nacionales de primera categoría.

Fideicomiso La Cumbre

Edificio La Cumbre, Administrado por Fodevasa, ubicado en Bellavista en un terreno de 667 m2 en una zona residencial de Quito. Es un edificio de seis departamentos desarrollados en cuatro pisos con un total de 1.800 m2 de construcción. El producto está destinado a un segmento clase A y con especificación de lujo.

Fideicomiso Avignon

Proyecto Inmobiliario de 16 viviendas de 150 m2, destinado a un segmento de clase alta. El proyecto está ubicado en la Urbanización Santa Lucía al norte de Quito en un lote de 2.500 m2. El producto tiene una distribución en tres plantas. El producto se entregó con acabados nacionales de lujo.

Fideicomiso Alcázar de Bellavista

Proyecto Inmobiliario Génova ubicado en el Sector de Bellavista de Carretas al norte de la ciudad de Quito. El Proyecto Génova cuenta con 88 casas de 130 m2 implantadas sobre un terreno de 14.000 m2. Está orientado a un segmento de clase media con acabados nacionales de primera.

Fideicomiso Génova II

Proyecto Inmobiliario Génova II administrado en un comienzo por Fodevasa y posteriormente por Fondos Pichincha, ubicado en el sector de Bellavista de Carretas al norte de Quito. El proyecto contempla el desarrollo de 113 unidades de vivienda sobre un terreno de 15.500 m2. El proyecto se desarrolla en un terreno ubicado junto al Proyecto Génova descrito anteriormente.

Proyecto Burdeos

Proyecto Inmobiliario de 16 viviendas de 140 m2, 100% administrado directamente por Romero & Pazmiño, destinado a un segmento de clase alta. El proyecto está ubicado en la Urbanización Santa Lucía al norte de Quito en un lote de 2.500 m2. El producto se desarrolla como una continuación al Proyecto Avignon con las mismas especificaciones. El producto tiene una distribución en tres plantas.

Portafolio de Proyectos Actuales

Proyecto Verona

Este proyecto se desarrolla en sociedad con la empresa Uribe & Schwarzkopf encontrándose a cargo Romero & Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria la gerencia del proyecto y la comercialización en forma conjunta con Uribe & Schwarzkopf. El Conjunto cuenta con 220 casas de 135 y 143 m², al momento se construye la primera etapa en un terreno ubicado junto al proyecto Génova con lo que se consolida la zona como residencial. Las unidades se comercializan en un valor aproximado de 67.100 dólares.

Edificio Alsacia Tennis

Edificio de suites y departamentos de lujo ubicado al norte de Quito en el sector del Quito Tennis, el edificio cuenta con ascensor, planta eléctrica, cisterna, salón comunal, área verde. Se estima un total de ventas de 3,310.000 dólares. Se espera terminar la construcción en febrero 2009.

Fideicomiso Versalles

Proyecto Inmobiliario Versalles. Administrado por Fondos Pichincha, consta de 78 unidades de 135 m² ubicado en la Calle San José, en el sector exclusivo del Colegio Sek. El proyecto está planteado en 4 etapas sobre una extensión de 7,726.33 m². Cuenta con acabados nacionales de primera categoría. El proyecto se encuentra en ejecución se estima entregar la primera etapa en Enero de 2009, la segunda en Abril de 2009 y la tercera y cuarta en Septiembre 2009. Las casas se comercializan en \$97,000. El proyecto se encuentra vendido en un 58%.

Fideicomiso Pontevedra

Proyecto Inmobiliario Pontevedra. Administrado por Fondos Pichincha, comprende 31 unidades de 131 m². El lote de terreno de 5,407.33 m² está ubicado en el privilegiado sector de La Armenia, tras el Country Club. Se desarrollará en una sola etapa que contará con áreas sociales como piscina, casa country club, áreas verdes y recreativas. Cerca de todos los servicios, disfruta de un clima espectacular y tranquilidad del sector. Las casas se comercializan desde \$76,000, son de tres dormitorios, dos y medio baños cocina estilo americano, altillo abierto.

Fideicomiso La Moya

Proyecto Inmobiliario Altos de la Moya. Administrado por Fondos Pichincha, segundo proyecto en alianza con Soluciones Inmobiliarias de Colombia. En un lote de terreno de 29,516.86 m² se construirán 194 casas en dos etapas, la primera de 54 con acceso privado y la segunda de 140. Actualmente se comercializan las primeras 54 casas de 128 m², con tres dormitorios, dos y medio baños, jardín privada, altillo libre. Según la ubicación puede haber 4 tipos de casa bajo el mismo metraje. Contará con áreas verdes y recreativas amplias. Dentro de los muchos beneficios de la zona está la espectacular vista de la que gozarán todas las casas, por otro lado el proyecto está junto al Parque de LA MOYA, cerca de Colegios, Centros Comerciales, Supermercados y Restaurantes.

Fideicomiso La Primavera

Proyecto Inmobiliario Sevres I. Condominio Privado de 12 casas; cada vivienda cuenta con un área de construcción de 180 m² distribuidos en tres plantas, dos parqueos, bodega y baño de servicio. El conjunto tiene áreas verdes y recreativas, sala comunal y seguridad 24 horas. Al momento se encuentra totalmente terminado, con 11 casas vendidas.

Portafolio de Proyectos Actuales

Fideicomiso Sevres II

Proyecto Inmobiliario Sevres II. Condominio Privado de 23 casas, dividido en dos etapas de construcción; cada vivienda cuenta con un área útil de 180 m2 distribuidos en tres plantas, dos parqueos laterales, bodega y baño de servicio. El conjunto tiene áreas verdes y recreativas, sala comunal y seguridad 24 horas. Al momento se encuentran vendidas 22 casas, prevista la entrega para octubre 2008 y diciembre 2008. Está proyectado un valor de \$2,815,494.00 en ventas.

Proyecto Marsella

Proyecto Inmobiliario Versailles. Ubicado junto a nuestros proyectos Premium Sevres I y Sevres II, en el sector de La Primavera en la parroquia Cumbayá. Sobre un terreno de \$2,160 m2 se asentarán 14 hermosas casas estilo country de 134 m2. Dirigido a un segmento que busca adquirir su primera vivienda en Cumbayá, Marsella se convierte en una excelente opción por precio, \$99,800, por ubicación, por acabados y exclusividad. Conjunto totalmente cerrado, guardianía 24 horas, áreas verdes y recreativas, sala comunal con área de BBQ.

Las casas distribuyen en sus tres niveles sala, comedor, cocina americana, bodega, tres dormitorios dos y medio baños, sala de estar. Adicionalmente tienen dos parqueaderos laterales, cuarto de servicio, bodega exterior, cuarto de máquinas y jardín privado de 24 m2.

Fideicomiso La Esperanza

Proyecto Inmobiliario Alcázar de Toledo. Conjunto Residencial de 142 casas, con un área de construcción de 141 m2 distribuidos en tres pisos, el proyecto se encuentra ubicado en la mitad del mundo,

Las casas se comercializan en un valor de promedio de \$65,000 dólares. Al momento está vendido el 50% del proyecto, y se prevé la entrega de una primera etapa para junio de 2009, la segunda tres meses después. El valor estimado en ventas es de 9,750,000 dólares.

COMENTARIO:

La mayoría de proyectos de la empresa se realizan a través de fideicomisos, además de la participación de fiscalizadoras y los créditos bancarios quienes son partícipes en el financiamiento de los actuales proyectos

ELABORADO POR: Rafael Rea

FECHA: 11 de febrero del 2010

SUPERVISADO POR: Johanna Guerrero

FECHA: 19 de febrero del 2010



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

ET. A1.1 1/2
Auditor: RR
Fecha:11/02/10

Listado de Proyectos con periodos de Inicio y Finalización

N°	Proyectos	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación	Fecha de Terminación Planificada	Diferencia
1.	Carcelén II - Urb. Mastodontes	30/dic./2002	15/oct./2003	01/sep./2003	- 44 días
2.	La Cumbre – Bellavista	01/ene/2003	04/abril/2004	15/feb./2004	-49 días
3.	Avignon – Urb. Santa Lucia	15/ene/2003	22/dic./2003	20/dic./2003	+2 días
4.	Alcazar de Bellavista	24/mar/2004	15/may/2005	27/abr/2005	+18 días
5.	Génova II	13/abr/2005	01/feb/2006	31/ene/2006	+1 día
6.	Buerdeos – Santa Lucia	01/ene/2001	18/sep/2002	18/sep/2002	----
7.	Verona	02/oct/2004	15/dic/2005	20/dic/2005	-5 días
8.	Alsacia Tennis – Quito Tennis	20/dic/2002	11/sep/2003	31/dic/2003	80 días
9.	Versalles – Colegio Sek	15/ene/2003	04/abri/2004	31/may/2004	27 días
10.	Pontevedra – La Armenia	16/dic/2004	15/oct/2005	15/oct/2005	----
11.	La Moya – Parque La Moya	30/ene/2005	31/dic/2005	15/dic/2005	+16 días
12.	La Primavera	25/may/2006	31/dic/2007	12/ene/2008	-12 días
13.	Sevres II	18/nov/2007	15/oct/2008	01/oct/2008	+14 días
14.	Marsella – Cumbaya	01/dic/2008	15/nov/2009	01/nov/2009	+14 días
15.	La Esperanza- Mitad del Mundo	15/ene/2008	15/ene/2009	15/feb/2009	-30 días

B

MARCA: β = Verificado con la entrega de viviendas de los clientes



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

ET. A1.1 2/2 Auditor: R.R. Fecha:11/02/10
--

Cédula Analítica Documental

Fecha: 11 de febrero del 2010
Área: Construcción.
Documentos: Proyecto Burdeos y Proyecto Verona.
Responsable: Director de Proyectos.

