

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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



TESIS

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO -
AUDITOR**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA
HANSA CÍA. LTDA., DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS AGRÍCOLAS, PARA
LOGRAR MEJORAR SU EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD.**

AUTOR:

DARLIN FERNANDO AGUIRRE UTRERAS

**DIRECTOR: Dr. Patricio Orcés Salvador
CODIRECTOR: Dr. Eduardo Ron Silva**

Sangolquí, marzo 2009

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

1.1.1 Base legal.

HANSA CIA Ltda. Fue constituida el 28 de agosto de 1964, con escritura pública ante el Notario Dr. Cristóbal Guarderas, con Resolución No. 0456 del 14 de diciembre de 1966 de la Superintendencia de Compañías e inscrita en el registro mercantil No. 0026 del día jueves 28 de agosto de 1966, con un capital pagado de 1'500.000 sucres, según la siguiente composición de socios desplegada en la Tabla No.1:

Tabla No. 1: Composición de socios

NOMBRE DEL SOCIO	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	VALOR NOMINAL c/u	CAPITAL PAGADO	% DE APORTACIÓN
Ing. Carlos Preis	9	S/. 50.000,00 US \$ 2,00	S/. 450.000,00 US \$ 18,00	30,00
Sr. Jorge Quidde	9	S/. 50.000,00 US \$ 2,00	S/. 450.000,00 US \$ 18,00	30,00
Dr. Gerhar Suces	12	S/. 50.000,00 US \$ 2,00	S/. 600.000,00 US \$ 24,00	40,00
TOTAL	30		S/. 1.500.000,00 US \$ 60,00	100,00

Se aumenta el Capital Social el 31 de enero de 1965 por un monto de 1'100.000 sucres, según la siguiente composición de socios desplegada en la Tabla No.2:

Tabla No. 2: Aumento de Capital Social 31 de enero de 1965

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL INICIAL	AUMENTO DE CAPITAL	NUEVO CAPITAL	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	VALOR NOMINAL c/u	% DE APORTACIÓN
Ing. Carlos Preis	S/. 450.000,00 US \$ 18,00	S/. 350.000,00 US \$ 14,00	S/. 800.000,00 US \$ 32,00	16	S/. 50.000,00 US \$ 2,00	30,77
Sr. Jorge Quidde	S/. 450.000,00 US \$ 18,00	S/. 350.000,00 US \$ 14,00	S/. 800.000,00 US \$ 32,00	16	S/. 50.000,00 US \$ 2,00	30,77
Dr. Gerhar Suces	S/. 600.000,00 US \$ 24,00	S/. 400.000,00 US \$ 16,00	S/. 1.000.000,00 US \$ 40,00	20	S/. 50.000,00 US \$ 2,00	38,46
TOTAL	S/. 1.500.000,00 US \$ 60,00	S/. 1.100.000,00 US \$ 44,00	S/. 2.600.000,00 US \$ 104,00	52		100,00

Se aumenta el Capital Social el 10 de marzo de 1965 por un monto de 4'900.000 sucres, según la siguiente composición de socios desplegada en la Tabla No.3:

Tabla No. 3: Aumento de Capital Social 10 de marzo de 1965

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL INICIAL	AUMENTO DE CAPITAL	NUEVO CAPITAL	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	VALOR NOMINAL c/u	% DE APORTACIÓN
Ing. Carlos Preis	S/. 800.000,00 US \$ 32,00	S/. 1.450.000,00 US \$ 58,00	S/. 2.250.000,00 US \$ 90,00	45	S/. 50.000,00 US \$ 2,00	30,00
Sr. Jorge Quidde	S/. 800.000,00 US \$ 32,00	S/. 1.450.000,00 US \$ 58,00	S/. 2.250.000,00 US \$ 90,00	45	S/. 50.000,00 US \$ 2,00	30,00
Dr. Gerhar Suces	S/. 1.000.000,00 US \$ 40,00	S/. 2.000.000,00 US \$ 80,00	S/. 3.000.000,00 US \$ 120,00	60	S/. 50.000,00 US \$ 2,00	40,00
TOTAL	S/. 2.600.000,00 US \$ 104,00	S/. 4.900.000,00 US \$ 196,00	S/. 7.500.000,00 US \$ 300,00	150		100,00

Después de 43 años del nacimiento de la Empresa actualmente el capital social al 31 de diciembre del 2007 está constituido con la siguiente distribución desplegada en la Tabla No.4:

Tabla No. 4: Capital Social al 31 de diciembre del 2007

NOMBRE DEL SOCIO	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	VALOR NOMINAL c/u	CAPITAL SOCIAL	% DE APORTACIÓN
Alarcón López Patricio	6.292,00	US \$ 2,00	US \$ 12.584,00	78,65
Espinoza Guillan Gardner	355,40	US \$ 2,00	US \$ 710,80	4,44
Espinoza Maizabel	285,60	US \$ 2,00	US \$ 571,20	3,57
Espinoza Gardner Julio	285,60	US \$ 2,00	US \$ 571,20	3,57
Espinoza Gardner Amanda	428,80	US \$ 2,00	US \$ 857,60	5,36
Andrade Ariosto	45,60	US \$ 2,00	US \$ 91,20	0,57
Alarcón Bach Michael	307,00	US \$ 2,00	US \$ 614,00	3,84
TOTAL	8.000,00		US \$ 16.000,00	100,00

La actividad principal de HANSA CÍA. LTDA. es la producción y comercialización de herramientas agrícolas. Tiene altos estándares de calidad en todos los procesos de manufactura, realizados con tecnología punta, los cuales minimizan las fallas y aseguran un permanente seguimiento y una excelencia de los resultados; siempre conscientes de la responsabilidad en la protección del medio y del entorno de la planta de producción.

Tiene su matriz en la ciudad de Quito Catarama E5-94 y Zumbagua.

HANSA CIA ofrece el más ágil y eficiente servicio en la distribución de sus productos. Con su experiencia, profesionalismo y seriedad están contribuyendo al desarrollo del sector agrícola, garantizando la distribución oportuna de los productos y brindando un servicio eficiente a cada cliente:

1. Atención a la industria agrícola.
2. Paquete completo de productos.
3. Entrega oportuna y eficiente.
4. Asesoramiento técnico profesional.

5. Auditorio a disposición para seminarios, conferencias, lanzamiento de productos y otros eventos para nuestros clientes.
6. Planes de financiamiento.
7. Programas de capacitación técnica.

1.1.2 Objetivos de la empresa.

De conformidad al artículo 4 de la compañía son objetivos de la misma los siguientes:

- a) La empresa HANSA CIA Ltda. tendrá como objetivo primordial la producción y comercialización de herramientas Agrícolas y Partes y Accesorios para Trituración y Siderúrgica.
- b) Producir una amplia gama de herramientas de la más alta calidad en las que incluye las más importantes:

Tabla No. 5: Herramientas Agrícolas

Machetes	Palas	Lampas	Azadones
Podaderas	Excavadoras	Picos	Herramientas de jardinería
Llaves de mecánico	Combos	Martillos	Herramientas de carpintería
Barras	Yunques	Limas	Herramientas para pintura

- c) Producir partes y accesorios para trituración con el mejor funcionamiento y rendimiento.
- d) Capacitación, formación e información gratuitas que permitan estar en una constante comunicación con el cliente y garantizarle una fuente de actualización.

1.2 HANSA CÍA. LTDA.

1.2.1 Reseña Histórica

En la ciudad de Quito, al correr del año mil novecientos sesenta y cuatro, tres visionarios entre ellos Ing. Carlos Pries, Sr. Jorge Quidde y el Dr. Gerhar Suses de nacionalidades Ecuatoriana, Boliviana y Austriaca respectivamente, con el único afán de servicio a la comunidad y al país, quienes forjaron una idea empresarial a la cual sustentaron con la investigación de las necesidades de la época y como resultado final se dio inicio al desarrollo de herramientas agrícolas, las mismas que luego de algunos años evolucionaron para ser pioneros en el campo de la producción de dichas herramientas y además incursionaron en una nueva línea de herramientas siderúrgicas.

En la actualidad HANSA CIA. Ltda. Lidera el mercado con sus productos que a continuación de una forma grafica se exponen los que se consideran los principales:

Grafico/a No. 1: Herramientas Principales 1



Grafico/a No. 2: Herramientas Principales 2

MACHETES HANSA		
LAMPON 191		LARGO HOJA 24" 21" 18"
SERRANO 3A		LARGO HOJA 21"
PEINILLA 66		LARGO HOJA 20" 18" 16" 14"
ARROCERO		LARGO HOJA 13 ^{1/2} " 11 ^{1/2} "
PARACAIDISTA		LARGO HOJA 15 ^{1/2} "
MACHETES YEGUA		
LAMPON		LARGO HOJA 24"
COMANDO		LARGO HOJA 15 ^{1/2} "
MACHETES ÁGUILA		
LAMPON CABO TOMATE		LARGO HOJA 24"
LAMPON CABO NEGRO		LARGO HOJA 24"
RULA CABO ROJO		LARGO HOJA 24"
MACHETE GALLO		
LAMPON CABO ROJO		LARGO HOJA 24"

1.2.2 Organigramas.

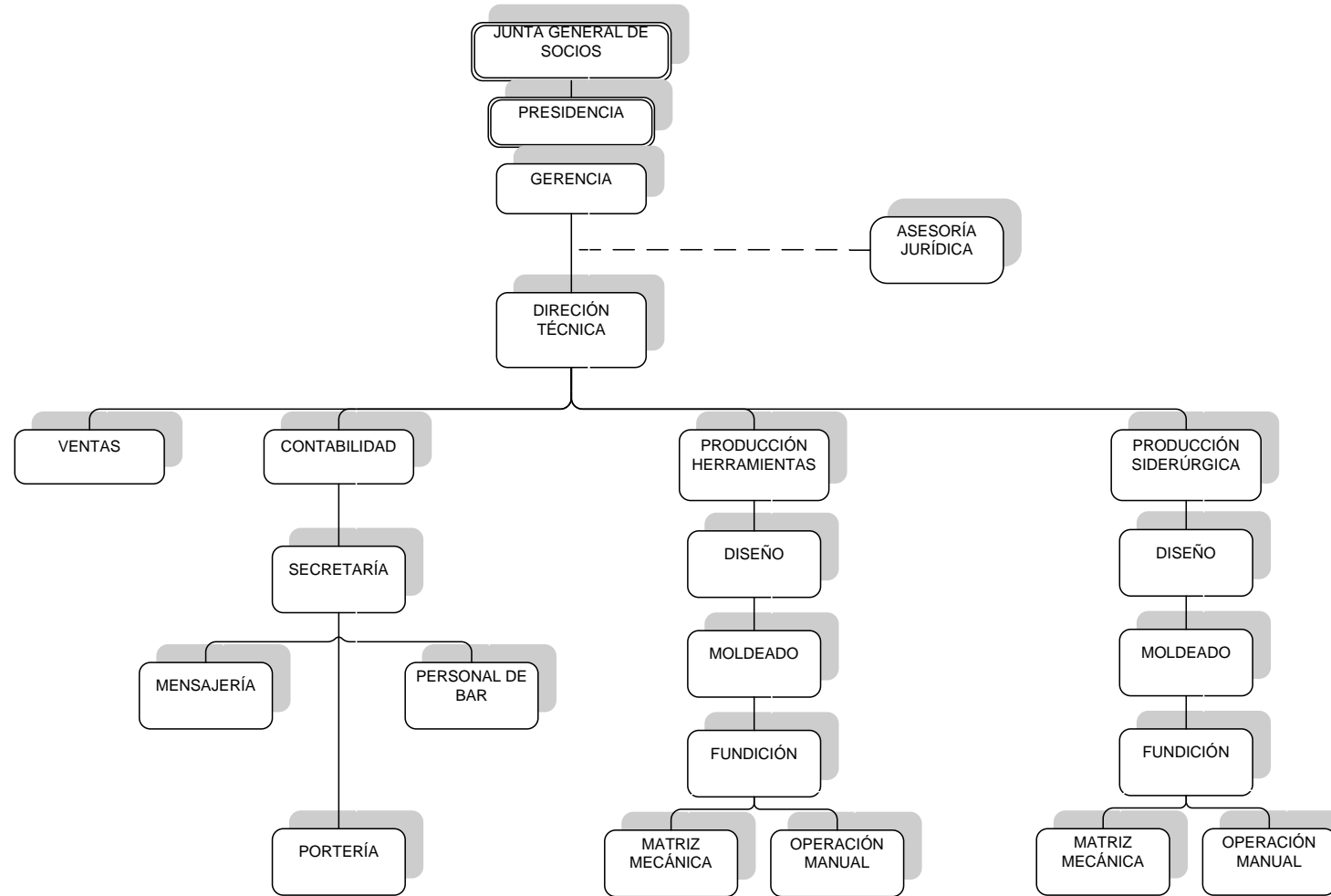
1.2.2.1 Organigrama Estructural.

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

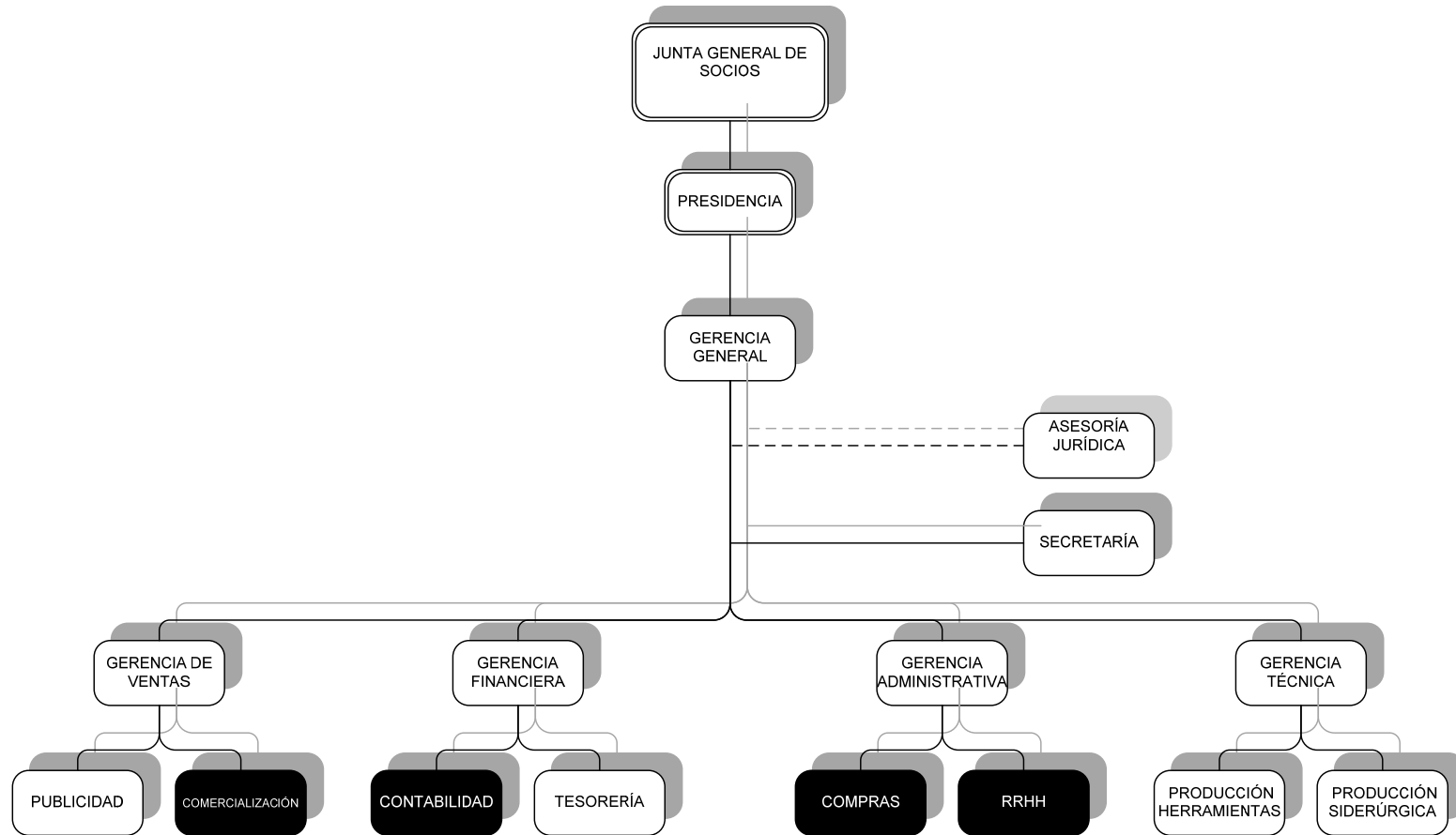
“Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una forma objetiva sus partes integrantes, es decir sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existen entre ellas”¹.

A continuación se presenta el organigrama estructural vigente en la Empresa HANSA CÍA. LTDA. :

¹ VÁSQUEZ, Víctor Hugo: Organización Aplicada, primera edición, 2002, Ecuador, Gráficas Vásquez, Pág. 219.



A continuación se presenta el organigrama estructural propuesto en la Empresa HANSA CÍA. LTDA.:



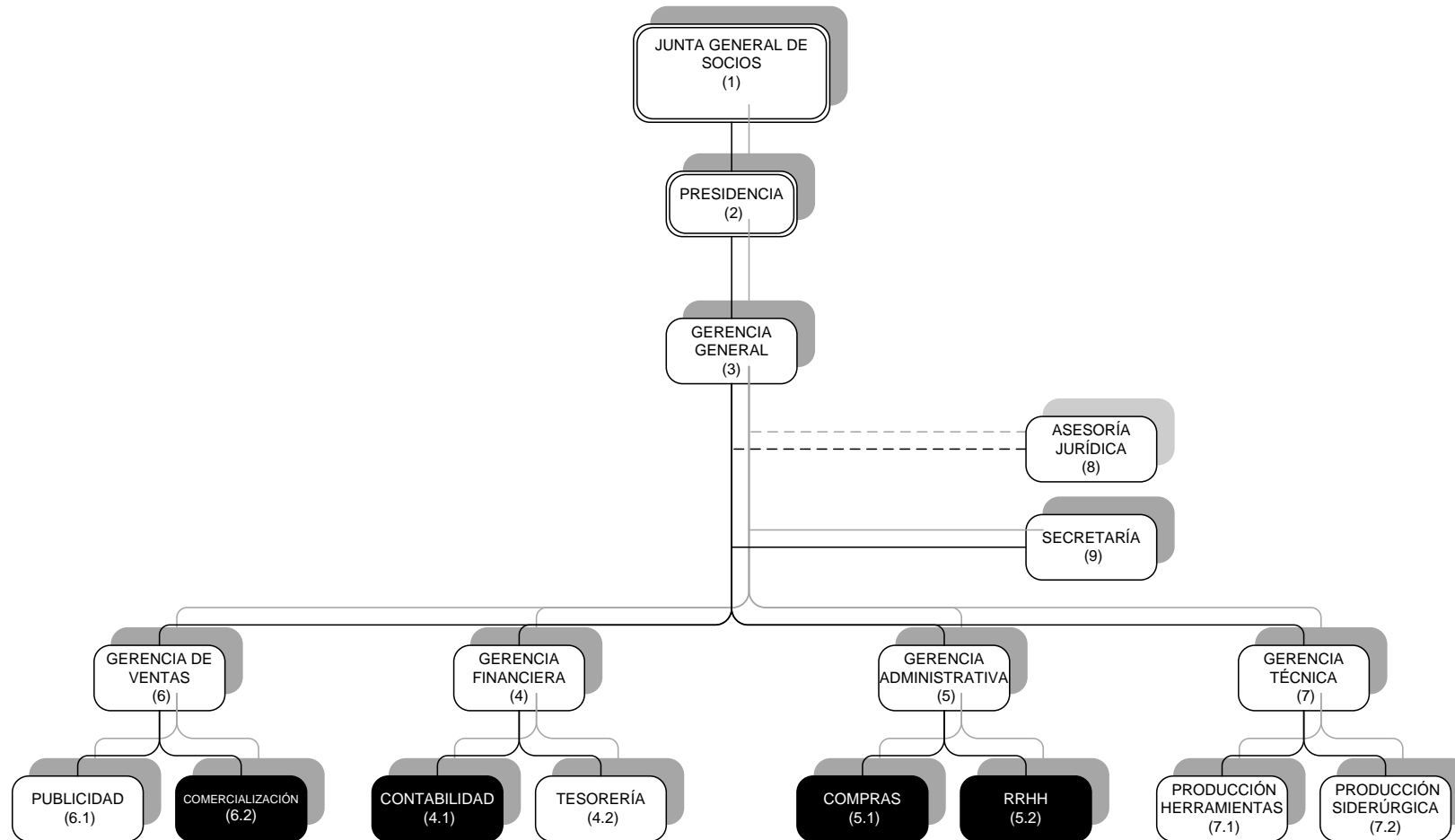
1.2.2.2 Organigrama Funcional.

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

“Parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran las de menor trascendencia. En este tipo de organigramas se determina que es lo que se hace, pero no como se hace”².

A continuación se presenta el organigrama funcional que se propone en la Empresa HANSA CÍA. LTDA. :

² VÁSQUEZ, Víctor Hugo: Organización Aplicada, primera edición, 2002, Ecuador, Gráficas Vásquez, Pág. 220.



(1) JUNTA GENERAL DE SOCIOS

- Aprobar reformas a los estatutos de la compañía.
- Aprobar el plan anual de trabajo de la compañía.
- Autorizar la adquisición o la enajenación total o parcial de ellos.
- Relevar de sus funciones al Gerente General con causa justificada.
- Autorizar la emisión de certificados de aportación.

(2) PRESIDENCIA

- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones y acuerdos de la Junta General de Socios.
- Presidir las sesiones de la Junta General de Socios.
- Suscribir conjuntamente con el Gerente General los certificados de aportación.
- Reemplazar al Gerente General en caso de ausencia, falta o impedimento de este.

(3) GERENCIA GENERAL

- Actuar como Secretario de la Junta General.
- Convocar a juntas generales y cuando actuare de Secretario rubricar todas las hojas del acta.
- Representar legalmente judicialmente y extrajudicialmente a la compañía.
- Intervenir en la compra venta de bienes inmuebles y en el establecimiento de gravámenes sobre los mismos.

- Organizar y dirigir las dependencias y oficinas de la compañía.
- Intervenir en negociaciones y por cualquier cuantía a nombre de la compañía sin requerir autorización de la Junta.
- Cuidar y hacer que se lleven los libros de contabilidad y llevar por sí mismo el libro de Actas.
- Presentar por lo menos una vez al año a la Junta General Ordinaria de Socios, un informe acerca de la situación de la compañía, acompañada del balance general y del estado de pérdidas y ganancias y más anexos y obligar a la compañía sin más limitaciones que las establecidas en la ley y en los estatutos.

(4) GERENCIA FINANCIERA

- Elaborar el presupuesto maestro.
- Establecer las políticas de pagos y créditos.
- Analizar los indicadores financieros y proponer soluciones integrales a los problemas.
- Mantener activo un portafolio de inversiones con los excedentes.
- Estudiar y establecer la política de apalancamiento de la Empresa.
- Supervisar que el proceso contable no presente desviaciones.

(4.1) CONTABILIDAD

- Registrar en base a sistemas y procedimientos técnicos adoptados las operaciones que pueda realizar la Empresa.
- Clasificar las operaciones registradas, como un medio para obtener su fin.
- Resumir la información obtenida, resaltando los hechos más importantes ocurridos en el patrimonio.
- Interpretar los resúmenes con objeto de proporcionar información razonada.

(4.2) TESORERÍA

- Realizar la desagregación de funciones y responsabilidades de cada persona que trabaja en el área del manejo de efectivo, bancario y de pagos.
- Almacenar los soportes de todas las transacciones.
- Realizar boletines diarios de los fondos de la Empresa.
- Aplicar las medidas necesarias para la prevención de errores en cuanto al manejo del efectivo, la caja y los bancos.
- Brindar la información oportuna sobre la liquidez y de todas las transacciones comerciales y financieras.

(5) GERENCIA ADMINISTRATIVA

- Elaborar el plan semestral de manejo de recursos humanos.
- Mantener una adecuada adquisición de materias primas.
- Mantener una relación cordial con los proveedores.
- Elegir el mejor precio de mercado de las materias primas, sin que estas pierdan el estándar de calidad exigido para la elaboración de los productos.

(5.1) COMPRAS

- Planificar las Compras y presentar el Plan Anual de Compras, que se integra a su vez en el Presupuesto Anual de la compañía.
- Selección los mejores proveedores.
- Realización de pedidos, surgida del consumo de los materiales almacenados y de la obligatoriedad de su reposición para mantener el ciclo productivo.
- Control de las compras.

(5.2) RECURSOS HUMANOS

- Reclutamiento y selección del personal.
- Manejo de compensaciones y beneficios.
- Formación y Desarrollo del talento humano.
- Operaciones y desempeño del ambiente laboral.

(6) GERENCIA DE VENTAS

- Negociar precios y promociones con los clientes.
- Organizar visitas a los clientes y realizar las negociaciones.
- Planificar y promover políticas para el mejoramiento de las ventas.
- Realizar cotizaciones de pedidos y ventas a los clientes.
- Manejar una adecuada política de publicidad.
- Analizar a la competencia.
- Analizar los precios de mercado.

(6.1) PUBLICIDAD

- Elaborar el presupuesto anual de Publicidad.
- Elaborar una campaña de publicidad adecuada a las necesidades de la Empresa.
- Negociar con los diferentes medios de difusión para obtener un aprovechamiento de los recursos financieros.
- Crear una imagen corporativa fuerte y solida en la Industria.

(6.2) COMERCIALIZACIÓN

- Prever qué tipos productos desearan los distintos clientes.
- Estimar cuantos clientes estarán consumiendo los productos en los próximos años.
- Determinar en dónde estarán los clientes y cómo poner los productos a su alcance.
- Calcular qué precio estarán dispuestos a pagar los clientes.

- Estimar cuántas empresas competidoras estarán fabricando raquetas, qué cantidad producirán, de qué clase y a qué precio.
- Facilitar la distribución de los productos a los clientes.

(7) GERENCIA TÉCNICA

- Controlar el estándar de calidad de las herramientas agrícolas y siderúrgicas.
- Aprobar los nuevos diseños y cambios de diseño de los productos.
- Coordinar con el área de ventas los niveles de stocks.
- Revisar los procesos productivos y mejorarlos continuamente.

(7.1) PRODUCCIÓN DE HERRAMIENTAS

- Realizar las diferentes órdenes de producción.
- Diseñar o reformar las herramientas agrícolas.
- Moldear los diseños de las herramientas agrícolas.
- Fundir y forjar las diferentes herramientas agrícolas.

(7.1) PRODUCCIÓN SIDERÚRGICA

- Realizar las diferentes órdenes de producción.
- Diseñar o reformar las herramientas siderúrgicas.
- Moldear los diseños de las herramientas siderúrgicas.
- Fundir y forjar las diferentes herramientas siderúrgicas.

(8) ASESORÍA JURÍDICA

- Asesoramiento en derecho comercial y empresarial.
- Asesoramiento en conflictos tributarios.
- Asesoramiento en legislación laboral.
- Asesoramiento en contratación administrativa.
- Asesoramiento en propiedad intelectual e industrial.

(9) SECRETARÍA

- Contestar llamadas.
- Recibir correspondencias.
- Llevar citas de los ejecutivos.
- Redactar cartas, memos, informes.

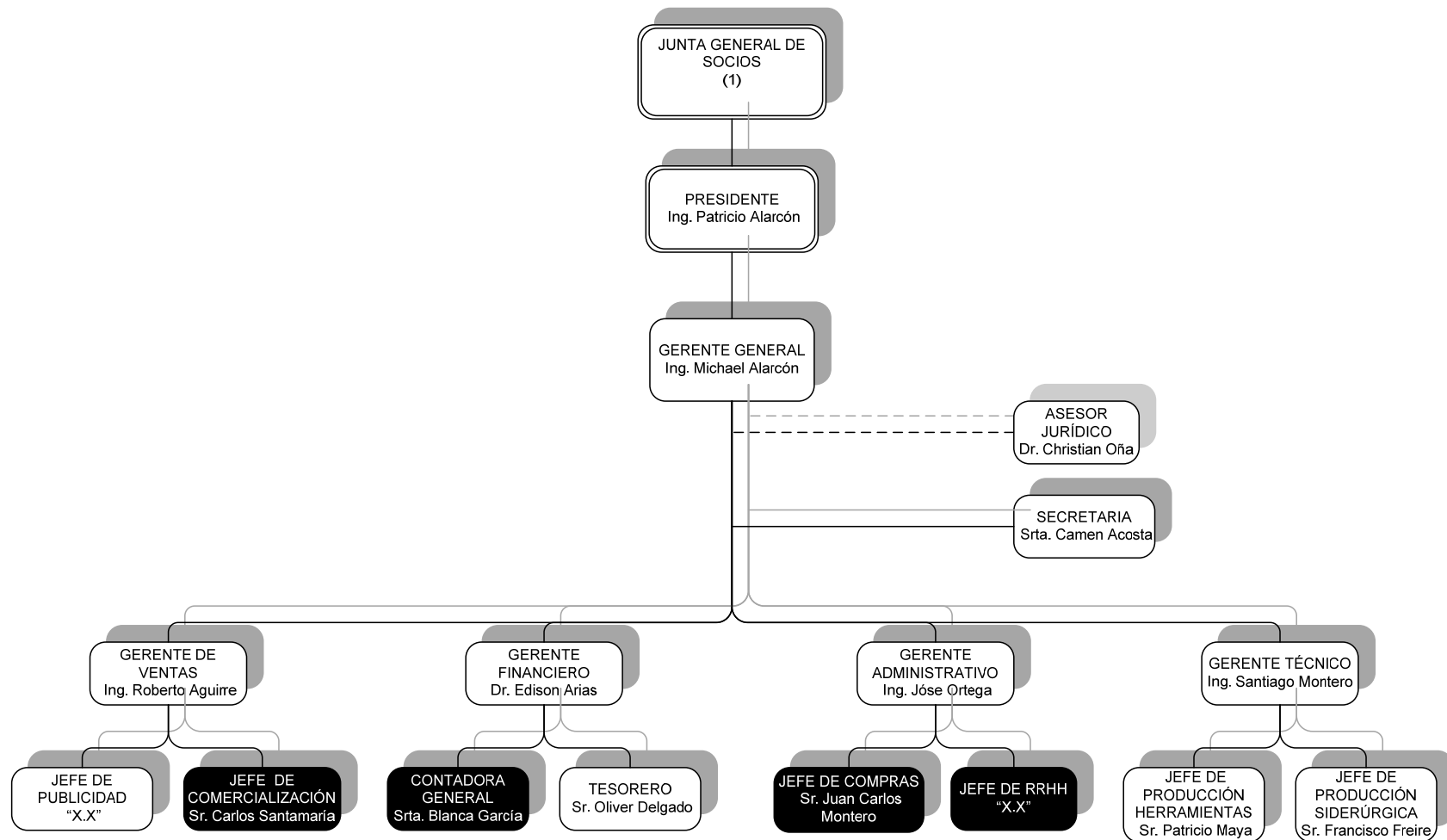
1.2.2.3 Organigrama de Personal.

Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

“El organigrama de personal también constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la numeración de cada puesto y aún el nombre del funcionario que lo desempeña”³.

A continuación se presenta el organigrama de personal propuesto de la Empresa HANSA CÍA. LTDA. :

³ VÁSQUEZ, Víctor Hugo: Organización Aplicada, primera edición, 2002, Ecuador, Gráficas Vásquez, Pág. 221.



(1) JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

- Alarcón López Patricio
- Espinoza Guillan Gardner
- Espinoza Maizabel
- Espinoza Gardner Julio
- Espinoza Gardner Amanda
- Andrade Ariosto
- Alarcón Bach Michael

CAPÍTULO II

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 “Visión.

Seremos una compañía con innovación permanente para mantener un liderazgo en el mercado nacional, con presencia y reconocimiento internacional, a través del mejoramiento continuo de nuestros factores claves del éxito.

2.2 Misión.

Facilitar la labor del trabajador del campo, a construcción y la minería, asegurando el retorno de los socios y contribuyendo al desarrollo social de nuestra comunidad.

2.3 Objetivos de la Áreas.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Mantener un buen desempeño y realizar una buena gestión para que el talento humano se identifique con los objetivos de la compañía y sean parte activa del crecimiento de esta”⁴.

⁴ HANSA CÍA. LTDA. Planificación Estratégica 2008.

“ÁREA DE CONTABILIDAD

Manejar y mantener unos procesos contables que cumplan los requerimientos legales vigentes y suministrar información financiera oportuna para la toma de decisiones.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

Mantener y fidelizar a los clientes de la organización, procurar generar ventas que mejoren la utilidad de la compañía.

ÁREA DE COMPRAS

Adquirir las mejores materias primas al mejor precio de mercado y mantener un stock adecuado de estas”⁵.

2.4 “Políticas.

- El desarrollo personal mediante el entrenamiento y la capacitación.
- El mejoramiento y la innovación en cada proceso de la organización enmarcado en un desarrollo sostenible.
- El cumplimiento de lo pactado con el cliente y la comunidad en cuanto a:
 - Servicio integral, flexibilidad y oportunidad en las entregas y la relación adecuada precio-calidad.

⁵ HANSA CÍA. LTDA. Planificación Estratégica 2008.

- La prevención de los aspectos ambientales significativos de acuerdo a los programas y metas establecidas, acordes con los requisitos legales.

2.5 Estrategias.

- Servicio Integral. Lo que corresponde a entregar lo mejor de la empresa a nuestros clientes, tanto internos y externos en lo que respecta al manejo de los recursos humanos y de clientes externos.
- Flexibilidad y oportunidad en las entregas. Acoplarnos a todas las circunstancias que ocurran en la entrega de nuestros productos, desde su pedido hasta su distribución.
- Relación adecuada precio-calidad. Elaborar nuestros productos con los estándares de calidad que la Industria requiere, siempre pensando en el beneficio mutuo entre empresa y cliente.
- Capacitación y desarrollo del talento humano.
- Consolidación de la imagen corporativa. Por medio de una publicidad adecuada y oportuna”⁶.

⁶ HANSA CÍA. LTDA. Planificación Estratégica 2008.

2.6 “Principios y Valores.

PRINCIPIOS

Los principios son directrices en donde se basa el comportamiento del personal de HANSA CÍA. LTDA., entre estos se encuentran los siguientes principios:

Respeto a la persona humana

Actuaciones guiadas con una profunda consideración por las personas, tanto al interior como al exterior del negocio; ninguna conducta del personal atentará contra la dignidad e integridad y autoestima del cliente.

Cooperación e integración interinstitucional

Optimizar y complementar los servicios, la información, las mejores prácticas, articular esfuerzos para garantizar efectividad y oportunidad en los resultados.

La transparencia y efectividad en los servicios

La honestidad y dedicación en las misiones y tareas asignadas a sus empleados, permite elevar el desempeño y la obtención de resultados efectivos, además de brindar un servicio de calidad al cliente, satisfaciendo sus necesidades y expectativas”⁷.

⁷ HANSA CÍA. LTDA. Planificación Estratégica 2008.

“La unión y cambio

Que debe existir en toda la organización, para trabajar de manera conjunta en la consolidación y sostenibilidad del desarrollo, adaptándose con eficiencia a los continuos y complejos cambios y tendencias del entorno.

VALORES

Los empleados de HANSA CÍA. LTDA. tienen los siguientes valores individualmente:

Honestidad

Honestidad significa que no hay discrepancias entre los pensamientos, palabras y acciones. Se cumple con la palabra y hay un código de conducta que se basa en tener muy clara la diferencia entre lo correcto y lo erróneo. Honestidad significa nunca hacer mal uso de lo que se nos confió; para la Empresa es importante nunca engañar a un cliente, haciéndole creer que se le está entregando mercancías de mayor especificación u ofrecer sobornos a cambio de prebendas o mayores ventas”⁸.

“Laboriosidad (trabajo duro)

Laboriosidad es la capacidad de enfrentar las tareas diarias con empeño cada día. Significa hacer con cuidado y esmero todas las labores y estar dispuestos a esforzarse un poco más cuando sea necesario, con la

⁸ HANSA CÍA. LTDA. Planificación Estratégica 2008.

tranquilidad de que el trabajo es fuente de vida y en contraposición a la idea de que la felicidad sólo es posible alcanzarla por el placer y la comodidad. En HANSA CÍA. LTDA. creemos que el trabajo duro y a conciencia tiene recompensa, por tal razón el personal se esfuerza por hacer sus actividades de la mejor manera.

Austeridad (sencillez)

Aplicamos con rigor el principio de austeridad en todas las decisiones, sin confundir lo superfluo con lo necesario. Austeridad es hacer uso eficiente y racional de los recursos de la empresa. El lema "Trabajo y Ahorro" debe ser parte del estilo de vida de los empleados. Entendemos la austeridad como la sobriedad en el uso de los recursos de la empresa en contraposición a la ostentación y el gasto innecesario.

Cumplimiento

En HANSA CÍA. LTDA., el personal se distingue por ser respetuoso de los acuerdos comerciales, con los clientes y proveedores, así mismo con los empleados, pues tienen consciencia que actuando de esa manera contribuirán al fortalecimiento de la Empresa”⁹.

⁹ HANSA CÍA. LTDA. Planificación Estratégica 2008.

“Experiencia

Experiencia es conocer el pasado para aplicarlo de manera positiva hacia el futuro, entender las circunstancias del entorno, analizar fallas y aciertos. Aprovechar al máximo el recorrido de la Empresa. Pero, la experiencia no es sólo acumular conocimientos, es aprender a construir una Empresa mejor. Uno de los fines es seguir evolucionando para ofrecer continuamente, nuevos productos y soluciones a las necesidades de los clientes”¹⁰.

¹⁰ HANSA CÍA. LTDA. Planificación Estratégica 2008.

CAPÍTULO III

3 ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Análisis Interno.

3.1.1 Descripción de los Procesos Administrativos.

3.1.1.1 Área de Recursos Humanos.

El área de Recursos Humanos en HANSA CÍA. LTDA. tiene los siguientes procesos:

- Solicitud de Contratación de Personal.
- Reclutamiento de personal.
- Selección del personal.
- Contratación del personal.
- Inclusión en la nomina de pagos.
- Inducción del personal.
- Entrenamiento y desarrollo de personal.
- Evaluación del desempeño.

PROCESO No 1

Solicitud de Contratación de Personal

El proceso de solicitud de contratación de personal tiene la siguiente secuencia:

- a) Los diferentes departamentos identifican la necesidad de nuevo personal por vacantes o porque el Departamento ha crecido.
- b) Se realiza un informe donde se justifica el requerimiento de personal y este se envía a la Gerencia General y al Área de RRHH.
- c) Se realiza un análisis de la situación y de requerirlo la Gerencia General envía un memorando al Gerente Administrativo, solicitando la contratación de nuevo personal inmediatamente.
- d) El Gerente Administrativo delega la función al Área de RRHH.

PROCESO No 2

Reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento de personal tiene la siguiente secuencia:

- a) Se realiza un documento que contiene las competencias que se requieren para el puesto.
- b) Se realiza un cronograma de reclutamiento.
- c) Se realiza promoción del puesto, por medio de la prensa escrita e Internet vía correo electrónico.
- d) Se receptan las carpetas de los aspirantes.
- e) Se ingresan los aspirantes en la base de datos de aspirantes.

PROCESO No 3

Selección del personal

El proceso de selección de personal tiene la siguiente secuencia:

- a) Se llama a los aspirantes a evaluaciones escritas de competencias de acuerdo al puesto vacante.
- b) Se hace un primer análisis de las carpetas de los aspirantes y calificaciones de la evaluación escrita.
- c) Se seleccionan los 5 mejores aspirantes.
- d) Se analizan las referencias y documentos de sustento de los aspirantes.
- e) Si existe alguna novedad se descarta la carpeta y se añade otra.
- f) Se hace una entrevista final por parte del Jefe de Recursos humanos.
- g) Se selecciona la persona que cumpla con el requerimiento de la empresa.

PROCESO No 4

Contratación del personal

El proceso de contratación de personal tiene la siguiente secuencia:

- a) Comunicación de resultados a los aspirantes.
- b) Realización de los contratos de trabajo a prueba por tres meses.
- c) Firmas de responsabilidad.
- d) Se legaliza los contratos por medio del Área de Asesoría Jurídica.
- e) Se entrega una copia certificada al contratado y se archiva el contrato original y una copia certificada, en el Área de RRHH.

PROCESO No 5

Inclusión en la nómina de pagos

El proceso de inclusión en la nómina de pagos tiene la siguiente secuencia:

- a)** Se elabora una comunicación escrita, la cual contiene todas las condiciones de la contratación.
- b)** El Área de RRHH envía al Área de Contabilidad la comunicación escrita referente a la contratación del nuevo personal.
- c)** Se realiza el ingreso de datos en el sistema informático, especificando que el contrato es a prueba por tres meses.
- d)** El sistema incluye al nuevo personal automáticamente en la nómina de pagos.

PROCESO No 6

Inducción del personal

El proceso de Inducción del personal tiene la siguiente secuencia:

- a) El Jefe de RRHH entrega un Reglamento Interno de la Empresa a la persona contratada, le da la bienvenida y le explica las actividades principales de la misma.
- b) Se realiza una visita y reconocimiento de las instalaciones con el nuevo personal.
- c) Se le presenta a su Jefe inmediato.
- d) El Jefe de cada Área entrega un cronograma de actividades y delega funciones.
- e) Se le asigna un lugar de trabajo.

PROCESO No 7

Entrenamiento y desarrollo de personal

El proceso de entrenamiento y desarrollo de personal tiene la siguiente secuencia:

- a) Se estratifica las diferentes áreas de la Empresa; generalmente tiene que ver con la estructura organizacional.
- b) Se buscan temáticas de entrenamiento y desarrollo, de forma estratificada.
- c) Se realiza un presupuesto de entrenamiento y desarrollo personal en periodos anuales.
- d) Se realiza un cronograma anual, el cual es transmitido a todos los empleados.
- e) Se contrata los servicios de expertos en los temas de interés a transmitir; estos pueden ser externos o internos a la Empresa.
- f) Al realizarse los eventos se hace un seguimiento de la asistencia y colaboración del personal.
- g) Se realiza un informe para la Gerencia General por cada evento, especificando, la duración, ubicación, los costos, la asistencia del personal, el objeto, etc.

PROCESO No 8

Evaluación del desempeño

El proceso de evaluación del desempeño tiene la siguiente secuencia:

- a) Se determinan indicadores de gestión.
- b) Se obtiene una base de datos con los datos cuantificables o medibles en un periodo establecido de tiempo, en el caso de la Empresa es de 3 meses.
- c) Se realizan las mediciones de acuerdo a los indicadores que se han determinado.
- d) Se obtienen los resultados de la evaluación de desempeño
- e) Si existen novedades se requiere correcciones.
- f) Si el desempeño es satisfactorio se realiza incentivos.
- g) Se realiza un informe de la evaluación de desempeño para Gerencia General.

3.1.1.2 Área de Contabilidad.

El Área de Contabilidad en HANSA CÍA. LTDA. tiene los siguientes procesos:

- Reconocimiento de la operación.
- Jurnalización.
- Mayorización.
- Balance de Comprobación.
- Ajustes
- Balance de Comprobación Ajustado.
- Generación de los estados financieros.
- Asientos de cierre del periodo mensual y del ejercicio anual.

PROCESO No 1

Reconocimiento de la operación

El proceso de reconocimiento de la operación tiene la siguiente secuencia:

- a) Se entra en contacto con la documentación de sustento, como facturas, recibos, notas de crédito, etc.
- b) Efectuar el análisis pertinente para identificar la naturaleza, el alcance de la operación y las cuentas contables intervinientes.
- c) Clasificación del documento fuente para su clasificación y posterior archivamiento.

PROCESO No 2

Jornalización

El proceso de journalización tiene la siguiente secuencia:

- a) Se registra las transacciones en los diarios auxiliares de cada módulo se actualiza en el diario general de la Contabilidad Central. Todo esto en forma de asiento contable y en orden cronológico.
- b) Se cuida que en el registro existan los siguientes datos: fecha, cuentas deudoras y acreedoras correspondientes al valor afectado, la explicación del asiento contable y el comprobante que dio lugar a la journalización.

PROCESO No 3

Mayorización

El proceso de mayorización tiene la siguiente secuencia:

- a) Al final del periodo se procede a clasificar los valores del diario general en folio y especificando el movimiento de cada cuenta en el periodo.
- b) Se calculan y obtiene los saldos de las cuentas para que todos estos valores brinden información del estado de cada cuenta.
- c) Toda esta mayorización en HANSA se la hace en el sistema informático DATAFLEX.

PROCESO No 4

Balance de Comprobación

El proceso de realización del Balance de comprobación tiene la siguiente secuencia:

- a) Se realiza una clasificación resumen de todas las cuentas que intervinieron en la mayorización.
- b) Se realiza un resumen significativo (Balance de comprobación) con lo que se despeja dudas y valida el cumplimiento de las normas.
- c) Si el procedimiento de jornalización y mayorización fue cumplido correctamente la comprobación no tiene novedades.
- d) Si la comprobación falla se debe regresar a los procesos de jornalización y mayorización y encontrar los defectos.
- e) En HANSA CÍA. LTDA. el Balance de Comprobación lo hace el sistema informático DATAFLEX y supervisado por la Contadora General.

PROCESO No 5

Ajustes

El proceso de ajustes tiene la siguiente descripción:

- a) Por la existencia de errores en el proceso contable por causa de omisiones, desactualizaciones y otras situaciones que afectan la razonabilidad de las cuentas.

- b) El libro que se utiliza para la anotación es de proceder así, hacerlo primero en el diario auxiliar de cada módulo y luego actualizarlo en el diario general, y en otros casos directamente en este último.

PROCESO No 6

Balance de comprobación ajustado

El proceso de realización del Balance de comprobación ajustado tiene la siguiente secuencia:

- a) Se añade los ajustes a la clasificación resumen de todas las cuentas que intervinieron en la mayorización.
- b) Se añade al resumen significativo (Balance de comprobación), los ajustes, con lo que se despeja dudas y valida el cumplimiento de las normas.
- c) Si el procedimiento de jornalización, mayorización y ajustes fue cumplido correctamente la comprobación no tiene novedades.
- d) Si la comprobación falla se debe regresar a los procesos de jornalización y mayorización y encontrar los defectos.
- e) En HANSA CÍA. LTDA. el Balance de Comprobación ajustado lo genera el sistema informático DATAFLEX, supervisado por la Contadora General.

PROCESO No 7

Generación de Estados Financieros

El proceso de Generación de Estados Financieros tiene la siguiente secuencia:

- a) Se genera el Estado de Resultados, con el fin de determinar la utilidad o pérdida en las operaciones de cierto periodo.
- b) Se genera el Balance General para conocer la situación financiera de los activos, pasivos y patrimonio.
- c) Complementariamente en HANSA CÍA. LTDA. en procesos aparte se generan el Estado de Flujo de Efectivo y el Estado de Evolución del Patrimonio.
- d) Se presenta los Estados Financieros a la Gerencia Financiera para que esta posteriormente realice un informe para la Gerencia General.

PROCESO No 8

Asientos de cierre del periodo mensual y del ejercicio anual

Para el propósito de cerrar el periodo mensual y el ejercicio anual se realiza lo siguiente:

- a) Cada mes se pasa al siguiente con las respectivas claves de seguridad.
- b) Al finalizar el año se corre un proceso de liquidación de pérdidas y ganancias para incorporar el resultado final, sea utilidad o pérdida en el Balance General.
- c) Se dejan habilitadas las cuentas de activo, pasivo y patrimonio para el inicio del nuevo ejercicio anual.

3.1.1.3 Área de Comercialización.

El Área de Comercialización en HANSA CÍA. LTDA. tiene los siguientes procesos:

- Estudio de Mercado.
- Selección de clientes potenciales.
- Contacto con el cliente.
- Contratos obtenidos.
- Solicitud de facturación.
- Servicio postventa.

PROCESO No 1

Estudio de Mercado

El proceso de Estudio de Mercado tiene la siguiente secuencia:

- a) Realizar un análisis situacional del mercado con respecto a uno o todos los productos de compañía.
- b) Segmentar la oferta.
- c) Segmentar la demanda.
- d) Elegir un universo.
- e) Realizar una prueba piloto.
- f) Realizar encuestas.
- g) Tabular y obtener resultados.
- h) Realizar un Informe donde se expongan los resultados, comentarios y recomendaciones.
- i) Entregar un informe a Gerencia General.

PROCESO No 2

Selección de clientes potenciales

El proceso de selección de clientes potenciales tiene la siguiente secuencia:

- a) En coordinación con la Gerencia General y la Gerencia Administrativa, se analizan los resultados del estudio de mercado y se propone cubrir la demanda insatisfecha o competir en partes del mercado que no han sido tomadas en cuenta anteriormente.
- b) Con esta decisión se tabula una lista borrador de clientes potenciales que se obtuvo del estudio de mercado.
- c) Se tamiza según criterios gerenciales y se crea una lista de clientes potenciales definitiva.
- d) Se archiva en la base de datos de posibles clientes.

PROCESO No 3

Contacto con el Cliente

El proceso de selección de clientes potenciales tiene la siguiente secuencia:

- a) Verificar los clientes potenciales.
- b) hacer un cronograma de visitas, por políticas de la compañía en base al contacto personal y no por llamadas telefónicas, ni correo electrónico.
- c) Preparación de la actividad.
- d) Determinación de necesidades.
- e) Argumentación.
- f) Tratamiento de objeciones.
- g) Cierre.

PROCESO No 4

Contratos Obtenidos

El proceso de contratos obtenidos tiene la siguiente secuencia:

- a) El cliente tiene un acuerdo verbal con la compañía.
- b) El cliente pide cotizaciones.
- c) Se expide las cotizaciones necesarias.
- d) Se realizan negociaciones.
- e) Se hacen los contratos.
- f) Se firman los contratos.

PROCESO No 5

Solicitud de facturación

El proceso de solicitud de facturación tiene la siguiente secuencia:

- a) Se remite a la Sección de Facturación el contrato de venta o la nota de pedido para que se proceda a la facturación y solicitud a la Bodega de la entrega de los productos.

PROCESO No 6

Servicio Postventa

El proceso de servicio postventa tiene la siguiente secuencia:

- a) Diariamente se atiende una línea telefónica específica para quejas y preguntas.
- b) Se consulta en la Base de Datos los clientes recientes.
- c) Se selecciona los más importantes
- d) Se hace llamadas telefónicas para sondear que los productos hayan sido aceptados y hayan cumplido con su función principal.
- e) A todos los clientes se les envía un e-mail al mes de la venta para verificar si no existe problemas con los productos de la Empresa este solo es respondido cuando hay problemas.

3.1.1.4 Área de Compras.

El Área de Compras en HANSA CÍA. LTDA. tiene los siguientes procesos:

- Solicitud de compra.
- Planificación de Compras.
- Solicitud de proformas.
- Selección de los proveedores.
- Realización del pedido.
- Recepción de la mercadería.
- Envío de la mercadería a Bodega.
- Remisión de los documentos a cuentas por pagar para su contabilización.

PROCESO No1

Solicitud de compra

El proceso de solicitud de compras tiene la siguiente secuencia:

- a) El sistema informático analiza y calcula los inventarios de materia prima, materiales necesarios y el stock mínimo.
- b) El sistema informático arroja resultados donde se denota el requerimiento de más materiales.
- c) El Jefe de Compras hace una solicitud de compras que tiene que tener la aprobación del Gerente Financiero y Gerente Técnico.

PROCESO No2

Planificación de Compras

El proceso de planificación de compras tiene la siguiente secuencia:

- a) Se analizan los consumos y demandas históricas, tanto de insumos y ventas de productos terminados.
- b) Se fijan fechas y cantidades a adquirir en el periodo.
- c) La planificación de Compras se concreta en un documento, el Plan Anual de Compras, que se integra a su vez en el Presupuesto Anual de la compañía.
- d) Se presenta el documento a la Gerencia Financiera y la Gerencia General.

PROCESO No 3

Solicitud de Proformas

El proceso de solicitud de proformas tiene la siguiente secuencia:

- a) Se revisa la base de datos de proveedores
- b) Se selecciona los posibles proveedores
- c) Los proveedores varían de acuerdo a la clase de producto o servicio que la Empresa requiere.

PROCESO No 4

Selección de los proveedores

- a) Se pide cotizaciones a través de comunicación directa por teléfono o por email.
- b) Se negocia mejores condiciones de pago, precio y tiempo de entrega.
- c) Se recibe las cotizaciones.
- d) Se escoge las mejores ofertas.
- e) Se informa de forma escrita la selección del proveedor, justificando lo realizado a la Gerencia Administrativa.

PROCESO No 5

Realización de Pedidos

El proceso de realización de pedidos tiene la siguiente secuencia:

- a) Éste viene determinado fundamentalmente, por la necesidad real de compra, surgida del consumo de los materiales almacenados y de la obligatoriedad de su reposición para mantener el ciclo productivo. Para esto se contacta con el proveedor.
- b) Se realiza el pedido y se informa a la Gerencia Financiera de este.
- c) El proveedor factura el pedido.

PROCESO No 6

Recepción de la mercadería

El proceso de recepción de la mercadería a bodega tiene la siguiente secuencia:

- a) El proveedor envía la mercadería adquirida con la respectiva factura.
- b) El receptor de la mercadería debe firmarlo para dar constancia de que la ha recibido correctamente y después de que esta ha pasado los controles de calidad establecidos.
- c) Revisión de que la mercadería coincida con lo solicitado.

PROCESO No 7

Envío de la mercadería a Bodega

El proceso de envío de la mercadería a bodega tiene la siguiente secuencia:

Se envía la mercadería a bodega y en esta, el Encargado firma la recepción en bodega para su posterior ingreso y clasificación.

PROCESO No 8

Remisión de los documentos a cuentas por pagar para su contabilización

El proceso de remisión de los documentos a cuentas por pagar para su contabilización tiene la siguiente secuencia:

Las facturas recibidas y toda la documentación sustentatoria es enviada a Cuentas por Pagar para su contabilización y la generación del recibo de retención en la fuente.

3.2 Análisis Externo.

3.2.1 Influencias Macroeconómicas.

3.2.1.1 Factor Político.

La aplicación del modelo Neoliberal en los diferentes países de América Latina, ha sido un hecho nefasto para la economía y la situación social. Las diferentes medidas que han tomado los gobiernos con el objetivo de “palear la crisis” no han dado los resultados esperados; por ejemplo:

1. El estado se convierte en generador de empleo a través de empresas estatales y la burocracia.
2. Las reformas agrarias emprendidas fracasan.
3. La industrialización se da con dependencia de capitales y tecnología, limitándose a ser una industria de ensamblaje.

Los organismos internacionales apuntalados y el chantaje de la deuda externa imponen reordenamientos de políticas económicas, que agudizan la crisis. Esta política gira en torno a tres ejes:

1. El consenso del Estado mínimo, que se traduce en políticas de privatización;
2. El consenso de los derechos mínimos del trabajo, que se traduce en políticas de flexibilización y precarización laboral y;
3. El consenso del mercado máximo, que se traduce en políticas de eliminación de controles a la “libre” circulación del capital, sobre todo financiero y a las mercancías y, el impulso de áreas y tratados de libre comercio. La dolarización del 9 de enero de 2000, marcó la forma extrema de la política monetario neoliberal. El costo económico directo, de acuerdo a la AGD, fue de USD. 8.100 millones.

Aunque el Neoliberalismo se ha mantenido a flote, se ve actualmente su agotamiento. Siendo el recrudecimiento de la inflación, la contracción y encarecimiento de la producción y el debilitamiento internacional del dólar, sus claros signos visibles. En el Ecuador, vemos como la aplicación de este modelo ha producido años de retroceso en su proceso de desarrollo. La concentración de la propiedad y la riqueza en pocas manos, el empobrecimiento de la gran mayoría de la población, el desmantelamiento de toda institución estatal, han llevado a la población a manifestar su descontento y su voluntad de un cambio importante en la forma de hacer política y planificar la economía. El triunfo de Rafael Correa significó la capitalización del descontento popular de décadas de neoliberalismo, su gobierno promete cristalizar los cambios que millones de ecuatorianos desean; convirtiendo al Ecuador en un país más democrático y redistributivo, terminar con la injerencia de los partidos en toda la vida del país y el saneamiento de las instituciones públicas. Sin embargo, el éxito de estos cambios estará dado no, solamente, por la capacidad del Presidente o de su equipo, quienes más bien son los facilitadores, sino, por la motivación popular y sobre todo, por la corresponsabilidad social que la ciudadanía tiene en los procesos. Entre las propuestas más importantes del régimen, están:

- Aumento de la producción
- Inversión social.
- Integración sudamericana y soberanía.
- El control al sistema financiero.
- Lucha contra el monopolio de los medios de comunicación.

Aunque, bien es cierto, que algo se ha avanzado en la consecución de estos objetivos, aún queda un largo camino por recorrer. Muchos de los indicadores macroeconómicos y sociales siguen con una balanza negativa y no han mejorado. Se podría decir que no existen cambios de fondo. Esto, se debe a que los portadores tradicionales de poder no están

dispuestos a ceder sus posiciones, lo que ha hecho del diálogo una herramienta improductiva. El camino que le queda al régimen, es que los cambios ofrecidos y esperados se plasmen, efectivamente, en la nueva Constitución.

3.2.1.2 Factor Económico.

Para obtener una visión objetiva de la situación económica en la que se desenvuelve la empresa, es fundamental conocer algunos indicadores económicos, su comportamiento histórico y la relación que existe entre ellos. Al hacer un análisis del PIB, las tasas de interés, la inflación del Dólar frente al Euro, entre otros; se aclara y se observa el panorama y la marcha económica, en el corto plazo, de la economía ecuatoriana; lo que facilita la toma de decisiones en la empresa.

PIB

El Producto Interno Bruto (PIB) es el “valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una nación durante un período, generalmente de un año.” Algunos analistas sostienen que el PIB presenta una falsa impresión del bienestar material de un país, siendo ésta una medida imperfecta del pulso económico porque excluye operaciones que se realizan fuera de los mercados y no cuantifica los impactos negativos en el medio ambiente, generados por las actividades económicas. Por otra parte, al ser un resultado total, no considera si este ingreso está dividido de manera equitativa entre la población, pudiendo ser estas diferencias muy grandes. En el Ecuador, el PIB se conforma de la siguiente manera:

ACTIVIDAD ECONÓMICA	100%
Agricultura	7 %,
Industria	31.2%
Servicios	61.8%

Gráfico: 2.1 PIB TOTAL 2003 – 2008

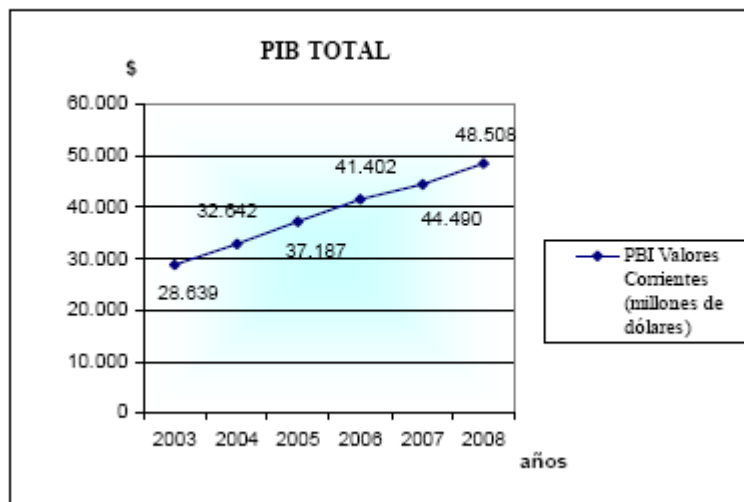
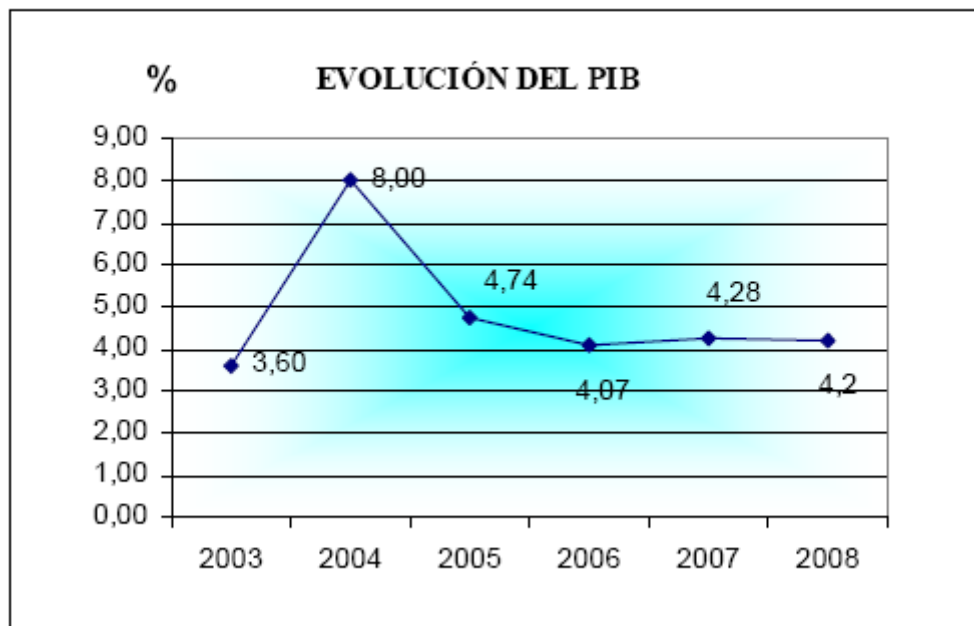


Gráfico: 2 .2. Evolución del PIB en porcentajes 2003 – 2008



Fuente: www.inec.gov.ec

Para la empresa es importante contribuir con el PIB del país, teniendo siempre en cuenta que un crecimiento económico da como resultado un mayor bienestar económico. Adicionalmente, la empresa propende por el cuidado del medio ambiente y el de las personas como individuos, factores que también generan bienestar.

TASA DE INFLACIÓN

La inflación es el “aumento del nivel general (promedio) de precios de los bienes y servicios de una economía.” Siendo considerado como un aumento del nivel en todos los precios promedio global y no un aumento del precio de un producto específico.

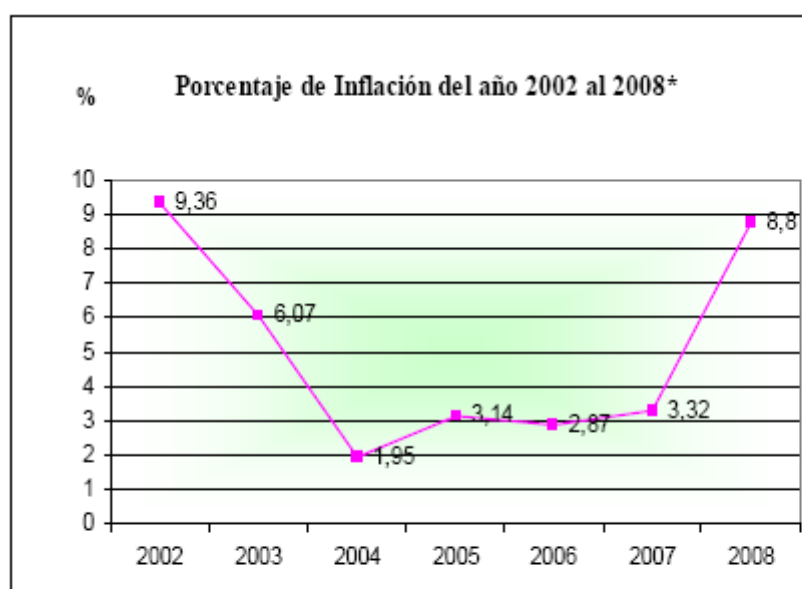
Mientras mayor es la tasa de inflación, mayor es la disminución de la cantidad de bienes y servicios que se pueden comprar con un ingreso nominal o con una determinada cantidad de dinero, es por esto, que la gente cuyo ingreso nominal aumenta más rápido que la tasa de inflación

gana poder adquisitivo, mientras que la gente cuyo ingreso nominal tiene un ritmo menor al de la inflación, pierde. La inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica.

Porcentaje de Inflación del 2002 al 2008	
INFLACION	%
2002	9,36
2003	6,07
2004	1,95
2005	3,14
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,8

* El dato del año 2008 corresponde a abril

Fuente: www.bce.fin.ec



* El dato del año 2008 corresponde a la inflación de abril del 2008

Fuente: Página web del Banco Central del Ecuador (www.bce.fin.ec)

TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés nominal es la “cantidad de dinero expresada como porcentaje anual que se obtiene sobre una suma prestada o depositada en un banco.” La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y, cuando hay escasez, sube.

Tasa de interés pasiva:

Precio que se recibe por un depósito en los bancos.

Cuadro: Tasas Pasivas

TASAS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZOS (en porcentajes)						
FECHA	PLAZOS					
	30-60	61-90	91-120	121-180	181-360	Más de 360
sep-07	4,40	4,74	5,53	5,07	6,09	5,22
oct-07	5,29	5,41	6,13	6,81	6,78	4,54
nov-07	5,27	5,54	6,12	6,84	6,56	5,68
dic-07	5,22	5,74	6,11	6,98	6,65	5,01
ene-08	5,44	5,52	6,18	6,42	5,92	7,20
feb-08	5,30	5,81	6,21	6,72	6,35	7,84
mar-08	5,29	5,66	6,02	6,67	6,87	7,77
abr-08	5,20	5,58	6,19	6,69	6,87	7,44
may-08	5,10	5,54	6,11	6,54	6,92	7,56

Tasa de interés activa:

Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

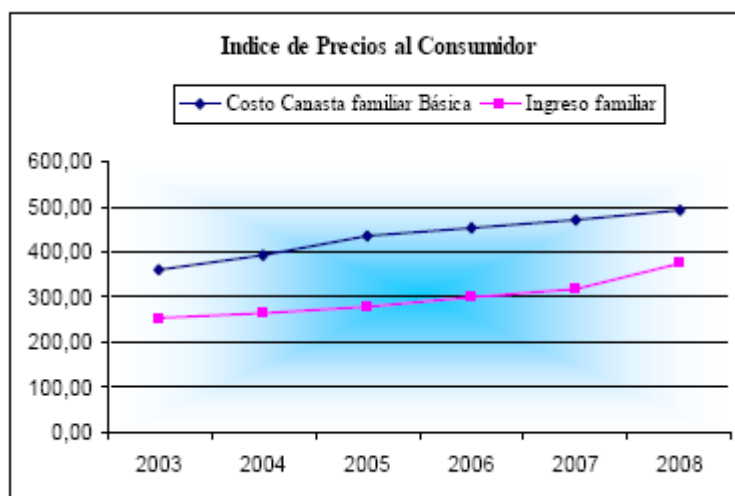
Cuando se tratan de créditos para empresas, existen diferentes tipos de crédito. De acuerdo a la capacidad financiera de HANSA CÍA. LTDA.; los

préstamos a los que podría acceder son los siguientes, con sus respectivas tasas de interés

ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC)

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es un “índice que mide los cambios de los precios promedio de los bienes y servicios de consumo.” Es un número que resume las variaciones de los precios de una canasta de bienes, la cual es representativa del consumo de una familia promedio. El índice es un promedio ponderado de los precios de todos los bienes que componen la canasta. También se puede definir como el promedio ponderado de los precios de los bienes y servicios consumidos por las familias de estratos económicos medios, bajos y altos de las áreas urbanas. En el Ecuador, es el principal instrumento para la cuantificación de la inflación. La variación del índice de precios al consumidor, IPC, determina la inflación. La canasta de bienes y servicios que es investigada, mensualmente, para identificar las variaciones de los precios, surge de una encuesta que se realiza durante 12 meses.

IPC - INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR		
Canasta Familiar Básica		
Base: Agosto de 1992 = 100		
Ingreso familiar mensual 1,61 receptores		
Salario mínimo vital y beneficios de ley		
Familia de 5 miembros		
Año	Costo Canasta familiar Básica	Ingreso familiar
2003	361,75	253,17
2004	392,26	265,95
2005	437,41	280,00
2006	453,26	298,67
2007	472,74	317,34
2008	492,82	373,34



De acuerdo a los números que proporciona el INEC, se puede ver que en el presente año, la inflación causada por la subida del precio del petróleo, guerras en países extranjeros, pérdidas de cosechas por eventos climáticos adversos, especulación por parte de la oposición y sectores oportunistas del comercio y la industria, entre otras; esta es importante. Esto, quiere decir que la economía está en malas condiciones, a pesar que el salario subió en un 17 %.

DOLARIZACIÓN – DIVISA EXTRANJERA

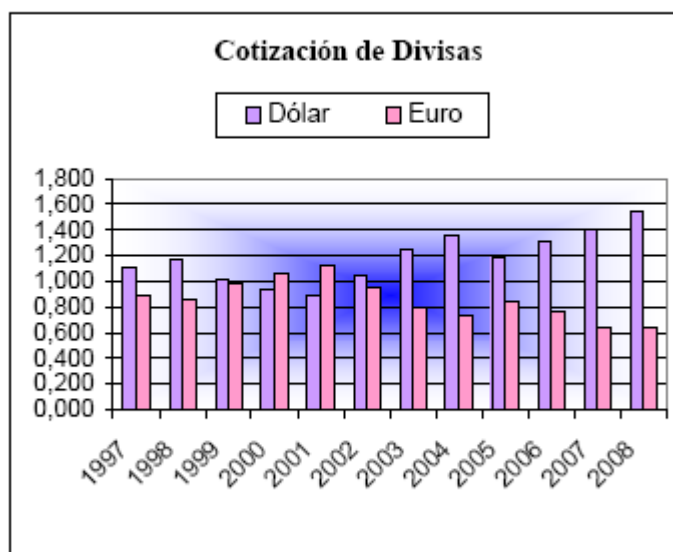
“La dolarización fue la medida con la cual se reemplazó al Sucre, la moneda local, por el dólar de los EEUU como reserva de valor, unidad de cuenta y como medio de pago y de cambio” Al haber adoptado el dólar, el país depende de la Reserva Federal de los EEUU. En la actualidad no tenemos capacidad de maniobra ante eventuales crisis nacionales e internacionales, estamos anclados a las contingencias del dólar. Uno de los objetivos para justificar la adopción del dólar fue la paridad cambiaria, facilitar las importaciones, contar con precios constantes y la segura recuperación de los créditos otorgados por las entidades financieras, entre otros. Sin embargo, no se ha logrado mejorar las condiciones de vida de la gente y el aumento de la pobreza se mantiene constante. Muchas acciones se propusieron, por parte de los pasados gobiernos neoliberales para sustentar el proceso de dolarización, felizmente el gobierno actual, del Eco. Rafael Correa, ha frustrado propuestas como la de privatización de sectores estratégicos para el país, tales como: el eléctrico, de telecomunicaciones e hidrocarburos; devolviéndole al país la esperanza de que sus bienes no serán malbaratados. La disminución del índice de inflación era uno de los objetivos primordiales de la dolarización, sin embargo, actualmente, los analistas financieros explican cómo la recesión económica en los EEUU está afectando, directamente, nuestra economía, ya que el dólar está perdiendo su valor frente a otras divisas, como el EURO. Finalmente, lo que se puede afirmar es que la dolarización es un hecho que se debe afrontar con inteligencia. A partir de enero de 2002, el EURO se convierte en la moneda oficial en 12 países de Europa, actualmente lo utilizan en 15 países y, algunos otros han solicitado o están en proceso de ser aceptados en la Unión Europea. Esto

significa que es una moneda muy fuerte y que el constante desarrollo y crecimiento económico de esa región, lo ha colocado en mejor posición, en relación al dólar, el mismo que se está depreciando y hundiendo frente a esa divisa y a otras, incluidas monedas de Sur América como el Peso colombiano y el Real brasileño.

Dólar – Euro 1997 – 2008

COTIZACIÓN DE DIVISAS		
Años	DÓLAR	EURO
1997	1,115	0,897
1998	1,168	0,856
1999	1,013	0,987
2000	0,938	1,067
2001	0,891	1,123
2002	1,048	0,954
2003	1,249	0,801
2004	1,363	0,734
2005	1,183	0,845
2006	1,315	0,761
2007	1,400	0,645
2008	1,550	0,645

Dólar – Euro 1997 - 2008



Como se puede ver, el crecimiento de los ingresos se puede dividir en dos categorías principales: crecimiento por aumento de las rentas (Ej. Capital, trabajo) y aumento de productividad (Ej. Nuevas tecnologías). A largo plazo, el progreso tecnológico es necesario a fin de mejorar los niveles de vida, ya que no es posible aumentar las rentas indefinidamente mediante el trabajo y el intento de añadir capital al proceso de producción constantemente, se topará, necesariamente con amortizaciones marginales en disminución.

3.2.1.3 Factor Tecnológico.

La nueva tecnología favorece enormemente HANSA CÍA. LTDA. porque vivimos en un mundo en que la tecnología marca el ritmo del progreso y las pautas de vida, en otras palabras, vivimos en un mundo modelado por la tecnología. En nuestra vida cotidiana la tecnología está omnipresente.

La idea del progreso, tal como lo concebimos hoy, está íntimamente asociada a la idea de la tecnología y por consiguiente a la idea de ciencia y de técnica. Estas tres palabras clave, ciencia, técnica y tecnología, vinculadas a actividades específicas del hombre, están indisolublemente ligadas al mundo en que vivimos, un mundo más artificial que natural, un mundo creado por el hombre en sus ansias de dominar y transformar las fuerzas de la naturaleza.

La tecnología constituye la otra variable independiente que influye poderosamente sobre las características organizacionales (variables dependientes). Además, del impacto ambiental, existe el impacto tecnológico sobre las organizaciones. Todas las organizaciones utilizan algunas formas de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas. La tecnología adoptada podrá ser tosca y rudimentaria (como el aseo y limpieza a través del cepillo o de la escoba) como también podrá ser sofisticada (como el procesamiento de datos a través de computador).

Todas las organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnologías para poder funcionar y alcanzar sus objetivos desde un punto de vista puramente administrativo; se considera la tecnología como algo que se desarrolla predominantemente en las organizaciones, en general y en las empresas en particular a través de conocimientos acumulados y desarrollados sobre el significado y ejecución de tareas (Know How) y por sus manifestaciones físicas consecuentes (máquinas, equipos, instalaciones) que constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos recibidos por la empresa en resultados, esto es en productos o servicios.

La tecnología puede estar o no incorporada a bienes físicos o bienes de capital, materias primas básicas, materias primas intermedias o componentes, etc. En ese sentido, la tecnología corresponde al concepto de hardware.

La tecnología no incorporada se encuentra en las personas (como los técnicos, peritos, especialistas, ingenieros, etc.) bajo formas de conocimientos intelectuales u operacionales, facilidad mental o manual para ejecutar las operaciones o en documentos que la registran y observan con el fin de asegurar su conservación y transmisión (como mapas, plantas, diseños, proyectos, etc.) que corresponde al concepto de software. En el caso de HANSA CÍA. LTDA. posee equipos de última tecnología para desarrollar su producción de herramientas agrícolas y siderúrgicas.

Además, que en software contable tiene su programa Base DATAFLEX, que tiene las siguientes especificaciones:

CARACTERÍSTICAS GENERALES:

- Interface Gráfica.
- Multiempresa, Multiusuario y Multitarea.

- Pantallas amigables de fácil manejo.
- Niveles de acceso mediante claves jerárquicas.
- Respaldos automáticos de datos.
- Parametrización y personalización de formatos.
- Validación y control de entrada de datos.
- Formatos exportables a hoja electrónica (Excel) o procesador de texto (Word).
- Compatibilidad con equipos actuales y Sistemas Operativos.
- Front End en V.F.P V.9.0, Motores de Bases de Datos: SQL Server, Oracle, MySQL, M. Access.
- Plataforma Windows 2000 Server, Windows XP o Vista.
- Abierto a futuros cambios en su estructura y funcionalidad de acuerdo a necesidades
- Módulos totalmente integrados.
- Generador de Reportes.
- Opciones de auditoría.
- Administrador de archivos.
- Ayudas On Line.

CARACTERÍSTICAS PARTICULARES

- Módulos Integrados entre sí con la Contabilidad General.
- Plan de Cuentas parametrizable.
- Diario General por tipos y fechas.
- Mayor General por cuentas, y centros de costos.
- Búsquedas intuitivas.
- Balances en línea por niveles de cuentas (Detallados y Resumidos) generales y por Centros de Costos.
- Retenciones en la Fuente (I.Renta, IVA).

- Formatos personalizados.
- Procesos de validación de documentos : Revisión de cuadros de asientos o malas aplicaciones de cuentas auxiliares que facilitan la detección de errores de usuarios, respaldos automáticos de datos, depuración y reindexación de tablas.
- Conciliaciones bancarias.
- Anexos transaccionales SRI.
- Estado del costo de producción y ventas.
- Balances Consolidados y Condensados

MÓDULO DE COSTOS

Este módulo fue creado especialmente para HANSA CÍA. LTDA. y tiene las siguientes opciones:

- Ingreso diario de producción.
- Tabla de Materia prima, Materiales, Producción en proceso y productos terminados.
- Kárdex de bodega de los grupos anteriores.
- Subgrupos de artículos.
- Tabla estandarizada de consumos por Órdenes de Producción.
- Nómina de obreros que intervienen en la producción.
- Tabla de días laborables.
- Costeo automático por órdenes y procesos.
- Inventario final de Materia Prima, Materiales, Productos en Proceso y Productos Terminados.
- Enlace con el Módulo Contable.
- Cierre de producción.

- Estadísticas de producción y Ventas Gerencial.

3.2.1.4 Factor Legal.

La Superintendencia de Compañías “tiene la misión de controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo. La misión de control se la realiza a través de un servicio ágil, eficiente y proactivo, apoyando al desarrollo del sector productivo de la economía y del mercado de valores.” Para la formación de HANSA CÍA. LTDA. , fue necesario inscribir la Escritura de Constitución en la Superintendencia de Compañías, únicamente con esta aprobación se puede continuar con los trámites de aprobación y satisfacer los requisitos legales restantes para el funcionamiento de la empresa. La empresa debe sujetarse a las disposiciones de la Ley de Compañías y sus resoluciones, además, a lo estipulado y previsto en el Estatuto de la Compañía.

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley, mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país, a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes La empresa HANSA es una Compañía Limitada; el Servicio de Rentas Internas (SRI) la considera una sociedad. “El término sociedad comprende a todas las instituciones del sector público, a las personas jurídicas bajo control de las Superintendencias de Compañías y de Bancos, las organizaciones sin fines de lucro, los fideicomisos mercantiles, las sociedades de hecho y cualquier patrimonio independiente del de sus miembros.” Las obligaciones o declaraciones tributarias de la empresa son:

1. Declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

2. Declaración de Impuesto a la Renta de Sociedades.
3. Retenciones mensuales del Impuesto a la Renta y del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

3.2.2 Influencias Microambientales.

3.2.2.1 Clientes.

Un **cliente** es alguien que compra o alquila algo a un individuo u organización.

Clientes Activos e Inactivos:

Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto. Esta clasificación es muy útil por dos razones:

- Porque permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad le generan ingresos económicos a la Empresa.
- Para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no le compran a la Empresa, y que por tanto, requieren de actividades especiales, siendo necesario identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.

Clientes de Compra Frecuente, Promedio y Ocasional:

Una vez que se han identificado a los clientes activos, se los puede clasificar según su frecuencia de compra en:

1. Cientes de Compra Frecuente: Son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el grueso de clientes. Este tipo de clientes, por lo general está complacido con la Empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir "importantes" y "valiosos" para la Empresa.
2. Cientes de Compra Habitual: Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la Empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.
3. Cientes de Compra Ocasional: Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el por qué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra, se le solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el por qué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar esa situación.

Cientes de Alto Promedio y Bajo Volumen de Compras:

Luego de identificar a los clientes activos y su frecuencia de compra, se puede realizar la siguiente clasificación (según el volumen de compras):

1. Cientes con Alto Volumen de Compras: Son aquellos (por lo general, "unos cuantos clientes") que realizan compras en

mayor cantidad que el grueso de clientes, a tal punto que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50 y el 80%. Por lo general, estos clientes están complacidos con la Empresa, el producto y el servicio; por tanto, es fundamental retenerlos planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto grado de personalización, de tal manera que se haga sentir a cada cliente como muy importante y valioso para la Empresa.

2. Cientes con Promedio Volumen de Compras: Son aquellos que realizan compras en un volumen que está dentro del promedio general. Por lo general, son clientes que están satisfechos con la Empresa, el producto y el servicio; por ello, realizan compras habituales. Para determinar si vale la pena o no el cultivarlos para que se conviertan en Clientes con Alto Volumen de Compras, se debe investigar su capacidad de compra y de pago.
3. Cientes con Bajo Volumen de Compras: Son aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, por lo general, a este tipo de clientes pertenecen los de compra ocasional.

Clientes Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos:

Después de identificar a los clientes activos e inactivos y de realizar una investigación de mercado que haya permitido determinar sus niveles de satisfacción, se los puede clasificar en:

1. Cientes Complacidos: Son aquellos que percibieron que el desempeño de la Empresa, el producto y el servicio han

excedido sus expectativas. Según Philip Kotler (en su libro "Dirección de Mercadotecnia"), el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no sólo una preferencia racional; esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores. Por tanto, para mantener a estos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace, mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición.

2. Cientes Satisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la Empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes, se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un valor agregado que no esperaban recibir.
3. Cientes Insatisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la Empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de estos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción, para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción que ya se encuentra arraigada en el consciente y subconsciente de este tipo de clientes.
4. Cientes Influyentes: Un detalle que se debe considerar al momento de clasificar a los clientes activos, independientemente de su volumen y frecuencia de

compras, es su grado de —influencia— en la sociedad o en su entorno social, debido a que este aspecto es muy importante por la cantidad de clientes que ellos pueden derivar en el caso de que sugieran el producto y/o servicio que la Empresa ofrece. Este tipo de clientes se dividen en:

- *Clientes Altamente Influyentes:* Este tipo de clientes se caracteriza por producir una percepción positiva o negativa en un grupo grande de personas hacia un producto o servicio. Por ejemplo, estrellas de cine, deportistas famosos, empresarios de renombre y personalidades que han logrado algún tipo de reconocimiento especial. Lograr que estas personas sean clientes de la Empresa es muy conveniente por la cantidad de clientes que pueden derivar como consecuencia de su recomendación o por usar el producto en público. Sin embargo, para lograr ese "favor" se debe conseguir un alto nivel de satisfacción (complacencia) en ellos o pagarles por usar el producto y hacer recomendaciones (lo cual, suele tener un costo muy elevado).
- *Clientes de Regular Influencia:* Son aquellos que ejercen una determinada influencia en grupos más reducidos, por ejemplo, médicos que son considerados líderes de opinión en su sociedad científica o de especialistas. Por lo general, lograr que estos clientes recomienden el producto o servicio es menos complicado y costoso que los Clientes Altamente Influyentes. Por ello, basta con preocuparse por generar un nivel de complacencia en ellos, aunque esto no sea rentable, porque lo que se pretende con este tipo de clientes es influir en su entorno social.