Documento	Resultado del Análisis Interno	Propuesta
<p>Proyecto Burdeos</p> <p>Proyecto Inmobiliario de 16 viviendas de 140 m2, en su totalidad y contempla una inversión de USD 1'240.000. ET.A1 1/3</p> <p>Proyecto Verona</p> <p>El Conjunto cuenta con 220 casas de 135 y 143 m2, se comercializo en un valor aproximado de 1'762.000 de dólares. ET.A1 2/3</p>	<p>Los proyectos han sido verificados con los datos internos de entrega de las viviendas a los clientes, mismos, que constan en el Departamento de Ventas, las fechas no tienen mayor diferenciación de tiempos, la exactitud en la entrega de proyectos siempre va a tener una tendencia de error del 5% máximo en cada proyecto establecido. Podemos concluir que la entrega de obras se realiza con planificación y concordancia a lo establecido por la Dirección.</p>	<p>Dentro de las operaciones de construcción, existen variaciones de tiempos, en muchos casos se debe a factores externos, más que internos, por ello es mejor que la empresa, tenga en cuenta el estudio previo de la economía mundial, para tomar en cuenta el emprendimiento de nuevos proyectos sobre todo por la financiación que estos representan.</p>
<p>Elaborado por: Rafael Rea Fecha: 11 de febrero del 2010</p>		<p>Supervisado por: Johanna Guerrero Fecha: 19 de febrero del 2010</p>



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

ET.A2 1/2 Auditor: V.M. Fecha:11/02/10

Cédula Analítica Documental

Fecha: 11 de febrero del 2010

Documentos: Proyecto Burdeos y Proyecto Verona. Costos y Gastos realizados y la Evaluación del Costo- Beneficio de los Procesos de Construcción

Responsable: Director de Construcción.

Documento	Resultado del Análisis Interno	Propuesta
<p>Proyecto Burdeos Contempla una inversión de USD 1'240.000. ET.A1 1/3</p> <p>Proyecto Verona Se comercializan en un valor aproximado de 1'762.000 dólares. ET.A1 2/3</p>	<p>Se analizado los dos proyectos escogidos alzar y donde se ha propuesto el indicador:</p> $IG \text{ Proyectos} = \frac{\text{Gastos Reales}}{\text{Presupuesto}} = \%$ <p>El valor resultante se interpretará como el porcentaje de cumplimiento de presupuesto asignado a Gastos Administrativos, con un nivel de tolerancia del 10% según lo estipulado en la empresa.</p> <p>IG Gastos Adm. = > 110% Incumplimiento del presupuesto IG Gastos Adm. =< 100% Cumplimiento del presupuesto</p> <p>Donde:</p> $IG \text{ Burdeos} = \frac{1'116.546,99}{1'000.000,00} = 111\%$ <p>El proyecto Burdeos supera el presupuesto y denota deficiencia en el cumplimiento del presupuesto.</p> $IG \text{ Verona} = \frac{1.596.867,98}{1'500.000,00} = 106\%$ <p>El proyecto Verona ha contemplado el nivel de tolerancia en un 6% y ha cumplido con el presupuesto asignado</p>	<p>Se propone, cualquiera que sea el resultado del índice obtenido se deberá ser interpretado y justificado, con el objetivo de mejorar los procedimientos internos previos que pudieron haber afectado el resultado.</p> <p>Es recomendable el uso constante de indicadores que reflejen el mejoramiento constante de los procesos en la empresa.</p>
<p>Elaborado por: Verónica Mena Fecha: 11 de febrero del 2010</p>	<p>Supervisado por: Johanna Guerrero Fecha: 19 de febrero del 2010</p>	



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

ET.A2 2/2 Auditor: V.M. Fecha:11/02/10

Cédula Narrativa

A continuación se presenta un cuadro comparativo, donde se ha seleccionado dos proyectos realizados en la empresa “Romero&Pazmiño” y se ha clasificado los costos y analizado el beneficio que tuvo la empresa en la realización de los mismos.

Breve Descripción de los Proyectos	Costo de Operación (\$/año)	Beneficio (\$)	Costo/Beneficio	
Proyecto Burdeos Proyecto Inmobiliario de 16 viviendas de 140 m ² , en su totalidad.	Costos			
	Arquitectónicos	340.000.00	1'240.000.00	17.129.01
	Estructurales	756.456.00		
	Hidro-sanitarios	38.945.00		
	Topográficos	223.45		
	Planimétrico	2.345.33		
	Eléctricos	5.444.33		
	Otros detalles	79.456.88		
Total	1.222.871.00			
Proyecto Verona El Conjunto cuenta con 220 casas de 135 y 143 m ² .	Costos			
	Arquitectónicos	450.000.00	1'762.000.00	118.651.89
	Estructurales	980.776.66		
	Hidro-sanitarios	94.879.99		
	Topográficos	345.00		
	Planimétrico	2.768.89		
	Eléctricos	16.789.45		
	Otros detalles	97.788.12		
Total	1.643.348.11			

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa “Romero&Pazmiño”

Comentario: El total de los costos que han incurrido en los proyectos Burdeos y Verona han llegado a cumplir con los objetivos de la empresa en un 90%, es decir que existe un 10% de negligencia en los procesos que involucra la construcción de proyectos de cierta forma se pueden considerar los siguientes elementos (materiales, maquinaria, equipos, mano de obra calificada y no calificada).

Elaborado por: Verónica Mena

Supervisado por: Johanna Guerrero

Fecha: 11 de febrero del 2010

Fecha: 19 de febrero del 2010



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

<p>ET.A3 Auditor: V.M. Fecha:11/02/10</p>
--

Cédula Analítica Documental

Fecha: 11 de febrero del 2010

Área: Construcción.

Documentos: Proyecto Burdeos y Proyecto Verona. Cumplimiento de la Base Legal.

Responsable: Asesor Legal de Proyectos.

Documento	Resultado del Análisis Interno	Propuesta
<p><i>Proyecto Burdeos</i></p> <p>Proyecto Inmobiliario de 16 viviendas de 140 m2, en su totalidad y contempla una inversión de USD 1'240.000.</p> <p><i>Proyecto Verona</i></p> <p>El Conjunto cuenta con 220 casas de 135 y 143 m2, se comercializan en un valor aproximado de 1'762.000 dólares.</p>	<p>Los proyectos Burdeos y Verona han cumplido con toda la Base Legal impuesta por el municipio de Quito con respecto a la actividad de la construcción, la tramitología legal es responsabilidad de una persona encargada de la Gerencia General y estos trámites son realizados previo inicio de actividades.</p> <p><u>Análisis de la documentación</u></p> $Documentación = \frac{BaseLegalRealizada}{BaseLegalPlanificada}$ <p>$Documentación = 17/17$</p> <p>$Documentación = 100\%$</p> <p>En cuanto a la documentación el indicador refleja que la empresa cumple al 100% con la base legal externa e interna para la actividad de construcción.</p>	<p>El control de los informes legales es fundamental para evitar retrasos en cuanto a la autorización de la obra, por ello la empresa toma en cuenta un tiempo preventivo donde fija la terminación de trámites legales, sin embargo, la propuesta que se da al proceso de emisión de proyectos es recomendar la ayuda de una persona adicional quien se encargue de gestionar trámites adicionales.</p>
<p>Elaborado por: Verónica Mena</p> <p>Fecha: 11 de febrero del 2010</p>	<p>Supervisado por: Johanna Guerrero</p> <p>Fecha: 19 de febrero del 2010</p>	



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

<p>ET.A4 Auditor: R.R. Fecha:12/02/10</p>
--

Cédula Analítica Documental

Fecha: 12 de febrero del 2010

Documentos: Proyecto Burdeos y Proyecto Verona cumplimiento de Recursos Asignados

Responsable: Asesor Legal de Proyectos.

Documento	Resultado del Análisis Interno	Propuesta
<p><i>Carpeta de documentación completa de los Proyectos Burdeos y Verona.</i></p>	<p>Dentro del análisis realizado se ha tomado una muestra de algunos recursos utilizados en los dos proyectos, la revisión, autorización y control que se han realizado para la adquisición de los materiales, está a cargo de una sola persona, la planeación que se realiza es un proceso que se lo lleva de forma empírica y sin actualizaciones de parte de la dirección, la calidad de algunos materiales no es optima con respecto al tiempo y al precio, muchos de los procedimientos de control y supervisión no llevan un correcto seguimiento y distribución integra de información ya dentro de la construcción a realizar.</p>	<p>La empresa debe adoptar métodos sofisticados en la selección de proveedores, de tal manera exista una mayor variedad de productos y calidad.</p> <p>El control y supervisión de materiales juega un papel importante, por ello la empresa debería integrar métodos de anunciación, control e integración de áreas de calidad.</p> <p>La capacitación de los empleados debe ser constante y de forma reiterada en ciertas actividades, la información difundida a la vez debe ser actualizada y de ser posible cumpla con eficiencia en todas sus etapas.</p>
<p>Elaborado por: Rafael Rea Fecha: 12/02/2010</p>	<p>Supervisado por: Johanna Guerrero Fecha: 19/02/2010</p>	



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

ET.A5 1/2 Auditor: V.M. Fecha:15/02/10

Cédula de Analítica Documental

Fecha: 12 de febrero del 2010

Documentos: Proyecto Burdeos. Evaluación de 3 E's

Responsable: Asesor Legal de Proyectos.