- *Clientes de Influencia a Nivel Familiar:* Son aquellos que tienen un grado de influencia en su entorno de familiares y amigos, por ejemplo, la ama de casa que es considerada como una excelente cocinera por sus familiares y amistades, por lo que sus recomendaciones sobre ese tema son escuchadas con atención. Para lograr su recomendación, basta con tenerlos satisfechos con el producto o servicio que se les brinda.

3.2.2.2 Proveedores.

Los proveedores más importantes que tiene HANSA CÍA. LTDA. son:

- ACERO COMMERCIAL S.A.
- ÁLVAREZ BARBA S.A.
- ADELCA S.A.
- ACEROS BOEHLER.
- ADITEC CÍA. LTDA.
- AUTOMOTORES CONTINENTAL
- ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
- BRITANMOTORS CÍA. LTDA.
- COLEGIO TÉCNICO DON BOSCO CAPUCHONES(EMPAQUES)
- COMERCIAL KYWI S.A.
- CASTILLO HERMANO CÍA. L TDA.
- CODEMELSA.
- CORPORACIÓN TOSAVA CÍA. LTDA.
- CAPROTEC S.A.
- CECAL CÍA. LTDA. CARBONATO DE CALCIO FUNDICIONES
- CONAUTO
- CLÍNICA VILLAFLOA
- CEMENTO SELVA ALEGRE S.A.
- DURALLANTA S.A.
- DATAPRO S.A.
- ECUAROGERS RODILLOS
- ECUATRÁN S.A
- FERRETERÍA ORBEA S.A

- FETRASUR CÍA. LTDA.
- GRUPO PUBLICONS ETIQUETAS
- GARNER ESPINOZA C.A
- HÉCTOR RENÉ HERNÁNDEZ CÍA. LTDA.
- HEPRESA
- INGENIEROS ASOCIADOS RELOJES TIMBRADORES
- INDUSTRIAS LÁNFOR S.A
- IDEAL ALAMBREC S.A
- INGALCROM CROMO
- INDUELEC MATERIAL ELÉCTRICO
- IMBAUTO
- INGENIERÍA MECÁNICA INME
- IVAN BHOMAN CÍA. LTDA.
- INSELEC CIA LTDA
- JAYCO CÍA LTDA.
- IMPRENTA IDEAL.
- LOGARITMO CÍA. LTDA. PLANOS
- METALÚRGICA ECUATORIANA
- MICRO ELECTRÓNICA CÍA. LTDA.
- MAQUINARIAS GAMMA S.A
- OK FASHIÓN
- NOVACERO S.A
- OFFSETEC S.A
- PANAMÓVIL S.A
- PROVEMADERA S.A
- PÍNTURAS CONDOR S.A
- PALACIO DEL RULIMAN
- QUÍMICA INDUSTRIAL MONTALVO
- SOTOMAYOR PATRICIO GANCHOS Y REMACHES
- SUPERMERCADOS LA FAVORITA
- TOPESA S.A TORNILLERÍA
- TECNI EQUIPOS S.A
- WACKENHUNT DEL ECUADOR SEGURIDAD
- UNICOMPU
- TERMOVAL CÍA. LTDA.
- TOYO COMERCIAL CASA BACA
- TALLERES A DIESEL JOSÉ CLAVIJO
- SPARTAN DEL ECUADOR
- PINTULAC CÍA. LTDA.

3.2.2.3 Competencia.

COMPETIDORES DEL EXTERIOR

- BRUNO SCHMITZ.
- REPSA.
- TYLIT.
- DERPLACT LTDA.
- SCHMOLZ BICKENBACH- ACERO.
- ABRACOL COLOMBIA.
- MLS MACHINARY.
- CORUS UNLIMITED ACERO.

3.2.2.4 Precios.

Los precios de HANSA CÍA. LTDA. son competitivos y se puede observar en el cuadro siguiente cuadro:

DESCRIPCIÓN	PRECIO
MACHETE YEGUA	183.96
MACHETE No. 1	127.80
MACHETE No. 1 AN	127.80
MACHETE ÁGUILA AZUL CT	141.98
MACHETE RULA 24"	139.69
MACHETE RULA 24"AN	111.75
MACHETE GALLO 24" CA	88.82
MACHETE BLACK SMITH	1.57
GALLO 3 CANALES CA	94.16
MACHETE GALLO 21" CA	88.82
MACHETE GALLO 21" CA 2DA	1.18
MACHETE BARRIGÓN 20"	138.48
MACHETE No. 9	158.90
MACHETE No. 191-18"	150.93
MACHETE No. 3-A	2.37

MACHETE No. 3-A	142.37
MACHETE ARROCERO 13 1/2"	148.21
MACHETE PEINILLA 66-22"	2.26
MACHETE SABLE 127-24"	2.48
MACHETE SABLE 127-22"	76.00
MACHETE SABLE 127-22"	2.26
MACHETE SABLE 127-22"	2.26
MACHETILLA SIN GANCHO	82.30
MACHETILLA CON GANCHO	87.25
MACHETILLA DENTADA	82.30
MACHETILLA LISA	1.37
MACHETILLA LISA	82.30
MACHETILLA LLANA	82.30
MACHETE PARACAIDISTA #5-1	135.37
MACHETE CANERO	103.08
MACHETE CANERO AN	2.06
MACHETE COMANDO	168.05
LAMPA 1	146.64
LAMPA 1	3.06
LAMPA # 1	146.64
LAMPA 1 NEGRA	126.53
LAMPA NEGRA # 1	126.53
LAMPA 2	72.00
LAMPA 2	3.21
LAMPA # 2	128.36
LAMPA 2 NEGRA	128.04
LAMPA NEGRA # 2	128.04
PODADERA	211.36
PODON 2	237.29
CUCHILLO TUXE	510.89
CUCHILLO MALAYO	2.31
CUCHARA REDONDA HANSA	35.40
CUCHARA JARDINERA	38.52
CUCHARA EXCAVADORA HANSA	7.09
CUCHARA EXCAVADORA HANSA	85.08
CUCHARA EXCAVADORA TOMBO	85.08
CUCHARA EXCAVADORA ÁGUILA	5.04
PALA REDONDA 2 HANSA	54.18
PALA REDONDA 2 ÁGUILA	41.28
PALA REDONDA 2 GALLO	24.84
PALA CUADRADA 2 HANSA	54.18
PALA CUADRADA HANSA	54.18

PALA CUADRADA 2 HANSA T	54.18
PALA CUADRADA 2 ÁGUILA	41.28
PALA CUADRADA 2 GALLO	24.84
PALA JARDINERA	59.83
EXCAVADORA HANSA	74.92
EXCAVADORA ÁGUILA	4.83
PALANA	40.30
COMBO PICAPEDRERO 9 Kg	16.30

Todos estos precios están debajo de los sus competidores alrededor de un 15%, lo que constituye un logro de eficiencia y eficacia y aprovechamiento de los recursos, todo esto sin comprometer la calidad de sus productos.

CAPÍTULO IV

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

4.1 Fase I Planificación.

4.1.1 Planificación Preliminar.

Es indispensable identificar las estrategias a utilizar en el desarrollo de la auditoría. La información será obtenida en base al Supervisor y el Jefe de Equipo, quienes ayudarán a identificar al Auditor en que deberá enfocar su auditoría. Para realizar la planificación preliminar de la auditoría se deberá seguir los siguientes pasos:

- a) “Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica.
- b) Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
- c) Identificación de las principales políticas y prácticas, administrativas y de operación.
- d) Determinación del grado de confiabilidad de la información financiera, administrativa y de operación, así como la organización

y responsabilidades de las unidades financiera, administrativa y de auditoría interna.

- e) Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del sistema de información computarizado”¹¹.

El resultado de la planificación preliminar se concretará en un reporte dirigido al Jefe de la Unidad de Auditoría, para la validación del enfoque global de la auditoría.

A continuación también tenemos la solicitud a Gerencia General de aprobación de inicio de la Auditoría de Gestión al Área de Recursos Humanos:

¹¹ <http://www.contraloria.gov.ec/normas/333.ntag.%20ejecucion%20de%20trabajo.htm>

Quito 20 enero del 20X2

Sr. Ing.

Michael Alarcón

GERENTE GENERAL HANSA CÍA. LTDA.

Presente,

De mis consideraciones;

Mediante la presente, D & M AUDITORES y por la petición presentada por la Junta de Socios de HANSA CÍA. LTDA. solicitamos la aprobación de inicio de la Auditoría de Gestión al Área de Recursos Humanos a realizarse del 1ro al 28 de febrero del año 20X2 para el ejercicio del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1, para lo que se utilizará un estimado 160 horas laborables con el siguiente equipo de trabajo:

Auditor Jefe del Equipo	Darlin Fernando Aguirre Utreras
Auditor Operativo	Juan Carlos Reyes Aguirre
Asesor Técnico	Patricio Orcés

Con el fin de que la Auditoría de Gestión cumpla con el objetivo de evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad que tienen los diferentes procesos del Área anteriormente mencionada, el equipo de trabajo requiere una colaboración directa y efectiva por parte de las personas que conforman la misma, para lo que solicitamos la comunicación de la Auditoría de Gestión con todos sus plazos y requisitos, a los involucrados para que estos ofrezcan el máximo de colaboración al equipo de trabajo que desempeñara esta labor.

Particular que ponemos en conocimiento para los fines legales pertinentes.

Atentamente;

Darlin Fernando Aguirre

AUDITOR JEFE

4.1.2 Planificación Específica.

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA HANSA CÍA. LTDA.

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Área de RR.HH de la Empresa HANSA CÍA. LTDA. se la realiza en cumplimiento a la disposición de la Gerencia General, según la aprobación de la carta que se propuso el día 20 de enero del 20X2.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el Área de Recursos Humanos de la Empresa HANSA CÍA. LTDA.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos del Área a ser examinada.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control Interno establecidos en el Área de Recursos Humanos.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrirá el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

La Auditoría de Gestión se realizará del 1ro al 28 de febrero del 20X2 con un presupuesto estimado de 160 horas.

BASE LEGAL

HANSA CÍA. LTDA. fue creada el 28 de agosto de 1964, fecha desde la cual cuenta con personería jurídica. Sus propietarios son:

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SOCIAL	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	VALOR NOMINAL c/u	% DE APORTACIÓN
Alarcón López Patricio	US \$ 12.584,00	6.292,00	US \$ 2,00	78,65
Espinoza Guillan Gardner	US \$ 710,80	355,40	US \$ 2,00	4,44
Espinoza Maizabel	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Julio	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Amanda	US \$ 857,60	428,80	US \$ 2,00	5,36
Andrade Ariosto	US \$ 91,20	45,60	US \$ 2,00	0,57
Alarcón Bach Michael	US \$ 614,00	307,00	US \$ 2,00	3,84
TOTAL	US \$ 16.000,00	8.000,00		100,00

Disposiciones Legales, Reglamentarias y Normativas.

La base legal que servirá como criterio profesional en el desarrollo del examen es la siguiente:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Reglamentos Internos de HANSA CÍA. LTDA.
- Organigramas.
- Actas de junta de Socios,
- Las demás disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al examen.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE HANSA CÍA. LTDA.

DIRECTIVO

Gerencia General.

OPERATIVO

Gerencia de Ventas.

Gerencia Financiera.

Gerencia Administrativa.

Gerencia Técnica.

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADOS.

	PRESUPUESTO	HORAS PROGRAMADAS
1	Planificación	8
2	Programación	16
3	Evaluación de Control Interno	16
4	Medición de los Riesgos de Auditoría	16
5	Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos	88
6	Comunicación de resultados	16
	TOTAL	160

EQUIPO DE TRABAJO

NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

RECURSOS MATERIALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR C/U	TOTAL
Computadoras Portátiles	3	1.300,00	3.900,00
Grabadoras de Audio	2	120,00	240,00
Cámara Digital	1	250,00	250,00
Bolígrafos	15	0,50	7,50
Resmas de Papel	4	12,00	48,00
Perforadoras	3	80,00	240,00
Resaltadores	10	1,20	12,00
Calculadoras	3	45,00	135,00
TOTAL			4.832,50

4.2 Fase II Ejecución del Trabajo.

4.2.1 Programación.

A continuación se presenta la programación de la Auditoría de Gestión del Área de Recursos Humanos:

PROGRAMACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
Planificación	8	8	0	DFA/JCR/PAT	PT PEA
Programación	16	16	0	DFA/JCR/PAT	PT PROA
Evaluación de Control Interno	16	16	0	DFA/JCR	PT CIA
Medición de los Riesgos de Auditoría	16	16	0	DFA/JCR	PT RAA
<u>PROCESO No 1</u> Solicitud de Contratación de Personal					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que las solicitudes de personal tengan la debida autorización.	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.1.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que la creación de nuevos puestos obedezca a criterios técnicos.	4	6	2	DFA/JCR	PT.A.1.2

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 2 Reclutamiento de personal					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los documentos de reclutamiento correspondan al perfil del puesto o vacante	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.2.1
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer si los cronogramas de contratación fueron cumplidos	4	5	1	DFA/JCR	PT.A.2.2
PROCEDIMIENTO No 3 Cotejar el número de carpetas recibidas en el proceso con el numero contenido en la base de datos digital de la Empresa	4	6	2	DFA/JCR	PT.A.2.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 3 Selección del personal					
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar si las pruebas escritas de los empleados contratados en el periodo están correctamente elaboradas de acuerdo al perfil del puesto.	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.3.1
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer que nivel de seguridad y restricción de acceso, tienen los contenidos de las pruebas que se aplican para la contratación.	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.3.2
PROCEDIMIENTO No 3 Establecer si los criterios técnicos de evaluación en la entrevista final del aspirante son los apropiados.	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.3.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCI A	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 4 Contratación del personal					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los contratos de trabajo a prueba y los de contratación permanente estén correctamente elaborados.	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.4.1
PROCEDIMIENTO No 2 Revisar que los contratos de trabajo estén legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo, en la Dirección de Trabajo.	4	3	-1	DFA/JCR	PT.A.4.2
PROCESO No 5 Inclusión en la nómina de pagos					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar los logs del sistema informático para establecer la inclusión en la nómina de pagos.	4	3	-1	DFA/JCR	PT.A.5.1
PROCEDIMIENTO No 2 Escoger una muestra aleatoria para establecer si la inclusión en la nómina corresponde a lo indicado en su contratación.	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.5.2
PROCEDIMIENTO No 3 Revisar si los empleados que constan en el rol de pagos, se encuentran físicamente realizando su labor.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.A.5.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 6					
Inducción del personal					
PROCEDIMIENTO No 1 Entrevistar aleatoriamente a una muestra significativa de personal para determinar si el proceso de inducción es realizado correctamente.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.A.6.1
PROCEDIMIENTO No 2 Revisar si la inducción en los casos seleccionados como muestra, luego ha permitido una adecuada inserción laboral.	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.6.2
PROCESO No 7					
Entrenamiento y desarrollo de personal					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar el cumplimiento del cronograma anual de capacitación	4	2	-2	DFA/JCR	PT.A.7.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar la asistencia y establecer el nivel de ausentismo a los eventos de capacitación	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.7.2
PROCEDIMIENTO No 3 Entrevistar aleatoriamente a los empleados para determinar el grado de satisfacción con el programa de capacitación de la Empresa.	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.7.3
PROCEDIMIENTO No 4 Verificar que existan los informes de las capacitaciones y que se hayan remitido a la Gerencia General.	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.7.4

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
<u>PROCESO No 8</u> Evaluación del desempeño					
PROCEDIMIENTO No1 Analizar los informes dirigidos a la Gerencia General correspondientes a la evaluación de desempeño que se hace trimestralmente, para establecer si los parámetros de medición del desempeño han sido los adecuados.	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.8.1
PROCEDIMIENTO No2 Establecer una muestra significativa para determinar si el desempeño de cada trabajador tiene datos históricos y si estos son coherentes	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.8.2
Comunicación de resultados	16	16	0	DFA/JCR	
TOTALES	160	157	-3		

4.2.2 Evaluación de Control Interno.

Definición de Control Interno

“El Control Interno se refiere a los métodos seguidos por una compañía para proteger sus activos, para proteger a la empresa en contra del mal uso de los activos, para evitar que se incurra indebidamente en pasivos, para asegurar la exactitud y la confiabilidad de toda la información financiera y de operación, para evaluar la eficiencia en las operaciones y para cerciorarse si ha habido una adhesión a la política que tenga establecida la compañía”¹².

“Limitaciones intrínsecas del control interno

- a) Restricciones de recursos y la necesidad de considerar el costo del control interno en relación con los beneficios anticipados.
- b) Los límites del juicio humano y fallos humanos, tales como simples errores o equivocaciones por descuidos, distracción, errores o malentendidos de las instrucciones.
- c) La capacidad de la gerencia para desviar el control interno.
- d) La posibilidad de que exista colusión entre dos o más personas dentro o fuera de la entidad.
- e) La realidad de que pueden ocurrir interrupciones”¹³.

¹²HOLMES, Arthur, Principios Básicos de Auditoría.

¹³ <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/controlinterno/capitulo5.htm>.

Métodos de Evaluación de Control Interno

COSO I

COSO quiere decir:

Comitte Of Sponsorig Organizations

Misión del COSO

El objetivo de COSO es mejorar la calidad de la información financiera a través de un enfoque sobre la consideración, práctica ética y control interno de la sociedad.

Definición COSO de Control Interno

El control interno es un proceso realizado por el directorio, gerencias y otros empleados de una empresa, diseñado para brindar una seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficacia de las operaciones
- Confianza en la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y demás reglamentaciones en vigencia

Componentes del Control Interno

Ambiente de Control

El ambiente de control comprende el estilo de dirección que la alta gerencia tiene hacia su organización. Establece las condiciones en que los sistemas de control deben operar y como resultado contribuye en forma positiva a su confiabilidad.

Evaluación de Riesgos

La alta gerencia es quien identifica y analiza los factores considerados riesgo para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa. Una vez identificados los factores de riesgo, la gerencia debe establecer los lineamientos necesarios para manejarlos.

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad.

Estos riesgos incluyen circunstancias internas o externas que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Son elementos de la evaluación del riesgo, entre otros, cambios en el ambiente operativo del trabajo, ingreso de nuevo personal, implementación de sistemas de información nuevos y reorganización en la entidad.

La evaluación de riesgos debe ser responsabilidad de todos los niveles gerenciales involucrados en el logro de objetivos. Esta actividad de auto-evaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos han sido apropiadamente realizados. También esta auto-evaluación debe ser revisada por los auditores externos en su examen anual. Los riesgos deben ser analizados en función del entorno en el que el ente se desenvuelve pues éste es susceptible a cambios por lo que deben tomarse en cuenta posibles modificaciones que puedan darse en función de:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Actividades de Control

Según el Control Interno, Manual de Estructura Conceptual Integrada, COSO, nos dice: Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la organización en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del

desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.

Los elementos de las actividades de control gerencial son: las revisiones del desempeño, el procesamiento de información computarizada, los controles relativos a la protección y conservación de los activos, así como la división de funciones y responsabilidades. Un gran apoyo a las actividades de control que ejecutan las empresas, es el factor tecnológico con el que cuentan pues si es adecuado y suficiente, permite que el procesamiento de datos se dé de una forma efectiva y segura.

Sistema de Información y comunicación

Según el Control Interno, Manual de Estructura Conceptual Integrada, COSO, nos dice: Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma oportuna que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades. El sistema de información produce documentos que contiene información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Ella se relaciona no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones y la información externa de negocios. También se debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la alta administración respecto a que las responsabilidades de control deben asumirse seriamente. Ellos deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que cómo sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Ellos deben tener un medio de comunicación de la información significativa en sentido contrario. Ellos también necesitan comunicación

efectiva con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Actividades de Monitoreo y Supervisión

Según el Control Interno, Manual de Estructura Conceptual Integrada, COSO, nos dice: Los Sistemas de Control Interno requieren que sean monitoreados un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Ello es realizado mediante acciones de monitoreo ongoing, evaluaciones separadas o una combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye las actividades regulares de administración y supervisión, así como otras acciones personales tomadas en el desempeño de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primariamente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo on going. Las deficiencias del control interno deben reportarse hacia arriba, informando los asuntos delicados a la gerencia, a la junta directiva.

COSO II

El Informe Coso II o Coso ERM (Enterprise Risk Management), al igual que el informe Coso I, fue emitido por el Comité de Organizaciones Participantes (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway comisión). El proceso de desarrollo del informe inició en 2001 con el objetivo de crear un marco global que permita mejorar y evaluar en proceso de administración del riesgo tomando en cuenta su importancia dentro de las organizaciones. El informe es emitido en el año 2004 con el nombre Gestión del Riesgo Empresarial – Estructura Integrada

(Enterprise Risk Management – Integrated Framework) que constituye un marco adecuado para la administración del riesgo. Esta estructura conceptual contiene el Control Interno, es decir; contiene el COSO I Control Interno – Estructura Integrada; por lo cual no lo suple, lo complementa.

El Enterprise Risk Management se define como: “La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de la organización, es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización.

COMPONENTES COSO II

Ambiente interno

Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

Establecimiento de objetivos

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad

y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Identificación de eventos

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

Evaluación de riesgos

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

Respuesta al riesgo

La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

Actividades de control

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

Información y comunicación

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

Supervisión

La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. La gestión de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo en que casi cualquier componente puede influir en otro.

NARRATIVA

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

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema. Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad.

Detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, etc. La información se obtiene y se prepara según lo juzgue conveniente el Contador Público, por funciones, por departamentos, por algún proceso que sea adecuado a las circunstancias. La forma y extensión en la aplicación de este procedimiento dependerá desde luego de la práctica y juicio del Contador Público observada al respecto, y que puede consistir en:

- Preparar sus notas relativas al estudio de la compañía de manera que cubran todos los aspectos de su revisión.
- Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo, también cuando el control existente en las otras secciones no cubiertas por sus notas es adecuado.

Siempre deberá tenerse en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente y su impacto en la unidad siguiente.

VENTAJAS


- El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la Empresa.
- Se obliga al Contador Público a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

DESVENTAJAS

- Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.
- No se tiene un índice de eficiencia.”¹⁴

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos37/control-interno/control-interno2.shtml>.

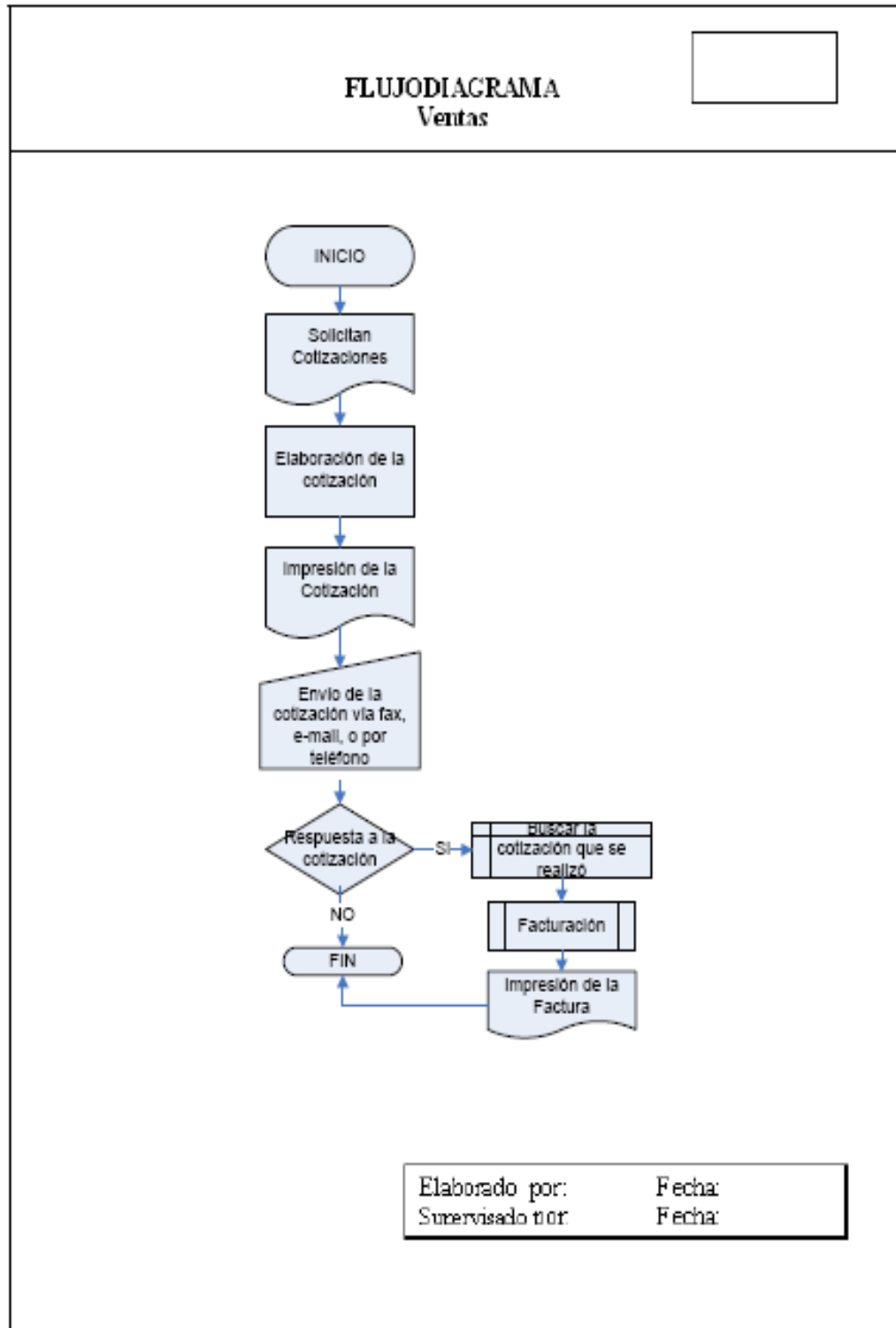
EJEMPLO

Auditoría de gestión Ciclo de Ventas Técnica Narrativa					
<p>Este proceso inicia en el departamento de ventas, se recibe los pedidos de los clientes, se cotiza los pedidos de acuerdo al cliente, es decir depende del plazo que cancelen se cotiza con precio, A, B, C, D.</p> <p>Se envía las cotizaciones a cada cliente y confirman si están de acuerdo con los precios, si están de acuerdo se emite la factura y si no están de acuerdo se negocia nuevamente los precios</p> <p>Una vez emitida la factura y guía de remisión se envía a Bodega para que realicen el despacho. Bodega recibe los documentos y prepara la mercadería, luego coordina los despachos según las rutas (Sur: Machachi, Latacunga, Ambato -Norte: Guayallamba, Tabacundo, el Quinche, Cayambe, los chóferes entregan el producto a los clientes de acuerdo a la factura y hacen firmar las facturas y guías de remisión para constancia, luego entregan los documentos firmados a bodega.</p> <p>Bodega revisa si todos los documentos están en orden y envía al Dep de Ventas, ahí se revisan los documentos firmados, si existe novedades con los productos se emite una nota de crédito(devolución), y se envía a bodega para su entrega y si no existe novedades se archiva la segunda copia en Orden secuencial y la tercera copia envía a cartera para que realice el cobro.</p>					
<table border="1"><tr><td>Elaborado por:</td><td>Fecha</td></tr><tr><td>Supervisado por:</td><td>Fecha</td></tr></table>		Elaborado por:	Fecha	Supervisado por:	Fecha
Elaborado por:	Fecha				
Supervisado por:	Fecha				

FLUJODIAGRAMACIÓN

El método de diagramación se expone, a través de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujograma del sistema, deberá visualizar el flujo de la información y los documentos que se procesan. El flujograma se elabora usando símbolos estándar, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Si el auditor usa un flujograma elaborado por la entidad, debe ser capaz de leerlo, interpretar sus símbolos y sacar conclusiones útiles respecto al sistema representado por el flujograma.

EJEMPLO:



CUESTIONARIOS

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados. La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones. Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido. Como parte de la preparación para el examen de estados financieros, el auditor debe elaborar el cuestionario de comprobación sobre control interno. Este documento está constituido por varias listas de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios o empleados de la entidad bajo revisión o que el auditor mismo contesta durante el curso de la auditoría basado en sus observaciones.

“Cuando el Auditor llena el cuestionario por medio de una entrevista con uno o más funcionarios de la entidad, debe tomar en cuenta la necesidad de confirmar durante el curso de la auditoría la veracidad de las respuestas dadas, sin confiar completamente en las obtenidas. La aplicación correcta de los cuestionarios sobre control interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones. Es esencial que el

Auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario.”¹⁵

EJEMPLO:

Cuestionario de control Interno

ÁREA DE VENTAS

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Recae en alguien la responsabilidad de Ventas?					
2	¿Se cuenta con un eficaz sistema de administración de clientes?					
3	¿Se efectúa la planificación de las ventas?					
4	¿Se dispone de un inventario de clientes actualizado?					
5	¿Se determinan formas en que los RR.HH de Ventas agregan valor a la organización?					

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos37/control-interno/control-interno2.shtml>.

ENTREVISTA CON GERENCIA GENERAL Y VISITA DE LAS INSTALACIONES, ANTES DE INICIAR LA AUDITORÍA.

Quito, 25 de enero del 2009

Se procedió a realizar la visita a las instalaciones de HANSA CÍA. LTDA. Donde el gerente General, recibió al equipo de trabajo de D&M AUDITORES, esta visita se realiza con el objeto de tener un conocimiento general de la empresa y del Área de Recursos Humanos.

En la visita se procedió a recorrer las instalaciones de la Empresa, donde se constató que la misma cuenta con infraestructura necesaria para la realización del trabajo.

También se observó que las áreas están bien distribuidas, es decir que el personal cuenta con espacio suficiente para realizar sus labores.

Existe una buena segregación de funciones y la comunicación de resultados entre áreas es formal; existe una buena relación entre el personal que labora en la Empresa.

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Recae en alguien la responsabilidad del Área de Recursos Humanos?	X		4	4	
2	¿Se hace una valuación de puestos?	X		2	2	
3	¿Se realiza un análisis de puestos?	X		2	2	
4	¿Existe algún documento que consigne los requerimientos para la solicitud de contratación de personal?	X		2	2	
5	¿La solicitud de contratación de personal tiene la autorización y aval de la Gerencia General?	X		3	3	
6	¿Previo al reclutamiento de personal se realiza exámenes internos para promover a los empleados más idóneos al cargo o puesto vacante?		X	0	2	No existe registros de exámenes internos para promociones
7	¿El reclutamiento de personal siempre es realizado por el requerimiento de una solicitud de contratación autorizada por la Gerencia General?	X		3	3	
8	¿Existe algún procedimiento, con respecto a la promoción de la vacante en la prensa, que involucre firmas de autorización?		X	0	2	No existe firmas de autorización para la publicación en la prensa.
9	¿Se cumple con los cronogramas de reclutamiento de personal?		X	0	3	Se cumple, pero no en los plazos establecidos
10	¿Se receptan sólo las carpetas que cumplen con el perfil de la vacante?	X		3	3	

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
11	¿Existe un control adecuado para que las carpetas que entran en la base de datos contengan la información integra de cada aspirante?		X	0	2	No existe una persona que verifique que la secretaria ingrese integramente las carpetas.
12	¿Se evalúa a los aspirantes al cargo?	X		3	3	
13	¿Las evaluaciones escritas contienen competencias de acuerdo al puesto vacante?	X		3	3	
14	¿Se analizan y se establece la veracidad de las referencias y documentos de sustento de los aspirantes?	X		3	3	
15	¿Se practican exámenes médicos a los aspirantes?		X	0	3	No existe Departamento Médico
16	¿Las personas seleccionadas cumplen con las competencias que requiere el puesto?	X		2	2	
17	¿La entrevista final se la hace con criterios técnicos?	X		2	2	
18	¿Los contratos de trabajo son debidamente revisados, aprobados y legalizados?		X	0	2	Existen problemas en la legalización
19	¿Existe un documento autorizado que respalde la inclusión en la nómina de pagos?		X	0	3	Solo existe la petición Verbal del gerente Genral
20	¿Existe un documento autorizado por el Jefe de Recursos Humanos, indicando el enrolamiento del nuevo colaborador con el día, la hora y el lugar de inicio de las actividades laborales?		X	0	2	No existe dicho documento; se lo hace de una forma verbal.
21	¿Existe un documento del Reglamento Interno de la Empresa, el que se le entrega a la persona contratada?	X		2	2	

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
22	¿Se lleva a cabo un reconocimiento de las instalaciones de la Empresa y se realiza una presentación del personal de nuevo ingreso?	X		2	2	
23	¿El nuevo personal es informado de sus actividades diarias y principales funciones, por parte de sus jefes inmediatos?	X		2	2	
24	¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?	X		3	3	
25	¿Se verifica que los contenidos de las capacitaciones se apeguen a las necesidades de las áreas?	X		2	2	
26	¿Está claramente definida la necesidad de capacitación y desarrollo en relación con los productos y los servicios que genera la organización?	X		2	2	
27	¿Se cuenta con un análisis comparativo del desempeño antes y después de las capacitaciones?		X	0	3	No se hacen esos estudios
28	¿Se elaboran estadísticas del desempeño de cada empleado?	X		3	3	
29	¿Existen procedimientos documentados para la concesión de licencias?		X	0	3	No existe dicho procedimiento
30	¿Existen procedimientos documentados para pago de comisiones?	X		3	3	
31	¿Existen procedimientos documentados para anticipos?	X		3	3	

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
32	¿Existen procedimientos documentados para pensiones jubilares?	X		3	3	
33	¿Existen procedimientos documentados para las compensaciones?	X		3	3	
34	¿Existen procedimientos documentados para faltas?	X		3	3	
35	¿Existen procedimientos documentados para permisos?		X	0	3	No existe dicho procedimiento
36	¿Existen procedimientos documentados para horas extras y extraordinarias?	x		3	3	
37	¿Existen procedimientos documentados para el pago de compensaciones?	X		3	3	
38	¿Existen procedimientos documentados para los aumento de sueldos?	X		3	3	
TOTAL				72	100	

TABLA DE CALIFICACIÓN

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
41 - 60	61 - 80	81 - 90	91 - 100
	72		

INTERPRETACIÓN

De acuerdo al Cuestionario de Evaluación de Control Interno Administrativo, se obtuvo una calificación del 72 % que según la tabla de calificación, la Empresa HANSA CÍA. LTDA. en el Área de Recursos Humanos, tiene un índice de Control Interno Administrativo BUENO y se encuentra entre los valores medios de este rango, lo que significa que los controles que tiene la Empresa son aceptables, pero estos pueden mejorar significativamente poniendo atención a unos pocos puntos. El Área tendrá mejores niveles de eficiencia, eficacia, efectividad.

4.2.3 Medición de los Riesgos de Auditoría.

RIESGO INHERENTE

En el Área de Recursos Humanos el riesgo inherente es estimado en un 30% por las siguientes razones:

- No se cuenta con un sistema informático específico para el manejo del talento humano.
- En la empresa no se tiene un departamento que se encargue de Auditoría Interna.
- No existe una persona específica para manejar el Recurso Humano la responsabilidad la tiene el Gerente Administrativo pero también tienen a cargo otra Área de la Empresa.

RIESGO DE CONTROL

El Riesgo de Control del Área de Recursos Humanos se lo determina de la siguiente forma:

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

De los datos anteriormente obtenidos tenemos que:

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 72\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 28\%$$

Este porcentaje nos indica que existe no es suficiente el control interno que se aplica para esta área y que tiene que haber cambios inmediatos para que no existan inconvenientes en ninguno de los procesos de esta área importante de HANSA CÍA. LTDA. en el futuro.

RIESGO DE DETECCIÓN

El riesgo de detección establecido para la presente área es del 10% esto basado en la experiencia del Equipo Auditor y fundamentos teóricos de auditoría de gestión de fuentes experimentadas y confiables.

RIESGO DE AUDITORÍA

El riesgo de Auditoría lo calculamos de la siguiente forma:

$$\text{R.A.} = \text{RIESGO INHERENTE} * \text{RIESGO DE CONTROL} * \text{RIESGO DE DETECCIÓN}$$

Con los datos anteriormente obtenidos tenemos:

$$\text{R.A.} = 30\% * 28\% * 10\%$$

$$\text{R.A.} = 0,84\%$$

El Riesgo de Auditoría calculado es de 0,84% el cual no es significativo y resulta razonable para proceder con la Auditoría de Gestión.

4.2.4 Aplicación de Técnicas y Procedimientos.

TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS A APLICARSE EN EL TRANSCURSO DEL EXAMEN.

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

Técnicas de verificación ocular:

- Comparación
- Observación
- Rastreo

Técnicas de verificación verbal:

- Indagación

Técnicas de verificación escrita:

- Análisis
- Confirmación con terceros

Técnicas de verificación documental:

- Comprobación
- Computación

Técnicas de verificación física

Inspección

La aplicación de Técnicas y Procedimientos en el Área de Recursos Humanos se lo realizó de la siguiente forma:

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
<u>PROCESO No 1</u> Solicitud de Contratación de Personal	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que las solicitudes de personal tengan la debida autorización.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que la creación de nuevos puestos obedezca a criterios técnicos.	Comprobación
<u>PROCESO No 2</u> Reclutamiento de personal	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los documentos de reclutamiento correspondan al perfil del puesto o vacante	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer si los cronogramas de contratación fueron cumplidos	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 3 Cotejar el número de carpetas recibidas en el proceso con el numero contenido en la base de datos digital de la Empresa	Comparación
<u>PROCESO No 3</u> Selección del personal	
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar si las pruebas escritas de los empleados contratados en el periodo están correctamente elaboradas de acuerdo al perfil del puesto.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer que nivel de seguridad y restricción de acceso, tienen los contenidos de las pruebas que se aplican para la contratación.	Observación
PROCEDIMIENTO No 3 Establecer si los criterios técnicos de evaluación en la entrevista final del aspirante, son los apropiados.	Observación

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
PROCESO No 4 Contratación del personal	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los contratos de trabajo a prueba y los de contratación permanente estén correctamente elaborados.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Revisar que los contratos de trabajo estén legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo, en la Dirección de Trabajo.	Comprobación
PROCESO No 5 Inclusión en la nómina de pagos	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar los logs del sistema informático para establecer la inclusión en la nómina de pagos.	Comprobación, Observación
PROCEDIMIENTO No 2 Escoger una muestra aleatoria para establecer si la inclusión en la nómina corresponde a lo indicado en su contratación.	Rastreo
PROCEDIMIENTO No 3 Revisar si los empleados que constan en el rol de pagos, se encuentran físicamente realizando su labor.	Rastreo, Observación
PROCESO No 6 Inducción del personal	
PROCEDIMIENTO No 1 Entrevistar aleatoriamente a una muestra significativa de personal para determinar si el proceso de inducción es realizado correctamente.	Indagación
PROCEDIMIENTO No 2 Revisar si la inducción en los casos seleccionados como muestra, luego ha permitido una adecuada inserción laboral.	Indagación

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
<u>PROCESO No 7</u> Entrenamiento y desarrollo de personal	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar el cumplimiento del cronograma anual de capacitación	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar la asistencia y establecer el nivel de ausentismo a los eventos de capacitación	Comprobación, Análisis
PROCEDIMIENTO No 3 Entrevistar aleatoriamente a los empleados para determinar el grado de satisfacción con el programa de capacitación de la Empresa.	Indagación
PROCEDIMIENTO No 4 Verificar que existen los informes de las capacitaciones dirigidas a la Gerencia General.	Comprobación
<u>PROCESO No 8</u> Evaluación del desempeño	
PROCEDIMIENTO No1 Analizar los informes dirigidos a la Gerencia General correspondientes a la evaluación de desempeño que se hace trimestralmente, para establecer si los parámetros de medición del desempeño han sido los más adecuados.	Comprobación, Análisis
PROCEDIMIENTO No2 Establecer una muestra significativa para determinar si el desempeño de cada trabajador tiene datos históricos y si estos son coherentes	Análisis

4.2.5 Papeles de Trabajo.

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

- a) Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado
- b) Respalda el dictamen, las conclusiones y recomendaciones del informe.

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos en que el auditor registra los datos e informes obtenidos durante su examen, los resultados de las pruebas realizadas y la descripción de las mismas.

Los papeles de trabajo servirán entre otros aspectos, para:

- Redactar y sustentar el informe de auditoría.
- Ayudar a la planificación.
- Facilitar el examen de auditoría.
- Sentar las bases para el control de calidad de la auditoría.
- Defender las demandas, los juicios y otros procesos jurídicos
- Demostrar el cumplimiento de las normas de auditoría
- Documentar las deficiencias encontradas.
- Registrar la información reunida en la auditoría.

D&M
AUDITORES

PT.A.1.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 1

Solicitud de Contratación de Personal

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar que las solicitudes de personal tengan la debida autorización.