Documento	Resultado del Análisis Interno	Propuesta
<p><i>Carpeta de documentación completa de los Proyectos Burdeos</i></p> 	<p>Análisis de los parámetros utilizados en las obras</p> <p>Se realizo el análisis de los proyectos Burdeos , constatando la gestión de producción se determinará tras la comparación entre:</p> <p>Avance de Obra:</p> $\text{IG Avance} = \frac{275 \text{ días}}{324 \text{ días}} = 85\%$ <p>Se ha evaluado entre 0 a 100% y considerando los siguientes porcentajes:</p> <p>0% actividad no realizada</p> <p>25%</p> <p>50%</p> <p>75%</p> <p>90%</p> <p>100% actividad realizada a satisfacción</p> <p>Según lo presupuestado dentro del proyecto Burdeos, ha llegado a un 85% de cumplimiento, es decir que existe un 15% de falencia en el proceso.</p> <p>Licencia de Obra:</p> <p>IG Licencia Construcción = 30 días Cumplimiento del objetivo.</p> <p>En cuanto a la legalidad de trámites referentes a la construcción han cubierto 30 días de duración.</p> <p>Adquisiciones:</p> <p>La variación de tiempos del proceso se determinara de la siguiente manera:</p> <p>Tiempo del Proceso vrs. Tiempo estimado del proceso</p>	<p>La propuesta al proceso es el establecer mayores controles y evaluaciones periódicamente dentro del desarrollo de la obra, mediante circulares donde se señale las actividades diarias y especificas a cada proceso.</p> <p>La comunicación entre la dirección y la obra es muy importante por ello se debe establecer canales de comunicación tecnológicos y sofisticados para obtener resultados reales.</p> <p>El índice de gastos administrativos se deberá interpretar según el resultado obtenido y evaluar los procedimientos previos con el objetivo de identificar las soluciones y nuevas políticas para mejorar el proceso</p>

Documento	Resultado del Análisis Interno	Propuesta
	<p>IG Compras = $\frac{18 \text{ días}}{15 \text{ días}} = 120\%$</p> <p>IG Compras < 100% Incumplimiento de tiempos de proceso</p> <p>IG Compras = 100% Cumplimiento de tiempos de proceso</p> <p>IG Compras > 100% Eficiencia en tiempos de proceso</p> <p>El índice incumple con el índice estipulado, donde existe un 3 días en la emisión de materiales.</p> <p>Gastos Administrativos</p> <p>Gastos administrativos mensuales vs. Presupuesto de Gasto Administrativo</p> <p>IG Gastos Adm = $\frac{420.000,00}{395.000,00} = 109\%$</p> <p>Se evidencia que la obra sobrepaso el 100% del presupuesto de gastos administrativos, por tanto se ha incumplido con lo planificado en un 9% de aumento al presupuesto.</p> <p>Satisfacción</p> <p>El nivel de satisfacción de los clientes será obtenido de la siguiente manera:</p> <p>Cientes satisfechos vs. Total clientes</p> <p>IG Satisfacción = $\frac{348}{450} = 77\%$</p> <p>Existe una deficiencia de satisfacción de clientes ya que los resultados se interpretan como incumplimiento de los objetivos siendo el 77% menor al 100% de satisfacción y contento por parte de los clientes. Hay un 33% de quejas hacia la obra en el proyecto actual.</p>	<p>de adquisiciones.</p> <p>En cuanto a la satisfacción del cliente es prudente diseñar manuales de procedimientos y políticas internas que direccionen las expectativas primordiales de los clientes hacia los nuevos productos innovadores de la construcción.</p>
<p>Elaborado por: Verónica Mena</p> <p>Fecha: 15/02/2010</p>		<p>Supervisado por: Johanna Guerrero</p> <p>Fecha: 19/02/2010</p>



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

ET.A5.1 1/2
Auditor: V.M.
Fecha:15/02/10

Cédula Analítica Documental

Fecha: 15 de febrero del 2010

Documentos: Proyecto Verona. Evaluación de 3 E's

Responsable: Asesor Legal de Proyectos.

Documento	Resultado del Análisis Interno	Propuesta
<p><i>Carpeta de documentación completa de los Proyectos Verona</i></p> 	<p>Análisis de los parámetros utilizados en las obras</p> <p>Se realizo el análisis de los proyectos Verona , constatando la gestión de producción se determinará tras la comparación entre:</p> <p>Avance de Obra: Avance de Obra físico vs. Cronograma</p> $\text{IG Avance} = \frac{300 \text{ días}}{324 \text{ días}} = 93\%$ <p>Se ha evaluado entre 0 a 100% y considerando los siguientes porcentajes:</p> <p>0% actividad no realizada</p> <p>25%</p> <p>50%</p> <p>75%</p> <p>90%</p> <p>100% actividad realizada a satisfacción</p> <p>El índice de avance de obra en el presente proyecto arroja un 93% cumplido con la actividad, hay cierto desfase del 7% que deberá ser revisado.</p> <p>Licencia de Obra: IG Licencia Construcción = 30 días Cumplimiento del objetivo. En cuanto a la legalidad de trámites referentes a la construcción se han cubierto en los 30 días de duración para tramitología legal.</p> <p>Adquisiciones: La variación de tiempos del proceso se determinara de la siguiente manera:</p> <p>Tiempo del Proceso vrs. Tiempo estimado del proceso</p>	<p>La propuesta al presente análisis todo resultado obtenido con la aplicación de índices de gestión en los diferentes proyectos se deberá justificar en caso de no cubrir con lo presupuestado para buscar o mejorar procedimientos internos previos que puedan haber afectado de alguna manera el resultado.</p> <p align="right">ET.A5.1 2/2 Auditor: V.M. Fecha:15/02/10</p>

Documento	Resultado del Análisis Interno	Propuesta
	<p>IG Compras = $\frac{15 \text{ días}}{15 \text{ días}} = 100\%$</p> <p>IG Compras < 100% Incumplimiento de tiempos de proceso IG Compras = 100% Cumplimiento de tiempos de proceso IG Compras > 100% Eficiencia en tiempos de proceso</p> <p>Según el tiempo estipulado de 15 días en el proyecto se ha cumplido a cabalidad.</p> <p>Gastos Administrativos Gastos administrativos mensuales vs. Presupuesto de Gasto Administrativo</p> <p>IG Gastos Adm = $\frac{400.000,00}{395.000,00} = 101\%$</p> <p>Se evidencia que la obra sobrepaso un 1% en gastos administrativos.</p> <p>Satisfacción El nivel de satisfacción de los clientes será obtenido de la siguiente manera: Clientes satisfechos vs. Total clientes</p> <p>IG Satisfacción = $\frac{420}{450} = 93\%$</p> <p>A pesar de cumplir con los anteriores índices satisfactoriamente no ha cubierto la satisfacción de los clientes en un 100%, dando un 7% de quejas en el departamento posteriormente a la venta.</p>	
<p>Elaborado por: Verónica Mena</p> <p>Fecha: 15/02/2010</p>		<p>Supervisado por: Johanna Guerrero</p> <p>Fecha: 19/02/2010</p>



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE CONSTRUCCION
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

ET.A6
Auditor: V.M.
Fecha:15/02/10

Cédula Narrativa

Fecha: 15 de febrero del 2010

Documentos: Seguros aplicados a las Instalaciones

Responsable: Gerente Administrativo

Pólizas de Seguros

Solicitud de Seguros de las Instalaciones:

La empresa al momento a contratado: Seguros contra incendios, de salud para el personal, de transporte privado, contra accidentes de los trabajadores en el área de construcción, con diferentes asegurados como Ecu-sanitas, Aseguradora del Sur, y otras adicionales, además cuenta con la contratación de personal de seguridad en las instalaciones y áreas destinadas para la construcción.

COMENTARIO:

La contratación de seguros adicionales en la empresa , se lo ha realizado en los últimos años

Elaborado por: Verónica Mena

Fecha: 15 de febrero del 2010

Supervisado por: Johanna Guerrero

Fecha: 19 de febrero del 2010



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

<p>ET.A7 Auditor: V.M. Fecha:16/02/10</p>
--

Cedula de Análisis Documental

Fecha: 16 de febrero del 2010

Documentos: Manuales de procedimientos en el Área de Ventas

Responsable: Director Comercial

Documento	Resultado del Análisis Interno	Propuesta
<p>Manuales, reglamentos, instructivos relacionados al ÁREA DE VENTAS.</p>	<p>Solicitud de Manuales</p> <p>Se procedió a solicitar los manuales respectivos que se aplican en el proceso de ventas.</p> <p>Y según el análisis realizado al mismo, el manual de procedimientos especifica cada una de las actividades que deben realizar los empleados de la empresa.</p>	<p>Se recomienda revisar y verificar con periodicidad que se lleve a cabo el manual de procedimientos, es decir que se cumpla la finalidad para lo cual fue diseñado.</p>
<p>Elaborado por: Verónica Mena</p> <p>Fecha: 16 de febrero del 2010</p>		<p>Supervisado por: Johanna Guerrero</p> <p>Fecha: 19 de febrero del 2010</p>



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

ET.A8 1/2
Auditor: R.R.
Fecha:16/02/10

Cedula de Análisis Documental

Fecha: 16 de febrero del 2010

Documentos: Proyecto Burdeos. Evaluación de 3 E's

Responsable: Director de Proyectos

Documento	Resultado del Análisis Interno	Propuesta
<p><i>Carpeta de documentación completa de los Proyectos Burdeos</i></p>    	<p>Indicadores de Eficiencia</p> <p>Metas alcanzadas vs. Metas Programadas durante el proceso.</p> $\text{IG Metas} = \frac{13}{15} = 87\%$ <p>Las metas programadas no se han cumplido, podemos observar que son menores al 100%, esto puede ser provocado por el desconocimiento del personal en las metas que se ha propuesta la empresa.</p> <p>Indicadores de Eficiencia</p> <p>Eficacia programática. vs Eficacia presupuestal</p> $\text{IG Metas} = \frac{90\%}{100\%} = 90\%$ <p>La eficiencia en el cumplimiento de objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos se ha logrado en un 90%.denotando la falta de seguimiento de las actividades.</p> <p>Indicadores de Impacto</p> <p>Empleados que la conocen vs. Total de empleados.</p> $\text{IG Manuales} = \frac{100}{147} = 68\%$ <p>El conocimiento de los manuales ha sido difundido en un 74%, es decir, la mayoría del personal conoce y comparte el mismo ideal.</p>	<p>La propuesta para alcanzar las metas propuestas por la empresa es el cronometrar actividades en especial de ventas y evaluación frecuente de las metas no alcanzadas.</p> <p>El cumplimiento de la eficiencia en presupuestos ha cumplido con más de la mitad, sin embargo no ha llegado a cumplir con el objetivo, se recomienda el uso de informes frecuentes para determinar cuáles han sido las debilidades que no permiten resultados satisfactorios.</p> <p>En el indicador de impacto se recomienda iniciar con un sistema de comunicación</p>

Documento	Resultado del Análisis Interno	Propuesta
	<p>Empleados que la conocen vrs. Total de empleados.</p> $\text{IG Procedimientos} = \frac{131}{147} = 89\%$ <p>El Indicador de procedimientos refleja que solo el 89% del personal que labora en la empresa y áreas de construcción tienen el conocimiento necesario para realizar actividades predeterminadas, el 11% restante realiza sus actividades de acuerdo a lo indicado por otra persona o de forma empírica.</p> <p>Objetivos.</p> <p>Objetivos alcanzados vs. Objetivos definidos.</p> $\text{IG Objetivos} = \frac{15}{20} = 75\%$ <p>Los objetivos que se ha planteado en el proceso de Ventas en la empresa solo se han cumplido en un 75%, es decir que se tiene una falencia de un cuarto de objetivos que no han sido cumplidos.</p> <p>Estrategias.</p> <p>Estrategias implementadas vs Total de estrategias.</p> $\text{IG Estrategias} = \frac{20}{25} = 80\%$ <p>Según refleja el indicador se ha realizado un 80% del total de estrategias propuestas por la empresa.</p> <p>Instrumentos técnicos de apoyo</p> <p>Manuales vs. Áreas</p> $\text{IG Difusion} = \frac{4}{8} = 50\%$ <p>Los instrumentos técnicos que se utilizan de apoyo para realizar las actividades se cumplen en un 50%, debido a que las autoridades no se han preocupado por realizar y mantener manuales de procedimientos.</p>	<p>mediante capacitaciones periódicas a los empleados con el fin de informar acerca de lo que tiene la empresa y la realización de procedimientos en el área.</p> <p>El inicio para mejorar este proceso es el establecer manuales escritos, controles políticas internas y constantes evaluaciones.</p>
<p>Elaborado por: Rafael Rea Fecha: 16 de febrero del 2010</p>	<p>Supervisado por: Johanna Guerrero Fecha: 19 de febrero del 2010</p>	



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

ET.A8.1 1/2 Auditor: R.R. Fecha:16/02/10

Cedula de Análisis Documental

Fecha: 16 de febrero del 2010

Documentos: Proyecto Verona. Evaluación de 3 E's

Responsable: Director de Proyectos.

Documento	Resultado del Análisis Interno	Propuesta
<p><i>Carpeta de documentación completa de los Proyectos Verona</i></p> 	<p>Indicadores de Eficiencia</p> <p>Metas alcanzadas vs. Metas Programadas durante el proceso.</p> $\text{IG Metas} = \frac{15}{15} = 100\%$ <p>Las metas programadas en el presente se han cumplido al 100%, existe una mayor entrega en cuanto a la distribución de información para su respectivo cumplimiento.</p> <p>Indicadores de Eficiencia</p> <p>Eficacia programática. vs Eficacia presupuestal</p> $\text{IG Metas} = \frac{94\%}{100\%} = 94\%$ <p>La optimización de recursos materiales y humanos han cubierto un 94% dentro del proceso, sin embargo existen factores externos que se han considerado para lograr el 100% en este proyecto.</p> <p>Indicadores de Impacto</p> <p>Empleados que la conocen vs. Total de empleados.</p> $\text{IG Manuales} = \frac{100}{147} = 68\%$ <p>El conocimiento de los manuales ha sido difundido en un 74%, es decir, la mayoría del personal conoce y comparte el mismo ideal.</p> <p>Empleados que la conocen vrs. Total de empleados.</p>	<p>La propuesta para alcanzar las metas propuestas por la empresa es el cronometrar actividades en especial de ventas y evaluación frecuente de las metas no alcanzadas.</p> <p>El cumplimiento de la eficiencia en presupuestos ha cumplido con mas de la mitad, sin embargo no ha llegado a cumplir con el objetivo, se recomienda el uso de informes frecuentes para determinar cuáles han sido las debilidades que no permiten resultados satisfactorios.</p> <p>En el indicador de impacto se recomienda iniciar con un sistema de</p>

Documento	Resultado del Análisis Interno	Propuesta
	<p>IG Procedimientos = $\frac{131}{147} = 89\%$</p> <p>El Indicador de procedimientos refleja que solo el 89% del personal que labora en la empresa y áreas de construcción tienen el conocimiento necesario para realizar actividades predeterminadas, el 11% restante realiza sus actividades de acuerdo a lo indicado por otra persona o de forma empírica.</p> <p>Objetivos.</p> <p>Objetivos alcanzados vs. Objetivos definidos.</p> <p>IG Objetivos = $\frac{15}{20} = 75\%$</p> <p>Los objetivos que se ha planteado en el proceso de Ventas en la empresa solo se han cumplido en un 75%, es decir que se tiene una falencia de un cuarto de objetivos que no han sido cumplidos.</p> <p>Estrategias.</p> <p>Estrategias implementadas vs Total de estrategias.</p> <p>IG Estrategias = $\frac{20}{25} = 80\%$</p> <p>Según refleja el indicador se ha realizado un 80% del total de estrategias propuestas por la empresa.</p> <p>Instrumentos técnicos de apoyo</p> <p>Manuales vs. Áreas</p> <p>IG Difusion = $\frac{4}{8} = 50\%$</p> <p>Los instrumentos técnicos que se utilizan de apoyo para realizar las actividades se cumplen en un 50%, debido a que las autoridades no se han preocupado por realizar y mantener manuales de procedimientos.</p>	<p>comunicación mediante capacitaciones periódicas a los empleados con el fin de informar acerca de lo que tiene la empresa y la realización de procedimientos en el área.</p> <p>El inicio para mejorar este proceso es el establecer manuales escritos, controles políticas internas y constantes evaluaciones.</p>
<p>Elaborado por: Rafael Rea Fecha: 16 de febrero del 2010</p>		<p>Supervisado por: Johanna Guerrero Fecha: 16 de febrero del 2010</p>



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

<p>ET.A9 Auditor: R.R. Fecha:17/02/10</p>
--

Cedula de Análisis Documental

Fecha: 17 de febrero del 2010

Documentos: Verificación de los responsables de los Proyectos Verona y Burdeos

Responsable: Gerente de Negocios.

Documento	Resultado del Análisis Interno	Propuesta
<i>Proceso de Ventas</i>	<p>Responsables del Proceso de Ventas</p> <p>Se verifico que la responsabilidad recae en el Asesor comercial, mismo que se enfoca a la atención al cliente, determinación de su capacidad de pago y el cierre de ventas.</p> <p>En el proceso también interviene el Asesor Comercial, quien es responsable de la generación de los informes periódicos de ventas y de la entrega al Director Comercial.</p> <p>La responsabilidad en el proceso de ventas se lleva con mucha prudencia y cumplimiento con los procedimientos establecidos.</p> <p>Documentación Legal</p> <p>El procedimiento frente a la tramitología legal ha cumplido con todos la legalidad que tiene establecida la empresa.</p>	<p>Se propone a la empresa la implementación de estrategias de incentivos a los empleados para aumentar el compromiso con las actividades designadas y con la empresa.</p>
Elaborado por: Rafael Rea		Supervisado por: Johanna Guerrero
Fecha: 17 de febrero del 2010		Fecha: 19 de febrero del 2010



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

<p>ET.A10 Auditor: R.R. Fecha:18/02/10</p>

Cedula de Análisis Documental

Fecha: 18 de febrero del 2010

Documentos: Verificación de documentos de los Proyectos Verona y Burdeos

Responsable: Gerente de Negocios

Documento	Resultado del Análisis Interno	Propuesta
<p align="center">Proceso de Ventas</p> <p>(órdenes de compra, notas de venta, pedidos de clientes, contratos, etc.)</p>	<p>Documentos relacionados con la Venta de viviendas en la empresa.</p> <p>Existe la clasificación de clientes donde los requerimientos varían y son similares a los que un banco solicita para un crédito.</p> <p>Los clientes se clasifican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación de Dependencia - Independencia o Negocio Propio - Cliente en el Exterior <p>Donde la muestra seleccionada evidencio que la secuencia de los documentos es correcta.</p> <p>Con respecto a los precios establecidos, han sido revisados y están respectivamente legalizados a través de los contratos realizados con los clientes.</p>	<p>Se propone a la empresa la implementación de procedimientos posteriores para el seguimiento de los clientes en cuanto a la actualización de información sobre restauraciones y servicio técnico.</p>
<p>Elaborado por: Rafael Rea</p> <p>Fecha: 18 de febrero del 2010</p>	<p>Supervisado por: Johanna Guerrero</p> <p>Fecha: 19 de febrero del 2010</p>	



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
ÁREA DE POST - VENTAS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

<p>ET.A11 Auditor: R.R. Fecha:18/02/10</p>

Cedula de Análisis Documental

Fecha: 18 de febrero del 2010

Documentos: Aplicación de índices de gestión del Proceso de Post- Ventas

Responsable: Asistente del servicio al cliente.