Se procedió a revisar la solicitudes de contratación de personal del periodo 20X1 y se observó que una solicitud no existía de un total de 4 solicitudes que debían existir según las vacantes que se cubrieron en el periodo. Se realizó una indagación del hecho y se encontró que la solicitud de contratación fue extraviada pero el Gerente General firmo la autorización.

INDICADOR

$\frac{\text{NÚMERO DE SOLICITUDES DE PERSONAL DOCUMENTADAS}}{\text{TOTAL DE SOLICITUDES DE PERSONAL}} = \frac{3}{4} = 75\%$
--

ELAB POR: DFA
HALLAZGO A.1
PAG 151

D&M
AUDITORES

PT.A.1.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 1 Solicitud de Contratación de Personal	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que la creación de nuevos puestos obedezca a criterios técnicos. Se verifico que la creación de nuevos puestos obedece a criterios técnicos cuando lo requiere cada departamento se elabora un informe con lo requerido y se envía al Gerente Administrativo, quien evalúa si existe la factibilidad de contratar nuevo personal o asignar más funciones a otros empleados.	

D&M
AUDITORES

PT.A.2.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 2

Reclutamiento de personal

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar que los documentos de reclutamiento correspondan al perfil del puesto o vacante.

Se verificó que las publicaciones en la prensa y radio si correspondían a los perfiles necesitados; se determinó que cumplían con la descripción del puesto.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.2.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 2

Reclutamiento de personal

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer si los cronogramas de contratación fueron cumplidos.

Se comprobó que los cronogramas de contratación elaborados fueron cumplidos por el Área y de acuerdo al presupuesto establecido.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.2.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 2

Reclutamiento de personal

PROCEDIMIENTO No 3

Cotejar el número de carpetas recibidas en el proceso con el número contenido en la base de datos digital de la Empresa.

Se cotejó el número de carpetas recibidas en el proceso, con el número contenido en la base de datos digital de la Empresa y se observó que de un total de 80 carpetas requeridas para la selección, existieron 45 registros digitales.

INDICADOR

$\frac{\text{REGISTROS DIGITALES}}{\text{REGISTROS DIGITALES REQUERIDOS}} = \frac{45}{80} = 56\%$

ELAB POR: DFA
HALLAZGO A.2
PAG 152

D&M
AUDITORES

PT.A.3.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 3

Selección del personal

PROCEDIMIENTO No 1

Revisar si las pruebas escritas de los empleados contratados en el período están correctamente elaboradas de acuerdo al perfil del puesto.

Se comprobó que las pruebas de los empleados contratados en el período cumplen con el perfil del puesto.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.3.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 3
Selección del personal

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer que nivel de seguridad y restricción de acceso tienen los contenidos de las pruebas que se aplican para la contratación.

Se observó que existen 4 modelos de pruebas para cada puesto, los que se encuentran en el ordenador del Gerente Administrativo protegidos con una clave de seguridad. También se indagó que las pruebas son sorteadas e impresas 10 minutos antes del examen de los aspirantes.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.3.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 3
Selección del personal

PROCEDIMIENTO No 3

Establecer si los criterios técnicos de evaluación en la entrevista final del aspirante son los apropiados.

Se observó en una entrevista de trabajo realizada, que la persona encargada de entrevistar, tenía una matriz de evaluación al aspirante, en la que existía el nombre de los aspirantes y los criterios de la evaluación. A cada criterio de evaluación corresponde una calificación, la que es dada por el evaluador según su experiencia.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.4.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 4

Contratación del personal

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar que los contratos de trabajo a prueba y los de contratación permanente estén correctamente elaborados.

Se observó que los contratos de trabajo a prueba y permanentes cumplen con las especificaciones legales requeridas.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.4.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 4

Contratación del personal

PROCEDIMIENTO No 2

Revisar que los contratos de trabajo estén legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo, en la Dirección de Trabajo.

Se observó que de 53 contratos de trabajo, existen 20 contratos no legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo en la Dirección de Trabajo.

INDICADOR

$\frac{\text{CONTRATOS LEGALIZADOS}}{\text{TOTAL NÚMERO DE CONTRATOS}} = \frac{33}{53} = 62\%$
--

ELAB POR: DFA
HALLAZGO A.3
PAG 153

D&M
AUDITORES

PT.A.5.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 5

Inclusión en la nómina de pagos

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar los log del sistema informático para establecer la inclusión en la nómina de pagos.

Se observó que de los 53 contratos analizados se encuentran registrados en el sistema e incluidos en la nómina de pagos.

INDICADOR:

$$\frac{\text{PERSONAL REGISTRADO EN EL SISTEMA}}{\text{TOTAL PERSONAL}} = \frac{53}{53} = 100\%$$

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.5.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 5
Inclusión en la nómina de pagos

PROCEDIMIENTO No 2

Escoger una muestra aleatoria para establecer si la inclusión en la nómina corresponde a lo indicado en su contratación.

Se escogió una muestra de 10 contratos aleatoriamente y se verificó que el cargo correspondía a lo especificado en el contrato con la información de nómina.

INDICADOR:

$$\frac{\text{MUESTRA INCLUIDA EN LA NÓMINA}}{\text{MUESTRA TOTAL}} = \frac{10}{10} 100\%$$

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.5.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 5
Inclusión en la nómina de pagos

PROCEDIMIENTO No 3

Revisar si los empleados que constan en el rol de pagos, se encuentran físicamente realizando su labor.

Se observó que todos los empleados que constan en la nómina, se encuentran ocupando sus cargos y realizando sus labores.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.6.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 6

Inducción del personal

PROCEDIMIENTO No 1

Entrevistar aleatoriamente a una muestra significativa de personal para determinar si el proceso de inducción es realizado correctamente.

Se escogió una muestra de 20 personas, para determinar si el proceso de inducción era correcto, con lo cual se concluyó que este proceso no muestra novedades.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.6.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 6

Inducción del personal

PROCEDIMIENTO No 2

Revisar si la inducción en los casos seleccionados como muestra, ha permitido una adecuada insertación laboral.

Se estableció que en los casos seleccionados anteriormente como muestra, la inducción ha permitido un adecuado ambiente de trabajo e inserción laboral.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.7.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 7
Entrenamiento y desarrollo de personal

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar el cumplimiento del cronograma anual de capacitación.

Se revisó el cronograma anual de capacitación del año 20X1 , donde se encontró que constaban 24 capacitaciones, de las cuales se cumplieron 10 en las fechas indicadas y 6 más en fechas distintas a las programadas.

INDICADOR

$$\frac{\text{CAPACITACIONES REALIZADAS}}{\text{TOTAL DE CAPACITACIONES}} = \frac{16}{24} = 67\%$$

$$\frac{\text{CAPACITACIONES REALIZADAS A TIEMPO}}{\text{TOTAL CAPACITACIONES}} = \frac{10}{24} = 42\%$$

ELAB POR: DFA
HALLAZGO A.4
PAG 154

D&M
AUDITORES

PT.A.7.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 7
Entrenamiento y desarrollo de personal

PROCEDIMIENTO No 2

Verificar la asistencia y establecer el nivel de ausentismo a los eventos de capacitación.

Se revisó el listado de asistencias a las capacitaciones del año 20X1, y se comprobó que de 53 personas que debían asistir, 11 no asistieron.

INDICADOR

$$\frac{\text{PERSONAL QUE ASISTIÓ}}{\text{TOTAL PERSONAL}} = \frac{42}{53} = 79\%$$

ELAB POR: DFA
HALLAZGO A.5
PAG 155

D&M
AUDITORES

PT.A.7.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 7
Entrenamiento y desarrollo de personal

PROCEDIMIENTO No 3

Entrevistar aleatoriamente a los empleados para determinar el grado de satisfacción con el programa de capacitación de la Empresa.

Se indagó aleatoriamente a una muestra de empleados para determinar el grado de satisfacción con la capacitación, lo cual indicó que los empleados se encuentran satisfechos.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.7.4

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 7

Entrenamiento y desarrollo de personal

PROCEDIMIENTO No 4

Verificar que existen los informes de las capacitaciones dirigidas a la Gerencia General.

Se comprobó que del total de capacitaciones realizadas no se han enviado al Gerente General 6 informes.

INDICADOR

$\frac{\text{INFORMES ENVIADOS AL GERENTE}}{\text{TOTAL INFORMES DE CAPACITACIONES}} = \frac{10}{16} = 63\%$
--

ELAB POR: DFA
HALLAZGO A.6
PAG 156

D&M
AUDITORES

PT.A.8.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 8
Evaluación del desempeño

PROCEDIMIENTO No1

Analizar los informes dirigidos a la Gerencia General, correspondientes a la evaluación de desempeño que se hace trimestralmente, para establecer si los parámetros de medición del desempeño han sido los más adecuados.

Se analizó los informes dirigidos a la Gerencia General acerca de la evaluación de desempeño y se determinó que los parámetros de medición de desempeño son adecuados.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.8.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 8
Evaluación del desempeño

PROCEDIMIENTO No2

Establecer una muestra significativa para determinar si el desempeño de cada trabajador tiene datos históricos y si estos son coherentes.

Se estableció una muestra, la cual consta de 20 empleados; se analizó a cada empleado en su ficha histórica y se determinó que su desempeño es coherente.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

4.2.6 Hallazgos de Auditoría.

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
A1	<p>PROCESO No 1 Solicitud de Contratación de Personal.</p> <p>PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que las solicitudes de personal tengan la debida autorización.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se procedió a revisar la solicitudes de contratación de personal del periodo 20X1 y se observó que una solicitud no existía de un total de 4 solicitudes que debían existir, según las vacantes que se cubrieron en el periodo.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Debe existir toda la documentación de las solicitudes de contratación del personal y estas deben estar debidamente autorizadas.</p> <p>CAUSA</p> <p>Pérdida de la documentación.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Crear cargos que no se necesitan y contratar personal sin la autorización debida.</p>	<p>VER P/T PT.A.1.1 PAG 130</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
A2	<p>PROCESO No 2 Reclutamiento de personal.</p> <p>PROCEDIMIENTO No 3 Cotejar el número de carpetas recibidas en el proceso con el número contenido en la base de datos digital de la Empresa.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se cotejó el número de carpetas recibidas en el proceso, con el número contenido en la base de datos digital de la Empresa y se observó que de un total de 80 carpetas requeridas para la selección, existieron 45 registros digitales.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Por cada puesto se debe cumplir con un mínimo de 20 carpetas requeridas para cada puesto.</p> <p>CAUSA</p> <p>No se presentaron las suficientes carpetas en el período que establecía el cronograma.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Las carpetas no son suficientes y se puede contratar personal no idóneo por falta de prospectos.</p>	<p>VER P/T PT.A.2.3 PAG 134</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
A3	<p>PROCESO No 4 Contratación del personal.</p> <p>PROCEDIMIENTO No 2 Revisar que los contratos de trabajo estén legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo en la Dirección de Trabajo.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se observó que de 53 contratos de trabajo existen 20 contratos no legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo en la Dirección de Trabajo.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Todos los contratos celebrados con los empleados, deben estar legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo en la Dirección de Trabajo.</p> <p>CAUSA</p> <p>Negligencia del Área de Recursos Humanos.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Los empleados están desamparados al no contar con un contrato laboral legalizado.</p>	<p>VER P/T PT.A.4.2 PAG 139</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
A4	<p>PROCESO No 7 Entrenamiento y desarrollo de personal.</p> <p>PROCEDIMIENTO No 1 Verificar el cumplimiento del cronograma anual de capacitación.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se revisó el cronograma anual de capacitación del año 20X1 , donde se encontró que constaban 24 capacitaciones, de las cuales se cumplieron 10 en las fechas indicadas y 6 más en fechas distintas a las programadas.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Todas las capacitaciones deben ser ejecutadas en las fechas establecidas.</p> <p>CAUSA</p> <p>Mala planificación.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Los empleados no reciben la capacitación oportunamente y esto provoca una baja en el desempeño.</p>	<p>VER P/T PT.A.7.1 PAG 145</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
A5	<p>PROCESO No 7 Entrenamiento y desarrollo de personal</p> <p>PROCEDIMIENTO No 2 Verificar la asistencia y establecer el nivel de ausentismo a los eventos de capacitación.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se revisó el listado de asistencias a las capacitaciones del año 20X1, y se comprobó que de 53 personas que debían asistir, 11 no asistieron.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Todos los empleados deben asistir a las capacitaciones programadas por la Empresa.</p> <p>CAUSA</p> <p>Falta de seriedad y compromiso de los empleados para con la Empresa.</p> <p>EFEECTO</p> <p>El desempeño de los empleados disminuye, lo que ocasiona pérdidas para la Empresa.</p>	<p>VER P/T PT.A.7.2 PAG 146</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
A6	<p>PROCESO No 7 Entrenamiento y desarrollo de personal</p> <p>PROCEDIMIENTO No 4 Verificar que existen los informes de las capacitaciones dirigidas a la Gerencia General.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se comprobó que del total de capacitaciones realizadas no se han enviado al Gerente General 6 informes.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Por cada capacitación realizada al personal, debe existir un informe dirigido a Gerencia.</p> <p>CAUSA</p> <p>No existe una persona encargada del Departamento de Recursos Humanos y no se ha designado a alguien que cumpla con esta labor.</p> <p>EFFECTO</p> <p>No saber como se está desarrollando esta actividad, por lo que no se podrá medir el grado de desempeño de los empleados.</p>	<p>VER P/T PT.A.7.4 PAG 148</p>

4.3 Fase III Comunicación de Resultados.

Quito, 5 de marzo del 20X2

Señores.

HANSA CÍA. LTDA.

Presente

De nuestras consideraciones;

Hemos realizado una Auditoría de Gestión a la Empresa, con el objeto de evaluar: la eficiencia, la eficacia y la economía con que se manejan las operaciones y la observancia de disposiciones éticas por el personal.

Nuestro examen se realizó de acuerdo con las Normas para el ejercicio profesional de la auditoría, en consecuencia incluyó las técnicas y procedimientos de auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias.

Para la evaluación de la Gestión utilizamos parámetros propios de la Empresa de aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y honesta.

Orientamos nuestra auditoría al Área de Recursos Humanos.

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. A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido en nuestro trabajo.

Atentamente

Darlin Aguirre
Auditor jefe

INFORME AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA HANSA CÍA. LTDA.

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Área de RR.HH de la Empresa HANSA CÍA. LTDA. se la realizó en cumplimiento a la disposición de la Gerencia General, según la aprobación de la carta que se propuso el día 20 de enero del 20X2.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el Área de Recursos Humanos de la Empresa HANSA CÍA. LTDA.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos del Área a ser examinada.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control Interno establecidos en el Área de Recursos Humanos.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrió el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

La Auditoría de Gestión se realizó del 1ro al 28 de febrero del 20X2 con un presupuesto estimado de 160 horas.

BASE LEGAL

HANSA CÍA. LTDA. fue creada el 28 de agosto de 1964, fecha desde la cual cuenta con personería jurídica. Sus propietarios son:

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SOCIAL	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	VALOR NOMINAL c/u	% DE APORTACIÓN
Alarcón López Patricio	US \$ 12.584,00	6.292,00	US \$ 2,00	78,65
Espinoza Guillan Gardner	US \$ 710,80	355,40	US \$ 2,00	4,44
Espinoza Maizabel	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Julio	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Amanda	US \$ 857,60	428,80	US \$ 2,00	5,36
Andrade Ariosto	US \$ 91,20	45,60	US \$ 2,00	0,57
Alarcón Bach Michael	US \$ 614,00	307,00	US \$ 2,00	3,84
TOTAL	US \$ 16.000,00	8.000,00		100,00

Disposiciones Legales, Reglamentarias y Normativas.

La base legal que sirvió como criterio profesional en el desarrollo del examen es la siguiente:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Reglamentos Internos de HANSA CÍA. LTDA.
- Organigramas.
- Actas de junta de Socios,
- Las demás disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al examen.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE HANSA CÍA. LTDA.

DIRECTIVO

Gerencia General.

OPERATIVO

Gerencia de Ventas.

Gerencia Financiera.

Gerencia Administrativa.

Gerencia Técnica.

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO.

	DESCRIPCIÓN	HORAS REALES UTILIZADAS
1	Planificación	8
2	Programación	16
3	Evaluación de Control Interno	16
4	Medición de los Riesgos de Auditoría	16
5	Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos	85
6	Comunicación de resultados	16
	TOTAL	157

EQUIPO DE TRABAJO

NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

RECURSOS MATERIALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR C/U	TOTAL
Computadoras Portátiles	3	1.300,00	3.900,00
Grabadoras de Audio	2	120,00	240,00
Cámara Digital	1	250,00	250,00
Bolígrafos	15	0,50	7,50
Resmas de Papel	4	12,00	48,00
Perforadoras	3	80,00	240,00
Resaltadores	10	1,20	12,00
Calculadoras	3	45,00	135,00
TOTAL			4.832,50

HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

Realizada la Auditoría de Gestión al Área de Recursos Humanos se encontraron los siguientes hallazgos:

PROCESO No 1

Solicitud de Contratación de Personal

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar que las solicitudes de personal tengan la debida autorización.

CONDICIÓN

Se procedió a revisar la solicitudes de contratación de personal del periodo 20X1 y se observo que una solicitud no existía de un total de 4 solicitudes que debían existir según las vacantes que se cubrieron en el periodo.

CRITERIO

Debe existir toda la documentación de las solicitudes de contratación del personal y estas deben estar debidamente autorizadas.

CAUSA

Perdida de la documentación.

EFECTO

Crear cargos que no se necesitan, y contratar personal sin la autorización debida.

INDICADOR

$\frac{\text{NÚMERO DE SOLICITUDES DE PERSONAL DOCUMENTADAS}}{\text{TOTAL DE SOLICITUDES DE PERSONAL}} = \frac{3}{4} = 75\%$
--

El indicador muestra que el 75% de las veces se cumple con el procedimiento, pero el 25% restante del tiempo no se cumple, es decir que de cada 4 solicitudes de personal, 1 no es documentada.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda ejercer mayor control con respecto a la documentación de las solicitudes de personal para que no existan inconvenientes a futuro.

PROCESO No 2

Reclutamiento de personal.

PROCEDIMIENTO No 3

Cotejar el número de carpetas recibidas en el proceso con el número contenido en la base de datos digital de la Empresa.

CONDICIÓN

Se cotejó el número de carpetas recibidas en el proceso, con el número contenido en la base de datos digital de la empresa y se observó que de un total de 80 carpetas requeridas para la selección, existieron 45 registros digitales.

CRITERIO

Por cada puesto se debe cumplir con un mínimo de 20 carpetas requeridas para cada puesto.

CAUSA

No se presentaron las suficientes carpetas en el período que establecía el cronograma.

EFECTO

Las carpetas no son suficientes, y se puede contratar personal no idóneo por falta de prospectos.

INDICADOR

$$\frac{\text{REGISTROS DIGITALES}}{\text{REGISTROS DIGITALES REQUERIDOS}} = \frac{45}{80} = 56\%$$

El indicador mide el porcentaje de registros digitales ingresados contra los requeridos. En este caso es del 56%, lo que quiere decir que no se cumple con lo requerido, por un ineficiente proceso de promoción de los puestos de trabajo.

RECOMENDACIÓN

Alargar el proceso de recepción de documentación hasta completar el número de aspirantes requerido para iniciar el proceso de selección.

PROCESO No 4

Contratación del personal

PROCEDIMIENTO No 2

Revisar que los contratos de trabajo estén legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo, en la Dirección de Trabajo.

CONDICIÓN

Se observó, que de 53 contratos de trabajo existen 20 contratos no legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo en la Dirección de Trabajo

CRITERIO

Todos los contratos celebrados con los empleados, deben estar legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo en la Dirección de Trabajo.

CAUSA

Negligencia del área de Recursos Humanos

EFEECTO

Los empleados están desamparados al no contar con un contrato laboral legalizado.

INDICADOR

$$\frac{\text{CONTRATOS LEGALIZADOS}}{\text{TOTAL NÚMERO DE CONTRATOS}} = \frac{33}{53} = 62\%$$

Este indicador mide la efectividad al momento de legalizar los contratos y se encontró que existe ineficiencia, que apenas el 62% de los contratos están legalizados.

RECOMENDACIÓN

Regularizar los contratos y legalizarlos lo más pronto posible.

PROCESO No 7

Entrenamiento y desarrollo de personal

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar el cumplimiento del cronograma anual de capacitación

CONDICIÓN

Se revisó, el cronograma anual de capacitación del año 20X1, donde se encontró que constaban 24 capacitaciones, de las cuales se cumplieron 10 en las fechas indicadas y 6 más en fechas distintas a las programadas.

CRITERIO

Todas las capacitaciones deben ser ejecutadas en las fechas establecidas.

CAUSA

Mala planificación.

EFECTO

Los empleados no reciben la capacitación oportunamente y esto provoca una baja en el desempeño.

INDICADOR

$$\frac{\text{CAPACITACIONES REALIZADAS}}{\text{TOTAL DE CAPACITACIONES}} = \frac{16}{24} = 67\%$$

Este indicador mide la eficiencia a la hora de realizar y cumplir con el número de capacitaciones previstas y las reales; en este caso tenemos un porcentaje de 67% que denota ineficiencia.

$\frac{\text{CAPACITACIONES REALIZADAS A TIEMPO}}{\text{TOTAL CAPACITACIONES}} = \frac{10}{24} = 42\%$
--

Este indicador busca medir la efectividad a la hora de ejecutar las capacitaciones y se encontró que solo se es eficaz en un 42%, lo que denota una gran ineffectividad.

RECOMENDACIÓN

Realizar una planificación de capacitaciones real y que sea realizable.

PROCESO No 7

Entrenamiento y desarrollo de personal

PROCEDIMIENTO No 2

Verificar la asistencia y establecer el nivel de ausentismo a los eventos de capacitación

CONDICIÓN

Se revisó el listado de asistencias a las capacitaciones del año 20X1, y se comprobó que de 53 personas que debían asistir, 11 no asistieron.

CRITERIO

Todos los empleados deben asistir a las capacitaciones programadas por la empresa.

CAUSA

Falta de seriedad y compromiso de los empleados para con la empresa.

EFFECTO

El desempeño de los empleados disminuye, lo que ocasiona pérdidas para la empresa

INDICADOR

$$\frac{\text{PERSONAL QUE ASISTIÓ}}{\text{TOTAL PERSONAL}} = \frac{42}{53} = 79\%$$

Este indicador mide el nivel de ausentismo a las capacitaciones; en este caso se nota que en un 79% asistieron a las capacitaciones organizadas por la Empresa. Significa que en la misma 2 de cada 10 personas, no asisten a capacitarse.

RECOMENDACIÓN

No debería existir ausentismo a las capacitaciones, se debería establecer una política de compensaciones e incentivos a las personas que asisten a las capacitaciones y sancionar a las que no asisten.

PROCESO No 7

Entrenamiento y desarrollo de personal

PROCEDIMIENTO No 4

Verificar que existen los informes de las capacitaciones dirigidas a la Gerencia General.

CONDICIÓN

Se comprobó que del total de capacitaciones realizadas no se han enviado al Gerente General 6 informes.

CRITERIO

Por cada capacitación realizada al personal, debe existir un informe dirigido a Gerencia.

CAUSA

No se existe una persona encargada del Departamento de Recursos Humanos, y no se ha designado a alguien que cumpla con esta labor.

EFECTO

No saber cómo se está desarrollando esta actividad, por lo que no se podrá medir el grado de desempeño de los empleados.

INDICADOR

$\frac{\text{INFORMES ENVIADOS AL GERENTE}}{\text{TOTAL INFORMES DE CAPACITACIONES}} = \frac{10}{16} = 63\%$
--

Se mide el cumplimiento al momento de entregar los informes de las capacitaciones a la Gerencia General; en este caso es un 63% lo que significa que se cumple, pero se cumple esporádicamente.

RECOMENDACIÓN

Que la Gerencia General aplique más control sobre las actividades de capacitación y exija la entrega de los informes. De no hacerlo amonestar a las personas responsables.

4.4 Fase IV Evaluación Continua.

Quito 25 de junio del 20X2

Señores.

HANSA CÍA. LTDA.

Presente

De nuestras consideraciones;

Hemos realizado la evaluación continua después de la Auditoría de Gestión a la Empresa del periodo del 1ro de Enero al 31 de diciembre del 20X1, con el objeto dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones hechas provenientes de la Auditoría al Área de Recursos Humanos realizada del 1ro al 28 de febrero del 20X2 .

Esta evaluación se realizo en 40 horas laborables del 18 al 22 de Junio del 20X2, con el siguiente equipo de trabajo:

EQUIPO DE TRABAJO		
NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

Del informe presentado el día 5 de marzo del 20X2, no se han cumplido algunas recomendaciones y son las siguientes:

PROCESO No 4

Contratación del personal

PROCEDIMIENTO No 2

Revisar que los contratos de trabajo estén legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo, en la Dirección de Trabajo.

CONDICIÓN

Se observó, que de 53 contratos de trabajo existen 20 contratos no legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo en la Dirección de Trabajo

CRITERIO

Todos los contratos celebrados con los empleados, deben estar legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo en la Dirección de Trabajo.

CAUSA

Negligencia del área de Recursos Humanos

EFECTO

Los empleados están desamparados al no contar con un contrato laboral legalizado.

INDICADOR

$$\frac{\text{CONTRATOS LEGALIZADOS}}{\text{TOTAL NÚMERO DE CONTRATOS}} = \frac{33}{53} = 62\%$$

Este indicador mide la efectividad al momento de legalizar los contratos y se encontró que existe ineficiencia, que apenas el 62% de los contratos están legalizado.

RECOMENDACIÓN

Regularizar los contratos y legalizarlos lo más pronto posible.

PROCESO No 7

Entrenamiento y desarrollo de personal

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar el cumplimiento del cronograma anual de capacitación

CONDICIÓN

Se revisó, el cronograma anual de capacitación del año 20X1, donde se encontró que constaban 24 capacitaciones, de las cuales se cumplieron 10 en las fechas indicadas y 6 más en fechas distintas a las programadas.

CRITERIO

Todas las capacitaciones deben ser ejecutadas en las fechas establecidas.

CAUSA

Mala planificación.

EFECTO

Los empleados no reciben la capacitación oportunamente y esto provoca una baja en el desempeño.

INDICADOR

$\frac{\text{CAPACITACIONES REALIZADAS}}{\text{TOTAL DE CAPACITACIONES}} = \frac{16}{24} = 67\%$
--

Este indicador mide la eficiencia a la hora de realizar y cumplir con el número de capacitaciones previstas y las reales, en este caso tenemos un porcentaje de 67% que denota ineficiencia.

$$\frac{\text{CAPACITACIONES REALIZADAS A TIEMPO}}{\text{TOTAL CAPACITACIONES}} = \frac{10}{24} = 42\%$$

Este indicador busca medir la efectividad a la hora de ejecutar las capacitaciones y se encontró que solo se es eficaz en un 42% lo que denota una gran ineffectividad.

RECOMENDACIÓN

Realizar una planificación de capacitaciones real y que sea realizable.

PROCESO No 7

Entrenamiento y desarrollo de personal

PROCEDIMIENTO No 2

Verificar la asistencia y establecer el nivel de ausentismo a los eventos de capacitación

CONDICIÓN

Se revisó el listado de asistencias a las capacitaciones del año 20x1, y se comprobó que de 53 personas que debían asistir, 11 no asistieron.

CRITERIO

Todos los empleados deben asistir a las capacitaciones programadas por la empresa.

CAUSA

Falta de seriedad y compromiso de los empleados para con la empresa.

EFECTO

El desempeño de los empleados disminuye, lo que ocasiona pérdidas para la empresa

INDICADOR

$\frac{\text{PERSONAL QUE ASISTIÓ}}{\text{TOTAL PERSONAL}} = \frac{42}{53} = 79\%$
--

Este indicador mide el nivel de ausentismo a las capacitaciones, en este caso se nota que en un 79% asistieron a las capacitaciones organizadas por la empresa. Significa que en la empresa e 2 de cada 10 personas no asisten a capacitarse.

RECOMENDACIÓN

No debería existir ausentismo a las capacitaciones, se debería establecer una política de compensaciones e incentivos a las personas que asisten a las capacitaciones y sancionar a las que no asisten.

Con esta evaluación finalizada reiteramos nuestro compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la Empresa. A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido en nuestro trabajo.

Atentamente

Darlin Aguirre

Auditor Jefe

CAPÍTULO V

5. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE CONTABILIDAD

5.1 Fase I Planificación.

5.1.1 Planificación Preliminar.

Quito 20 febrero del 20X2

Sr. Ing.

Michael Alarcón

GERENTE GENERAL HANSA CÍA. LTDA.

Presente,

De mis consideraciones;

Mediante la presente, D & M AUDITORES y por la petición presentada por la Junta de Socios de HANSA CÍA. LTDA. solicitamos la aprobación de inicio de la Auditoría de Gestión al Área de Contabilidad a realizarse del 1ro al 31 de marzo del año 20X2 para el ejercicio del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1, para lo que se utilizará un estimado 160 horas laborables con el siguiente equipo de trabajo:

Auditor Jefe del Equipo	Darlin Fernando Aguirre Utreras
Auditor Operativo	Juan Carlos Reyes Aguirre
Asesor Técnico	Patricio Orcés

Con el fin de que la Auditoria de Gestión cumpla con el objetivo de evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad que tienen los diferentes procesos del Área anteriormente mencionada, el equipo de trabajo

requiere una colaboración directa y efectiva por parte de las personas que conforman la misma, para lo que solicitamos la comunicación de la auditoría de gestión con todos sus plazos y requisitos a los involucrados, para que estos ofrezcan el máximo de colaboración al equipo de trabajo que desempeñara esta labor.

Particular que ponemos en conocimiento para los fines legales pertinentes.

Atentamente;

Darlin Fernando Aguirre

AUDITOR JEFE

5.1.2 Planificación Específica.

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA HANSA CÍA. LTDA.

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Área de Contabilidad de la Empresa HANSA CÍA. LTDA. se la realiza en cumplimiento a la disposición de la Gerencia General, según la aprobación de la carta que se propuso el día 20 de febrero del 20X2.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el Área de Contabilidad de la Empresa HANSA CÍA. LTDA.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos del Área a ser examinada.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control Interno establecidos en el Área de Recursos Humanos.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrirá el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

La Auditoría de Gestión se realizará del 1ro al 31 de marzo del 20X2 con un presupuesto estimado de 160 horas.

BASE LEGAL

HANSA CÍA. LTDA. fue creada el 28 de agosto de 1964, fecha desde la cual cuenta con personería jurídica. Sus propietarios son:

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SOCIAL	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	VALOR NOMINAL c/u	% DE APORTACIÓN
Alarcón López Patricio	US \$ 12.584,00	6.292,00	US \$ 2,00	78,65
Espinoza Guillan Gardner	US \$ 710,80	355,40	US \$ 2,00	4,44
Espinoza Maizabel	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Julio	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Amanda	US \$ 857,60	428,80	US \$ 2,00	5,36
Andrade Ariosto	US \$ 91,20	45,60	US \$ 2,00	0,57
Alarcón Bach Michael	US \$ 614,00	307,00	US \$ 2,00	3,84
TOTAL	US \$ 16.000,00	8.000,00		100,00

Disposiciones Legales, Reglamentarias y Normativas.

La base legal que servirá como criterio profesional en el desarrollo del examen es la siguiente:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Reglamentos Internos de HANSA CÍA. LTDA.
- Organigramas.
- Actas de junta de Socios,
- Las demás disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al examen.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE HANSA CÍA. LTDA.

DIRECTIVO

Gerencia General.

OPERATIVO

Gerencia de Ventas.

Gerencia Financiera.

Gerencia Administrativa.

Gerencia Técnica.

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADOS.

1	Planificación	8
2	Programación	8
3	Evaluación de Control Interno	16
4	Medición de los Riesgos de Auditoría	16
5	Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos	104
6	Comunicación de resultados	8
	TOTAL	160

EQUIPO DE TRABAJO

NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

RECURSOS MATERIALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR C/U	TOTAL
Computadoras Portátiles	3	1.300,00	3.900,00
Grabadoras de Audio	2	120,00	240,00
Cámara Digital	1	250,00	250,00
Bolígrafos	15	0,50	7,50
Resmas de Papel	4	12,00	48,00
Perforadoras	3	80,00	240,00
Resaltadores	10	1,20	12,00
Calculadoras	3	45,00	135,00
TOTAL			4.832,50

5.2 Fase II Ejecución del Trabajo.

5.2.1 Programación.

A continuación se presenta la programación de la Auditoría de Gestión del Área de Contabilidad:

PROGRAMACIÓN

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
Planificación	8	8	0	DFA/JCR/PAT	PT PEB
Programación	8	8	0	DFA/JCR/PAT	PT PROB
Evaluación de Control Interno	16	16	0	DFA/JCR	PT CIB
Medición de los Riesgos de Auditoría	16	16	0	DFA/JCR	PT RAB
<u>PROCESO No 1</u> Reconocimiento de la Operación					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que el contacto con la documentación de sustento de las transacciones, se la haga por una persona calificada y competente.	8	8	0	DFA/JCR	PT.B.1.1

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
<u>PROCESO No 2</u> Jornalización					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar mediante un muestreo que los documentos fuente que respaldan las transacciones estén registrados cronológicamente y con valores exactos.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.B.2.1
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer que los documentos anteriormente analizados cumplan con los requisitos de ley y autorización.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.B.2.2
PROCEDIMIENTO No 3 Observar el proceso de archivo de los documentos fuente y establecer niveles de eficiencia y eficacia sobre este.	4	6	2	DFA/JCR	PT.B.2.3
PROCEDIMIENTO No 4 Comprobar que la Contabilidad Central esté actualizada por los diarios auxiliares de cada módulo en tiempo real.	4	4	0	DFA/JCR	PT.B.2.4

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
<u>PROCESO No 3</u> Mayorización					
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar que al final de cada periodo mensual se proceda a clasificar los valores del diario general.	4	6	2	DFA/JCR	PT.B.3.1
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer mediante un muestreo de cuentas que los movimientos de cada cuenta coincidan entre el diario general y la mayorización.	4	6	2	DFA/JCR	PT.B.3.2
PROCEDIMIENTO No 3 Establecer si en las cuentas establecidas como muestras, estén calculados y obtenidos de forma precisa los saldos totales.	4	2	-2	DFA/JCR	PT.B.3.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 4 Balance de Comprobación					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los balances de comprobación que ha arrojado el sistema en los periodos mensuales del año 20X1 no tengan novedades en cuanto a saldos y PCGA's.	4	4	0	DFA/JCR	PT.B.4.1
PROCEDIMIENTO No 2 Revisar si en algún periodo mensual el Balance de Comprobación no cuadró o el sistema arrojó algún error debido a este balance.	6	6	0	DFA/JCR	PT.B.4.2
PROCESO No 5 Ajustes					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar los logs del sistema informático y analizar los conceptos de los ajustes y establecer si estos ajustes no están fuera de lo común.	4	6	2	DFA/JCR	PT.B.5.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar si las cuentas involucradas en los ajustes no fueron alteradas en su razonabilidad significativamente.	4	4	0	DFA/JCR	PT.B.5.2

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 6 Balance de Comprobación Ajustado					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los balances de comprobación ajustados que ha arrojado el sistema en los períodos mensuales del año 20X1, no tengan novedades en cuanto a saldos y PCGA's.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.B.6.1
PROCESO No 7 Generación de Estados Financieros					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que el estado de resultados cumpla con los PCGA's.	8	6	-2	DFA/JCR	PT.B.7.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que el Balance General cumpla con los PCGA's.	8	6	-2	DFA/JCR	PT.B.7.2
PROCEDIMIENTO No 3 Establecer que los informes referentes a los Estados Financieros entregados a la Gerencia General, contengan información relevante y que no exista desviaciones.	8	6	-2	DFA/JCR	PT.B.7.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 8 Asientos de cierre del periodo mensual y del ejercicio anual					
PROCEDIMIENTO No1 Establecer si el nivel de seguridad de los passwords con los se cambia de periodo mensual y anual, es el apropiado.	8	8	0	DFA/JCR	PT.B.8.1
PROCEDIMIENTO No2 Verificar que el proceso de liquidación de pérdidas y ganancias es incorporado correctamente en la utilidad y pérdida en el Balance General.	8	8	0	DFA/JCR	PT.B.8.2
Comunicación de resultados	8	8	0	DFA/JCR	
TOTALES	160	154	-6		

ENTREVISTA CON GERENCIA GENERAL Y VISITA DE LAS INSTALACIONES, ANTES DE INICIAR LA AUDITORÍA.

Quito, 25 de febrero del 2009

Se procedió a realizar la visita a las instalaciones de HANSA CÍA LTDA. Donde el gerente General, recibió al equipo de trabajo de D&M AUDITORES, esta visita se realiza con el objeto de tener un conocimiento general de la empresa y del Área de Contabilidad.

En la visita se procedió a recorrer las instalaciones de la Empresa, donde se constató que la misma cuenta con infraestructura necesaria para la realización del trabajo.

También se observó que las áreas están bien distribuidas, es decir que el personal cuenta con espacio suficiente para realizar sus labores.

Existe una buena segregación de funciones y la comunicación de resultados entre áreas es formal; existe una buena relación entre el personal que labora en la Empresa.

5.2.2 Evaluación de Control Interno Administrativo.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO CONTABILIDAD

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Existe un sistema contable con licencias y que esté acorde con las necesidades de la Empresa?		X	0	7	El sistema contable no registra licencia alguna.
2	¿Recae en alguien la responsabilidad de manejar el sistema informático contable?	X		7	7	
3	¿El reconocimiento de la operación es realizada por empleados capacitados y competentes?	X		7	7	
4	¿En la base documental existe un plan de cuentas?	X		7	7	
5	¿En la base documental existe un manual de contabilidad general?	X		7	7	
6	¿En la base documental existe un sistema de contabilidad de costos que utilice la Empresa?	X		7	7	
7	¿Existe supervisión sobre los registros de las transacciones y sobre los documentos fuente?	X		7	7	
8	¿El sistema informático contable tiene niveles de acceso y para las personas que registran las transacciones le son asignadas perfiles de acceso para ingresar datos y consulta restringida?	X		6	6	

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
9	¿Cuándo existe un error en el registro de las transacciones existe una persona autorizada para corregir el error con un perfil que le faculta (siempre esta persona es un Jefe o Gerente)?	X		6	6	
10	¿Los resultados de la mayorización son revisados y analizados por un empleado competente y especialista?		X	0	6	La mayorización no se revisa por cuanto la realiza el sistema informatico.
11	¿Existe una persona encargada de revisar si el sistema informático contable genera el Balance de Comprobación de manera correcta?	X		6	6	
12	¿Los ajustes que afectan la razonabilidad de las cuentas son bien sustentados, registrados y documentados?	X		5	5	
13	¿Cuándo existe un ajuste significativo se realiza un análisis con los mandos altos?	X		6	6	
14	¿Existe una persona encargada de revisar si el sistema informático contable genera el balance de comprobación ajustado de manera correcta?	X		5	5	
15	¿Para publicar los estados financieros, estos contienen todas las firmas de responsabilidad?	X		5	5	
16	¿Cada mes se pasa al siguiente con las respectivas claves de seguridad?	X		6	6	
TOTAL				87	100	

TABLA DE CALIFICACIÓN

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
41 - 60	61 - 80	81 - 90	91 - 100
		87	

INTERPRETACIÓN

De acuerdo al Cuestionario de Evaluación de Control Interno Administrativo, se obtuvo una calificación del 87 % que según la tabla de calificación, la Empresa HANSA CÍA. LTDA. en el Área de Contabilidad, índice que ejerce un Control Interno Administrativo MUY BUENO y se encuentra entre los valores más altos de este rango, lo que significa que los controles que tiene la Empresa son muy buenos, pero estos pueden mejorar hasta llegar a ser excelentes poniendo atención a unos pocos puntos.

5.2.3 Medición de los Riesgos de Auditoría.

RIESGO INHERENTE

En el Área de Contabilidad el riesgo inherente es estimado en un 20% por las siguientes razones:

- En la Empresa no se tiene un Departamento que se encargue de la Auditoría Interna.
- La documentación contable archivada, en caso de una catástrofe física en las instalaciones puede perderse.

RIESGO DE CONTROL

El Riesgo de Control del Área de Contabilidad se lo determina de la siguiente forma:

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

De los datos anteriormente obtenidos tenemos que:

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 87\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 13\%$$

Este porcentaje no es significativo, pero se tiene que tener en cuenta que siempre se debe avanzar con los métodos de control interno, para que este sea efectivo y evite complicaciones administrativas importantes en HANSA CÍA. LTDA. en el futuro.

RIESGO DE DETECCIÓN

El riesgo de detección establecido para la presente área es del 10%, esto basado en la experiencia del Equipo Auditor y fundamentos teóricos de auditoría de gestión de fuentes experimentadas y confiables.

RIESGO DE AUDITORÍA

El riesgo de Auditoría lo calculamos de la siguiente forma:

$$\text{R.A.} = \text{RIESGO INHERENTE} * \text{RIESGO DE CONTROL} * \text{RIESGO DE DETECCIÓN}$$

Con los datos anteriormente obtenidos tenemos:

$$\text{R.A.} = 20\% * 13\% * 10\%$$

$$\text{R.A.} = 0,26\%$$

El Riesgo de Auditoría calculado es del 0,26% el cual no es significativo y resulta razonable para proceder con la Auditoría de Gestión.