Documento	Resultado del Análisis Interno	Propuesta
<i>Proceso Post- Ventas</i>	<p>Servicio al Cliente. Personal responsable de Atención a clientes. Vs. Total de personal</p> $\text{IG Personal} = \frac{3}{47} = 6\%$ <p>El personal que se encuentra a cargo de atención al cliente en la empresa constituye tan solo un 6% del total del personal.</p> <p>Actividades Planificadas vs. Actividades Realizadas</p> $\text{IG Actividades} = \frac{4}{17} = 23\%$ <p>El cumplimiento de las actividades y procedimientos designados llega al 23% de lo planificado, existe mucha descoordinación para la planificación interna en dirección de los clientes.</p> <p>Satisfacción del Cliente Esperado vs. Satisfacción Obtenida</p> $\text{IG Calidad} = \frac{60}{100} = 60\%$ <p>Existe un cierto descontento por parte de los clientes, los reclamos en la empresa han aumentado y existe despreocupación de sumar clientes fijos.</p>	<p>Como propuesta es necesario que la empresa acoja una planificación de post- venta donde las gestiones internas de la empresa, deben comprender: Acopio de medios, determinación de estrategias, detección de condicionamientos, fijación de prioridades, administración de recursos, medidas correctivas, controles internos.</p> <p>Es muy importante planificar de una forma eficiente las rutas que cubrirán la postventa intentando conseguir el mejor servicio al menor costo posible, cubriendo una diversidad de actividades como; perseguir los objetivos de la empresa, atender demandas ordinarias, solucionar asuntos extraordinarios, realizar revisiones periódicas para detectar necesidades de los clientes, prestar atención específica, obtener información, etc.</p>
<p>Elaborado por: Rafael Rea</p> <p>Fecha: 18 de febrero del 2010</p>		<p>Supervisado por: Johanna Guerrero</p> <p>Fecha: 19 de febrero del 2010</p>



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
HOJA DE HALLAZGOS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

HH 1
Auditor: JG
Fecha: 19/Feb./201

1.- Estructuración del Organigrama de la empresa
Inadecuada

Condición:

En la actualidad el organigrama con el que cuenta la empresa, no se encuentra actualizado, de acuerdo a la estructura y funcionamiento de la compañía.

Criterio

Las Prácticas Administrativas señalan que parte del buen funcionamiento de una empresa es la correcta estructuración y funcionamiento del organigrama, mismo que debe ser de conocimiento del personal que labora en la empresa, ya que constituye el medio para alcanzar los objetivos propuestos.

Causa

La Subgerencia General no ha dado la suficiente importancia en la reestructuración de la organización respecto a la jerarquización según ha ido en aumento el personal en la empresa.

Efecto

Existe una descoordinación de actividades, en algunas ocasiones no hay una información real de las actividades a realizar en cada área de la empresa.

Conclusión

El organigrama de la empresa no está diseñado de acuerdo a sus empleados recién integrados, la empresa presente problemas con respecto a la designación de actividades dentro de la empresa y dificulta la comunicación y jerarquización en ciertas actividades.

Recomendación

- ✓ Delimitar con precisión las unidades o dependencias laborales.
- ✓ Señalar de forma más completa las relaciones existentes de los empleados.
- ✓ Se debe estructurar un organigrama que no tenga carácter definitivo, para poder revisarlo y actualizarlo periódicamente.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
HOJA DE HALLAZGOS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

HH 2
Auditor: JG
Fecha: 19/Feb./201

2. No tiene Manual de Procedimientos Internos

Condición.

La organización no cuenta con un descriptivo apropiado sobre los procesos que se efectúan en la organización. El manual de procesos no ha sido elaborado por las autoridades competentes, es por eso que los miembros de la organización no tienen claramente definidas sus funciones, actividades y responsabilidades en los procesos de construcción y ventas.

Criterio

Según normas generalmente aceptadas de administración, la mejor forma de administrar recursos es por medio de un manual de procesos en el cual delimite las responsabilidades de los miembros para lo cual se debe establecer la jerarquía de cada cargo dentro de la organización.

Causa

El crecimiento acelerado que ha tenido la empresa en los últimos años ha conllevado ligeros ajustes con respecto a la planificación de la empresa, donde la reestructuración de manuales de procedimientos para ciertas áreas sea considerada innecesaria.

Efecto

En ciertos procedimientos algunos empleados realizan sus actividades de forma empírica e inexperta, la información resultante no es beneficiosa para la empresa.

Conclusión

No existe eficacia en los sistemas de control, donde se basan en una inadecuada asignación de funciones y responsabilidades a cada individuo que incluyan una apropiada segregación y ejecución de las tareas.

Recomendación

Consideramos necesario se elabore un manual de organización con el que se lograría mayor productividad y eficiencia de los empleados al definir y establecer con claridad sus funciones y responsabilidades.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
HOJA DE HALLAZGOS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

HH 3
Auditor: JG
Fecha: 19/Feb./201

3. Cuenta con un software inadecuado para la actividad de la empresa

Condición.

La empresa cuenta con un software contable no adecuado a la actividad que desempeña, este software cubre apenas un 70% de las operaciones que se realizan con respecto a la administración de la empresa y apenas un 60% con respecto a la actividad propia de la empresa que es el ingreso de diferentes datos relacionados con la arquitectura los cuales en su mayoría son de forma gráfica.

Criterio

Dentro de los principios corporativos estipula la correcta designación de recursos de acuerdo a la actividad que realiza la empresa, donde se buscará los recursos más idóneos para la emisión de información diaria.

Causa

El presupuesto establecido en la empresa con respecto a la inversión de un software sofisticado es reducido, determinado así por la Gerencia Administrativa de la empresa.

Efecto

Algunas actividades no han sido terminadas por la falta de tiempo en la búsqueda de paquetes de software adecuados al ingreso de información referente a diseños, cálculos, estudios previos y un avanzado sistema de información financiera.

Conclusión

La empresa desconoce la vital importancia del ingreso y emisión de información real, misma que es base para la toma de decisiones y el seguimiento a las actividades designadas dentro de los proyectos arquitectónicos establecidos por la empresa.

Recomendación

Incorporar un sistema contable adecuado a las necesidades que tiene la empresa, es prudente el analizar varias opciones con la finalidad de verificar en un tiempo prudente la adquisición del mismo.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
HOJA DE HALLAZGOS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

HH 4
Auditor: JG
Fecha: 19/Feb./201

4. Inexistencia de un plan de contingencia contra accidentes laborales

Condición.

La empresa no cuenta con un Plan de Contingencia Anual por lo que el personal actúa según sus anteriores experiencias laborales y no preside de contingentes auxiliares.

Criterio.

No se aplica con lo establecido en el Reglamento Interno de la Empresa, Título Cuarto, Disposiciones Generales, N° 17, donde señala que mantendrán un plan de contingencia de acuerdo a necesidades institucionales y a requerimientos de accidentes fortuitos de los empleados.

Causa.

El Subgerente General no cumple con lo establecido en el Reglamento Interno acerca del plan de Contingencia.

Efecto.

Existen muchos incumplimientos de seguridad industrial de los empleados llegando a la perdida de recursos materiales en ocasiones y en otras hasta de vidas humanas

Conclusión.

El personal de la empresa realiza un trabajo con un alto riesgo de accidentes, donde el conocimiento precautelatorio hace que la persona se maneje de mayor facilidad en el desenvolvimiento de ciertas actividades.

Recomendación.

Elaborar el plan de contingencia de acuerdo a lo que establece el Reglamento Interno que dispone sea anual de acuerdo a necesidades de la compañía y a los requerimientos de desarrollo integral de los trabajadores.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
HOJA DE HALLAZGOS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

HH 5
Auditor: JG
Fecha: 19/Feb./201

5. Falta de Control en los Procesos

Condición.

En ciertos procesos de la empresa no existen controles en los procesos de construcción, donde actividades como la de fundición y levantamiento de hierro, se realizan según sea la conveniencia de la persona en supervisión.

Criterio

Dentro de la planificación y control de la organización sugiere la supervisión, control y registro de todas las actividades donde no exista comunicación directa por parte de la alta dirección para culminar con el proyecto designado.

Causa

Existe mucha confianza por parte de la Gerencia hacia algunas personas que trabajan por largo tiempo en la empresa y no se ha establecido obligatoriedad en seguir la normativa estipulada en la empresa.

Efecto

Existe errores los cuales son muy costosos para la empresa, también en ello interviene el factor tiempo donde se retrasan actividades ya programadas.

Conclusión

No existe ningún tipo de control de tiempos de ciclo y calidad de producción en las diferentes actividades, lo que ocasiona variabilidad en los resultados.

Recomendación

Es recomendable la designación de supervisión obligatoria en áreas aparentemente simples, donde se realiza trabajos conjuntos en la construcción del proyecto.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
HOJA DE HALLAZGOS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

HH 6
Auditor: JG
Fecha: 19/Feb./201

6. Falta de Capacitación al personal de obra

Condición.

Se cuenta con varias personas a cargo de ciertas actividades de la construcción, quienes han realizado estudios previos para el desarrollo normal de la construcción del proyecto en cuestión, en ciertas ocasiones tienen mayores conocimientos de los proyectos, pero las personas que laboran por primera vez no tienen la información necesaria para su labor, en ciertas ocasiones la supervisión no asiste a la obra y ahí es donde se originan problemas.

Criterio

Dentro de los manuales internos sugeridos de la empresa nos cita artículo 11, donde señala la existencia de una constante capacitación que debe existir, tanto dentro como fuera de la empresa y exclusivamente para los empleados.

Causa

No están definidas en su totalidad las funciones del personal y a este le hace falta capacitación.

Efecto

Se centraliza el conocimiento en ciertas personas en la supervisión, por lo que es negativo para la empresa ya que si algún día esta no puede asistir se tendrá que paralizar una parte del proceso de construcción.

Conclusión

El proceso de construcción, en ciertas áreas de su desarrollo depende de la presencia de algunas personas ya que este tiene el conocimiento y por falta de capacitación nadie más puede reemplazarlo.

Recomendaciones

- ✓ Capacitar a los empleados ya que refuerza y actualiza los conocimientos a los trabajadores que recién se integran, así como a los administradores de la construcción designada.
- ✓ Definir en su totalidad las funciones del personal.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
HOJA DE HALLAZGOS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

HH 7
Auditor: JG
Fecha: 19/Feb./201

7. Falta de Evaluaciones Periódicas en Áreas de Construcción

Condición.

En la empresa la actividad de construcción, no precisa importancia en varios factores, como el control constante de la información de actividades de los trabajadores, evaluaciones que determinen el seguimiento y verificación de la realización correcta de las actividades.

Criterio

Los procedimientos de construcción y ventas contemplan la difusión masiva de información a los trabajadores, donde se resalta una comunicación horizontal con todo el personal de la empresa.

Causa

El presupuesto no es factible para la contratación de nuevo personal, que contemple la falta de controles y evaluaciones periódicas en áreas donde la necesidad de calidad este presente para la culminación de los proyectos.

Efecto

La desinformación de las situaciones reales que vengán sucediendo en el proceso de construcción, que puedan servir como medidas preventivas para imponer controles posteriores.

Conclusiones

La empresa no ha fijado un interés en utilizar medidas preventivas, sino más bien se ha utilizado medias correctivas sin tomar en cuenta el costo que se ha involucrado en adoptarlas.

Recomendaciones

- ✓ Utilizar en el proceso simultáneamente medidas de evaluación y de control que reflejen el resultado del desarrollo del proyecto para la toma de decisiones previas.
- ✓ Los Residentes de obra deberán tener las versiones actualizadas de toda la información técnica de su respectivo proyecto, la custodia de la documentación interna y externa estará a cargo del Asistente de Diseño.



EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
AUDITORIA OPERATIVA
HOJA DE HALLAZGOS
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

HH 8
Auditor: JG
Fecha: 19/Feb./201

8. Falta de un Manual de Seguridad Industrial

Condición.

La empresa no tiene un manual de seguridad contra accidentes bien definido para los trabajadores que en especial son factibles a tener accidentes producidos por maquinarias y equipos, caídas de altura (a distinto o igual nivel), golpes con objetos o herramientas, derrumbes (de taludes), caída de objetos, sobre esfuerzos, aprisionamiento, aplastamiento, electrocución.

Criterio

Dentro del reglamento de seguridad y salud en el trabajo existen disposiciones complementarias y transitorias dentro de la ley y señala que las empresas que desarrollen actividades de alto riesgo, deberán implementar un manual de seguridad industrial.

Causa

Evasión de responsabilidades por parte de la supervisión del área de construcción.

Efecto

El aumento de accidentes en las actividades con alto riesgo donde los empleados sean propensos accidentes.

Conclusión

La empresa ha evadido la responsabilidad de adquirir manuales de seguridad industrial, ya que no se ha dado casos emergentes de los trabajadores pese a la no existencia de información.

Recomendaciones

- ✓ Integración de un manual de seguridad industrial donde contemple equipos de protección personal, circulación, orden, y limpieza de andamios, escaleras y rampas, instalaciones provisionales, excavaciones, electricidad.

5.4. Fase IV Comunicación de Resultados

5.4.1 Supervisión del trabajo de Auditoría

La ejecución del trabajo se ha sometido a revisión determinando que se ha realizado en forma satisfactoria y que los resultados obtenidos son consistentes con las conclusiones que se presentan en el informe.

La supervisión se basa en la revisión de los documentos de trabajo de auditoría elaborado e integrado.

Se recibió la respectiva capacitación al inicio de la auditoria y las instrucciones sobre:

- Contenido básico de los papeles de trabajo.
- Contenido de las hojas de hallazgos.
- Características de los informes de auditoría.

La Ingeniera Johanna Guerrero, Supervisora de la Auditora aprobó cada uno de los papales de trabajo elaborados.

El Gerente y Subgerente General han estado presentes durante la ejecución del trabajo, así como el Jefe de Crédito, de Cobranzas y Jefe de Operaciones quienes han dotado de la información necesaria para cumplir con todas las actividades.

Se realizará los siguientes pasos para la Comunicación de Resultados:

- Convocatoria a Conferencia Final.
- Acta de Conferencia Final de Comunicación de Resultados.
- Elaboración del informe final.

5.4.2 Convocatoria a Conferencia Final



Dirección: Ecuador

Teléfono: 352-243-354

Convocatoria a Conferencia Final

Quito, 20 de febrero del 2010

Empresa:

Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A.

PRESENTE:

Estimados Señores:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 23 de su Reglamento, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría Operativa a la Empresa **Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A.**, por el período comprendido entre el 1 al 31 de diciembre del 2007, realizado mediante orden de trabajo N° 001-AE-D-001 de la fecha 16 de septiembre del 2009.

Dicho acto se llevará a cabo en el Auditorio de la Empresa, ubicado en Quito Eduardo Whymper N29-33 y La Coruña el día 3 de marzo del 2010 a las 15h00; en caso de no asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito indicando el nombre, apellido y cargo de la persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Johanna Guerrero
Auditor Externo



**Guía de Distribución de convocatoria al personal
De la empresa Romero & Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A.**

NOMBRE	CARGO	Fecha	Firma	Observaciones
Econ. Xavier Romero	Gerente General	25/02/2010		
Guillermo Maggio	Director de Construcciones	25/02/2010		
Manolo Leiva	Jefe de Adquisiciones	25/02/2010		
Luis Mena	Supervisor de Calidad y Prod.	25/02/2010		
Juan Carlos Jiménez	Asistente Administrativa	25/02/2010		
Carmen Rosero	Analista de Costos	25/02/2010		
Tania Villacis Cobo	Ejecutiva Servicio al Cliente	25/02/2010		
Aníbal Bello	Supervisor de Post-Venta	25/02/2010		
Alejandro Pazmiño	Gerente de Negocios	25/02/2010		
Xavier Molestia	Director Comercial	25/02/2010		
Roberto Villegas	Asesor Comercial	25/02/2010		
Emilia Bozmediano	Asistente Comercial	25/02/2010		
Vladimir Naranjo	Asesor Legal	25/02/2010		
Belén Montalvo	Administración de Proyectos	25/02/2010		
Eduardo Martínez	Controller	25/02/2010		

**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS
EN EL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA
OPERATIVA A LA EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO
INGENIERIA INMOBILIARIA S.A., POR EL PERÍODO
COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE SEPTIEMBRE
DEL 2009 AL 28 DE FEBRERO DEL 2010.**

En la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, a los 3 días del mes de marzo del 2010, a las quince horas, los suscritos: Econ. Xavier Romero, Gerente General, Ing. Alejandro Pazmiño Gerente de Negocios e Ing. Johanna Guerrero, Jefe de Equipo, se reúnen en el Auditorio de la Empresa, con el objeto de dejar constancia de la Comunicación de Resultados de la Auditoría Operativa a la Empresa Romero& Pazmiño Ingeniería inmobiliaria S.A. Por el período comprendido entre el 1 al 31 de diciembre del 2009, realizado mediante orden de trabajo N° 001-AE-D-001 del 16 de septiembre del 2009.

En presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe, se analizaron y discutieron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

NOMBRE	CARGO	Firma
Econ. Xavier Romero	Gerente General	
Arq. Guillermo Maggio	Director de Construcciones	
Manolo Leiva	Jefe de Adquisiciones	
Luis Mena	Supervisor de Calidad y Prod.	
Juan Carlos Jiménez	Asistente Administrativa Oficina	
Aníbal Bello	Supervisor de Post-Venta	
Alejandro Pazmiño	Gerente de Negocios	
Xavier Molestia	Director Comercial	
Roberto Villegas	Asesor Comercial	
Emilia Bozmediano	Asistente Comercial	
Vladimir Naranjo	Asesor Legal	
Belén Montalvo	Administración de Proyectos	
Eduardo Martínez	Controller	

5.4.3 Informe de Auditoría



INFORME DE AUDITORÍA JG “AUDITORES EXTERNOS”

AUDITORIA OPERATIVA A LA EMPRESA ROMERO&PAZMIÑO INGENIERIA INMOBILIARIA S.A. A LAS AREAS:

- ❖ **DIRECCION DE CONSTRUCCION**
- ❖ **ADQUISICIONES**
- ❖ **CALIDAD Y PRODUCCION**
- ❖ **DIRECCION COMERCIAL**
- ❖ **POST-VENTAS**
- ❖ **ASESORIA LEGAL**
- ❖ **DISENO**

INFORME AL 28 DE FEBRERO DEL 2010

INDICE.

	Pág.
1. ÍNDICE, SIGLAS Y ABREVIATURAS.	263
2. CARTA DE PRESENTACIÓN.	264
3. INFORME QUE CONTENDRÁ.	
3.1 Capítulo 1	265
3.1.1 INFORMACIÓN INTRODUCTORIA.	
3.1.1.1 Antecedentes.	265
3.1.1.2 Motivo de la Auditoría.	265
3.1.1.3 Alcance de la Auditoría.	265
3.1.1.4 Objetivos de la Auditoría.	266
3.1.1.5 Base legal.	266
3.2 Capítulo 2.	
3.2.1 Resultados del Examen.	267

ÍNDICE, SIGLAS Y ABREVIATURAS

P.P	Planificación Preliminar
P.E.	Planificación Específica.
H.H.	Hojas de Hallazgos.
NAGAS	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.
NEA	Normas Ecuatorianas de Auditoría.
C.R.	Comunicación de Resultados.