5.2.4 Aplicación de Técnicas y Procedimientos.

La aplicación de Técnicas y Procedimientos en el Área de Recursos Humanos se lo realizó de la siguiente forma:

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
<u>PROCESO No 1</u> Reconocimiento de la Operación	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que el contacto con la documentación de sustento de las transacciones, se la haga por una persona calificada y competente.	Comprobación
<u>PROCESO No 2</u> Jornalización	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar mediante un muestreo que los documentos fuente que respaldan las transacciones estén registrados cronológicamente y con valores exactos.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer que los documentos anteriormente analizados cumplan con los requisitos de ley y autorización.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 3 Observar el proceso de archivo de los documentos fuente y establecer niveles de eficiencia y eficacia sobre este.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 4 Comprobar que la Contabilidad Central esté actualizada por los diarios auxiliares de cada módulo en tiempo real.	Comparación
<u>PROCESO No 3</u> Mayorización	
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar que al final de cada periodo mensual se proceda a clasificar los valores del diario general.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer mediante un muestreo de cuentas que los movimientos de cada cuenta coincidan entre el diario general y la mayorización.	Observación
PROCEDIMIENTO No 3 Establecer si en las cuentas establecidas como muestras, están calculados y obtenidos de forma precisa los saldos totales.	Observación

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
<u>PROCESO No 4</u> Balance de Comprobación	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los balances de comprobación que ha arrojado el sistema en los periodos mensuales del año 20X1 no tengan novedades en cuanto a saldos y PCGA's.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Revisar si en algún periodo mensual el Balance de Comprobación no cuadro o el sistema arrojó algún error debido a este balance.	Comprobación
<u>PROCESO No 5</u> Ajustes	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar los logs del sistema informático y analizar los conceptos de los ajustes y establecer si estos ajustes no están fuera de lo común.	Comprobación, Observación
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar si las cuentas involucradas en los ajustes no fueron alteradas en su razonabilidad significativamente.	Rastreo
<u>PROCESO No 6</u> Balance de Comprobación Ajustado	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los balances de comprobación ajustados que ha arrojado el sistema en los periodos mensuales del año 20X1, no tengan novedades en cuanto a saldos y PCGA's.	Indagación

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
<u>PROCESO No 7</u> Generación de Estados Financieros	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que el estado de resultados cumpla con los PCGA's	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que el Balance General cumpla con los PCGA's	Comprobación, Análisis
PROCEDIMIENTO No 3 Establecer que los informes referentes a los Estados Financieros entregados a la Gerencia General, contengan información relevante y que no exista desviaciones.	Comprobación, Análisis
<u>PROCESO No 8</u> Asientos de cierre del periodo mensual y del ejercicio anual	
PROCEDIMIENTO No1 Establecer si el nivel de seguridad de los passwords con los se cambia de periodo mensual y anual, es el apropiado.	Comprobación, Análisis
PROCEDIMIENTO No2 Verificar que el proceso de liquidación de pérdidas y ganancias es incorporado correctamente en la utilidad y pérdida en el Balance General.	Análisis

5.2.5 Papeles de Trabajo.

D&M
AUDITORES

PT.B.1.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 1
Reconocimiento de la Operación

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar que el contacto con la documentación de sustento de las transacciones se la hace por una persona calificada y competente.

Se verificó, que las personas que registran las transacciones son personas calificadas y competentes.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.2.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 2
Jornalización

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar mediante un muestreo que los documentos fuente que respaldan las transacciones están registrados cronológicamente y con valores exactos.

Se comprobó mediante una muestra de 20 documentos fuentes que respaldan las transacciones, 6 documentos no estan registrados cronológicamente, pero si constan con los valores exactos.

INDICADOR

$$\frac{\text{DOCUMENTOS ANALIZADOS}}{\text{TOTAL MUESTRA}} = \frac{14}{20} = 70 \%$$

ELAB POR: DFA
HALLAZGO B.1
PAG 217

D&M
AUDITORES

PT.B.2.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 2
Jornalización

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer que los documentos anteriormente analizados cumplan con los requisitos de ley y autorización.

Se comprobó que los documentos fuente que respaldan las transacciones, si cuentan con los requisitos de ley y con la debida autorización.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.2.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 2
Jornalización

PROCEDIMIENTO No 3

Observar el proceso de archivo de los documentos fuente y establecer niveles de eficiencia y eficacia sobre este.

Se comprobó que el proceso de archivo de los documentos fuente es ineficiente, ya que de 65 documentos generados diariamente, sólo 40 se han archivado.

INDICADORES

$$\frac{\text{DOCUMENTOS ARCHIVADOS}}{\text{DOCUMENTOS TOTALES GENERADOS}} = \frac{40}{65} = 62\%$$

ELAB POR: DFA
HALLAZGO B.2
PAG 218

D&M
AUDITORES

PT.B.2.4

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 2
Jornalización

PROCEDIMIENTO No 4

Comprobar que la Contabilidad Central es actualizada por los diarios auxiliares de cada modulo en tiempo real.

Se comprobó que la Contabilidad es actualizada en los diarios auxiliares en cada módulo y a tiempo real.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.3.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 3
Mayorización

PROCEDIMIENTO No 1

Revisar que al final de cada periodo mensual se proceda a clasificar los valores del diario general.

Se comprobó que al final de los periodos mensuales se procede a clasificar los valores del diario general oportunamente.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.3.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 3
Mayorización

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer mediante un muestreo de cuentas que los movimientos de cada cuenta coinciden entre el diario general y la mayorización.

Se comprobó mediante una muestra de 20 cuentas que los movimientos coinciden entre el diario general y la mayorización.

INDICADOR

$$\frac{CUENTAS ANALIZADAS}{TOTAL CUENTAS} = \frac{20}{20} = 100\%$$

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.3.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 3
Mayorización

PROCEDIMIENTO No 3

Establecer si en las cuentas establecidas como muestras, están calculados y obtenidos de forma precisa los saldos totales.

Se comprobó que las cuentas establecidas como muestra, los saldos totales están obtenidos de forma precisa.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.4.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 4
Balance de Comprobación

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar que los balances de comprobación que ha arrojado el sistema en los periodos mensuales del año 20X1 no tengan novedades en cuanto a saldos y PCGA's.

Se comprobó que los balances de comprobación que arroja el sistema mensualmente en el período 20X1 no tienen novedades en lo que respecta a razonabilidad de saldos y PCGA's.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.4.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 4
Balance de Comprobación

PROCEDIMIENTO No 2

Revisar si en algún periodo mensual el Balance de Comprobación no cuadró o el sistema arrojó algún error debido a este balance.

Se revisó si en algun período mensual el Balance de Comprobación no cuadró y se comprobó que no ha arrojado ningun error.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.5.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 5

Ajustes

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar los logs del sistema informático y analizar los conceptos de los ajustes y establecer si estos ajustes no estén fuera de lo común.

Se verificó los logs del sistema informático y se comprobó que los ajustes estén bien elaborados.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.5.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 5

Ajustes

PROCEDIMIENTO No 2

Verificar si las cuentas involucradas en los ajustes no fueron alteradas en su razonabilidad significativamente.

Se realizó un rastreo a los ajustes y se verificó que su razonabilidad no ha sido alterada.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.6.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 6
Balance de Comprobación Ajustado

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar que los balances de comprobación ajustados que ha arrojado el sistema en los periodos mensuales del año 20X1, no tengan novedades en cuanto a saldos y PCGA's.

Se indagó los balances de comprobación ajustados arrojados por el sistema en el periodo analizado, los cuales no han arrojado novedades.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.7.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 7
Generación de Estados Financieros

PROCEDIMIENTO No 1
Verificar que el estado de resultados cumpla con los PCGA's

Se comprobó que los estados de Resultados cumplen con los PCGA's.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.7.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 7
Generación de Estados Financieros

PROCEDIMIENTO No 2
Verificar que el Balance General cumpla con los PCGA's.

Se comprobó que el Balance General cumple con los PCGA's.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.8.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 8

Asientos de cierre del periodo mensual y del ejercicio anual

PROCEDIMIENTO No1

Establecer si el nivel de seguridad de los passwords con los cambios de periodo mensual y anual, es el apropiado.

Se comprobó que la seguridad de passwords en los cambios de periodo mensual y anual son apropiados.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.8.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 8

Asientos de cierre del periodo mensual y del ejercicio anual

PROCEDIMIENTO No2

Verificar que el proceso de liquidación de pérdidas y ganancias es incorporado correctamente en la utilidad y pérdida en el Balance General.

Se analizó el proceso de liquidación de pérdidas y ganancias, el cual es correcto; además, se revela la utilidad y pérdida en el balance General.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

5.2.6 Hallazgos de Auditoría.

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
B.1	<p>PROCESO No 2 Jornalización</p> <p>PROCEDIMIENTO No 1 Verificar mediante un muestreo que los documentos fuente que respaldan las transacciones estén registrados cronológicamente y con valores exactos.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se comprobó mediante una muestra de 20 documentos fuente que respaldan las transacciones, 6 documentos no están registrados cronológicamente, pero si constan con los valores exactos.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Todos los documentos fuente que respaldan las transacciones deben estar registrados cronológicamente y con valores exactos.</p> <p>CAUSA</p> <p>Descuido del Contador.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Las transacciones no tendrían respaldos ante una posible auditoría externa.</p>	<p>VER P/T PT.B.2.1 PAG 201</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
B.2	<p>PROCESO No 2 Jornalización</p> <p>PROCEDIMIENTO No 3 observar el proceso de archivo de los documentos fuente y establecer niveles de eficiencia y eficacia sobre este.</p> <p>CONDICIÓN Se comprobó que el proceso de archivo de los documentos fuente, es ineficiente, ya que de 65 documentos generados diariamente, sólo 40 se han archivado.</p> <p>CRITERIO Todos los documentos fuente, deben ser archivados oportunamente</p> <p>CAUSA Desfase de tiempo.</p> <p>EFFECTO Pérdida de la documentación</p>	<p>VER P/T PT.B.2.3 PAG 203</p>

5.3 Fase III Comunicación de Resultados.

Quito, 5 de abril del 20X2

Señores.

HANSA CÍA. LTDA.

Presente

De nuestras consideraciones;

Hemos realizado una Auditoría de Gestión a la Empresa, con el objeto de evaluar: la eficiencia, la eficacia y la economía con que se manejan las operaciones y la observancia de disposiciones éticas por el personal.

Nuestro examen se realizó de acuerdo con las Normas para el ejercicio profesional de la auditoría, en consecuencia incluyó las técnicas y procedimientos de auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias.

Para la evaluación de la Gestión utilizamos parámetros propios de la Empresa de aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y honesta.

Orientamos nuestra auditoría al Área de Contabilidad.

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. A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido en nuestro trabajo.

Atentamente

Darlin Aguirre
Auditor jefe

INFORME AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA HANSA CÍA. LTDA.

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Área de Contabilidad de la Empresa HANSA CÍA. LTDA. se la realizó en cumplimiento a la disposición de la Gerencia General, según la aprobación de la carta que se propuso el día 20 de febrero del 20X2.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el Área de Contabilidad de la Empresa HANSA CÍA. LTDA.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos del Área a ser examinada.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control Interno establecidos en el Área de Contabilidad.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrió el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

La Auditoría de Gestión se realizó del 1ro al 31 de marzo del 20X2 con un presupuesto estimado de 160 horas.

BASE LEGAL

HANSA CÍA. LTDA. fue creada el 28 de agosto de 1964, fecha desde la cual cuenta con personería jurídica. Sus propietarios son:

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SOCIAL	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	VALOR NOMINAL c/u	% DE APORTACIÓN
Alarcón López Patricio	US \$ 12.584,00	6.292,00	US \$ 2,00	78,65
Espinoza Guillan Gardner	US \$ 710,80	355,40	US \$ 2,00	4,44
Espinoza Maizabel	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Julio	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Amanda	US \$ 857,60	428,80	US \$ 2,00	5,36
Andrade Ariosto	US \$ 91,20	45,60	US \$ 2,00	0,57
Alarcón Bach Michael	US \$ 614,00	307,00	US \$ 2,00	3,84
TOTAL	US \$ 16.000,00	8.000,00		100,00

Disposiciones Legales, Reglamentarias y Normativas.

La base legal que sirvió como criterio profesional en el desarrollo del examen es la siguiente:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Reglamentos Internos de HANSA CÍA. LTDA.
- Organigramas.
- Actas de junta de Socios,
- Las demás disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al examen.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE HANSA CÍA. LTDA.

DIRECTIVO

Gerencia General.

OPERATIVO

Gerencia de Ventas.

Gerencia Financiera.

Gerencia Administrativa.

Gerencia Técnica.

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO.

	DESCRIPCIÓN	HORAS REALES UTILIZADAS
1	Planificación	8
2	Programación	8
3	Evaluación de Control Interno	16
4	Medición de los Riesgos de Auditoría	16
5	Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos	98
6	Comunicación de resultados	8
	TOTAL	154

EQUIPO DE TRABAJO

NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

RECURSOS MATERIALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR C/U	TOTAL
Computadoras Portátiles	3	1.300,00	3.900,00
Grabadoras de Audio	2	120,00	240,00
Cámara Digital	1	250,00	250,00
Bolígrafos	15	0,50	7,50
Resmas de Papel	4	12,00	48,00
Perforadoras	3	80,00	240,00
Resaltadores	10	1,20	12,00
Calculadoras	3	45,00	135,00
TOTAL			4.832,50

HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

PROCESO No 2

Jornalización

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar mediante un muestreo que los documentos fuente que respaldan las transacciones estén registrados cronológicamente y con valores exactos.

CONDICIÓN

Se comprobó mediante una muestra de 20 documentos fuente que respaldan las transacciones, 6 documentos no están registrados cronológicamente, pero si constan con los valores exactos

CRITERIO

Todos los documentos fuente que respaldan las transacciones deben estar registrados cronológicamente y con valores exactos.

CAUSA

Descuido del Contador.

EFEECTO

Las transacciones no tendrían respaldos ante una posible auditoría externa.

INDICADOR

$$\frac{\text{DOCUMENTOS ANALIZADOS}}{\text{TOTAL MUESTRA}} = \frac{14}{20} = 70\%$$

Este indicador nos muestra que las de todas las transacciones generadas un 70% de estas no es registrada cronológicamente.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda realizar mejor control interno y realizar procedimientos de auditoría interna para que mejore esta situación

PROCESO No 2

Jornalización

PROCEDIMIENTO No 3

Observar el proceso de archivo de los documentos fuente y establecer niveles de eficiencia y eficacia sobre este.

CONDICIÓN

Se comprobó que el proceso de archivo de los documentos fuente, es ineficiente, ya que de 65 documentos generados diariamente sólo 40 se han archivado.

CRITERIO

Todos los documentos fuente, deben ser archivados oportunamente

CAUSA

Desfase de tiempo.

EFFECTO

Pérdida de la documentación

INDICADOR

$\frac{\text{DOCUMENTOS ARCHIVADOS}}{\text{DOCUMENTOS TOTALES GENERADOS}} = \frac{40}{65} = 62\%$

Este indicador mide la eficacia al momento de archivar los documentos fuente después de haberlos verificado y recibido, en este caso es el 62%.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda designar a más personas para que esta tarea sea cumplida íntegramente.

5.4 Fase IV Evaluación Continua.

Quito 10 de Julio del 20X2

Señores.
HANSA CÍA. LTDA.
Presente

De nuestras consideraciones;

Hemos realizado la evaluación continua después de la Auditoría de Gestión a la Empresa del periodo del 1ro de enero al 31 de diciembre del 20X1, con el objeto dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones hechas provenientes de la Auditoría al Área de Contabilidad realizada del 1ro al 31 de marzo del 20X2.

Esta evaluación se realizó en 40 horas laborables del 3 al 7 de Julio del 20X2, con el siguiente equipo de trabajo:

EQUIPO DE TRABAJO		
NOMBRE	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

Del informe presentado el día 5 de abril del 20X2, no se han cumplido algunas recomendaciones y son las siguientes:

PROCESO No 2

Jornalización

PROCEDIMIENTO No 3

Observar el proceso de archivo de los documentos fuente y establecer niveles de eficiencia y eficacia sobre este.

CONDICIÓN

Se comprobó que el proceso de archivo de los documentos fuente, es ineficiente, ya que de 65 documentos generados diariamente sólo 40 se han archivado.

CRITERIO

Todos los documentos fuente, deben ser archivados oportunamente

CAUSA

Desfase de tiempo.

EFECTO

Pérdida de la documentación

INDICADOR

$$\frac{\text{DOCUMENTOS ARCHIVADOS}}{\text{DOCUMENTOS TOTALES GENERADOS}} = \frac{40}{65} = 62\%$$

Este indicador mide la eficacia al momento de archivar los documentos fuente después de haberlos verificado y recibido, en este caso es el 62%.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda designar a más personas para que esta tarea sea cumplida íntegramente.

Con esta evaluación finalizada reiteramos nuestro compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la Empresa. A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido en nuestro trabajo.

Atentamente

Darlin Aguirre

Auditor Jefe

CAPÍTULO VI

6. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

6.1 Fase I Planificación.

6.1.1 Planificación Preliminar.

Quito 20 marzo del 20X2

Sr. Ing.

Michael Alarcón

GERENTE GENERAL HANSA CÍA. LTDA.

Presente,

De mis consideraciones;

Mediante la presente, D & M AUDITORES y por la petición presentada por la Junta de Socios de HANSA CÍA. LTDA. solicitamos la aprobación de inicio de la Auditoría de Gestión al Área de Comercialización a realizarse del 1ro al 30 de abril del año 20X2 para el ejercicio del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1, para lo que se utilizará un estimado 160 horas laborables con el siguiente equipo de trabajo:

Auditor Jefe del Equipo	Darlin Fernando Aguirre Utreras
Auditor Operativo	Juan Carlos Reyes Aguirre
Asesor Técnico	Patricio Orcés

Con el fin de que la Auditoria de Gestión cumpla con el objetivo de evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad que tienen los diferentes procesos del Área anteriormente mencionada, el equipo de trabajo

requiere una colaboración directa y efectiva por parte de las personas que conforman la misma, para lo que solicitamos la comunicación de la auditoría de gestión con todos sus plazos y requisitos a los involucrados, para que estos ofrezcan el máximo de colaboración al equipo de trabajo que desempeñara esta labor.

Particular que ponemos en conocimiento para los fines legales pertinentes.

Atentamente;

Darlin Fernando Aguirre

AUDITOR JEFE

6.1.2 Planificación Específica.

PT PEC 1/4

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA HANSA CÍA. LTDA.

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Área de Comercialización de la Empresa HANSA CÍA. LTDA. se la realiza en cumplimiento a la disposición de la Gerencia General, según la aprobación de la carta que se propuso el día 20 de marzo del 20X2.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el Área de Comercialización de la Empresa HANSA CÍA. LTDA.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos del Área a ser examinada.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control Interno establecidos en el Área de Comercialización.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrirá el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

La Auditoría de Gestión se realizará del 1ro al 30 de abril del 20X2 con un presupuesto estimado de 160 horas.

BASE LEGAL

HANSA CÍA. LTDA. fue creada el 28 de agosto de 1964, fecha desde la cual cuenta con personería jurídica. Sus propietarios son:

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SOCIAL	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	VALOR NOMINAL c/u	% DE APORTACIÓN
Alarcón López Patricio	US \$ 12.584,00	6.292,00	US \$ 2,00	78,65
Espinoza Guillan Gardner	US \$ 710,80	355,40	US \$ 2,00	4,44
Espinoza Maizabel	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Julio	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Amanda	US \$ 857,60	428,80	US \$ 2,00	5,36
Andrade Ariosto	US \$ 91,20	45,60	US \$ 2,00	0,57
Alarcón Bach Michael	US \$ 614,00	307,00	US \$ 2,00	3,84
TOTAL	US \$ 16.000,00	8.000,00		100,00

Disposiciones Legales, Reglamentarias y Normativas.

La base legal que servirá como criterio profesional en el desarrollo del examen es la siguiente:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Reglamentos Internos de HANSA CÍA. LTDA.
- Organigramas.
- Actas de junta de Socios,
- Las demás disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al examen.

ESTRUCTUR ADMINISTRATIVA DE HANSA CÍA. LTDA.

DIRECTIVO

Gerencia General.

OPERATIVO

Gerencia de Ventas.

Gerencia Financiera.

Gerencia Administrativa.

Gerencia Técnica.

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADOS.

	PRESUPUESTO	HORAS PROGRAMADAS
1	Planificación	8
2	Programación	16
3	Evaluación de Control Interno	16
4	Medición de los Riesgos de Auditoría	16
5	Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos	88
6	Comunicación de resultados	16
	TOTAL	160

EQUIPO DE TRABAJO		
NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

RECURSOS MATERIALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR C/U	TOTAL
Computadoras Portátiles	3	1.300,00	3.900,00
Grabadoras de Audio	2	120,00	240,00
Cámara Digital	1	250,00	250,00
Bolígrafos	15	0,50	7,50
Resmas de Papel	4	12,00	48,00
Perforadoras	3	80,00	240,00
Resaltadores	10	1,20	12,00
Calculadoras	3	45,00	135,00
TOTAL			4.832,50

6.2 Fase II Ejecución del Trabajo.

6.2.1 Programación.

A continuación se presenta la programación de la Auditoría de Gestión del Área de Comercialización:

PROGRAMACIÓN DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
Planificación	8	8	0	DFA/JCR/PAT	PT PEC
Programación	8	8	0	DFA/JCR/PAT	PT PROC
Evaluación de Control Interno	16	16	0	DFA/JCR	PT CIC
Medición de los Riesgos de Auditoría	16	16	0	DFA/JCR	PT RAC
<u>PROCESO No 1</u> Estudio de Mercado					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los informes de Estudio de Mercado entregados a la Gerencia General cumplan con criterios técnicos y estén bien realizados.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.C.1.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que los plazos y montos que se planifican antes del estudio de mercado se cumplen.	6	6	0	DFA/JCR	PT.C.1.2
PROCEDIMIENTO No 3 Establecer la existencia de documentos fuente de las transacciones que se generaron y papeles de trabajo de cada estudio de mercado.	6	8	2	DFA/JCR	PT.C.1.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
<u>PROCESO No 2</u> Selección de clientes potenciales					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que existe un documento de constancia de las reuniones de toma de decisión de selección de clientes potenciales entre Gerencia General y Gerencia Administrativa.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.C.2.1
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer que las listas de clientes potenciales contengan todos los datos relevantes para que la Empresa pueda contactarlos y conocer sus preferencias de mercado.	6	5	-1	DFA/JCR	PT.C.2.2
PROCEDIMIENTO No3 Comprobar que las listas de clientes potenciales generadas en coordinación de la Gerencia General y la Gerencia Administrativa se encuentran en la base de datos registradas de forma completa y oportuna.	6	5	-1	DFA/JCR	PT.C.1.1

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
<u>PROCESO No 3</u> Contacto con el Cliente					
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar los cronogramas de visitas y escoger una muestra aleatoria para proceder a hacer confirmaciones telefónicas de las visitas.	4	5	1	DFA/JCR	PT.C.3.1
PROCEDIMIENTO No 2 Asistir a reuniones de los vendedores con el cliente y establecer que: el contacto con el cliente se lo realiza de una forma profesional y técnica.	6	5	-1	DFA/JCR	PT.C.3.2
PROCEDIMIENTO No 3 Cotejar una lista de clientes potenciales visitados, con una lista de clientes actuales para determinar cuantos clientes se obtuvieron y establecer niveles de eficiencia del proceso de contacto con el cliente.	4	5	1	DFA/JCR	PT.C.3.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 4 Contratos Obtenidos					
PROCEDIMIENTO No 1 Escoger una muestra representativa de cotizaciones y establecer cuantas de estas cotizaciones pasaron a ser contratos o pedidos.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.C.4.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar mediante una muestra estadística de contratos que los descuentos otorgados fuera de las políticas tienen aprobación de la Gerencia Financiera o de la Gerencia General.	6	8	2	DFA/JCR	PT.C.4.2
PROCEDIMIENTO No 3 Revisar una muestra representativa de contratos y realizar confirmaciones escritas a los compradores del cumplimiento de los mismos.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.C.4.3
PROCESO No 5 Solicitud de facturación					
PROCEDIMIENTO No 1 Observar el proceso de solicitud de facturación y establecer si se realiza de una forma sistemática y ordenada con lo que permita un control interno adecuado.	4	3	-1	DFA/JCR	PT.C.5.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que las personas que preparan las documentaciones de ventas son independientes de la custodia de los bienes.	6	6	0	DFA/JCR	PT.C.5.2
PROCEDIMIENTO No 3 Verificar las solicitudes de facturación tienen una forma establecida y verificar si esta contiene todos los productos, condiciones de pagos e información completa del cliente.	6	8	2	DFA/JCR	PT.C.5.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 6					
Servicio Postventa					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que diariamente se atiende una línea telefónica específica para quejas y preguntas.	4	6	2	DFA/JCR	PT.C.6.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que las personas que atienden las quejas y preguntas telefónicas cumplen efectivamente con su trabajo y mantienen un estado de ánimo agradable para con los clientes.	4	4	0	DFA/JCR	PT.C.6.2
PROCEDIMIENTO No3 Verificar por confirmación telefónica a través de una muestra que: a los clientes se les envía un correo electrónico, al mes de la venta, para verificar si no existe problemas con los productos de la Empresa.	4	3	-1	DFA/JCR	PT.C.6.3
Comunicación de resultados	16	16	0	DFA/JCR	
TOTALES	160	157	-3		

ENTREVISTA CON GERENCIA GENERAL Y VISITA DE LAS INSTALACIONES, ANTES DE INICIAR LA AUDITORÍA.

Quito, 25 de marzo del 2009

Se procedió a realizar la visita a las instalaciones de HANSA CIA LTDA. Donde el gerente General, recibió al equipo de trabajo de D&M AUDITORES, esta visita se realiza con el objeto de tener un conocimiento general de la empresa y del Área de Comercialización.

En la visita se procedió a recorrer las instalaciones de la Empresa, donde se constató que la misma cuenta con infraestructura necesaria para la realización del trabajo.

También se observó que las áreas están bien distribuidas, es decir que el personal cuenta con espacio suficiente para realizar sus labores.

Existe una buena segregación de funciones y la comunicación de resultados entre áreas es formal; existe una buena relación entre el personal que labora en la Empresa.

6.2.2 Evaluación de Control Interno Administrativo.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMERCIALIZACIÓN

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Existe un responsable del Área de Comercialización?	X		4	4	
2	¿Los estudios de mercado se realizan según un presupuesto y bajo la autorización de la Gerencia General?	X		4	4	
3	¿Se cuenta con estudios de mercado actualizados?		X	0	4	Los estudios no están actualizados.
4	¿La responsabilidad de la información obtenida con el estudio de mercado recae sobre alguien?	X		3	3	
5	¿Se fiscaliza los gastos generados en estudios de mercado y se verifica la existencia de documentos soportes que respalden las transacciones que se generan de este concepto?		X	0	3	No se fiscaliza los estudios de mercado.
6	¿Los informes que se entregan a la Gerencia General contienen firmas de responsabilidad?	X		3	3	
7	¿Se posee un portafolio de clientes en la Empresa?	X		3	3	
8	¿La selección de clientes potenciales se la hace de una forma técnica y sin exceder las limitaciones de la organización?	X		3	3	
9	¿La Gerencia General es la que autoriza la explotación de un nicho de mercado o grupo de consumidores nuevos?	X		3	3	

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
11	¿Existe un seguimiento y evaluación a los vendedores cuando cumplen con los cronogramas de visitas a los clientes?		X	0	4	No existe un seguimiento técnico a los vendedores.
12	¿Los vendedores siguen un proceso de preparación e identificación de las necesidades de cada cliente?	X		3	3	
13	¿Los vendedores tienen experiencia suficiente para visitar a un cliente y argumentar sobre los productos de la organización, sus precios y calidad?	X		3	3	
14	¿Cuándo se alcanza un acuerdo con un cliente, este se vuelve expreso?		X	0	4	No siempre se tiene un documento de compromiso.
15	¿Todos los descuentos otorgados fuera de las políticas tienen aprobación de la Gerencia Financiera?	X		4	4	
16	¿Las órdenes de pedidos o contratos tienen las debidas firmas de responsabilidad?	X		4	4	
17	¿Las órdenes de pedidos o contratos se los realiza con un conocimiento exacto de los stocks y costos de los productos?	X		3	3	
18	¿Cuándo existe una orden de pedido por medio telefónico o vía correo electrónico, se tiene un mecanismo de control que permita saber si el cliente es quien dice ser y que el compromiso de compra es real?		X	4	4	No existe tal mecanismo en la Empresa.

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
22	Las solicitudes de facturación tienen un orden secuencial y son prenumeradas?	X		4	4	
23	¿Se revisa la secuencia numérica de los comprobantes internos que sustentan a las ventas?		X	0	4	No se revisa frecuentemente
24	¿Las personas que preparan las documentaciones de ventas son independientes de la custodia de los bienes?	X		4	4	
25	¿Existe un responsable del servicio de postventa?	X		4	4	
26	¿Existe la coordinación adecuada para poder ofrecer un servicio postventa?	X		4	4	
27	¿La persona encargada posee una terminal del sistema informático en la que únicamente puede hacer consultas sobre ventas?	X		4	4	
28	¿El personal encargado del servicio postventa remite las quejas de los clientes a un superior?	X		3	3	
TOTAL				78	100	

TABLA DE CALIFICACIÓN

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
41 - 60	61 - 80	81 - 90	91 - 100
	78		

INTERPRETACIÓN

De acuerdo al Cuestionario de Evaluación de Control Interno Administrativo, se obtuvo una calificación del 78 % que según la tabla de calificación, la Empresa HANSA CÍA. LTDA. en el Área de Compras, índice que ejerce un Control Interno Administrativo BUENO y se encuentra entre los valores más altos de este rango, lo que significa que los controles que tiene la Empresa son aceptables pero estos pueden mejorar hasta llegar a ser excelentes poniendo atención en puntos específicos.

6.2.3 Medición de los Riesgos de Auditoría.

RIESGO INHERENTE

En el Área de Comercialización el riesgo inherente es estimado en un 30% por las siguientes razones:

- Cambio de gustos de los consumidores.
- La situación externa es cambiante.

RIESGO DE CONTROL

El Riesgo de Control del Área de Comercialización se lo determina de la siguiente forma:

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

De los datos anteriormente obtenidos tenemos que:

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 78\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 22\%$$

Este porcentaje nos indica que el riesgo de control en el Área de Comercialización es aceptable, sin embargo el control interno que se aplica

para esta área tiene que mejorar y se tienen que hacer cambios inmediatos para que no existan inconvenientes en ninguno de los procesos de esta área importante de HANSA CÍA. LTDA. en el futuro.

RIESGO DE DETECCIÓN

El riesgo de detección establecido para la presente área es del 10% esto basado en la experiencia del Equipo Auditor y fundamentos teóricos de auditoría de gestión de fuentes experimentadas y confiables.

RIESGO DE AUDITORÍA

El riesgo de Auditoría lo calculamos de la siguiente forma:

$$\text{R.A.} = \text{RIESGO INHERENTE} * \text{RIESGO DE CONTROL} * \text{RIESGO DE DETECCIÓN}$$

Con los datos anteriormente obtenidos tenemos:

$$\text{R.A.} = 30\% * 22\% * 10\%$$

$$\text{R.A.} = 0,70\%$$

El Riesgo de Auditoría calculado es de 0,70% el cual no es significativo y resulta razonable para proceder con la Auditoría de Gestión.

6.2.4 Aplicación de Técnicas y Procedimientos.

La aplicación de Técnicas y Procedimientos en el Área de Comercialización se lo realizó de la siguiente forma:

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
<u>PROCESO No 1</u> Estudio de Mercado	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los informes de Estudio de Mercado entregados a la Gerencia General cumplan con criterios técnicos y estén bien realizados.	Comprobación Observación Análisis
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que los plazos y montos que se planifican antes del estudio de mercado se cumplen.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 3 Establecer la existencia de documentos fuente de las transacciones que se generaron y papeles de trabajo de cada estudio de mercado.	Comprobación
<u>PROCESO No 2</u> Selección de clientes potenciales	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que existe un documento de constancia de las reuniones de toma de decisión de selección de clientes potenciales entre Gerencia General y Gerencia Administrativa.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer que las listas de clientes potenciales contengan todos los datos relevantes para que la empresa pueda contactarlos y conocer sus preferencias de mercado.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No3 Comprobar que las listas de clientes potenciales generadas en coordinación de la Gerencia General y la Gerencia Administrativa se encuentran en la base de datos registradas de forma completa y oportuna.	Comprobación
<u>PROCESO No 3</u> Contacto con el Cliente	
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar los cronogramas de visitas y escoger una muestra aleatoria para proceder a hacer confirmaciones telefónicas de las visitas.	Cómputo Confirmación

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
<p>PROCEDIMIENTO No 2 Asistir a reuniones de los vendedores con el cliente y establecer que: El contacto con el cliente se lo realiza de una forma profesional y técnica.</p>	<p>Observación Análisis</p>
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Cotejar una lista de clientes potenciales visitados, con una lista de clientes actuales para determinar cuantos clientes se obtuvieron y establecer niveles de eficiencia del proceso de contacto con el cliente.</p>	<p>Comprobación Comparación</p>
<p><u>PROCESO No 4</u> Contratos Obtenidos</p>	
<p>PROCEDIMIENTO No 1 Escoger una muestra representativa de cotizaciones y establecer cuantas de estas cotizaciones pasaron a ser contratos o pedidos.</p>	<p>Comparación</p>
<p>PROCEDIMIENTO No 2 Verificar mediante una muestra estadística de contratos que los descuentos otorgados fuera de las políticas tienen aprobación de la Gerencia Financiera o de la Gerencia General.</p>	<p>Cómputo Comprobación</p>
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Revisar una muestra representativa de contratos y realizar confirmaciones escritas a los compradores del cumplimiento de los mismos.</p>	<p>Cómputo Confirmación</p>
<p><u>PROCESO No 5</u> Solicitud de facturación</p>	
<p>PROCEDIMIENTO No 1 Observar el proceso de solicitud de facturación y establecer si se realiza de una forma sistemática y ordenada con lo que permita un control interno adecuado.</p>	<p>Observación Análisis</p>
<p>PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que las personas que preparan las documentaciones de ventas son independientes de la custodia de los bienes.</p>	<p>Observación Análisis</p>
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Verificar las solicitudes de facturación tienen una forma establecida y verificar si esta contiene todos los productos, condiciones de pagos e información completa del cliente.</p>	<p>Comprobación</p>

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
<p><u>PROCESO No 6</u> Servicio Postventa</p>	
<p>PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que diariamente se atiende una línea telefónica específica para quejas y preguntas.</p>	<p>Comprobación</p>
<p>PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que las personas que atienden las quejas y preguntas telefónicas cumplen efectivamente con su trabajo y mantienen un estado de animo agradable para con los clientes.</p>	<p>Observación Análisis</p>
<p>PROCEDIMIENTO No3 Verificar por confirmación telefónica a través de una muestra que: A los clientes se les envía un correo electrónico, al mes de la venta para verificar si no existe problemas con los productos de la Empresa.</p>	<p>Cómputo Confirmación</p>

6.2.5 Papeles de Trabajo.

D&M
AUDITORES

PT.C.1.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 1 Estudio de Mercado	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los informes de Estudio de Mercado entregados a la Gerencia General cumplan con criterios técnicos y estén bien realizados. Se procedió a leer 4 informes de Estudios de Mercado de productos específicos y se pudo observar que cumplían con criterios técnicos y que están debidamente ordenados para una fácil comprensión.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.C.1.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 1 Estudio de Mercado	
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que los plazos y montos que se planifican antes del estudio de mercado se cumplen. Se verificó la planificación de los estudios de Mercado y se estableció que la entrega de los informes a Gerencia General coinciden en las fechas; en cuanto a los montos según los informes se gastó lo que se presupuestó.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.C.1.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 1 Estudio de Mercado		
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Establecer la existencia de documentos fuente de las transacciones que se generaron y papeles de trabajo de cada estudio de mercado.</p> <p>Se estableció que la documentación transaccional justificativa de los Estudios de Mercado existían y coincidían con los informes entregados a la Gerencia General; pero en dos Estudios de Mercado de los cuatro hechos en el período, no se encontró indicio alguno de encuestas, tabulaciones y demás papeles de trabajo que apoyen dichos estudios.</p> <p>INDICADOR</p> <table border="1" data-bbox="514 1117 1430 1198"><tr><td>$\frac{\text{ESTUDIOS DE MERCADO RESPALDADOS}}{\text{TOTAL DE ESTUDIOS DE MERCADO REALIZADOS}} = \frac{2}{4} = 50\%$</td></tr></table>	$\frac{\text{ESTUDIOS DE MERCADO RESPALDADOS}}{\text{TOTAL DE ESTUDIOS DE MERCADO REALIZADOS}} = \frac{2}{4} = 50\%$	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>HALLAZGO C.1 PAG 272</p>
$\frac{\text{ESTUDIOS DE MERCADO RESPALDADOS}}{\text{TOTAL DE ESTUDIOS DE MERCADO REALIZADOS}} = \frac{2}{4} = 50\%$		

D&M
AUDITORES

PT.C.2.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 2 Selección de clientes potenciales	
<p>PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que existe un documento de constancia de las reuniones de toma de decisión de selección de clientes potenciales entre Gerencia General y Gerencia Administrativa.</p> <p>Se verificó en la agenda de Gerencia General que las reuniones de toma de decisión de selección de clientes potenciales entre la Gerencia General y la Gerencia Administrativa se realizó.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>NO EXISTE HALLAZGO</p>

D&M
AUDITORES

PT.C.2.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 2 Selección de clientes potenciales					
<p>PROCEDIMIENTO No 2 Establecer que las listas de clientes potenciales contengan todos los datos relevantes para que la Empresa pueda contactarlos y conocer sus preferencias de mercado.</p> <p>Se reviso las listas de clientes potenciales y se pudo observar que de una muestra aleatoria de 60 clientes, 32 no contenían información completa.</p>	ELAB POR: DFA HALLAZGO C.2 PAG 273				
INDICADOR <table border="1" data-bbox="346 1096 1606 1177"><tr><td>TOTAL DE LA MUESTRA DE CLIENTES CON INFORMACIÓN COMPLETA</td><td>$\frac{32}{60} = 53\%$</td></tr><tr><td>TOTAL DE LA MUESTRA DE CLIENTES</td><td></td></tr></table>	TOTAL DE LA MUESTRA DE CLIENTES CON INFORMACIÓN COMPLETA	$\frac{32}{60} = 53\%$	TOTAL DE LA MUESTRA DE CLIENTES		
TOTAL DE LA MUESTRA DE CLIENTES CON INFORMACIÓN COMPLETA	$\frac{32}{60} = 53\%$				
TOTAL DE LA MUESTRA DE CLIENTES					

D&M
AUDITORES

PT.C.2.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 2 Selección de clientes potenciales	
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Comprobar que las listas de clientes potenciales generadas en coordinación de la Gerencia General y la Gerencia Administrativa se encuentran en la base de datos registradas de forma completa y oportuna.</p> <p>Se imprimió un log del sistema informático de la fecha del ingreso de los clientes y se pudo constatar que coincidían con las fechas de las reuniones de la Gerencia General y la Gerencia Administrativa.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>NO EXISTE HALLAZGO</p>

D&M
AUDITORES

PT.C.3.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 3 Contacto con el Cliente		
<p>PROCEDIMIENTO No 1 Revisar los cronogramas de visitas y escoger una muestra aleatoria para proceder a hacer confirmaciones telefónicas de las visitas.</p> <p>Se escogió una muestra aleatoria de 20 clientes que según el cronograma se debía visitar y se realizó las confirmaciones telefónicas de las visitas; todas las visitas fueron cumplidas.</p> <p>INDICADOR</p> <table border="1"><tr><td>$\frac{\text{CLIENTES VISITADOS}}{\text{CLIENTES PROGRAMADOS A SER VISITADOS}} = \frac{20}{20} = 100\%$</td></tr></table>	$\frac{\text{CLIENTES VISITADOS}}{\text{CLIENTES PROGRAMADOS A SER VISITADOS}} = \frac{20}{20} = 100\%$	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>NO EXISTE HALLAZGO</p>
$\frac{\text{CLIENTES VISITADOS}}{\text{CLIENTES PROGRAMADOS A SER VISITADOS}} = \frac{20}{20} = 100\%$		

D&M
AUDITORES

PT.C.3.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 3 Contacto con el Cliente	
PROCEDIMIENTO No 2 Asistir a reuniones de los vendedores con el cliente y establecer que: el contacto con el cliente se lo realiza de una forma profesional y técnica. Se asistió a reuniones de los vendedores con los clientes y se estableció que los vendedores son competentes y profesionales.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.C.3.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 3
Contacto con el Cliente

PROCEDIMIENTO No 3

Cotejar una lista de clientes potenciales visitados, con una lista de clientes actuales para determinar cuantos clientes se obtuvieron y establecer niveles de eficiencia del proceso de contacto con el cliente.

Se pidió una lista de 30 clientes potenciales visitados y se cotejó con los contratos y compras que se obtuvo de estos clientes después de la visita y se constató que 22 de los clientes potenciales realizaron compras a la Empresa.

INDICADOR

CLIENTES POTENCIALES QUE REALIZARON COMPRAS	$\frac{22}{30} = 73\%$
TOTAL DE CLIENTES POTENCIALES	

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.C.4.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 4 Contratos Obtenidos	
PROCEDIMIENTO No 1 Escoger una muestra representativa de cotizaciones y establecer cuantas de estas cotizaciones pasaron a ser contratos o pedidos. Se asistió a reuniones de los vendedores con los clientes y se estableció que los vendedores son competentes y profesionales.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.C.4.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 4 Contratos Obtenidos	
<p>PROCEDIMIENTO No 2 Verificar mediante una muestra estadística de contratos que los descuentos otorgados fuera de las políticas tienen aprobación de la Gerencia Financiera o de la Gerencia General.</p> <p>Se estableció una muestra estadística y se verificó que los descuentos existentes en los contratos nunca excedieron las políticas de la Empresa y se pudo establecer, por una entrevista con el Gerente Administrativo, que los descuentos fuera de las políticas de la Empresa efectivamente las da el Gerente General.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>NO EXISTE HALLAZGO</p>

D&M
AUDITORES

PT.C.4.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 4 Contratos Obtenidos		
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Revisar una muestra representativa de contratos y realizar confirmaciones escritas a los compradores del cumplimiento de los mismos.</p> <p>Se selecciono una muestra de 85 contratos y se realizo confirmaciones escritas, con lo que se puedo establecer que 62 contratos se cumplieron efectivamente y en los restantes existió algún problema.</p> <p>INDICADOR</p> <table border="1" data-bbox="478 1042 1325 1123"><tr><td>$\frac{\text{CONTRATOS CUMPLIDOS EFECTIVAMENTE}}{\text{TOTAL DE CONTRATOS ANALIZADOS}} = \frac{62}{85} = 73\%$</td></tr></table>	$\frac{\text{CONTRATOS CUMPLIDOS EFECTIVAMENTE}}{\text{TOTAL DE CONTRATOS ANALIZADOS}} = \frac{62}{85} = 73\%$	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>HALLAZGO C.3 PAG 274</p>
$\frac{\text{CONTRATOS CUMPLIDOS EFECTIVAMENTE}}{\text{TOTAL DE CONTRATOS ANALIZADOS}} = \frac{62}{85} = 73\%$		

D&M
AUDITORES

PT.C.5.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 5 Solicitud de facturación	
PROCEDIMIENTO No 1 Observar el proceso de solicitud de facturación y establecer si se realiza de una forma sistemática y ordenada con lo que permita un control interno adecuado.	ELAB POR: DFA
Se observó el proceso de solicitud de facturación y se pudo establecer que este se realiza de forma ordenada y sistemática con lo que se facilita el control interno.	NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.C.5.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 5 Solicitud de facturación	
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que las personas que preparan las documentaciones de ventas son independientes de la custodia de los bienes. Se verificó que las personas que preparan las documentaciones de ventas son independientes de la custodia de los bienes.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.C.5.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 5 Solicitud de facturación	
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Verificar las solicitudes de facturación tienen una forma establecida y verificar si esta contiene todos los productos, condiciones de pagos e información completa del cliente.</p> <p>Se verificó que existe una forma establecida pero esta no contiene todos los productos y no está pre numerada con lo que se dificulta el control interno.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>HALLAZGO C.4 PAG 275</p>

D&M
AUDITORES

PT.C.6.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 6
Servicio Postventa

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar que diariamente se atiende una línea telefónica específica para quejas y preguntas.

Se realizó 60 llamadas a servicio postventa, de las cuales fueron atendidas sólo 38; la diferencia de llamadas nadie atendió.

INDICADOR

$$\frac{\text{LLAMADAS ATENDIDAS}}{\text{LLAMADAS REALIZADAS}} = \frac{38}{60} = 63\%$$

ELAB POR: DFA

HALLAZGO C.5
PAG 276

D&M
AUDITORES

PT.C.6.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 6 Servicio Postventa	
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que las personas que atienden las quejas y preguntas telefónicas cumplen efectivamente con su trabajo y mantienen un estado de ánimo agradable para con los clientes. Se observó durante periodos aleatorios mientras se realizaba la auditoría que la persona encargada del call center atendía de buen ánimo la línea telefónica, pero también cumplía con obligaciones de mensajería que no son de su competencia.	ELAB POR: DFA HALLAZGO C.6 PAG 277

D&M
AUDITORES

PT.C.6.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 6 Servicio Postventa	
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Verificar por confirmación telefónica a través de una muestra que: a los clientes se les envía un correo electrónico al mes de la venta, para verificar si no existe problemas con los productos de la Empresa.</p> <p>Se realizó la confirmación telefónica a un muestra de 30 clientes y de los cuales 22 confirmaron positivamente y los restantes no estaban seguros. Se procedió a revisar la bandeja de salida del correo utilizado para el fin y se pudo constatar que se envió los correos electrónicos a los 30 clientes.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>NO EXISTE HALLAZGO</p>

5.2.6 Hallazgos de Auditoría.

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
C1	<p>PROCESO No 1 Estudio de Mercado</p> <p>PROCEDIMIENTO No 3 Establecer la existencia de documentos fuente de las transacciones que se generaron y papeles de trabajo de cada estudio de mercado.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se estableció que la documentación transaccional justificativa de los Estudios de Mercado existían y coincidían con los informes entregados a la Gerencia General; pero en dos Estudios de Mercado de los cuatro hechos en el período, no se encontró indicio alguno de encuestas, tabulaciones y demás papeles de trabajo que apoyen dichos estudios.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Debe existir toda la documentación soporte de los Estudios de Mercado.</p> <p>CAUSA</p> <p>Pérdida de la documentación.</p> <p>EFFECTO</p> <p>No existe confiabilidad ni justificaciones en los Estudios de Mercado</p>	<p>VER P/T PT.C.1.3 PAG 256</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
C2	<p>PROCESO No 2 Selección de clientes potenciales</p> <p>PROCEDIMIENTO No 2 Establecer que las listas de clientes potenciales contengan todos los datos relevantes para que la Empresa pueda contactarlos y conocer sus preferencias de mercado.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se revisó las listas de clientes potenciales y se pudo observar que de una muestra aleatoria de 60 clientes, 32 no contenían información completa.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Todos los registros de clientes deben estar actualizados y completos.</p> <p>CAUSA</p> <p>No se cumple con la actualización de base de datos.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Pérdida de clientes por falta de información.</p>	<p>VER P/T PT.C.2.2 PAG 258</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
C3	<p>PROCESO No 4 Contratos Obtenidos</p> <p>PROCEDIMIENTO No 3 Revisar una muestra representativa de contratos y realizar confirmaciones escritas a los compradores del cumplimiento de los mismos.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se seleccionó una muestra de 85 contratos y se realizó confirmaciones escritas, con lo que se pudo establecer que 62 contratos se cumplieron efectivamente y en los restantes existió algún problema.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Todos los contratos deben cumplirse efectivamente.</p> <p>CAUSA</p> <p>Falta de coordinación interdepartamental.</p> <p>EFEECTO</p> <p>Perdida de imagen corporativa y perdida de cuota de mercado.</p>	<p>VER P/T PT.C.4.3 PAG 265</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
C4	<p>PROCESO No 5 Solicitud de facturación</p> <p>PROCEDIMIENTO No 3 Verificar las solicitudes de facturación tienen una forma establecida y verificar si esta contiene todos los productos, condiciones de pagos e información completa del cliente.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se verificó que existe una forma establecida pero esta no contiene todos los productos y no está pre numerada con lo que se dificulta el control interno.</p> <p>CRITERIO</p> <p>La forma de la solicitud de facturación debe contener todos los productos y ser pre numerada.</p> <p>CAUSA</p> <p>Desactualización de las formas pre impresas</p> <p>EFEECTO</p> <p>Desorganización al momento de receptor los pedidos</p>	<p>VER P/T PT.C.5.3 PAG 268</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
C5	<p>PROCESO No 6 Servicio Postventa</p> <p>PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que diariamente se atiende una línea telefónica específica para quejas y preguntas.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se realizo 60 llamadas a servicio postventa de las cuales fueron atendidas sólo 38; la diferencia de llamadas nadie atendió.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Todas las llamadas deben ser atendidas.</p> <p>CAUSA</p> <p>La persona encargada cumple otras funciones.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Pésimo servicio de postventa y pérdida de clientes.</p>	<p>VER P/T PT.C.6.1 PAG 269</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
C6	<p>PROCESO No 6 Servicio Postventa</p> <p>PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que las personas que atienden las quejas y preguntas telefónicas cumplen efectivamente con su trabajo y mantienen un estado de ánimo agradable para con los clientes.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se observó durante periodos aleatorios mientras se realizaba la auditoría que la persona encargada del call center atendía de buen ánimo la línea telefónica, pero también cumplía con obligaciones de mensajería que no son de su competencia.</p> <p>CRITERIO</p> <p>La persona del call center debe estar en su sitio de trabajo cumpliendo sólo sus funciones</p> <p>CAUSA</p> <p>Sus jefe inmediatos le delegan funciones que no le corresponden.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Pésimo servicio de postventa y pérdida de clientes.</p>	<p>VER P/T PT.C.6.2 PAG 270</p>

6.3 Fase III Comunicación de Resultados.

Quito, 5 de mayo del 20X2

Señores.

HANSA CÍA. LTDA.

Presente

De nuestras consideraciones;

Hemos realizado una Auditoría de Gestión a la Empresa, con el objeto de evaluar: la eficiencia, la eficacia y la economía con que se manejan las operaciones y la observancia de disposiciones éticas por el personal.

Nuestro examen se realizó de acuerdo con las Normas para el ejercicio profesional de la auditoría, en consecuencia incluyó las técnicas y procedimientos de auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias.

Para la evaluación de la Gestión utilizamos parámetros propios de la Empresa de aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y honesta.

Orientamos nuestra auditoría al Área de Comercialización.

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. A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido en nuestro trabajo.

Atentamente

Darlin Aguirre
Auditor jefe

INFORME AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA HANSA CÍA. LTDA.

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Área de Comercialización de la Empresa HANSA CÍA. LTDA. se la realizó en cumplimiento a la disposición de la Gerencia General, según la aprobación de la carta que se propuso el día 20 de marzo del 20X2.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el Área de Comercialización de la Empresa HANSA CÍA. LTDA.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos del Área a ser examinada.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control Interno establecidos en el Área de Comercialización.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrió el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

La Auditoría de Gestión se realizó del 1ro al 30 de abril del 20X2 con un presupuesto estimado de 160 horas.

BASE LEGAL

HANSA CÍA. LTDA. fue creada el 28 de agosto de 1964, fecha desde la cual cuenta con personería jurídica. Sus propietarios son:

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SOCIAL	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	VALOR NOMINAL c/u	% DE APORTACIÓN
Alarcón López Patricio	US \$ 12.584,00	6.292,00	US \$ 2,00	78,65
Espinoza Guillan Gardner	US \$ 710,80	355,40	US \$ 2,00	4,44
Espinoza Maizabel	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Julio	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Amanda	US \$ 857,60	428,80	US \$ 2,00	5,36
Andrade Ariosto	US \$ 91,20	45,60	US \$ 2,00	0,57
Alarcón Bach Michael	US \$ 614,00	307,00	US \$ 2,00	3,84
TOTAL	US \$ 16.000,00	8.000,00		100,00

Disposiciones Legales, Reglamentarias y Normativas.

La base legal que sirvió como criterio profesional en el desarrollo del examen es la siguiente:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Reglamentos Internos de HANSA CÍA. LTDA.
- Organigramas.
- Actas de junta de Socios,
- Las demás disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al examen.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE HANSA CÍA. LTDA.

DIRECTIVO

Gerencia General.

OPERATIVO

Gerencia de Ventas.

Gerencia Financiera.

Gerencia Administrativa.

Gerencia Técnica.

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO.

	DESCRIPCIÓN	HORAS REALES UTILIZADAS
1	Planificación	8
2	Programación	8
3	Evaluación de Control Interno	16
4	Medición de los Riesgos de Auditoría	16
5	Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos	93
6	Comunicación de resultados	16
	TOTAL	157

EQUIPO DE TRABAJO

NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

RECURSOS MATERIALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR C/U	TOTAL
Computadoras Portátiles	3	1.300,00	3.900,00
Grabadoras de Audio	2	120,00	240,00
Cámara Digital	1	250,00	250,00
Bolígrafos	15	0,50	7,50
Resmas de Papel	4	12,00	48,00
Perforadoras	3	80,00	240,00
Resaltadores	10	1,20	12,00
Calculadoras	3	45,00	135,00
TOTAL			4.832,50

HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

PROCESO No1

Estudio de Mercado

PROCEDIMIENTO No

Establecer la existencia de documentos fuente de las transacciones que se generaron y papeles de trabajo de cada estudio de mercado.

CONDICIÓN

Se estableció que la documentación transaccional justificativa de los Estudios de Mercado existían y coincidían con los informes entregados a la Gerencia General; pero en dos Estudios de Mercado de los cuatro hechos en el período, no se encontró indicio alguno de encuestas, tabulaciones y demás papeles de trabajo que apoyen dichos estudios.

CRITERIO

Debe existir toda la documentación soporte de los Estudios de Mercado.

CAUSA

Perdida de la documentación.

EFECTO

No existe confiabilidad ni justificaciones en los Estudios de Mercado

INDICADOR

$$\frac{\text{ESTUDIOS DE MERCADO RESPALDADOS}}{\text{TOTAL DE ESTUDIOS DE MERCADO REALIZADOS}} = \frac{2}{4} = 50\%$$

Este indicador mide el porcentaje de estudios de mercado respaldados por papeles de trabajo; en este caso el porcentaje que tiene la Empresa es del 50%, lo que significa que es una actividad ineficiente.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda establecer como política la presentación de papeles de trabajo anexados con cada informe de estudio de mercado que se realice en adelante.

PROCESO No 2

Selección de clientes potenciales

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer que las listas de clientes potenciales contengan todos los datos relevantes para que la empresa pueda contactarlos y conocer sus preferencias de mercado.

CONDICIÓN

Se reviso las listas de clientes potenciales y se pudo observar que de una muestra aleatoria de 60 clientes 32 no contenían información completa.

CRITERIO

Todos los registros de clientes deben estar actualizados y completos.

CAUSA

No se cumple con la actualización de base de datos.

EFECTO

Pérdida de clientes por falta de información.

INDICADOR

$\frac{\text{TOTAL DE LA MUESTRA DE CLIENTES CON INFORMACIÓN COMPLETA}}{\text{TOTAL DE LA MUESTRA DE CLIENTES}} = \frac{32}{60} = 53\%$

Este indicador mide la eficiencia y utilidad de la base de datos de clientes; en este caso es de un 53% lo que expresa una mala aplicación de las políticas de la Empresa en cuanto al manejo de base de datos.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda realizar procedimientos de control interno con las bases de datos, enfocados principalmente en los clientes.

PROCESO No 4

Contratos Obtenidos

PROCEDIMIENTO No 3

Revisar una muestra representativa de contratos y realizar confirmaciones escritas a los compradores del cumplimiento de los mismos.

CONDICIÓN

Se selecciono una muestra de 85 contratos y se realizo confirmaciones escritas, con lo que se puedo establecer que 62 contratos se cumplieron efectivamente y en los restantes existió algún problema.

CRITERIO

Todos los contratos deben cumplirse efectivamente.

CAUSA

Falta de coordinación interdepartamental.

EFECTO

Pérdida de imagen corporativa y pérdida de cuota de mercado.

INDICADOR

$$\frac{\text{CONTRATOS CUMPLIDOS EFECTIVAMENTE}}{\text{TOTAL DE CONTRATOS ANALIZADOS}} = \frac{62}{85} = 73\%$$

Este indicador mide la efectividad de la Empresa para cumplir con los compromisos adquiridos en relación directa a la comercialización de sus productos; el resultado de la medición es que se tiene una efectividad del 73%, lo que puede debilitar la imagen corporativa y concluir con pérdida de clientes.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda mejor coordinación entre el Área de Entregas, Área de Producción, Facturación y Vendedores, para que cuando se celebren los contratos o pedidos se presente la situación real con respecto a montos y plazos de entrega.

PROCESO No 5

Solicitud de facturación

PROCEDIMIENTO No 3

Verificar las solicitudes de facturación tienen una forma establecida y verificar si esta contiene todos los productos, condiciones de pagos e información completa del cliente.

CONDICIÓN

Se verifico que existe una forma establecida pero esta no contiene todos los productos y no está pre numerada con lo que se dificulta el control interno.

CRITERIO

La forma de la solicitud de facturación debe contener todos los productos y ser pre numerada.

CAUSA

Desactualización de las formas pre impresas.

EFFECTO

Desorganización al momento de receptor los pedidos.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda que las formas predefinidas para receptor los pedidos se actualicen, incluyendo todos los productos.

PROCESO No 6

Servicio Postventa

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar que diariamente se atiende una línea telefónica específica para quejas y preguntas.

CONDICIÓN

Se realizo 60 llamadas a servicio postventa de las cuales fueron atendidas sólo 38; la diferencia de llamadas nadie atendió.

CRITERIO

Todas las llamadas deben ser atendidas.

CAUSA

La persona encargada cumple otras funciones.

EFFECTO

Pésimo servicio de postventa y pérdida de clientes.

INDICADOR

$$\frac{\text{LLAMADAS ATENDIDAS}}{\text{LLAMADAS REALIZADAS}} = \frac{38}{60} = 63\%$$

Este indicador mide la eficiencia del servicio postventa en cuanto a atención de las llamadas de preguntas y quejas; el resultado en este indicador es de 63% lo que significa que es un servicio ineficiente, lo que podría provocar mala imagen corporativa y pérdida de clientes.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda que a la persona encargada no se le delegue funciones que no son inherentes a su cargo.

PROCESO No 6

Servicio Postventa

PROCEDIMIENTO No 2

Verificar que las personas que atienden las quejas y preguntas telefónicas cumplen efectivamente con su trabajo y mantienen un estado de ánimo agradable para con los clientes.

CONDICIÓN

Se observó durante periodos aleatorios mientras se realizaba la Auditoría que la persona encargada del call center atendía de buen ánimo la línea telefónica, pero también cumplía con obligaciones de mensajería que no son de su competencia.

CRITERIO

La persona del call center debe estar en su sitio de trabajo cumpliendo sólo sus funciones

CAUSA

Sus jefes inmediatos le delegan funciones que no le corresponden.

EFEECTO

Pésimo servicio de postventa y pérdida de clientes.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda que a la persona encargada no se le delegue funciones que no son inherentes a su cargo.

6.4 Fase IV Evaluación Continua.

Quito 25 de julio del 20X2

Señores.

HANSA CÍA. LTDA.

Presente

De nuestras consideraciones;

Hemos realizado la evaluación continua después de la Auditoría de Gestión a la Empresa del periodo del 1ro de Enero al 31 de diciembre del 20X1, con el objeto dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones hechas provenientes de la Auditoría al Comercialización realizada del 1ro al 30 de abril del 20X2.

Esta evaluación se realizo en 40 horas laborables del 18 al 22 de julio del 20X2, con el siguiente equipo de trabajo:

EQUIPO DE TRABAJO		
NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

Del informe presentado el día 5 de mayo del 20X2, no se han cumplido algunas recomendaciones y son las siguientes:

PROCESO No 5

Solicitud de facturación

PROCEDIMIENTO No 3

Verificar las solicitudes de facturación tienen una forma establecida y verificar si esta contiene todos los productos, condiciones de pagos e información completa del cliente.

CONDICIÓN

Se verifico que existe una forma establecida pero esta no contiene todos los productos y no está pre numerada con lo que se dificulta el control interno.

CRITERIO

La forma de la solicitud de facturación debe contener todos los productos y ser pre numerada.

CAUSA

Desactualización de las formas pre impresas.

EFFECTO

Desorganización al momento de receptar los pedidos.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda que las formas predefinidas para rectar los pedidos se actualicen, incluyendo todos los productos.

PROCESO No 6

Servicio Postventa

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar que diariamente se atiende una línea telefónica específica para quejas y preguntas.

CONDICIÓN

Se realizó 60 llamadas a servicio postventa de las cuales fueron atendidas sólo 38; la diferencia de llamadas nadie atendió.

CRITERIO

Todas las llamadas deben ser atendidas.

CAUSA

La persona encargada cumple otras funciones.

EFEECTO

Pésimo servicio de postventa y pérdida de clientes.

INDICADOR

$$\frac{\text{LLAMADAS ATENDIDAS}}{\text{LLAMADAS REALIZADAS}} = \frac{38}{60} = 63\%$$

Este indicador mide la eficiencia del servicio postventa en cuanto a atención de las llamadas de preguntas y quejas; el resultado en este indicador es de 63% lo que significa que es un servicio regular; lo que podría provocar mala imagen corporativa y pérdida de clientes.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda que a la persona encargada no se le delegue funciones que no son inherentes a su cargo.

Con esta evaluación finalizada reiteramos nuestro compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la Empresa.

A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido en nuestro trabajo.

Atentamente

Darlin Aguirre

Auditor Jefe

CAPÍTULO VII

7. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE COMPRAS

7.1 Fase I Planificación.

7.1.1 Planificación Preliminar.

Quito 20 abril del 20X2

Sr. Ing.

Michael Alarcón

GERENTE GENERAL HANSA CÍA. LTDA.

Presente,

De mis consideraciones;

Mediante la presente, D & M AUDITORES y por la petición presentada por la Junta de Socios de HANSA CÍA. LTDA. solicitamos la aprobación de inicio de la Auditoría de Gestión al Área de Compras a realizarse del 1ro al 31 de mayo del año 20X2 para el ejercicio del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1, para lo que se utilizará un estimado 160 horas laborables con el siguiente equipo de trabajo:

Auditor Jefe del Equipo	Darlin Fernando Aguirre Utreras
Auditor Operativo	Juan Carlos Reyes Aguirre
Asesor Técnico	Patricio Orcés

Con el fin de que la Auditoria de Gestión cumpla con el objetivo de evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad que tienen los diferentes procesos del Área anteriormente mencionada, el equipo de trabajo requiere una colaboración directa y efectiva por parte de las personas que conforman la misma, para lo que solicitamos la comunicación de la auditoría de gestión con todos sus plazos y requisitos a los involucrados,

para que estos ofrezcan el máximo de colaboración al equipo de trabajo que desempeñara esta labor.

Particular que ponemos en conocimiento para los fines legales pertinentes.

Atentamente;

Darlin Fernando Aguirre

AUDITOR JEFE

PT PED 1/4

7.1.2 Planificación Específica

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA HANSA CÍA. LTDA.

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Área de Compras de la Empresa HANSA CÍA. LTDA. se la realiza en cumplimiento a la disposición de la Gerencia General, según la aprobación de la carta que se propuso el día 20 de abril del 20X2.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el Área de Compras de la Empresa HANSA CÍA. LTDA.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos del Área a ser examinada.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control Interno establecidos en el Área de Compras.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrirá el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

PT PED 2/4

La Auditoría de Gestión se realizará del 1ro al 31 de mayo del 20X2 con un presupuesto estimado de 160 horas.

BASE LEGAL

HANSA CÍA. LTDA. fue creada el 28 de agosto de 1964, fecha desde la cual cuenta con personería jurídica. Sus propietarios son:

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SOCIAL	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	VALOR NOMINAL c/u	% DE APORTACIÓN
Alarcón López Patricio	US \$ 12.584,00	6.292,00	US \$ 2,00	78,65
Espinoza Guillan Gardner	US \$ 710,80	355,40	US \$ 2,00	4,44
Espinoza Maizabel	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Julio	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Amanda	US \$ 857,60	428,80	US \$ 2,00	5,36
Andrade Ariosto	US \$ 91,20	45,60	US \$ 2,00	0,57
Alarcón Bach Michael	US \$ 614,00	307,00	US \$ 2,00	3,84
TOTAL	US \$ 16.000,00	8.000,00		100,00

Disposiciones Legales, Reglamentarias y Normativas.

La base legal que servirá como criterio profesional en el desarrollo del examen es la siguiente:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Reglamentos Internos de HANSA CÍA. LTDA.
- Organigramas.
- Actas de junta de Socios,
- Las demás disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al examen.

PT PED 3/4

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE HANSA CÍA. LTDA.

DIRECTIVO

Gerencia General.

OPERATIVO

Gerencia de Ventas.

Gerencia Financiera.

Gerencia Administrativa.

Gerencia Técnica.

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADOS.

	PRESUPUESTO	HORAS PROGRAMADAS
1	Planificación	8
2	Programación	16
3	Evaluación de Control Interno	16
4	Medición de los Riesgos de Auditoría	16
5	Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos	96
6	Comunicación de resultados	8
	TOTAL	160

PT PED 4/4

EQUIPO DE TRABAJO		
NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

RECURSOS MATERIALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR C/U	TOTAL
Computadoras Portátiles	3	1.300,00	3.900,00
Grabadoras de Audio	2	120,00	240,00
Cámara Digital	1	250,00	250,00
Bolígrafos	15	0,50	7,50
Resmas de Papel	4	12,00	48,00
Perforadoras	3	80,00	240,00
Resaltadores	10	1,20	12,00
Calculadoras	3	45,00	135,00
TOTAL			4.832,50

7.2 Fase II Ejecución del Trabajo.

7.2.1 Programación.

A continuación se presenta la programación de la Auditoría de Gestión del Área de Compras:

PROGRAMACIÓN DEL ÁREA DE COMPRAS

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
Planificación	8	8	0	DFA/JCR/PAT	PT PED
Programación	16	16	0	DFA/JCR/PAT	PT PROD
Evaluación de Control Interno	16	16	0	DFA/JCR	PT CID
Medición de los Riesgos de Auditoría	16	16	0	DFA/JCR	PT RAD
<u>PROCESO No 1</u> Solicitud de compra.					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar mediante muestreo que las solicitudes de compra tengan la debida autorización.	4	4	0	DFA/JCR	PT.D.1.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar mediante muestreo que las solicitudes de compra tengan secuencia y que exista toda la documentación íntegra.	4	6	2	DFA/JCR	PT.D.1.2
PROCEDIMIENTO No3 Mediante muestreo significativo verificar que para cada solicitud de compra existan las notas de recepción de las compras que coincidan con lo requerido.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.D.1.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 2 Planificación de Compras					
PROCEDIMIENTO No 1 Solicitar la planificación de compras de insumos para verificar que este presupuesto se realiza siguiendo criterios técnicos.	4	4	0	DFA/JCR	PT.D.2.1
PROCEDIMIENTO No 2 Comparar los montos de compra reales con los presupuestados y establecer si existen diferencias significativas.	4	6	2	DFA/JCR	PT.D.2.2
PROCEDIMIENTO No 3 Realizar un muestreo en los meses que existieron las diferencias significativas de variación entre lo real y presupuestado y verificar que exista toda la documentación fuente que respalde las compras.	4	6	2	DFA/JCR	PT.D.2.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 3 Solicitud de Proformas					
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar si existe una base de datos de proveedores ordenada y diversa.	4	4	0	DFA/JCR	PT.D.3.1
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer mediante muestreo de compras que se pidieron dos o más proformas y que efectivamente se cumple con la política de escoger la más conveniente para la Empresa en cuanto a montos, formas de pago y plazos de entrega.	4	6	2	DFA/JCR	PT.D.3.2
PROCESO No 4 Selección de los proveedores					
PROCEDIMIENTO No 1 Establecer 5 materias primas que sean las más adquiridas y establecer si el número de proveedores para estas es suficiente para poder hacer una selección efectiva.	4	6	2	DFA/JCR	PT.D.4.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que para una compra se remita un informe, justificando la compra y la selección del proveedor al Gerente Administrativo.	4	2	-2	DFA/JCR	PT.D.4.2
PROCEDIMIENTO No 3 Verificar mediante muestreo que las órdenes de compra están debidamente autorizadas por la Gerencia Administrativa	4	2	-2	DFA/JCR	PT.D.4.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 5					
Realización de Pedidos					
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar la secuencia numérica de los comprobantes internos que sustentan a las compras.	4	2	-2	DFA/JCR	PT.D.5.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que la realización de los pedidos a los proveedores se realice a los que fueron previamente seleccionados.	4	2	-2	DFA/JCR	PT.D.5.2
PROCESO No 6					
Recepción de la mercadería					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que se procede a registrar la entrada de mercaderías en Notas de Recepción Prenumeradas.	4	4	0	DFA/JCR	PT.D.6.1
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer una muestra de compras y verificar que los proveedores han cumplido con los plazos de entrega.	4	6	2	DFA/JCR	PT.D.6.2
PROCEDIMIENTO No 3 Establecer que las personas que reciben las compras controlan los cálculos de la factura del proveedor y que verifican la calidad de los productos y que estén acordes con las cantidades solicitadas.	4	4	0	DFA/JCR	PT.D.6.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 7 Envío de la mercadería a Bodega					
PROCEDIMIENTO No 1 Con una muestra de compras establecer que siempre para ingresar las compras a Bodega se emite o firma algún documento de responsabilidad.	4	2	-2	DFA/JCR	PT.D.7.1
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer la existencia de formas predefinidas donde se registren los productos adquiridos y verificar que estas formas obedecen a criterios técnicos.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.D.7.2
PROCEDIMIENTO No 2 Observar el manejo y transporte de la mercadería a Bodega y establecer si esta es la más adecuada.	4	4	0	DFA/JCR	PT.D.7.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 8 Remisión de los documentos a cuentas por pagar para su contabilización					
PROCEDIMIENTO No1 Verificar por medio de un muestreo que los documentos sustento de las compras se encuentren archivados íntegramente en cuentas por pagar.	4	4	0	DFA/JCR	PT.D.8.1
PROCEDIMIENTO No2 Entrevistar a la persona encargada de ingresar las transacciones en cuentas por pagar, para determinar si existe alguna novedad significativa observada en lo respectivo a sus funciones.	4	4	0	DFA/JCR	PT.D.8.2
Comunicación de resultados	16	16	0	DFA/JCR	
TOTALES	160	158	-2		

ENTREVISTA CON GERENCIA GENERAL Y VISITA DE LAS INSTALACIONES, ANTES DE INICIAR LA AUDITORÍA.

Quito, 25 de abril del 2009

Se procedió a realizar la visita a las instalaciones de HANSA CIA LTDA. Donde el gerente General, recibió al equipo de trabajo de D&M AUDITORES, esta visita se realiza con el objeto de tener un conocimiento general de la empresa y del Área de Compras.

En la visita se procedió a recorrer las instalaciones de la Empresa, donde se constató que la misma cuenta con infraestructura necesaria para la realización del trabajo.

También se observó que las áreas están bien distribuidas, es decir que el personal cuenta con espacio suficiente para realizar sus labores.

Existe una buena segregación de funciones y la comunicación de resultados entre áreas es formal; existe una buena relación entre el personal que labora en la Empresa.

7.2.2 Evaluación de Control Interno Administrativo.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPRAS Y ADQUISICIONES

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Existe capacitación del personal de adquisiciones para el desarrollo de sus funciones?	X		5	5	
2	¿Existe una planificación de adquisiciones?	X		5	5	
3	¿Las adquisiciones se realizan por lo menos considerando tres cotizaciones?	X		4	4	
4	¿Se dispone de un catálogo de artículos y productos que se necesiten?	X		4	4	
5	¿Se cuenta con un software de compras?	X		5	5	
6	¿Es necesaria la autorización de la Gerencia General en las compras?	X		5	5	
7	¿Las compras que realiza la Empresa se apegan a todas las disposiciones legales aplicables?	X		4	4	
8	¿Se lleva un control consecutivo de las adquisiciones de compra?	X		5	5	
9	¿Se parte de una cotización para elaborar los pedidos?	X		4	4	

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
10	¿Es ágil el procedimiento?		X	0	5	Los proveedores demoran en enviar sus cotizaciones.
11	¿Se mantiene relaciones directas con otros departamentos?	X		4	4	
12	¿Existe una coordinación efectiva entre estas y el Área de Adquisiciones?		X	0	4	La coordinación tiene dificultades.
13	¿Se dispone de una base de datos de proveedores?	X		5	5	
14	¿Se actualiza la información de estos permanentemente?		X	0	4	Se actualiza cuando el proveedor lo comunica pero no por iniciativa de la Empresa.
15	¿Existen procedimientos de compras documentados?	X		3	3	
16	¿Se conoce la situación legal de los proveedores internacionales?		X	0	4	No existe un responsable que se ocupe de esto.
17	¿Los clientes internacionales cumplen los estándares de fabricación?	X		5	5	
18	¿Existe alguien que tenga responsabilidad directa con las compras externas?	X		4	4	
19	¿Existe quien valore la calidad de los productos que brindan los proveedores?	X		4	4	

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
20	¿Se toma medidas en caso que los productos se encuentren defectuosos?	X		5	5	
21	¿Negocia con los proveedores las condiciones de los pedidos como: precio, tiempo de entrega, descuentos?	X		4	4	
22	¿Se establecen cláusulas de cumplimiento con los proveedores?	X		5	5	
23	¿Cree usted necesario que se disponga de un software nuevo que registre las adquisiciones?		X	0	3	El software actual funciona bien.
TOTAL				80	100	

TABLA DE CALIFICACIÓN

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
41 - 60	61 - 80	81 - 90	91 - 100
	80		

INTERPRETACIÓN

De acuerdo al Cuestionario de Evaluación de Control Interno Administrativo, se obtuvo una calificación del 80 % que según la tabla de calificación, la Empresa HANSA CÍA. LTDA. en el Área de Compras, índice que ejerce un Control Interno Administrativo BUENO y se encuentra entre los valores más altos de este rango, lo que significa que los controles que tiene la Empresa son aceptables pero estos pueden mejorar hasta llegar a ser excelentes poniendo atención en puntos específicos.

7.2.3 Medición de los Riesgos de Auditoría.

RIESGO INHERENTE

En el Área de Compras el riesgo inherente es estimado en un 30% por las siguientes razones:

- Escasez de materias primas en el mercado.
- La situación externa es cambiante.

RIESGO DE CONTROL

El Riesgo de Control del Área de Compras se lo determina de la siguiente forma:

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

De los datos anteriormente obtenidos tenemos que:

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 80\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 20\%$$

Este porcentaje nos indica que el riesgo de control en el Área de Compras es aceptable, sin embargo el control interno que se aplica para esta Área

tiene que mejorar y se tienen que hacer cambios inmediatos, para que no existan inconvenientes en ninguno de los procesos de esta área importante de HANSA CÍA. LTDA. en el futuro.

RIESGO DE DETECCIÓN

El riesgo de detección establecido para la presente área es del 10% esto basado en la experiencia del Equipo Auditor y fundamentos teóricos de auditoría de gestión de fuentes experimentadas y confiables.

RIESGO DE AUDITORÍA

El riesgo de Auditoría lo calculamos de la siguiente forma:

$$\text{R.A.} = \text{RIESGO INHERENTE} * \text{RIESGO DE CONTROL} * \text{RIESGO DE DETECCIÓN}$$

Con los datos anteriormente obtenidos tenemos:

$$\text{R.A.} = 30\% * 20\% * 10\%$$

$$\text{R.A.} = 0,60\%$$

El Riesgo de Auditoría calculado es de 0,60% el cual no es significativo y resulta razonable para proceder con la Auditoría de Gestión.

6.2.4 Aplicación de Técnicas y Procedimientos.

La aplicación de Técnicas y Procedimientos en el Área de Compras se lo realizó de la siguiente forma:

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
<u>PROCESO No 1</u> Solicitud de compra.	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar mediante muestreo que las solicitudes de compra tengan la debida autorización.	Cómputo Observación Análisis
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar mediante muestreo que las solicitudes de compra tengan secuencia y que exista toda la documentación íntegra.	Cómputo Comprobación
PROCEDIMIENTO No3 Mediante muestreo significativo verificar que para cada solicitud de compra existan las notas de recepción de las compras que coincidan con lo requerido.	Comprobación
<u>PROCESO No 2</u> Planificación de Compras	
PROCEDIMIENTO No 1 Solicitar la planificación de compras de insumos para verificar que este prepuesto se realiza siguiendo criterios técnicos.	Comprobación Análisis
PROCEDIMIENTO No 2 Comparar los montos de compra reales con los presupuestados y establecer si existen diferencias significativas.	Comprobación Análisis
PROCEDIMIENTO No 3 Realizar un muestreo en los meses que existieron las diferencias significativas de variación entre lo real y presupuestado y verificar que exista toda la documentación fuente que respalde las compras.	Cómputo Comprobación

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
PROCESO No 3 Solicitud de Proformas	
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar si existe una base de datos de proveedores ordenada y diversa.	Comparación
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer mediante muestreo de compras que se pidieron dos o más proformas y que efectivamente se cumple con la política de escoger la más conveniente para le Empresa en cuanto a montos, formas de pago y plazos de entrega.	Cómputo Comprobación
PROCESO No 4 Selección de los proveedores	
PROCEDIMIENTO No 1 Establecer 5 materias primas que sean las más adquiridas y establecer si el número de proveedores para estas es suficiente para poder hacer una selección efectiva.	Cómputo Análisis
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que para una compra se remita un informe, justificando la compra y la selección del proveedor al Gerente Administrativo.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 3 Verificar mediante muestreo que las órdenes de compra están debidamente autorizadas por la Gerencia Administrativa.	Cómputo Comprobación
PROCESO No 5 Realización de Pedidos	
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar la secuencia numérica de los comprobantes internos que sustentan a las compras.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que la realización de los pedidos a los proveedores se realice a los que fueron previamente seleccionados.	Comprobación

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
<u>PROCESO No 6</u> Recepción de la mercadería	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que se procede a registrar la entrada de mercaderías en Notas de Recepción Prenumeradas.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer una muestra de compras y verificar que los proveedores han cumplido con los plazos de entrega.	Cómputo Comprobación
PROCEDIMIENTO No 3 Establecer que las personas que reciben las compras controlan los cálculos de la factura del proveedor y que verifican la calidad de los productos y que estén acordes con las cantidades solicitadas.	Observación Análisis
<u>PROCESO No 7</u> Envío de la mercadería a Bodega	
PROCEDIMIENTO No 1 Con una muestra de compras establecer que siempre para ingresar las compras a Bodega se emite o firma algún documento de responsabilidad.	Cómputo Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer la existencia de formas predefinidas donde se registren los productos adquiridos y verificar que estas formas obedecen a criterios técnicos.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 3 Observar el manejo y transporte de la mercadería a Bodega y establecer si esta es la más adecuada.	Observación Análisis

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
<p>PROCESO No 8 Remisión de los documentos a cuentas por pagar para su contabilización</p>	
<p>PROCEDIMIENTO No1 Verificar por medio de un muestreo que los documentos sustento de las compras se encuentren archivados íntegramente en cuentas por pagar.</p>	<p>Cómputo Comprobación</p>
<p>PROCEDIMIENTO No2 Entrevistar a la persona encargada de ingresar las transacciones en cuentas por pagar, para determinar si existe alguna novedad significativa observada en lo respectivo a sus funciones.</p>	<p>Indagación</p>

7.2.5 Papeles de Trabajo.

D&M
AUDITORES

PT.D.1.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 1 Solicitud de compra.	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar mediante muestreo que las solicitudes de compra tengan la debida autorización. Se verificó mediante muestreo que las solicitudes de compra cumplían con la debida autorización.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.1.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 1 Solicitud de compra.	
<p>PROCEDIMIENTO No 2 Verificar mediante muestreo que las solicitudes de compra tengan secuencia y que exista toda la documentación íntegra.</p> <p>Se verificó mediante un muestreo de 45 solicitudes de compra que estas tienen secuencia y toda la documentación esta íntegra.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>NO EXISTE HALLAZGO</p>

D&M
AUDITORES

PT.D.1.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 1 Solicitud de compra.	
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Mediante muestreo significativo verificar que para cada solicitud de compra existan las notas de recepción de las compras que coincidan con lo requerido.</p> <p>Se realizó un muestreo de 100 solicitudes de compra y para todas estas existía las notas de recepción.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>NO EXISTE HALLAZGO</p>

D&M
AUDITORES

PT.D.2.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 2 Planificación de Compras	
PROCEDIMIENTO No 1 Solicitar la planificación de compras de insumos para verificar que este presupuesto se realiza siguiendo criterios técnicos. Se solicitó la planificación de compras de insumos y se verificó que este presupuesto se realiza siguiendo criterios técnicos.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.2.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 2
Planificación de Compras

PROCEDIMIENTO No 2

Comparar los montos de compra reales con los presupuestados y establecer si existen diferencias significativas.

Se pidió un reporte de las compras reales y estas fueron de \$ 213.567 en el periodo del 20X1 contra un presupuesto de \$198.500; no existió una diferencia significativa entre lo real y presupuestado.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.2.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 2 Planificación de Compras	
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Realizar un muestreo en los meses que existieron las diferencias significativas de variación entre lo real y presupuestado y verificar que exista toda la documentación fuente que respalde las compras.</p> <p>No existieron diferencias significativas entre lo presupuestado y lo real.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>NO EXISTE HALLAZGO</p>

D&M
AUDITORES

PT.D.3.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 3 Solicitud de Proformas	
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar si existe una base de datos de proveedores ordenada y diversa. Se realizó una inspección a la base de datos y se encontró que existía un registro suficiente de proveedores que está ordenado alfabéticamente y así se tiene la opción de filtrar estos por productos y servicios	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.3.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 3
Solicitud de Proformas

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer mediante muestreo de compras que se pidieron dos o más proformas y que efectivamente se cumple con la política de escoger la más conveniente para le Empresa en cuanto a montos, formas de pago y plazos de entrega.

Se estableció un muestreo de 60 compras y se comprobó que para 23 se pidieron más de dos cotizaciones y para la demás no existieron proformas y fueron compras directas.

INDICADOR

$$\frac{\text{COMPRAS RESPALDADA S DE COTIZACIONES}}{\text{TOTAL DE COMPRAS}} = \frac{23}{60} = 38\%$$

ELAB POR: DFA

HALLAZGO D.1
PAG 341

D&M
AUDITORES

PT.D.4.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 4
Selección de los proveedores

PROCEDIMIENTO No 1

Establecer 5 materias primas que sean las más adquiridas y verificar si el número de proveedores para estas es suficiente para poder hacer una selección efectiva.

Se verificó que de las 5 materias primas más consumidas, sólo 2 tienen tres o más proveedores para elegir y las otras 3 tienen sólo un proveedor.

INDICADOR

$$\frac{\text{MATERIAS PRIMAS CON DIVERSIDAD DE PROVEEDORES}}{\text{MATERIAS PRIMAS MÁS UTILIZADAS}} = \frac{2}{5} = 40\%$$

ELAB POR: DFA
HALLAZGO D.2
PAG 342

D&M
AUDITORES

PT.D.4.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 4
Selección de los proveedores

PROCEDIMIENTO No 2

Verificar que para una compra se remita un informe, justificando la compra y la selección del proveedor al Gerente Administrativo.

Se verificó que existe informes de compras remitidos a la Gerencia Administrativa.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.4.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 4 Selección de los proveedores	
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Verificar mediante muestreo que las órdenes de compra están debidamente autorizadas por la Gerencia Administrativa.</p> <p>Se observó que en una muestra de 100 órdenes de compra todas tenían las autorizaciones que las políticas de la Empresa requieren.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>NO EXISTE HALLAZGO</p>

D&M
AUDITORES

PT.D.5.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 5 Realización de Pedidos	
<p>PROCEDIMIENTO No 1 Revisar la secuencia numérica de los comprobantes internos que sustentan las compras.</p> <p>Se revisó que existía una secuencia numérica de los comprobantes internos que sustentan las compras.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>NO EXISTE HALLAZGO</p>

D&M
AUDITORES

PT.D.5.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 5 Realización de Pedidos	
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que la realización de los pedidos a los proveedores se realice a los que fueron previamente seleccionados. Se verificó que la realización de los pedidos a los proveedores correspondían a los previamente seleccionados; no se estableció ninguna diferencia.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.6.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 6 Recepción de la mercadería	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que se procede a registrar la entrada de mercaderías en Notas de Recepción Prenumeradas. Se verificó que las notas de recepción donde se registran la entrada de mercaderías estaban prenumeradas.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.6.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 6 Recepción de la mercadería		
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer una muestra de compras y verificar que los proveedores han cumplido con los plazos de entrega.		
Se definió una muestra de 30 compras, de las que 19 no cumplieron con los plazos de entrega.		ELAB POR: DFA
INDICADOR		HALLAZGO D.3 PAG 343
$\frac{\text{COMPRAS SIN PROBLEMAS}}{\text{TOTAL DE COMPRAS}} = \frac{11}{30} = 36\%$		

D&M
AUDITORES

PT.D.6.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 6 Recepción de la mercadería	
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Establecer que las personas que reciben las compras controlan los cálculos de la factura del proveedor y que verifican la calidad de los productos y que estén acordes con las cantidades solicitadas.</p> <p>Se observó que las personas que reciben las compras controlan y verifican efectivamente con las facturas la calidad, el precio y la cantidad de lo adquirido.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>NO EXISTE HALLAZGO</p>

D&M
AUDITORES

PT.D.7.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 7 Envío de la mercadería a Bodega	
<p>PROCEDIMIENTO No 1 Con una muestra de compras establecer que siempre para ingresar las compras a Bodega se emite o firma algún documento de responsabilidad.</p> <p>Se comprobó con una muestra de 15 compras que siempre para ingresar las compras a Bodega, se emite y firma un documento de responsabilidad.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>NO EXISTE HALLAZGO</p>

D&M
AUDITORES

PT.D.7.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 7
Envío de la mercadería a Bodega

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer la existencia de formas predefinidas donde se registren los productos adquiridos y verificar que estas formas obedecen a criterios técnicos.

Se verificó la existencia de formas predefinidas y se estableció la existencia de las mismas, pero no obedecen a criterios técnicos.

ELAB POR: DFA

HALLAZGO D.4

PAG 344

D&M
AUDITORES

PT.D.7.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 7 Envío de la mercadería a Bodega	
PROCEDIMIENTO No 3 Observar el manejo y transporte de la mercadería a Bodega y establecer si esta es la más adecuada. Se procedió a observar el manejo y transporte de la mercadería Bodega y se estableció que la misma se maneja de forma adecuada.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.8.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 8 Remisión de los documentos a cuentas por pagar para su contabilización	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar por medio de un muestreo que los documentos sustento de las compras se encuentren archivados íntegramente en cuentas por pagar. Se verificó mediante muestreo de 45 compras, la existencia de todos los documentos de sustento en cuentas por pagar.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.8.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 8 Remisión de los documentos a cuentas por pagar para su contabilización	
<p>PROCEDIMIENTO No 2</p> <p>Entrevistar a la persona encargada de ingresar las transacciones en cuentas por pagar, para determinar si existe alguna novedad significativa observada en lo respectivo a sus funciones.</p> <p>Se entrevistó a la persona encargada de ingresar las transacciones en la cuentas por pagar y manifestó la siguiente novedad: la documentación que respalda a las compras no es entregada oportunamente y existen retrasos en el registro de las mismas.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>HALLAZGO D.5</p> <p>PAG 345</p>

7.2.6 Hallazgos de Auditoría.

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
D1	<p>PROCESO No 3 Solicitud de Proformas</p> <p>PROCEDIMIENTO No 2 Establecer mediante muestreo de compras que se pidieron dos o más proformas y que efectivamente se cumple con la política de escoger la más conveniente para le Empresa en cuanto a montos, formas de pago y plazos de entrega.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se estableció un muestreo de 60 compras y se comprobó que para 23 se pidieron más de dos cotizaciones y para la demás no existieron proformas y fueron compras directas.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Todas las compras deben hacerse después de haber recibido al menos 2 cotizaciones.</p> <p>CAUSA</p> <p>Falta de contacto con los proveedores.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Posibles Insumos más caros.</p>	<p>VER P/T PT.D.3.2 PAG 327</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
D2	<p>PROCESO No 4 Selección de los proveedores</p> <p>PROCEDIMIENTO No 1 Establecer 5 materias primas que sean las más adquiridas y verificar si el número de proveedores para estas es suficiente para poder hacer una selección efectiva.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se verificó que de las 5 materias primas más consumidas, sólo 2 tienen tres o más proveedores para elegir y las otras 3 tienen sólo un proveedor.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Debe existir al menos tres proveedores que puedan cubrir las necesidades de un mismo insumo.</p> <p>CAUSA</p> <p>No existe una apertura de la Empresa hacia otros proveedores.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Insumos más caros y escasos de insumos para la producción.</p>	<p>VER P/T PT.D.4.1 PAG 328</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
D3	<p>PROCESO No 6 Recepción de la mercadería</p> <p>PROCEDIMIENTO No 2</p> <p>Establecer una muestra de compras y verificar que los proveedores han cumplido con los plazos de entrega.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se definió una muestra de 30 compras, de las que 19 no cumplieron con los plazos de entrega.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Todas las compras deben cumplir con los plazos de entrega.</p> <p>CAUSA</p> <p>Falta de compromiso de los proveedores.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Retraso en producción.</p>	<p>VER P/T PT.D.6.2 PAG 334</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
D4	<p>PROCESO No 7 Envío de la mercadería a Bodega</p> <p>PROCEDIMIENTO No 2</p> <p>Establecer la existencia de formas predefinidas donde se registren los productos adquiridos y verificar que estas formas obedecen a criterios técnicos.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se verificó la existencia de formas predefinidas y se estableció la existencia de las mismas, pero no obedecen a criterios técnicos.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Las formas predefinidas deben ser elaboradas técnicamente.</p> <p>CAUSA</p> <p>Falta de actualización de las formas predefinidas.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Desorganización y pérdida de control interno.</p>	<p>VER P/T PT.D.7.2 PAG 337</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
D5	<p>PROCESO No 8 Remisión de los documentos a cuentas por pagar para su contabilización</p> <p>PROCEDIMIENTO No 2 Entrevistar a la persona encargada de ingresar las transacciones en cuentas por pagar, para determinar si existe alguna novedad significativa observada en lo respectivo a sus funciones.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se entrevistó a la persona encargada de ingresar las transacciones en la cuentas por pagar y manifestó la siguiente novedad: la documentación que respalda a las compras no es entregada oportunamente y existen retrasos en el registro de las mismas.</p> <p>CRITERIO</p> <p>La documentación que respaldan a las compras deben remitirse a cuentas por cobrar oportunamente.</p> <p>CAUSA</p> <p>Falta de coordinación entre las áreas.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Desorganización, pérdida de los documentos fuente y deficiencias de los de controles internos.</p>	<p>VER P/T PT.D.8.2 PAG 340</p>

7.3 Fase III Comunicación de Resultados.

Quito, 5 de junio del 20X2

Señores.

HANSA CÍA. LTDA.

Presente

De nuestras consideraciones;

Hemos realizado una Auditoría de Gestión a la Empresa, con el objeto de evaluar: la eficiencia, la eficacia y la economía con que se manejan las operaciones y la observancia de disposiciones éticas por el personal.

Nuestro examen se realizó de acuerdo con las Normas para el ejercicio profesional de la auditoría, en consecuencia incluyó las técnicas y procedimientos de auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias.

Para la evaluación de la Gestión utilizamos parámetros propios de la Empresa de aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y honesta.

Orientamos nuestra auditoría al Área de Compras.

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. A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido en nuestro trabajo.

Atentamente

Darlin Aguirre
Auditor jefe

INFORME AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA HANSA CÍA. LTDA.

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Área de Compras de la Empresa HANSA CÍA. LTDA. se la realizó en cumplimiento a la disposición de la Gerencia General, según la aprobación de la carta que se propuso el día 20 de abril del 20X2.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el Área de Compras de la Empresa HANSA CÍA. LTDA.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos del Área a ser examinada.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control Interno establecidos en el Área de Compras.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrió el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

La Auditoría de Gestión se realizó del 1ro al 31 de mayo del 20X2 con un presupuesto estimado de 160 horas.

BASE LEGAL

HANSA CÍA. LTDA. fue creada el 28 de agosto de 1964, fecha desde la cual cuenta con personería jurídica. Sus propietarios son:

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SOCIAL	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	VALOR NOMINAL c/u	% DE APORTACIÓN
Alarcón López Patricio	US \$ 12.584,00	6.292,00	US \$ 2,00	78,65
Espinoza Guillan Gardner	US \$ 710,80	355,40	US \$ 2,00	4,44
Espinoza Maizabel	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Julio	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Amanda	US \$ 857,60	428,80	US \$ 2,00	5,36
Andrade Ariosto	US \$ 91,20	45,60	US \$ 2,00	0,57
Alarcón Bach Michael	US \$ 614,00	307,00	US \$ 2,00	3,84
TOTAL	US \$ 16.000,00	8.000,00		100,00

Disposiciones Legales, Reglamentarias y Normativas.

La base legal que sirvió como criterio profesional en el desarrollo del examen es la siguiente:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Reglamentos Internos de HANSA CÍA. LTDA.
- Organigramas.
- Actas de junta de Socios,
- Las demás disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al examen.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE HANSA CÍA. LTDA.

DIRECTIVO

Gerencia General.

OPERATIVO

Gerencia de Ventas.

Gerencia Financiera.

Gerencia Administrativa.

Gerencia Técnica.

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO.

	DESCRIPCIÓN	HORAS REALES UTILIZADAS
1	Planificación	8
2	Programación	16
3	Evaluación de Control Interno	16
4	Medición de los Riesgos de Auditoría	16
5	Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos	86
6	Comunicación de resultados	16
	TOTAL	158

EQUIPO DE TRABAJO

NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

RECURSOS MATERIALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR C/U	TOTAL
Computadoras Portátiles	3	1.300,00	3.900,00
Grabadoras de Audio	2	120,00	240,00
Cámara Digital	1	250,00	250,00
Bolígrafos	15	0,50	7,50
Resmas de Papel	4	12,00	48,00
Perforadoras	3	80,00	240,00
Resaltadores	10	1,20	12,00
Calculadoras	3	45,00	135,00
TOTAL			4.832,50

HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

PROCESO No 3

Solicitud de Proformas

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer mediante muestreo de compras que se pidieron dos o más proformas y que efectivamente se cumple con la política de escoger la más conveniente para le Empresa en cuanto a montos, formas de pago y plazos de entrega.

CONDICIÓN

Se estableció un muestreo de 60 compras y se comprobó que para 23 se pidieron más de dos cotizaciones y para la demás no existieron proforma y fueron compras directas.

CRITERIO

Todas las compras deben hacerse después de haber recibido al menos 2 cotizaciones.

CAUSA

Falta de contacto con los proveedores.

EFEECTO

Posibles Insumos más caros.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda establecer sanciones, cuando no se pidan más de tres cotizaciones.

PROCESO No 4

Selección de los proveedores

PROCEDIMIENTO No 1

Establecer 5 materias primas que sean las más adquiridas y verificar si el número de proveedores para estas es suficiente para poder hacer una selección efectiva.

CONDICIÓN

Se verificó que de las 5 materias primas más consumidas, sólo 2 tienen tres o más proveedores para elegir y las otras 3 tienen sólo un proveedor.

CRITERIO

Deben existir al menos tres proveedores que puedan cubrir las necesidades de un mismo insumo.

CAUSA

No existe una apertura de la Empresa hacia otros proveedores.

EFFECTO

Insumos más caros y escasos de insumos para la producción.

INDICADOR

$$\frac{\text{MATERIAS PRIMAS CON DIVERSIDAD DE PROVEEDORES}}{\text{MATERIAS PRIMAS MÁS UTILIZADAS}} = \frac{2}{5} = 40\%$$

Este indicador mide la diversificación a la hora de elegir proveedores en los pedidos de las 5 materias primas más utilizadas; en este caso el resultado es de 40%, lo que significa que en un 60% no se tiene elección al momento de realizar las adquisiciones de materia prima.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda buscar más proveedores, tanto nacionales y extranjeros e ingresarlos en la base de datos de proveedores. Todo esto para que se tenga mayores opciones al momento de comprar las materias primas.

PROCESO No 6

Recepción de la mercadería

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer una muestra de compras y verificar que los proveedores han cumplido con los plazos de entrega.

CONDICIÓN

Se definió una muestra de 30 compras de los que 19 no cumplieron con los plazos de entrega.

CRITERIO

Todas las compras deben cumplir con los plazos de entrega.

CAUSA

Falta de compromiso de los proveedores.

EFECTO

Retraso en producción.

INDICADOR

$\frac{\text{COMPRAS SIN PROBLEMAS}}{\text{TOTAL DE COMPRAS}} = \frac{11}{30} = 36\%$

Este indicador mide la eficiencia y efectividad de las compras realizadas, en este caso su éxito de cumplimiento es del 36% lo que significa que los proveedores no toman en serio a la organización.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda tratar de negociar más seriamente con los proveedores y si el problema persiste cambiar de proveedores en la medida que sea posible.

PROCESO No 7

Envío de la mercadería a Bodega

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer la existencia de formas predefinidas donde se registren los productos adquiridos y verificar que estas formas obedecen a criterios técnicos.

CONDICIÓN

Se verificó la existencia de formas predefinidas y se estableció la existencia de las mismas pero no obedecen a criterios técnicos.

CRITERIO

Las formas predefinidas deben ser elaboradas técnicamente.

CAUSA

Falta de actualización de las formas predefinidas.

EFEECTO

Desorganización y pérdida de control interno.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda que las formas predefinidas de ingreso a bodega se realicen de forma técnica y de fácil comprensión.

PROCESO No 8

Remisión de los documentos a cuentas por pagar para su contabilización

PROCEDIMIENTO No 2

Entrevistar a la persona encargada de ingresar las transacciones en cuentas por pagar, para determinar si existe alguna novedad significativa observada en lo respectivo a sus funciones.

CONDICIÓN

Se entrevistó a la persona encargada de ingresar las transacciones en la cuentas por pagar y manifestó la siguiente novedad: la documentación que respalda a las compras no es entregada oportunamente y existen retrasos en el registro de las mismas.

CRITERIO

La documentación que respaldan a las compras debe remitirse a cuentas por cobrar oportunamente.

CAUSA

Falta de coordinación entre las áreas.

EFEECTO

Desorganización, pérdida de los documentos fuente y pérdida de control interno.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda realizar un escrito de una secuencia de procedimientos que permita coordinar mejor la entrega de los documentos fuente de las transacciones de compras y que esta actividad se la realice de la mejor manera.

7.4 Fase IV Evaluación Continua.

Quito 9 de agosto del 20X2

Señores.

HANSA CÍA. LTDA.

Presente

De nuestras consideraciones;

Hemos realizado la evaluación continua después de la Auditoría de Gestión a la Empresa del periodo del 1ro de Enero al 31 de diciembre del 20X1, con el objeto dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones hechas provenientes de la Auditoría al Área de Compras realizada del 1ro al 31 de mayo del 20X2.

Esta evaluación se realizo en 40 horas laborables del 2 al 6 de agosto del 20X2, con el siguiente equipo de trabajo:

EQUIPO DE TRABAJO		
NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

Del informe presentado el día 5 de junio del 20X2, no se han cumplido algunas recomendaciones y son las siguientes:

PROCESO No 6

Recepción de la mercadería

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer una muestra de compras y verificar que los proveedores han cumplido con los plazos de entrega.

CONDICIÓN

Se definió una muestra de 30 compras de los que 19 no cumplieron con los plazos de entrega.

CRITERIO

Todas las compras deben cumplir con los plazos de entrega.

CAUSA

Falta de compromiso de los proveedores.

EFFECTO

Retraso en producción.

INDICADOR

$$\frac{\text{COMPRAS SIN PROBLEMAS}}{\text{TOTAL DE COMPRAS}} = \frac{11}{30} = 36\%$$

Este indicador mide la eficiencia y efectividad de las compras realizadas, en este caso; su éxito de cumplimiento es del 36%, lo que significa que los proveedores no toman en serio a la organización.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda tratar de negociar más seriamente con los proveedores y si el problema persiste cambiar de proveedores en la medida que sea posible.

PROCESO No 7

Envío de la mercadería a Bodega

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer la existencia de formas predefinidas donde se registren los productos adquiridos y verificar que estas formas obedecen a criterios técnicos.

CONDICIÓN

Se verificó la existencia de formas predefinidas y se estableció la existencia de las mismas pero no obedecen a criterios técnicos.

CRITERIO

Las formas predefinidas deben ser elaboradas técnicamente.

CAUSA

Falta de actualización de las formas predefinidas.

EFEECTO

Desorganización y pérdida de control interno.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda que las formas predefinidas de ingreso a bodega se realicen de forma técnica y de fácil comprensión.

Con esta evaluación finalizada reiteramos nuestro compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la Empresa. A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido en nuestro trabajo.

Atentamente

Darlin Aguirre

Auditor Jefe

CAPÍTULO VIII

8. EJERCICIO PRÁCTICO, AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA HANSA CÍA. LTDA.

8.1 FASE I Planificación

8.1.1 Planificación preliminar

8.1.1.1 Planificación preliminar Área de Recursos Humanos

Quito 20 enero del 20X2

Sr. Ing.

Michael Alarcón

GERENTE GENERAL HANSA CÍA. LTDA.

Presente,

De mis consideraciones;

Mediante la presente, D & M AUDITORES y por la petición presentada por la Junta de Socios de HANSA CÍA. LTDA. solicitamos la aprobación de inicio de la Auditoría de Gestión al Área de Recursos Humanos a realizarse del 1ro al 28 de febrero del año 20X2 para el ejercicio del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1, para lo que se utilizará un estimado 160 horas laborables con el siguiente equipo de trabajo:

Auditor Jefe del Equipo	Darlin Fernando Aguirre Utreras
Auditor Operativo	Juan Carlos Reyes Aguirre
Asesor Técnico	Patricio Orcés

Con el fin de que la Auditoría de Gestión cumpla con el objetivo de evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad que tienen los diferentes procesos del Área anteriormente mencionada, el equipo de trabajo requiere una colaboración directa y efectiva por parte de las personas que conforman la misma, para lo que solicitamos la comunicación de la Auditoría de Gestión con todos sus plazos y requisitos, a los involucrados para que estos ofrezcan el máximo de colaboración al equipo de trabajo que desempeñara esta labor.

Particular que ponemos en conocimiento para los fines legales pertinentes.

Atentamente;

Darlin Fernando Aguirre

AUDITOR JEFE

8.1.1.2 Planificación preliminar Área de Contabilidad

Quito 20 febrero del 20X2

Sr. Ing.

Michael Alarcón

GERENTE GENERAL HANSA CÍA. LTDA.

Presente,

De mis consideraciones;

Mediante la presente, D & M AUDITORES y por la petición presentada por la Junta de Socios de HANSA CÍA. LTDA. solicitamos la aprobación de inicio de la Auditoría de Gestión al Área de Contabilidad a realizarse del 1ro al 31 de marzo del año 20X2 para el ejercicio del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1, para lo que se utilizará un estimado 160 horas laborables con el siguiente equipo de trabajo:

Auditor Jefe del Equipo	Darlin Fernando Aguirre Utreras
Auditor Operativo	Juan Carlos Reyes Aguirre
Asesor Técnico	Patricio Orcés

Con el fin de que la Auditoria de Gestión cumpla con el objetivo de evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad que tienen los diferentes

procesos del Área anteriormente mencionada, el equipo de trabajo requiere una colaboración directa y efectiva por parte de las personas que conforman la misma, para lo que solicitamos la comunicación de la auditoría de gestión con todos sus plazos y requisitos a los involucrados, para que estos ofrezcan el máximo de colaboración al equipo de trabajo que desempeñara esta labor.

Particular que ponemos en conocimiento para los fines legales pertinentes.

Atentamente;

Darlin Fernando Aguirre

AUDITOR JEFE

8.1.1.3 Planificación preliminar del Área de Comercialización

Quito 20 marzo del 20X2

Sr. Ing.

Michael Alarcón

GERENTE GENERAL HANSA CÍA. LTDA.

Presente,

De mis consideraciones;

Mediante la presente, D & M AUDITORES y por la petición presentada por la Junta de Socios de HANSA CÍA. LTDA. solicitamos la aprobación de inicio de la Auditoría de Gestión al Área de Comercialización a realizarse del 1ro al 30 de abril del año 20X2 para el ejercicio del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1, para lo que se utilizará un estimado 160 horas laborables con el siguiente equipo de trabajo:

Auditor Jefe del Equipo	Darlin Fernando Aguirre Utreras
Auditor Operativo	Juan Carlos Reyes Aguirre
Asesor Técnico	Patricio Orcés

Con el fin de que la Auditoria de Gestión cumpla con el objetivo de evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad que tienen los diferentes procesos del Área anteriormente mencionada, el equipo de trabajo requiere una colaboración directa y efectiva por parte de las personas que conforman la misma, para lo que solicitamos la comunicación de la auditoría de gestión con todos sus plazos y requisitos a los involucrados, para que estos ofrezcan el máximo de colaboración al equipo de trabajo que desempeñara esta labor.

Particular que ponemos en conocimiento para los fines legales pertinentes.

Atentamente;

Darlin Fernando Aguirre

AUDITOR JEFE

8.1.1.4 Planificación preliminar del Área de Compras

Quito 20 abril del 20X2

Sr. Ing.

Michael Alarcón

GERENTE GENERAL HANSA CÍA. LTDA.

Presente,

De mis consideraciones;

Mediante la presente, D & M AUDITORES y por la petición presentada por la Junta de Socios de HANSA CÍA. LTDA. solicitamos la aprobación de inicio de la Auditoría de Gestión al Área de Compras a realizarse del 1ro al 31 de mayo del año 20X2 para el ejercicio del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1, para lo que se utilizará un estimado 160 horas laborables con el siguiente equipo de trabajo:

Auditor Jefe del Equipo	Darlin Fernando Aguirre Utreras
Auditor Operativo	Juan Carlos Reyes Aguirre
Asesor Técnico	Patricio Orcés

Con el fin de que la Auditoria de Gestión cumpla con el objetivo de evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad que tienen los diferentes

procesos del Área anteriormente mencionada, el equipo de trabajo requiere una colaboración directa y efectiva por parte de las personas que conforman la misma, para lo que solicitamos la comunicación de la auditoría de gestión con todos sus plazos y requisitos a los involucrados, para que estos ofrezcan el máximo de colaboración al equipo de trabajo que desempeñara esta labor.

Particular que ponemos en conocimiento para los fines legales pertinentes.

Atentamente;

Darlin Fernando Aguirre

AUDITOR JEFE

8.1.2 Planificación Específica

8.1.2.1 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA HANSA CÍA. LTDA.

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Área de RR.HH de la Empresa HANSA CÍA. LTDA. se la realiza en cumplimiento a la disposición de la Gerencia General, según la aprobación de la carta que se propuso el día 20 de enero del 20X2.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el Área de Recursos Humanos de la Empresa HANSA CÍA. LTDA.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos del Área a ser examinada.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control Interno establecidos en el Área de Recursos Humanos.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrirá el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

La Auditoría de Gestión se realizará del 1ro al 28 de febrero del 20X2 con un presupuesto estimado de 160 horas.

BASE LEGAL

HANSA CÍA. LTDA. fue creada el 28 de agosto de 1964, fecha desde la cual cuenta con personería jurídica. Sus propietarios son:

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SOCIAL	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	VALOR NOMINAL c/u	% DE APORTACIÓN
Alarcón López Patricio	US \$ 12.584,00	6.292,00	US \$ 2,00	78,65
Espinoza Guillan Gardner	US \$ 710,80	355,40	US \$ 2,00	4,44
Espinoza Maizabel	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Julio	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Amanda	US \$ 857,60	428,80	US \$ 2,00	5,36
Andrade Ariosto	US \$ 91,20	45,60	US \$ 2,00	0,57
Alarcón Bach Michael	US \$ 614,00	307,00	US \$ 2,00	3,84
TOTAL	US \$ 16.000,00	8.000,00		100,00

Disposiciones Legales, Reglamentarias y Normativas.

La base legal que servirá como criterio profesional en el desarrollo del examen es la siguiente:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Reglamentos Internos de HANSA CÍA. LTDA.
- Organigramas.
- Actas de junta de Socios,
- Las demás disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al examen.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE HANSA CÍA. LTDA.

DIRECTIVO

Gerencia General.

OPERATIVO

Gerencia de Ventas.

Gerencia Financiera.

Gerencia Administrativa.

Gerencia Técnica.

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADOS.

	PRESUPUESTO	HORAS PROGRAMADAS
1	Planificación	8
2	Programación	16
3	Evaluación de Control Interno	16
4	Medición de los Riesgos de Auditoría	16
5	Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos	88
6	Comunicación de resultados	16
	TOTAL	160

EQUIPO DE TRABAJO		
NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

RECURSOS MATERIALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR C/U	TOTAL
Computadoras Portátiles	3	1.300,00	3.900,00
Grabadoras de Audio	2	120,00	240,00
Cámara Digital	1	250,00	250,00
Bolígrafos	15	0,50	7,50
Resmas de Papel	4	12,00	48,00
Perforadoras	3	80,00	240,00
Resaltadores	10	1,20	12,00
Calculadoras	3	45,00	135,00
TOTAL			4.832,50

8.1.2.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA HANSA CÍA. LTDA.

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Área de Contabilidad de la Empresa HANSA CÍA. LTDA. se la realiza en cumplimiento a la disposición de la Gerencia General, según la aprobación de la carta que se propuso el día 20 de febrero del 20X2.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el Área de Contabilidad de la Empresa HANSA CÍA. LTDA.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos del Área a ser examinada.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control Interno establecidos en el Área de Recursos Humanos.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrirá el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

La Auditoría de Gestión se realizará del 1ro al 31 de marzo del 20X2 con un presupuesto estimado de 160 horas.

BASE LEGAL

HANSA CÍA. LTDA. fue creada el 28 de agosto de 1964, fecha desde la cual cuenta con personería jurídica. Sus propietarios son:

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SOCIAL	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	VALOR NOMINAL c/u	% DE APORTACIÓN
Alarcón López Patricio	US \$ 12.584,00	6.292,00	US \$ 2,00	78,65
Espinoza Guillan Gardner	US \$ 710,80	355,40	US \$ 2,00	4,44
Espinoza Maizabel	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Julio	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Amanda	US \$ 857,60	428,80	US \$ 2,00	5,36
Andrade Ariosto	US \$ 91,20	45,60	US \$ 2,00	0,57
Alarcón Bach Michael	US \$ 614,00	307,00	US \$ 2,00	3,84
TOTAL	US \$ 16.000,00	8.000,00		100,00

Disposiciones Legales, Reglamentarias y Normativas.

La base legal que servirá como criterio profesional en el desarrollo del examen es la siguiente:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Reglamentos Internos de HANSA CÍA. LTDA.
- Organigramas.
- Actas de junta de Socios,
- Las demás disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al examen.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE HANSA CÍA. LTDA.

DIRECTIVO

Gerencia General.

OPERATIVO

Gerencia de Ventas.

Gerencia Financiera.

Gerencia Administrativa.

Gerencia Técnica.

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADOS.

1	Planificación	8
2	Programación	8
3	Evaluación de Control Interno	16
4	Medición de los Riesgos de Auditoría	16
5	Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos	104
6	Comunicación de resultados	8
	TOTAL	160

EQUIPO DE TRABAJO

NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

RECURSOS MATERIALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR C/U	TOTAL
Computadoras Portátiles	3	1.300,00	3.900,00
Grabadoras de Audio	2	120,00	240,00
Cámara Digital	1	250,00	250,00
Bolígrafos	15	0,50	7,50
Resmas de Papel	4	12,00	48,00
Perforadoras	3	80,00	240,00
Resaltadores	10	1,20	12,00
Calculadoras	3	45,00	135,00
TOTAL			4.832,50

8.1.2.3 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA HANSA CÍA. LTDA.

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Área de Comercialización de la Empresa HANSA CÍA. LTDA. se la realiza en cumplimiento a la disposición de la Gerencia General, según la aprobación de la carta que se propuso el día 20 de marzo del 20X2.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el Área de Comercialización de la Empresa HANSA CÍA. LTDA.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos del Área a ser examinada.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control Interno establecidos en el Área de Comercialización.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrirá el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

La Auditoría de Gestión se realizará del 1ro al 30 de abril del 20X2 con un presupuesto estimado de 160 horas.

BASE LEGAL

HANSA CÍA. LTDA. fue creada el 28 de agosto de 1964, fecha desde la cual cuenta con personería jurídica. Sus propietarios son:

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SOCIAL	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	VALOR NOMINAL c/u	% DE APORTACIÓN
Alarcón López Patricio	US \$ 12.584,00	6.292,00	US \$ 2,00	78,65
Espinoza Guillan Gardner	US \$ 710,80	355,40	US \$ 2,00	4,44
Espinoza Maizabel	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Julio	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Amanda	US \$ 857,60	428,80	US \$ 2,00	5,36
Andrade Ariosto	US \$ 91,20	45,60	US \$ 2,00	0,57
Alarcón Bach Michael	US \$ 614,00	307,00	US \$ 2,00	3,84
TOTAL	US \$ 16.000,00	8.000,00		100,00

Disposiciones Legales, Reglamentarias y Normativas.

La base legal que servirá como criterio profesional en el desarrollo del examen es la siguiente:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Reglamentos Internos de HANSA CÍA. LTDA.
- Organigramas.
- Actas de junta de Socios,
- Las demás disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al examen.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE HANSA CÍA. LTDA.

DIRECTIVO

Gerencia General.

OPERATIVO

Gerencia de Ventas.

Gerencia Financiera.

Gerencia Administrativa.

Gerencia Técnica.

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADOS.

	PRESUPUESTO	HORAS PROGRAMADAS
1	Planificación	8
2	Programación	16
3	Evaluación de Control Interno	16
4	Medición de los Riesgos de Auditoría	16
5	Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos	88
6	Comunicación de resultados	16
	TOTAL	160

EQUIPO DE TRABAJO		
NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

RECURSOS MATERIALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR C/U	TOTAL
Computadoras Portátiles	3	1.300,00	3.900,00
Grabadoras de Audio	2	120,00	240,00
Cámara Digital	1	250,00	250,00
Bolígrafos	15	0,50	7,50
Resmas de Papel	4	12,00	48,00
Perforadoras	3	80,00	240,00
Resaltadores	10	1,20	12,00
Calculadoras	3	45,00	135,00
TOTAL			4.832,50

8.1.2.4 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA HANSA CÍA. LTDA.

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Área de Compras de la Empresa HANSA CÍA. LTDA. se la realiza en cumplimiento a la disposición de la Gerencia General, según la aprobación de la carta que se propuso el día 20 de abril del 20X2.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el Área de Compras de la Empresa HANSA CÍA. LTDA.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos del Área a ser examinada.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control Interno establecidos en el Área de Compras.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrirá el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

La Auditoría de Gestión se realizará del 1ro al 30 de mayo del 20X2 con un presupuesto estimado de 160 horas.

BASE LEGAL

HANSA CÍA. LTDA. fue creada el 28 de agosto de 1964, fecha desde la cual cuenta con personería jurídica. Sus propietarios son:

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SOCIAL	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	VALOR NOMINAL c/u	% DE APORTACIÓN
Alarcón López Patricio	US \$ 12.584,00	6.292,00	US \$ 2,00	78,65
Espinoza Guillan Gardner	US \$ 710,80	355,40	US \$ 2,00	4,44
Espinoza Maizabel	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Julio	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Amanda	US \$ 857,60	428,80	US \$ 2,00	5,36
Andrade Ariosto	US \$ 91,20	45,60	US \$ 2,00	0,57
Alarcón Bach Michael	US \$ 614,00	307,00	US \$ 2,00	3,84
TOTAL	US \$ 16.000,00	8.000,00		100,00

Disposiciones Legales, Reglamentarias y Normativas.

La base legal que servirá como criterio profesional en el desarrollo del examen es la siguiente:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Reglamentos Internos de HANSA CÍA. LTDA.
- Organigramas.
- Actas de junta de Socios,
- Las demás disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al examen.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE HANSA CÍA. LTDA.

DIRECTIVO

Gerencia General.

OPERATIVO

Gerencia de Ventas.

Gerencia Financiera.

Gerencia Administrativa.

Gerencia Técnica.

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADOS.

	PRESUPUESTO	HORAS PROGRAMADAS
1	Planificación	8
2	Programación	16
3	Evaluación de Control Interno	16
4	Medición de los Riesgos de Auditoría	16
5	Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos	96
6	Comunicación de resultados	8
	TOTAL	160

EQUIPO DE TRABAJO		
NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

RECURSOS MATERIALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR C/U	TOTAL
Computadoras Portátiles	3	1.300,00	3.900,00
Grabadoras de Audio	2	120,00	240,00
Cámara Digital	1	250,00	250,00
Bolígrafos	15	0,50	7,50
Resmas de Papel	4	12,00	48,00
Perforadoras	3	80,00	240,00
Resaltadores	10	1,20	12,00
Calculadoras	3	45,00	135,00
TOTAL			4.832,50

8.2 FASE II Ejecución del Trabajo.

8.2.1 Programación.

A continuación se presenta la programación de las Áreas de Recursos Humanos, Contabilidad, Comercialización y Compras

8.2.1.1 PROGRAMACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
Planificación	8	8	0	DFA/JCR/PAT	PT PEA
Programación	16	16	0	DFA/JCR/PAT	PT PROA
Evaluación de Control Interno	16	16	0	DFA/JCR	PT CIA
Medición de los Riesgos de Auditoría	16	16	0	DFA/JCR	PT RAA
<u>PROCESO No 1</u> Solicitud de Contratación de Personal					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que las solicitudes de personal tengan la debida autorización.	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.1.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que la creación de nuevos puestos obedezca a criterios técnicos.	4	6	2	DFA/JCR	PT.A.1.2

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 2 Reclutamiento de personal					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los documentos de reclutamiento correspondan al perfil del puesto o vacante	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.2.1
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer si los cronogramas de contratación fueron cumplidos	4	5	1	DFA/JCR	PT.A.2.2
PROCEDIMIENTO No 3 Cotejar el número de carpetas recibidas en el proceso con el numero contenido en la base de datos digital de la Empresa	4	6	2	DFA/JCR	PT.A.2.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
<u>PROCESO No 3</u> Selección del personal					
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar si las pruebas escritas de los empleados contratados en el periodo están correctamente elaboradas de acuerdo al perfil del puesto.	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.3.1
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer que nivel de seguridad y restricción de acceso, tienen los contenidos de las pruebas que se aplican para la contratación.	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.3.2
PROCEDIMIENTO No 3 Establecer si los criterios técnicos de evaluación en la entrevista final del aspirante son los apropiados.	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.3.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 4 Contratación del personal					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los contratos de trabajo a prueba y los de contratación permanente estén correctamente elaborados.	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.4.1
PROCEDIMIENTO No 2 Revisar que los contratos de trabajo estén legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo, en la Dirección de Trabajo.	4	3	-1	DFA/JCR	PT.A.4.2
PROCESO No 5 Inclusión en la nómina de pagos					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar los logs del sistema informático para establecer la inclusión en la nómina de pagos.	4	3	-1	DFA/JCR	PT.A.5.1
PROCEDIMIENTO No 2 Escoger una muestra aleatoria para establecer si la inclusión en la nómina corresponde a lo indicado en su contratación.	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.5.2
PROCEDIMIENTO No 3 Revisar si los empleados que constan en el rol de pagos, se encuentran físicamente realizando su labor.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.A.5.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 6 Inducción del personal					
PROCEDIMIENTO No 1 Entrevistar aleatoriamente a una muestra significativa de personal para determinar si el proceso de inducción es realizado correctamente.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.A.6.1
PROCEDIMIENTO No 2 Revisar si la inducción en los casos seleccionados como muestra, luego ha permitido una adecuada inserción laboral.	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.6.2
PROCESO No 7 Entrenamiento y desarrollo de personal					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar el cumplimiento del cronograma anual de capacitación	4	2	-2	DFA/JCR	PT.A.7.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar la asistencia y establecer el nivel de ausentismo a los eventos de capacitación	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.7.2
PROCEDIMIENTO No 3 Entrevistar aleatoriamente a los empleados para determinar el grado de satisfacción con el programa de capacitación de la Empresa.	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.7.3
PROCEDIMIENTO No 4 Verificar que existan los informes de las capacitaciones y que se hayan remitido a la Gerencia General.	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.7.4

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
<u>PROCESO No 8</u> Evaluación del desempeño					
PROCEDIMIENTO No1 Analizar los informes dirigidos a la Gerencia General correspondientes a la evaluación de desempeño que se hace trimestralmente, para establecer si los parámetros de medición del desempeño han sido los adecuados.	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.8.1
PROCEDIMIENTO No2 Establecer una muestra significativa para determinar si el desempeño de cada trabajador tiene datos históricos y si estos son coherentes	4	4	0	DFA/JCR	PT.A.8.2
Comunicación de resultados	16	16	0	DFA/JCR	
TOTALES	160	157	-3		

8.2.1.2 PROGRAMACIÓN DEL ÁREA DE CONTABILIDAD

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
Planificación	8	8	0	DFA/JCR/PAT	PT PEB
Programación	8	8	0	DFA/JCR/PAT	PT PROB
Evaluación de Control Interno	16	16	0	DFA/JCR	PT CIB
Medición de los Riesgos de Auditoría	16	16	0	DFA/JCR	PT RAB
<u>PROCESO No 1</u> Reconocimiento de la Operación					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que el contacto con la documentación de sustento de las transacciones, se la haga por una persona calificada y competente.	8	8	0	DFA/JCR	PT.B.1.1

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
<u>PROCESO No 2</u> Jornalización					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar mediante un muestreo que los documentos fuente que respaldan las transacciones estén registrados cronológicamente y con valores exactos.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.B.2.1
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer que los documentos anteriormente analizados cumplan con los requisitos de ley y autorización.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.B.2.2
PROCEDIMIENTO No 3 Observar el proceso de archivo de los documentos fuente y establecer niveles de eficiencia y eficacia sobre este.	4	6	2	DFA/JCR	PT.B.2.3
PROCEDIMIENTO No 4 Comprobar que la Contabilidad Central esté actualizada por los diarios auxiliares de cada módulo en tiempo real.	4	4	0	DFA/JCR	PT.B.2.4

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
<u>PROCESO No 3</u> Mayorización					
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar que al final de cada periodo mensual se proceda a clasificar los valores del diario general.	4	6	2	DFA/JCR	PT.B.3.1
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer mediante un muestreo de cuentas que los movimientos de cada cuenta coincidan entre el diario general y la mayorización.	4	6	2	DFA/JCR	PT.B.3.2
PROCEDIMIENTO No 3 Establecer si en las cuentas establecidas como muestras, estén calculados y obtenidos de forma precisa los saldos totales.	4	2	-2	DFA/JCR	PT.B.3.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 4 Balance de Comprobación					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los balances de comprobación que ha arrojado el sistema en los periodos mensuales del año 20X1 no tengan novedades en cuanto a saldos y PCGA's.	4	4	0	DFA/JCR	PT.B.4.1
PROCEDIMIENTO No 2 Revisar si en algún periodo mensual el Balance de Comprobación no cuadró o el sistema arrojó algún error debido a este balance.	6	6	0	DFA/JCR	PT.B.4.2
PROCESO No 5 Ajustes					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar los logs del sistema informático y analizar los conceptos de los ajustes y establecer si estos ajustes no están fuera de lo común.	4	6	2	DFA/JCR	PT.B.5.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar si las cuentas involucradas en los ajustes no fueron alteradas en su razonabilidad significativamente.	4	4	0	DFA/JCR	PT.B.5.2

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 6 Balance de Comprobación Ajustado					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los balances de comprobación ajustados que ha arrojado el sistema en los periodos mensuales del año 20X1, no tengan novedades en cuanto a saldos y PCGA's.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.B.6.1
PROCESO No 7 Generación de Estados Financieros					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que el estado de resultados cumpla con los PCGA's.	8	6	-2	DFA/JCR	PT.B.7.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que el Balance General cumpla con los PCGA's.	8	6	-2	DFA/JCR	PT.B.7.2
PROCEDIMIENTO No 3 Establecer que los informes referentes a los Estados Financieros entregados a la Gerencia General, contengan información relevante y que no exista desviaciones.	8	6	-2	DFA/JCR	PT.B.7.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 8 Asientos de cierre del periodo mensual y del ejercicio anual					
PROCEDIMIENTO No1 Establecer si el nivel de seguridad de los passwords con los se cambia de periodo mensual y anual, es el apropiado.	8	8	0	DFA/JCR	PT.B.8.1
PROCEDIMIENTO No2 Verificar que el proceso de liquidación de pérdidas y ganancias es incorporado correctamente en la utilidad y pérdida en el Balance General.	8	8	0	DFA/JCR	PT.B.8.2
Comunicación de resultados	8	8	0	DFA/JCR	
TOTALES	160	154	-6		

8.2.1.3 PROGRAMACIÓN DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
Planificación	8	8	0	DFA/JCR/PAT	PT PEC
Programación	8	8	0	DFA/JCR/PAT	PT PROC
Evaluación de Control Interno	16	16	0	DFA/JCR	PT CIC
Medición de los Riesgos de Auditoría	16	16	0	DFA/JCR	PT RAC
<u>PROCESO No 1</u>					
Estudio de Mercado					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los informes de Estudio de Mercado entregados a la Gerencia General cumplan con criterios técnicos y estén bien realizados.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.C.1.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que los plazos y montos que se planifican antes del estudio de mercado se cumplen.	6	6	0	DFA/JCR	PT.C.1.2
PROCEDIMIENTO No 3 Establecer la existencia de documentos fuente de las transacciones que se generaron y papeles de trabajo de cada estudio de mercado.	6	8	2	DFA/JCR	PT.C.1.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
<u>PROCESO No 2</u> Selección de clientes potenciales					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que existe un documento de constancia de las reuniones de toma de decisión de selección de clientes potenciales entre Gerencia General y Gerencia Administrativa.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.C.2.1
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer que las listas de clientes potenciales contengan todos los datos relevantes para que la Empresa pueda contactarlos y conocer sus preferencias de mercado.	6	5	-1	DFA/JCR	PT.C.2.2
PROCEDIMIENTO No3 Comprobar que las listas de clientes potenciales generadas en coordinación de la Gerencia General y la Gerencia Administrativa se encuentran en la base de datos registradas de forma completa y oportuna.	6	5	-1	DFA/JCR	PT.C.1.1

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 3 Contacto con el Cliente					
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar los cronogramas de visitas y escoger una muestra aleatoria para proceder a hacer confirmaciones telefónicas de las visitas.	4	5	1	DFA/JCR	PT.C.3.1
PROCEDIMIENTO No 2 Asistir a reuniones de los vendedores con el cliente y establecer que: el contacto con el cliente se lo realiza de una forma profesional y técnica.	6	5	-1	DFA/JCR	PT.C.3.2
PROCEDIMIENTO No 3 Cotejar una lista de clientes potenciales visitados, con una lista de clientes actuales para determinar cuantos clientes se obtuvieron y establecer niveles de eficiencia del proceso de contacto con el cliente.	4	5	1	DFA/JCR	PT.C.3.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 4 Contratos Obtenidos					
PROCEDIMIENTO No 1 Escoger una muestra representativa de cotizaciones y establecer cuantas de estas cotizaciones pasaron a ser contratos o pedidos.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.C.4.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar mediante una muestra estadística de contratos que los descuentos otorgados fuera de las políticas tienen aprobación de la Gerencia Financiera o de la Gerencia General.	6	8	2	DFA/JCR	PT.C.4.2
PROCEDIMIENTO No 3 Revisar una muestra representativa de contratos y realizar confirmaciones escritas a los compradores del cumplimiento de los mismos.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.C.4.3
PROCESO No 5 Solicitud de facturación					
PROCEDIMIENTO No 1 Observar el proceso de solicitud de facturación y establecer si se realiza de una forma sistemática y ordenada con lo que permita un control interno adecuado.	4	3	-1	DFA/JCR	PT.C.5.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que las personas que preparan las documentaciones de ventas son independientes de la custodia de los bienes.	6	6	0	DFA/JCR	PT.C.5.2
PROCEDIMIENTO No 3 Verificar las solicitudes de facturación tienen una forma establecida y verificar si esta contiene todos los productos, condiciones de pagos e información completa del cliente.	6	8	2	DFA/JCR	PT.C.5.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 6					
Servicio Postventa					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que diariamente se atiende una línea telefónica específica para quejas y preguntas.	4	6	2	DFA/JCR	PT.C.6.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que las personas que atienden las quejas y preguntas telefónicas cumplen efectivamente con su trabajo y mantienen un estado de ánimo agradable para con los clientes.	4	4	0	DFA/JCR	PT.C.6.2
PROCEDIMIENTO No3 Verificar por confirmación telefónica a través de una muestra que: a los clientes se les envía un correo electrónico, al mes de la venta, para verificar si no existe problemas con los productos de la Empresa.	4	3	-1	DFA/JCR	PT.C.6.3
Comunicación de resultados	16	16	0	DFA/JCR	
TOTALES	160	157	-3		

8.2.1.4 PROGRAMACIÓN DEL ÁREA DE COMPRAS

PT PROD 1/6

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
Planificación	8	8	0	DFA/JCR/PAT	PT PED
Programación	16	16	0	DFA/JCR/PAT	PT PROD
Evaluación de Control Interno	16	16	0	DFA/JCR	PT CID
Medición de los Riesgos de Auditoría	16	16	0	DFA/JCR	PT RAD
PROCESO No 1 Solicitud de compra.					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar mediante muestreo que las solicitudes de compra tengan la debida autorización.	4	4	0	DFA/JCR	PT.D.1.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar mediante muestreo que las solicitudes de compra tengan secuencia y que exista toda la documentación íntegra.	4	6	2	DFA/JCR	PT.D.1.2
PROCEDIMIENTO No3 Mediante muestreo significativo verificar que para cada solicitud de compra existan las notas de recepción de las compras que coincidan con lo requerido.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.D.1.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
<u>PROCESO No 2</u> Planificación de Compras					
PROCEDIMIENTO No 1 Solicitar la planificación de compras de insumos para verificar que este presupuesto se realiza siguiendo criterios técnicos.	4	4	0	DFA/JCR	PT.D.2.1
PROCEDIMIENTO No 2 Comparar los montos de compra reales con los presupuestados y establecer si existen diferencias significativas.	4	6	2	DFA/JCR	PT.D.2.2
PROCEDIMIENTO No 3 Realizar un muestreo en los meses que existieron las diferencias significativas de variación entre lo real y presupuestado y verificar que exista toda la documentación fuente que respalde las compras.	4	6	2	DFA/JCR	PT.D.2.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 3 Solicitud de Proformas					
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar si existe una base de datos de proveedores ordenada y diversa.	4	4	0	DFA/JCR	PT.D.3.1
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer mediante muestreo de compras que se pidieron dos o más proformas y que efectivamente se cumple con la política de escoger la más conveniente para la Empresa en cuanto a montos, formas de pago y plazos de entrega.	4	6	2	DFA/JCR	PT.D.3.2
PROCESO No 4 Selección de los proveedores					
PROCEDIMIENTO No 1 Establecer 5 materias primas que sean las más adquiridas y establecer si el número de proveedores para estas es suficiente para poder hacer una selección efectiva.	4	6	2	DFA/JCR	PT.D.4.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que para una compra se remita un informe, justificando la compra y la selección del proveedor al Gerente Administrativo.	4	2	-2	DFA/JCR	PT.D.4.2
PROCEDIMIENTO No 3 Verificar mediante muestreo que las órdenes de compra están debidamente autorizadas por la Gerencia Administrativa	4	2	-2	DFA/JCR	PT.D.4.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 5					
Realización de Pedidos					
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar la secuencia numérica de los comprobantes internos que sustentan a las compras.	4	2	-2	DFA/JCR	PT.D.5.1
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que la realización de los pedidos a los proveedores se realice a los que fueron previamente seleccionados.	4	2	-2	DFA/JCR	PT.D.5.2
PROCESO No 6					
Recepción de la mercadería					
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que se procede a registrar la entrada de mercaderías en Notas de Recepción Prenumeradas.	4	4	0	DFA/JCR	PT.D.6.1
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer una muestra de compras y verificar que los proveedores han cumplido con los plazos de entrega.	4	6	2	DFA/JCR	PT.D.6.2
PROCEDIMIENTO No 3 Establecer que las personas que reciben las compras controlan los cálculos de la factura del proveedor y que verifican la calidad de los productos y que estén acordes con las cantidades solicitadas.	4	4	0	DFA/JCR	PT.D.6.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
<u>PROCESO No 7</u> Envío de la mercadería a Bodega					
PROCEDIMIENTO No 1 Con una muestra de compras establecer que siempre para ingresar las compras a Bodega se emite o firma algún documento de responsabilidad.	4	2	-2	DFA/JCR	PT.D.7.1
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer la existencia de formas predefinidas donde se registren los productos adquiridos y verificar que estas formas obedecen a criterios técnicos.	6	4	-2	DFA/JCR	PT.D.7.2
PROCEDIMIENTO No 2 Observar el manejo y transporte de la mercadería a Bodega y establecer si esta es la más adecuada.	4	4	0	DFA/JCR	PT.D.7.3

DETALLE	HORAS PRESUP	HORAS REALES	DIFERENCIA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
PROCESO No 8 Remisión de los documentos a cuentas por pagar para su contabilización					
PROCEDIMIENTO No1 Verificar por medio de un muestreo que los documentos sustento de las compras se encuentren archivados íntegramente en cuentas por pagar.	4	4	0	DFA/JCR	PT.D.8.1
PROCEDIMIENTO No2 Entrevistar a la persona encargada de ingresar las transacciones en cuentas por pagar, para determinar si existe alguna novedad significativa observada en lo respectivo a sus funciones.	4	4	0	DFA/JCR	PT.D.8.2
Comunicación de resultados	16	16	0	DFA/JCR	
TOTALES	160	158	-2		

8.2.2 Evaluación de Control Interno

8.2.2.1 Evaluación de Control Interno del Área de Recursos Humanos

ENTREVISTA CON GERENCIA GENERAL Y VISITA DE LAS INSTALACIONES, ANTES DE INICIAR LA AUDITORÍA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

Quito, 25 de enero del 2009

Se procedió a realizar la visita a las instalaciones de HANSA CÍA. LTDA. Donde el gerente General, recibió al equipo de trabajo de D&M AUDITORES, esta visita se realiza con el objeto de tener un conocimiento general de la empresa y del Área de Recursos Humanos.

En la visita se procedió a recorrer las instalaciones de la Empresa, donde se constató que la misma cuenta con infraestructura necesaria para la realización del trabajo.

También se observó que las áreas están bien distribuidas, es decir que el personal cuenta con espacio suficiente para realizar sus labores.

Existe una buena segregación de funciones y la comunicación de resultados entre áreas es formal; existe una buena relación entre el personal que labora en la Empresa.

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Recae en alguien la responsabilidad del Área de Recursos Humanos?	X		4	4	
2	¿Se hace una valuación de puestos?	X		2	2	
3	¿Se realiza un análisis de puestos?	X		2	2	
4	¿Existe algún documento que consigne los requerimientos para la solicitud de contratación de personal?	X		2	2	
5	¿La solicitud de contratación de personal tiene la autorización y aval de la Gerencia General?	X		3	3	
6	¿Previo al reclutamiento de personal se realiza exámenes internos para promover a los empleados más idóneos al cargo o puesto vacante?		X	0	2	No existe registros de exámenes internos para promociones
7	¿El reclutamiento de personal siempre es realizado por el requerimiento de una solicitud de contratación autorizada por la Gerencia General?	X		3	3	
8	¿Existe algún procedimiento, con respecto a la promoción de la vacante en la prensa, que involucre firmas de autorización?		X	0	2	No existe firmas de autorización para la publicación en la prensa.
9	¿Se cumple con los cronogramas de reclutamiento de personal?		X	0	3	Se cumple, pero no en los plazos establecidos
10	¿Se receptan sólo las carpetas que cumplen con el perfil de la vacante?	X		3	3	

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
11	¿Existe un control adecuado para que las carpetas que entran en la base de datos contengan la información integra de cada aspirante?		X	0	2	No existe una persona que verifique que la secretaría ingrese integramente las carpetas.
12	¿Se evalúa a los aspirantes al cargo?	X		3	3	
13	¿Las evaluaciones escritas contienen competencias de acuerdo al puesto vacante?	X		3	3	
14	¿Se analizan y se establece la veracidad de las referencias y documentos de sustento de los aspirantes?	X		3	3	
15	¿Se practican exámenes médicos a los aspirantes?		X	0	3	No existe Departamento Médico
16	¿Las personas seleccionadas cumplen con las competencias que requiere el puesto?	X		2	2	
17	¿La entrevista final se la hace con criterios técnicos?	X		2	2	
18	¿Los contratos de trabajo son debidamente revisados, aprobados y legalizados?		X	0	2	Existen problemas en la legalización
19	¿Existe un documento autorizado que respalde la inclusión en la nómina de pagos?		X	0	3	Solo existe la petición Verbal del gerente General
20	¿Existe un documento autorizado por el Jefe de Recursos Humanos, indicando el enrolamiento del nuevo colaborador con el día, la hora y el lugar de inicio de las actividades laborales?		X	0	2	No existe dicho documento; se lo hace de una forma verbal.
21	¿Existe un documento del Reglamento Interno de la Empresa, el que se le entrega a la persona contratada?	X		2	2	

22	¿Se lleva a cabo un reconocimiento de las instalaciones de la Empresa y se realiza una presentación del personal de nuevo ingreso?	X		2	2	
23	¿El nuevo personal es informado de sus actividades diarias y principales funciones, por parte de sus jefes inmediatos?	X		2	2	
24	¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?	X		3	3	
25	¿Se verifica que los contenidos de las capacitaciones se apeguen a las necesidades de las áreas?	X		2	2	
26	¿Está claramente definida la necesidad de capacitación y desarrollo en relación con los productos y los servicios que genera la organización?	X		2	2	
27	¿Se cuenta con un análisis comparativo del desempeño antes y después de las capacitaciones?		X	0	3	No se hacen esos estudios
28	¿Se elaboran estadísticas del desempeño de cada empleado?	X		3	3	
29	¿Existen procedimientos documentados para la concesión de licencias?		X	0	3	No existe dicho procedimiento
30	¿Existen procedimientos documentados para pago de comisiones?	X		3	3	
31	¿Existen procedimientos documentados para anticipos?	X		3	3	

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
32	¿Existen procedimientos documentados para pensiones jubilares?	X		3	3	
33	¿Existen procedimientos documentados para las compensaciones?	X		3	3	
34	¿Existen procedimientos documentados para faltas?	X		3	3	
35	¿Existen procedimientos documentados para permisos?		X	0	3	No existe dicho procedimiento
36	¿Existen procedimientos documentados para horas extras y extraordinarias?	x		3	3	
37	¿Existen procedimientos documentados para el pago de compensaciones?	X		3	3	
38	¿Existen procedimientos documentados para los aumento de sueldos?	X		3	3	
TOTAL				72	100	

TABLA DE CALIFICACIÓN

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
41 - 60	61 - 80	81 - 90	91 - 100
	72		

INTERPRETACIÓN

De acuerdo al Cuestionario de Evaluación de Control Interno Administrativo, se obtuvo una calificación del 72 % que según la tabla de calificación, la Empresa HANSA CÍA. LTDA. en el Área de Recursos Humanos, tiene un índice de Control Interno Administrativo BUENO y se encuentra entre los valores medios de este rango, lo que significa que los controles que tiene la Empresa son aceptables, pero estos pueden mejorar significativamente poniendo atención a unos pocos puntos. El Área tendrá mejores niveles de eficiencia, eficacia, efectividad.

8.2.2.2 Evaluación de Control Interno del Área de Contabilidad

ENTREVISTA CON GERENCIA GENERAL Y VISITA DE LAS INSTALACIONES, ANTES DE INICIAR LA AUDITORÍA AL ÁREA DE CONTABILIDAD.

Quito, 25 de febrero del 2009

Se procedió a realizar la visita a las instalaciones de HANSA CÍA LTDA. Donde el gerente General, recibió al equipo de trabajo de D&M AUDITORES, esta visita se realiza con el objeto de tener un conocimiento general de la empresa y del Área de Contabilidad.

En la visita se procedió a recorrer las instalaciones de la Empresa, donde se constató que la misma cuenta con infraestructura necesaria para la realización del trabajo.

También se observó que las áreas están bien distribuidas, es decir que el personal cuenta con espacio suficiente para realizar sus labores.

Existe una buena segregación de funciones y la comunicación de resultados entre áreas es formal; existe una buena relación entre el personal que labora en la Empresa.

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE CONTABILIDAD

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO CONTABILIDAD

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Existe un sistema contable con licencias y que esté acorde con las necesidades de la Empresa?		X	0	7	El sistema contable no registra licencia alguna.
2	¿Recae en alguien la responsabilidad de manejar el sistema informático contable?	X		7	7	
3	¿El reconocimiento de la operación es realizada por empleados capacitados y competentes?	X		7	7	
4	¿En la base documental existe un plan de cuentas?	X		7	7	
5	¿En la base documental existe un manual de contabilidad general?	X		7	7	
6	¿En la base documental existe un sistema de contabilidad de costos que utilice la Empresa?	X		7	7	
7	¿Existe supervisión sobre los registros de las transacciones y sobre los documentos fuente?	X		7	7	
8	¿El sistema informático contable tiene niveles de acceso y para las personas que registran las transacciones le son asignadas perfiles de acceso para ingresar datos y consulta restringida?	X		6	6	

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
9	¿Cuándo existe un error en el registro de las transacciones existe una persona autorizada para corregir el error con un perfil que le faculta (siempre esta persona es un Jefe o Gerente)?	X		6	6	
10	¿Los resultados de la mayorización son revisados y analizados por un empleado competente y especialista?		X	0	6	La mayorización no se revisa por cuanto la realiza el sistema informatico.
11	¿Existe una persona encargada de revisar si el sistema informático contable genera el Balance de Comprobación de manera correcta?	X		6	6	
12	¿Los ajustes que afectan la razonabilidad de las cuentas son bien sustentados, registrados y documentados?	X		5	5	
13	¿Cuándo existe un ajuste significativo se realiza un análisis con los mandos altos?	X		6	6	
14	¿Existe una persona encargada de revisar si el sistema informático contable genera el balance de comprobación ajustado de manera correcta?	X		5	5	
15	¿Para publicar los estados financieros, estos contienen todas las firmas de responsabilidad?	X		5	5	
16	¿Cada mes se pasa al siguiente con las respectivas claves de seguridad?	X		6	6	
TOTAL				87	100	

TABLA DE CALIFICACIÓN

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
41 - 60	61 - 80	81 - 90	91 - 100
		87	

INTERPRETACIÓN

De acuerdo al Cuestionario de Evaluación de Control Interno Administrativo, se obtuvo una calificación del 87 % que según la tabla de calificación, la Empresa HANSA CÍA. LTDA. en el Área de Contabilidad, índice que ejerce un Control Interno Administrativo MUY BUENO y se encuentra entre los valores más altos de este rango, lo que significa que los controles que tiene la Empresa son muy buenos, pero estos pueden mejorar hasta llegar a ser excelentes poniendo atención a unos pocos puntos.

8.2.2.3 Evaluación de Control Interno del Área de Comercialización

ENTREVISTA CON GERENCIA GENERAL Y VISITA DE LAS INSTALACIONES, ANTES DE INICIAR LA AUDITORÍA DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN.

Quito, 25 de marzo del 2009

Se procedió a realizar la visita a las instalaciones de HANSA CIA LTDA. Donde el gerente General, recibió al equipo de trabajo de D&M AUDITORES, esta visita se realiza con el objeto de tener un conocimiento general de la empresa y del Área de Comercialización.

En la visita se procedió a recorrer las instalaciones de la Empresa, donde se constató que la misma cuenta con infraestructura necesaria para la realización del trabajo.

También se observó que las áreas están bien distribuidas, es decir que el personal cuenta con espacio suficiente para realizar sus labores.

Existe una buena segregación de funciones y la comunicación de resultados entre áreas es formal; existe una buena relación entre el personal que labora en la Empresa.

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMERCIALIZACIÓN

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Existe un responsable del Área de Comercialización?	X		4	4	
2	¿Los estudios de mercado se realizan según un presupuesto y bajo la autorización de la Gerencia General?	X		4	4	
3	¿Se cuenta con estudios de mercado actualizados?		X	0	4	Los estudios no están actualizados.
4	¿La responsabilidad de la información obtenida con el estudio de mercado recae sobre alguien?	X		3	3	
5	¿Se fiscaliza los gastos generados en estudios de mercado y se verifica la existencia de documentos soportes que respalden las transacciones que se generan de este concepto?		X	0	3	No se fiscaliza los estudios de mercado.
6	¿Los informes que se entregan a la Gerencia General contienen firmas de responsabilidad?	X		3	3	
7	¿Se posee un portafolio de clientes en la Empresa?	X		3	3	
8	¿La selección de clientes potenciales se hace de una forma técnica y sin exceder las limitaciones de la organización?	X		3	3	
9	¿La Gerencia General es la que autoriza la explotación de un nicho de mercado o grupo de consumidores nuevos?	X		3	3	

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
11	¿Existe un seguimiento y evaluación a los vendedores cuando cumplen con los cronogramas de visitas a los clientes?		X	0	4	No existe un seguimiento técnico a los vendedores.
12	¿Los vendedores siguen un proceso de preparación e identificación de las necesidades de cada cliente?	X		3	3	
13	¿Los vendedores tienen experiencia suficiente para visitar a un cliente y argumentar sobre los productos de la organización, sus precios y calidad?	X		3	3	
14	¿Cuándo se alcanza un acuerdo con un cliente, este se vuelve expreso?		X	0	4	No siempre se tiene un documento de compromiso.
15	¿Todos los descuentos otorgados fuera de las políticas tienen aprobación de la Gerencia Financiera?	X		4	4	
16	¿Las órdenes de pedidos o contratos tienen las debidas firmas de responsabilidad?	X		4	4	
17	¿Las órdenes de pedidos o contratos se los realiza con un conocimiento exacto de los stocks y costos de los productos?	X		3	3	
18	¿Cuándo existe una orden de pedido por medio telefónico o vía correo electrónico, se tiene un mecanismo de control que permita saber si el cliente es quien dice ser y que el compromiso de compra es real?		X	4	4	No existe tal mecanismo en la Empresa.

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
22	Las solicitudes de facturación tienen un orden secuencial y son prenumeradas?	X		4	4	
23	¿Se revisa la secuencia numérica de los comprobantes internos que sustentan a las ventas?		X	0	4	No se revisa frecuentemente
24	¿Las personas que preparan las documentaciones de ventas son independientes de la custodia de los bienes?	X		4	4	
25	¿Existe un responsable del servicio de postventa?	X		4	4	
26	¿Existe la coordinación adecuada para poder ofrecer un servicio postventa?	X		4	4	
27	¿La persona encargada posee una terminal del sistema informático en la que únicamente puede hacer consultas sobre ventas?	X		4	4	
28	¿El personal encargado del servicio postventa remite las quejas de los clientes a un superior?	X		3	3	
TOTAL				78	100	

TABLA DE CALIFICACIÓN

<u>REGULAR</u>	<u>BUENO</u>	<u>MUY BUENO</u>	<u>EXCELENTE</u>
41 - 60	61 - 80	81 - 90	91 - 100
	78		

INTERPRETACIÓN

De acuerdo al Cuestionario de Evaluación de Control Interno Administrativo, se obtuvo una calificación del 78 % que según la tabla de calificación, la Empresa HANSA CÍA. LTDA. en el Área de Comercialización, índice que ejerce un Control Interno Administrativo BUENO y se encuentra entre los valores más altos de este rango, lo que significa que los controles que tiene la Empresa son aceptables pero estos pueden mejorar hasta llegar a ser excelentes poniendo atención en puntos específicos.

8.2.2.4 Evaluación de Control Interno del Área de Compras

ENTREVISTA CON GERENCIA GENERAL Y VISITA DE LAS INSTALACIONES, ANTES DE INICIAR LA AUDITORÍA DEL ÁREA DE COMPRAS.

Quito, 25 de abril del 2009

Se procedió a realizar la visita a las instalaciones de HANSA CIA LTDA. Donde el gerente General, recibió al equipo de trabajo de D&M AUDITORES, esta visita se realiza con el objeto de tener un conocimiento general de la empresa y del Área de Compras.

En la visita se procedió a recorrer las instalaciones de la Empresa, donde se constató que la misma cuenta con infraestructura necesaria para la realización del trabajo.

También se observó que las áreas están bien distribuidas, es decir que el personal cuenta con espacio suficiente para realizar sus labores.

Existe una buena segregación de funciones y la comunicación de resultados entre áreas es formal; existe una buena relación entre el personal que labora en la Empresa.

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE COMPRAS

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPRAS Y ADQUISICIONES

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Existe capacitación del personal de adquisiciones para el desarrollo de sus funciones?	X		5	5	
2	¿Existe una planificación de adquisiciones?	X		5	5	
3	¿Las adquisiciones se realizan por lo menos considerando tres cotizaciones?	X		4	4	
4	¿Se dispone de un catálogo de artículos y productos que se necesiten?	X		4	4	
5	¿Se cuenta con un software de compras?	X		5	5	
6	¿Es necesaria la autorización de la Gerencia General en las compras?	X		5	5	
7	¿Las compras que realiza la Empresa se apegan a todas las disposiciones legales aplicables?	X		4	4	
8	¿Se lleva un control consecutivo de las adquisiciones de compra?	X		5	5	
9	¿Se parte de una cotización para elaborar los pedidos?	X		4	4	

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
10	¿Es ágil el procedimiento?		X	0	5	Los proveedores demoran en enviar sus cotizaciones.
11	¿Se mantiene relaciones directas con otros departamentos?	X		4	4	
12	¿Existe una coordinación efectiva entre estas y el Área de Adquisiciones?		X	0	4	La coordinación tiene dificultades.
13	¿Se dispone de una base de datos de proveedores?	X		5	5	
14	¿Se actualiza la información de estos permanentemente?		X	0	4	Se actualiza cuando el proveedor lo comunica pero no por iniciativa de la Empresa.
15	¿Existen procedimientos de compras documentados?	X		3	3	
16	¿Se conoce la situación legal de los proveedores internacionales?		X	0	4	No existe un responsable que se ocupe de esto.
17	¿Los clientes internacionales cumplen los estándares de fabricación?	X		5	5	
18	¿Existe alguien que tenga responsabilidad directa con las compras externas?	X		4	4	
19	¿Existe quien valore la calidad de los productos que brindan los proveedores?	X		4	4	

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE OPTIMO	OBSERVACIONES
		SI	NO			
20	¿Se toma medidas en caso que los productos se encuentren defectuosos?	X		5	5	
21	¿Negocia con los proveedores las condiciones de los pedidos como: precio, tiempo de entrega, descuentos?	X		4	4	
22	¿Se establecen cláusulas de cumplimiento con los proveedores?	X		5	5	
23	¿Cree usted necesario que se disponga de un software nuevo que registre las adquisiciones?		X	0	3	El software actual funciona bien.
TOTAL				80	100	

TABLA DE CALIFICACIÓN

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
41 - 60	61 - 80	81 - 90	91 - 100
	80		

INTERPRETACIÓN

De acuerdo al Cuestionario de Evaluación de Control Interno Administrativo, se obtuvo una calificación del 80 % que según la tabla de calificación, la Empresa HANSA CÍA. LTDA. en el Área de Compras, índice que ejerce un Control Interno Administrativo BUENO y se encuentra entre los valores más altos de este rango, lo que significa que los controles que tiene la Empresa son aceptables pero estos pueden mejorar hasta llegar a ser excelentes poniendo atención en puntos específicos.

8.2.3 Medición de los Riesgos de Auditoría.

8.2.3.1 Medición de los Riesgos de Auditoría del Área de Recursos Humanos

RIESGO INHERENTE

En el Área de Recursos Humanos el riesgo inherente es estimado en un 30% por las siguientes razones:

- No se cuenta con un sistema informático específico para el manejo del talento humano.
- En la empresa no se tiene un departamento que se encargue de Auditoría Interna.
- No existe una persona específica para manejar el Recurso Humano la responsabilidad la tiene el Gerente Administrativo pero también tienen a cargo otra Área de la Empresa.

RIESGO DE CONTROL

El Riesgo de Control del Área de Recursos Humanos se lo determina de la siguiente forma:

$$\text{Riesgo de Control} = \%Puntaje \acute{O}ptimo - \%Puntaje Obtenido$$

De los datos anteriormente obtenidos tenemos que:

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 72\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 28\%$$

Este porcentaje nos indica que existe no es suficiente el control interno que se aplica para esta área y que tiene que haber cambios inmediatos para que no existan inconvenientes en ninguno de los procesos de esta área importante de HANSA CÍA. LTDA. en el futuro.

RIESGO DE DETECCIÓN

El riesgo de detección establecido para la presente área es del 10% esto basado en la experiencia del Equipo Auditor y fundamentos teóricos de auditoría de gestión de fuentes experimentadas y confiables.

RIESGO DE AUDITORÍA

El riesgo de Auditoría lo calculamos de la siguiente forma:

$$\text{R.A.} = \text{RIESGO INHERENTE} * \text{RIESGO DE CONTROL} * \text{RIESGO DE DETECCIÓN}$$

Con los datos anteriormente obtenidos tenemos:

$$\text{R.A.} = 30\% * 28\% * 10\%$$

$$\text{R.A.} = 0,84\%$$

El Riesgo de Auditoría calculado es de 0,84% el cual no es significativo y resulta razonable para proceder con la Auditoría de Gestión.

8.2.3.2 Medición de los Riesgos de Auditoría del Área de Contabilidad.

RIESGO INHERENTE

En el Área de Contabilidad el riesgo inherente es estimado en un 20% por las siguientes razones:

- En la Empresa no se tiene un Departamento que se encargue de la Auditoría Interna.
- La documentación contable archivada, en caso de una catástrofe física en las instalaciones puede perderse.

RIESGO DE CONTROL

El Riesgo de Control del Área de Contabilidad se lo determina de la siguiente forma:

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

De los datos anteriormente obtenidos tenemos que:

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 87\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 13\%$$

Este porcentaje no es significativo, pero se tiene que tener en cuenta que siempre se debe avanzar con los métodos de control interno, para que

este sea efectivo y evite complicaciones administrativas importantes en HANSA CÍA. LTDA. en el futuro.

RIESGO DE DETECCIÓN

El riesgo de detección establecido para la presente área es del 10%, esto basado en la experiencia del Equipo Auditor y fundamentos teóricos de auditoría de gestión de fuentes experimentadas y confiables.

RIESGO DE AUDITORÍA

El riesgo de Auditoría lo calculamos de la siguiente forma:

$$\text{R.A.} = \text{RIESGO INHERENTE} * \text{RIESGO DE CONTROL} * \text{RIESGO DE DETECCIÓN}$$

Con los datos anteriormente obtenidos tenemos:

$$\text{R.A.} = 20\% * 13\% * 10\%$$

$$\text{R.A.} = 0,26\%$$

El Riesgo de Auditoría calculado es del 0,26% el cual no es significativo y resulta razonable para proceder con la Auditoría de Gestión.

8.2.3.3 Medición de los Riesgos de Auditoría del Área de Comercialización.

RIESGO INHERENTE

En el Área de Comercialización el riesgo inherente es estimado en un 30% por las siguientes razones:

- Cambio de gustos de los consumidores.
- La situación externa es cambiante.

RIESGO DE CONTROL

El Riesgo de Control del Área de Comercialización se lo determina de la siguiente forma:

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

De los datos anteriormente obtenidos tenemos que:

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 78\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 22\%$$

Este porcentaje nos indica que el riesgo de control en el Área de Comercialización es aceptable, sin embargo el control interno que se aplica para esta área tiene que mejorar y se tienen que hacer cambios

inmediatos para que no existan inconvenientes en ninguno de los procesos de esta área importante de HANSA CÍA. LTDA. en el futuro.

RIESGO DE DETECCIÓN

El riesgo de detección establecido para la presente área es del 10% esto basado en la experiencia del Equipo Auditor y fundamentos teóricos de auditoría de gestión de fuentes experimentadas y confiables.

RIESGO DE AUDITORÍA

El riesgo de Auditoría lo calculamos de la siguiente forma:

$$\text{R.A.} = \text{RIESGO INHERENTE} * \text{RIESGO DE CONTROL} * \text{RIESGO DE DETECCIÓN}$$

Con los datos anteriormente obtenidos tenemos:

$$\text{R.A.} = 30\% * 22\% * 10\%$$

$$\text{R.A.} = 0,70\%$$

El Riesgo de Auditoría calculado es de 0,70% el cual no es significativo y resulta razonable para proceder con la Auditoría de Gestión.

8.2.3.4 Medición de los Riesgos de Auditoría del Área de Compras.

RIESGO INHERENTE

En el Área de Compras el riesgo inherente es estimado en un 30% por las siguientes razones:

- Escasez de materias primas en el mercado.
- La situación externa es cambiante.

RIESGO DE CONTROL

El Riesgo de Control del Área de Compras se lo determina de la siguiente forma:

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

De los datos anteriormente obtenidos tenemos que:

Riesgo de Control = 100% - 80%

Riesgo de Control = 20%

Este porcentaje nos indica que el riesgo de control en el Área de Compras es aceptable, sin embargo el control interno que se aplica para esta Área tiene que mejorar y se tienen que hacer cambios inmediatos, para que no existan inconvenientes en ninguno de los procesos de esta área importante de HANSA CÍA. LTDA. en el futuro.

RIESGO DE DETECCIÓN

El riesgo de detección establecido para la presente área es del 10% esto basado en la experiencia del Equipo Auditor y fundamentos teóricos de auditoría de gestión de fuentes experimentadas y confiables.

RIESGO DE AUDITORÍA

El riesgo de Auditoría lo calculamos de la siguiente forma:

$$\mathbf{R.A. = RIESGO INHERENTE * RIESGO DE CONTROL * RIESGO DE DETECCIÓN}$$

Con los datos anteriormente obtenidos tenemos:

$$R.A. = 30\% * 20\% * 10\%$$

$$R.A. = 0,60\%$$

El Riesgo de Auditoría calculado es de 0,60% el cual no es significativo y resulta razonable para proceder con la Auditoría de Gestión.

8.2.4 Aplicación de Técnicas y Procedimientos.

8.2.4.1 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
PROCESO No 1 Solicitud de Contratación de Personal	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que las solicitudes de personal tengan la debida autorización.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que la creación de nuevos puestos obedezca a criterios técnicos.	Comprobación
PROCESO No 2 Reclutamiento de personal	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los documentos de reclutamiento correspondan al perfil del puesto o vacante	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer si los cronogramas de contratación fueron cumplidos	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 3 Cotejar el número de carpetas recibidas en el proceso con el numero contenido en la base de datos digital de la Empresa	Comparación
PROCESO No 3 Selección del personal	
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar si las pruebas escritas de los empleados contratados en el periodo están correctamente elaboradas de acuerdo al perfil del puesto.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer que nivel de seguridad y restricción de acceso, tienen los contenidos de las pruebas que se aplican para la contratación.	Observación
PROCEDIMIENTO No 3 Establecer si los criterios técnicos de evaluación en la entrevista final del aspirante, son los apropiados.	Observación

<u>PROCESO No 4</u> Contratación del personal	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los contratos de trabajo a prueba y los de contratación permanente estén correctamente elaborados.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Revisar que los contratos de trabajo estén legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo, en la Dirección de Trabajo.	Comprobación
<u>PROCESO No 5</u> Inclusión en la nómina de pagos	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar los logs del sistema informático para establecer la inclusión en la nómina de pagos.	Comprobación, Observación
PROCEDIMIENTO No 2 Escoger una muestra aleatoria para establecer si la inclusión en la nómina corresponde a lo indicado en su contratación.	Rastreo
PROCEDIMIENTO No 3 Revisar si los empleados que constan en el rol de pagos, se encuentran físicamente realizando su labor.	Rastreo, Observación
<u>PROCESO No 6</u> Inducción del personal	
PROCEDIMIENTO No 1 Entrevistar aleatoriamente a una muestra significativa de personal para determinar si el proceso de inducción es realizado correctamente.	Indagación
PROCEDIMIENTO No 2 Revisar si la inducción en los casos seleccionados como muestra, luego ha permitido una adecuada inserción laboral.	Indagación

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
<u>PROCESO No 7</u> Entrenamiento y desarrollo de personal	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar el cumplimiento del cronograma anual de capacitación	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar la asistencia y establecer el nivel de ausentismo a los eventos de capacitación	Comprobación, Análisis
PROCEDIMIENTO No 3 Entrevistar aleatoriamente a los empleados para determinar el grado de satisfacción con el programa de capacitación de la Empresa.	Indagación
PROCEDIMIENTO No 4 Verificar que existen los informes de las capacitaciones dirigidas a la Gerencia General.	Comprobación
<u>PROCESO No 8</u> Evaluación del desempeño	
PROCEDIMIENTO No1 Analizar los informes dirigidos a la Gerencia General correspondientes a la evaluación de desempeño que se hace trimestralmente, para establecer si los parámetros de medición del desempeño han sido los más adecuados.	Comprobación, Análisis
PROCEDIMIENTO No2 Establecer una muestra significativa para determinar si el desempeño de cada trabajador tiene datos históricos y si estos son coherentes	Análisis

8.2.4.2 ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
PROCESO No 1 Reconocimiento de la Operación	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que el contacto con la documentación de sustento de las transacciones, se la haga por una persona calificada y competente.	Comprobación
PROCESO No 2 Jornalización	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar mediante un muestreo que los documentos fuente que respaldan las transacciones estén registrados cronológicamente y con valores exactos.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer que los documentos anteriormente analizados cumplan con los requisitos de ley y autorización.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 3 Observar el proceso de archivo de los documentos fuente y establecer niveles de eficiencia y eficacia sobre este.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 4 Comprobar que la Contabilidad Central esté actualizada por los diarios auxiliares de cada módulo en tiempo real.	Comparación
PROCESO No 3 Mayorización	
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar que al final de cada periodo mensual se proceda a clasificar los valores del diario general.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer mediante un muestreo de cuentas que los movimientos de cada cuenta coincidan entre el diario general y la mayorización.	Observación
PROCEDIMIENTO No 3 Establecer si en las cuentas establecidas como muestras, están calculados y obtenidos de forma precisa los saldos totales.	Observación

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
<u>PROCESO No 4</u> Balance de Comprobación	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los balances de comprobación que ha arrojado el sistema en los periodos mensuales del año 20X1 no tengan novedades en cuanto a saldos y PCGA's.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Revisar si en algún periodo mensual el Balance de Comprobación no cuadro o el sistema arrojó algún error debido a este balance.	Comprobación
<u>PROCESO No 5</u> Ajustes	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar los logs del sistema informático y analizar los conceptos de los ajustes y establecer si estos ajustes no están fuera de lo común.	Comprobación, Observación
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar si las cuentas involucradas en los ajustes no fueron alteradas en su razonabilidad significativamente.	Rastreo
<u>PROCESO No 6</u> Balance de Comprobación Ajustado	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los balances de comprobación ajustados que ha arrojado el sistema en los periodos mensuales del año 20X1, no tengan novedades en cuanto a saldos y PCGA's.	Indagación

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
<u>PROCESO No 7</u> Generación de Estados Financieros	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que el estado de resultados cumpla con los PCGA's	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que el Balance General cumpla con los PCGA's	Comprobación, Análisis
PROCEDIMIENTO No 3 Establecer que los informes referentes a los Estados Financieros entregados a la Gerencia General, contengan información relevante y que no exista desviaciones.	Comprobación, Análisis
<u>PROCESO No 8</u> Asientos de cierre del periodo mensual y del ejercicio anual	
PROCEDIMIENTO No1 Establecer si el nivel de seguridad de los passwords con los se cambia de periodo mensual y anual, es el apropiado.	Comprobación, Análisis
PROCEDIMIENTO No2 Verificar que el proceso de liquidación de pérdidas y ganancias es incorporado correctamente en la utilidad y pérdida en el Balance General.	Análisis

8.2.4.3 ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
PROCESO No 1 Estudio de Mercado	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los informes de Estudio de Mercado entregados a la Gerencia General cumplan con criterios técnicos y estén bien realizados.	Comprobación Observación Análisis
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que los plazos y montos que se planifican antes del