Dirección: Ecuador
Teléfono: 352-243-354

Carta de Presentación

Quito, 28 de febrero del 2010

Señor:

Xavier Romero

Gerente General de la Empresa “**Romero&Pazmiño**”

Presente.-

Hemos efectuado el examen especial a las áreas de Dirección de Construcción, Adquisiciones, Calidad y Producción, Dirección Comercial, Post-Ventas, Asesoría Legal, Diseño por el período comprendido entre el 1 al 28 de febrero del 2010.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo con las NAGAS y las NEA, tomando en cuenta las disposiciones legales y reglamentarias vigentes así como políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en las conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

Johanna Guerrero
Auditor Externo



INFORME DE AUDITORIA

AUDITORIA OPERATIVA

“EMPRESA ROMERO & PAZMIÑO
INGENIERÍA INMOBILIARIA S.A.”

CAPITULO I

Antecedentes

La Empresa “Romero&Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A.”, se dedica al Diseño y Construcción de toda clase de proyectos inmobiliarios, urbanizaciones y complejos habitacionales, residenciales, turísticos y hoteleros. Prestación de servicios y asesoría de mercado en todas sus fases y de comercialización de productos de toda índole.

Actualmente la empresa ha puesto mayor énfasis en la construcción de urbanizaciones dentro de la ciudad de Quito.

Motivo de la Auditoría

La Auditoría Operativa a los procesos de Construcción y Ventas de la empresa Romero& Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A.; se va a realizar debido al actual crecimiento que tiene la empresa y que previamente necesita verificar sus procesos actuales de acuerdo a las recomendaciones sugeridas.

Por lo cual la Auditora **JG “Auditores Externos”**, considera necesario el analizar los procedimientos que se llevan a cabo dentro de dicha área para así determinar las desviaciones existentes.

Alcance

El examen se realizará en el período del 01 al 28 de febrero del 2010, tiempo durante el cual se realizaron las actividades de la institución de manera normal.

Objetivos de la Auditoría

- ✓ Determinar los niveles de eficiencia, efectividad, eficacia en cada uno de los procedimientos que se lleva a cabo en los procesos de construcción y ventas.
- ✓ Verificar la existencia de indicadores de gestión que evalúen la efectividad en la ejecución de los procedimientos.
- ✓ Examinar el grado de la eficiencia y economía en la utilización de los recursos en el área de trabajo.
- ✓ Verificar la existencia de controles y su cumplimiento.

Base Legal

La empresa Romero& Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria S.A.se constituyó el 21 de marzo del 2001, e inscrita con Decreto No 934 en el Registro Mercantil No 294 del 03 de marzo del 2009.

El capital se encuentra constituido por certificados de aportación común y obligatoria de sus socios.

- a) Ley de Compañías.
- b) Ley de Régimen Tributario Interno.
- c) Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno.
- d) Reglamento de comprobantes de venta y facturación.
- e) Reglamento institucional de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI),
- f) Código de trabajo.
- g) Ley del Ejercicio Profesional de los Ingenieros Civiles del Ecuador.
- h) Código de Comercio,
- i) Manual de la Cámara de la Construcción,.
- j) Código de Arquitectura y Urbanismo.
- k) Código de Ética Profesional;
- l) Reglamento Interno de Trabajo;
- m) Procesos de Gestión Urbana Territorial.

CAPITULO II

RESULTADO DEL EXAMEN

1. ESTRUCTURA INADECUADA.

El personal de la empresa no cuenta con una estructura orgánica adecuada, la cual no incluye áreas importantes que complementen el desarrollo de las actividades y las cuales no refleja un claro orden jerárquico, dando como resultado la falta de definición de las responsabilidades del personal, quienes no acatan con políticas y reglamentos por falta de conocimiento.

Es importante que exista un adecuado sistema organizacional en el proceso de las diferentes áreas del proceso de construcción, ya que debe reflejar claramente las responsabilidades, canales de comunicación y supervisión que garanticen el cumplimiento de las actividades mejorando la eficiencia del servicio sumando con productos de calidad.

La falta de conocimientos del Gerente General sobre el proceso administrativo quien no se basó en un estudio previo tomando en cuenta el crecimiento económico que se está dando en la empresa durante estos últimos años, no han permitido instalar un adecuada organización para dar a conocer las políticas y normas de la empresa a todos los empleados y no se han definido detalladamente las responsabilidades de cada uno de ellos.

Por ello, las responsabilidades del personal no se encuentran correctamente delimitadas así como existe desconocimiento del personal sobre los canales de comunicación y supervisión y no se cumple con los objetivos establecidos.

Conclusión.

La empresa cuenta con una estructura orgánica inadecuada, elaborada sin estudios previos, donde el reciente crecimiento de la actividad económica y por ende de la empresa, se hace indispensable contar con una estructura que muestre un claro

orden jerárquico propicio para la correcta delegación de responsabilidades, centralización de desempeño, comunicación horizontal y trabajar en conjunto de forma óptima y se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Recomendación.

- ✓ Diseñar la estructura orgánica tomando en cuenta las necesidades actuales y futuras que mantiene la empresa de acuerdo a su crecimiento, mostrando un orden jerárquico claro con el fin de que el personal conozca sus responsabilidades, canales de comunicación y supervisión adecuada.
- ✓ Se recomienda el considerar dentro de la reestructuración organizacional de la empresa los objetivos estratégicos de la empresa, mismos que deben ser verificables, precisos y realizables y en cuanto a la designación de actividades debe tener una clara definición de los deberes y derechos de cada persona.

**2. NO SE CUENTA CON UNA CRONOMETRIZACION DE
ACTIVIDADES**

Las indagaciones a los manuales y documentos internos de la empresa, han reflejado que los procedimientos no tienen ningún tipo de control de tiempos en los diferentes subprocesos.

Para lograr procesos internos en la empresa que sean mayormente eficientes y eficaces, es necesario contar con métodos cronométricos y evaluativos en ciertas actividades de la construcción y en áreas administrativas como Ventas, ya que esto contribuirá al mejoramiento continuo, permitiendo mejores ingresos y aumentar la producción.

La empresa cuenta con manuales internos que no son difundidos entre los trabajadores que recién se integran a la actividad y las actividades designadas cuentan con un inicio pero no son evaluadas y no tienen proyectado un tiempo estimado en la duración.

La falta de regulares evaluaciones de las actividades, disminuye el compromiso de conclusión de los proyectos, esto ocasiona desfinanciamiento de la empresa en cuanto a los compromisos de venta y variabilidad en los resultados.

Recomendación.

- ✓ La gerencia debe procurar exigir registros diarios de los desempeños de las actividades, estos deben ser incluidos en los manuales internos de procedimientos, los cuales contengan determinación de actividades con tiempos estimados en su duración.

3. SISTEMATIZAR EL INGRESO DE INFORMACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CONSTRUCCION.

La empresa cuenta al momento con un software inadecuado para el ingreso de información en especial del área de construcción y post-ventas, esto se ha podido evidenciar por medio de cuestionarios de control dirigidos a los empleados e indagaciones previas al sistema. La información referente a los proyectos arquitectónicos demandan paquetes de software sofisticados ya que la revisión y recepción de planos estructural, topográficos, eléctricos, hidro-sanitarios, etc., deben conformarse como base de información para los diferentes supervisores con el fin de posteriormente controlen el cumplimiento de las actividades planificadas.

De acuerdo a los avances tecnológicos y a la demanda de modernización de viviendas, es necesario contar con un software especializado que brinde agilidad, seguridad, fácil manipulación en todos los procesos, así como garantice el cumplimiento de las actividades evitando cualquier tipo de alteración y facilite la obtención de información.

La empresa no cuenta con el presupuesto necesario para la adquisición de un software especializado que mejore el ingreso de información referente a estos procesos.

Se han percibido errores en cuanto a la entrega de información de los planos y proyectos entregados a gerencia, esto a provocado un serio problema en la adquisición de materiales y clasificación de actividades, dando en ciertos casos desfases financieros.

Conclusión.

El informe económico y financiero no tiene fundamentos adecuados que provengan de un sistema de software especializado, donde los proyectos que utiliza la Gerencia, se obtiene en su mayoría de una hoja de Excel lo cual es de muy fácil manipulación para los Supervisores, quienes con esa referencia irreal se encargan de iniciar con la actividad de construcción.

Recomendación.

Al Gerente General.

Realizar los estudios pertinentes con el Área de Administración de Sistemas a fin de encontrar los medios para reemplazar el sistema actual por uno que este más acorde a las funciones y que complemente las actividades que se desarrollan no solo para estas áreas sino para toda la Empresa.

4. FALTA DE ATENCION AL CLIENTE

La empresa no cuenta con un adecuado proceso de post-ventas, el actual tiene una deficiente orientación y servicio a los clientes, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de marketing y ventas.

La publicidad en el mercado inmobiliario es vital para la empresa, ya que permite interactuar con el cliente, a base de sus expectativas e iniciando con otros servicios.

Falta de seguimiento por parte de las autoridades y el desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende, ignorar al cliente, ignorar a la competencia, desconocimiento de las propias ventajas competitivas.

La empresa tiene una equilibrada base de clientes, en los últimos años se han retrasado varios proyectos por la crisis mundial y por la falta de publicidad dentro de la ciudad, la empresa ha definido un nicho de mercado pequeño y la duración del mismo es a corto plazo.

Conclusión

La empresa ha mostrado despreocupación por la satisfacción del cliente, la falta de información y la inexistencia de planes formales de marketing y ventas han dejado a la empresa con una base de datos equilibrado con porcentajes de crecimiento inferiores a los de su competencia.

Recomendación

Al Gerente General

- ✓ Adopción de nuevas estrategias publicitarias en base a la exigencia actual del mercado inmobiliario dentro y fuera del país.
- ✓ Implementar una cultura de información interna en la empresa, para difundir los nuevos proyectos de la empresa.
- ✓ Adopción de software de venta por internet, en cuanto al servicio que presta la empresa.

5. INEXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

La empresa no cuenta con manuales de procedimientos para el desarrollo de las actividades diarias en actividades primordiales dentro de la construcción y ventas.

Las buenas prácticas administrativas señalan que las Instituciones deben mantener manuales de procedimientos que faciliten el desarrollo de actividades y sobre todo se cumplan de manera eficiente y ordenada.

Falta de seguimiento por parte de las autoridades a las áreas que conforman la empresa a fin de determinar cuáles son las necesidades y requerimientos.

Al no contar con los respectivos manuales de procedimientos el personal desarrolla sus actividades de forma empírica, incrementando el riesgo operativo y que no garantiza el cumplimiento de objetivos de la empresa.

Conclusión.

La empresa no cuenta con manuales de procedimientos que faciliten el desarrollo de las actividades de los procesos de construcción y ventas de manera eficiente y ordenada debido a que las autoridades no han determinado cuales son las necesidades y requerimientos urgentes de cada área, pudiendo ocasionar graves problemas e inclusive poner en riesgo a la empresa.

Recomendación.

Al Gerente General.

- ✓ Preparar los manuales de procedimientos entre los más urgentes a elaborar y aplicar están:
 - Manual de procedimientos para los procesos de Construcción y Ventas.
 - Manual de selección y reclutamiento de personal.
 - Manual de procedimientos para el área de operaciones.

En caso de no contar con el personal suficiente y capacitado deberán realizarlo a través de asesoría externa.

6. INEXISTENCIA DE UN PLAN DE CONTINGENCIA CONTRA ACCIDENTES LABORALES.

La Empresa no cuenta con un Plan de Contingencia Anual en cuanto a la seguridad industrial del trabajador por lo que el personal es capacitado de acuerdo a necesidades inmediatas.

No se aplica con lo establecido en el Reglamento Interno de la Empresa, Título Cuarto, Disposiciones Generales, N° 17, donde señala que mantendrán un plan de contingencia de acuerdo a los casos fortuitos de accidentes propios de la actividad de construcción.

El Subgerente General no cumple con lo establecido en el Reglamento Interno acerca del plan de capacitación.

Existen muchos incumplimientos de seguridad industrial de los empleados llegando a la pérdida de recursos materiales en ocasiones y en otras hasta de vidas humanas.

Conclusión.

El personal de la empresa realiza un trabajo con un alto riesgo de accidentes, donde el conocimiento precautelatorio hace que la persona se maneje con mayor facilidad en el desenvolvimiento de ciertas actividades, no existe en la empresa la responsabilidad de contemplar la disposición de emitir un plan de contingencia para accidentes laborales.

Recomendación.

Al Subgerente General.

- ✓ Elaboración emergente del un plan de contingencia de acuerdo a lo que establece el Reglamento Interno que dispone la empresa, tomando en cuenta la capacitación anual o de acuerdo a las necesidades de las actividades a

realizar dentro del emprendimiento de proyectos arquitectónicos y a los requerimientos de desarrollo integral de los trabajadores.

Particular que pongo en su conocimiento a fin de que las recomendaciones sean aplicadas de manera inmediata y obligatoria.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Johanna Guerrero A.', enclosed within a faint rectangular border.

Johanna Guerrero A.
Jefe de Equipo

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. La estructura orgánica ha sido elaborada sin estudios previos, no se ha considerado las necesidades y el crecimiento que ha mantenido la empresa, así como las autoridades no han prestado la atención necesaria a fin de contar con un instrumento indispensable para el desarrollo de actividades diarias.
2. En la empresa no se ha contemplado la implementación de un plan o planes de contingencia, mismos que son de vital importancia por la actividad que realiza la empresa en la actividad de construcción.
3. Diferentes actividades llevadas a cabo en el proceso de construcción de la empresa, se han realizado de forma empírica durante un periodo de tiempo indefinido, además la falta de supervisión, control y registro de las actividades diarias que se realizan en las diferentes áreas asignadas en un proyecto.
4. La secuencia de procedimientos con la que cuenta la empresa es llevada a cabo por una cadena de valor bien estructurada para culminación del servicio ofrecido, pero aun no existe una adecuada planificación con respecto a la implementación del servicio post-venta.
5. Los medios de comunicación e información, en el caso de la empresa algunas actividades son realizadas de forma manual por la falta de un software adecuado, esta información en muchos casos no es real y no es factible para la toma de decisiones.
6. La empresa no adaptado estudio e investigación interna, referente a la realización de pruebas a los materiales de adquisición masiva en la empresa para sus respectivos proyectos de construcción.

6.2 Recomendaciones

1. Es necesario crear una estructura organizacional, adecuada a las actividades que realiza la empresa, donde exista la coordinación de una estructura jerárquica y su formalización, es decir la determinación de un grado de estandarización de las actividades y de normas que ordenan las relaciones entre sus empleados, para alcanzar y cumplir los objetivos que se ha propuesto la empresa. Así también, esta estructura debe ser diseñada e implantada para el desarrollo de actividades y siempre se encuentre en retroalimentación, para la determinación de responsabilidades, canales de comunicación y supervisión.
2. Es necesario por parte de la Gerencia la implementación de uno o varios planes de contingencia, para disponer de un punto de partida sólido en las determinadas áreas que lo demandan y así hacer frente a cualquiera de las situaciones involuntarias internas o externas de forma fortuita y generar recomendaciones y prácticas que eleven la seguridad en las actividades de construcción y cualquiera que pueda originar situaciones de riesgo.
3. La empresa debe rediseñar sus procedimientos empleados en la actividad de construcción, mismos que deben ser basados en estudios previos por la alta gerencia según sus necesidades, aplicando adicionalmente controles de tiempo adecuados y de entrega en forma periódica por medio de informes para conocer la evolución detallada, la implementación de capacitaciones periódicas para las personas que realizan actividades de supervisión y control, adaptando un sistema de retroalimentación entre los trabajadores, donde su colaboración permita la consecución de los objetivos de la empresa.
4. La Gerencia debe considerar la implementación del procedimiento de post-venta, ya que a través del servicio postventa, ofrece un sistema capaz de minimizar las incidencias previas a la entrega de viviendas, agilizar la resolución de los problemas que se producen en la entrega y facilitar el control total del proceso de postventa. También permite la incorporación de otros servicios tales como el de mantenimiento, en la fase posterior a la entrega, a medida que el cliente así lo requiera, también la adopción del servicio de Diseño de Interiores a largo plazo, con la participación de profesionales de la empresa y por último el asesoramiento constante de promociones y ventas de la empresa.

5. Debe ser necesario la incorporación de un software adecuado para las actividades relacionadas con la construcción que realiza la empresa, este debe ser sujeto a estudios pertinentes por parte de la gerencia donde se permita evaluar al más idóneo al ingreso y emisión de información que se desarrolla en la actividad de construcción.

6. Se debe establecer un sistema de Identificación y Trazabilidad, donde permita realizar a la empresa el estado de inspección y pruebas del producto, identificado y mantenido por medios adecuados, para indicar la conformidad o no de dicho producto con respecto a la inspección y ensayos establecidos y realizados; y asegurar que únicamente los productos que los hayan superado sean liberados para su entrega, uso o instalación.

GLOSARIO DE TERMINOS

Planillajes.- Planillas de informes prediseñadas para llevar un control del avance de obra.

Propiedad horizontal.- En los edificios de gran altura se suele utilizar una combinación de acero y hormigón armado. La elevada relación resistencia-peso del acero es excelente para los elementos de forma horizontal.

Planos.- Dibujos técnicos que se utilizan para proporcionar información a los posibles usuarios en el área de construcción.

Minuta.- Extracto o borrador que se hace de un contrato u otra cosa, anotando las cláusulas o partes esenciales, para copiarlo después y extenderlo con todas las formalidades necesarias para su perfección.

Metraje.- Longitud que se utiliza para datos en la construcción de una vivienda.

Crédito Hipotecario.- Destinados a la compra de bienes inmuebles, garantizando la devolución del crédito con el bien inmueble adquirido.

Liquidación.- Tiene lugar cuando los propietarios no desean continuar la actividad (porque ya se hayan alcanzado los objetivos previstos, o por desacuerdos entre ellos). Tanto los acreedores como los propietarios pueden proponer el proceso de liquidación.

File.- Archivo permanente de la empresa con la información del cliente.

IRM.- Informe de Regularización Metropolitana.

BIBLIOGRAFÍA:

- EVANS, James R, LINDSAY, William, “Administración y Control de la Calidad”, Cuarta Edición, 2002, México, Ediciones Litográficas Ingramex.
- BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, “Administración de Recursos Humanos”, Décimo Segunda Edición, 2001, Internacional Thomson Editores.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH Heinz, “Administración una perspectiva global”, 11 Edición, 2000, México.
- LARA ALVAREZ, Juan, “Administración Financiera”, 2004, Quito.
- MALDONADO E., Milton K, “Auditoria de Gestión”, Tercera edición, 2006, Ecuador.
- MANTILLA B. Samuel A. “Control Interno”, Tercera Edición, Ecoe Ediciones.
- MASON, LIND, MARCHAL, “Estadística para Administración y Economía”, Décima Edición, 2002, México, Alfa Omega.
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, “Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos”, Tercera Edición, 2002, México, Internacional Torzón Editores.
- WHITTINGTON, Ray O. y PANY Kart, “Principios de la Auditoria”, Décimo Cuarta Edición, 2004, Colombia, Editorial Mc. Graw Hill.
- [www.\BASE LEGAL\GESTIONURBANATERRITORIAL.htm](http://www.BASE LEGAL\GESTIONURBANATERRITORIAL.htm)
- www.Cámara de Construcción de Quito – CCQ
- www.monografías.com
- www.gestiopolis.com
- www.webandmacros.com
- Microsoft ® Encarta ® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos

ANEXOS: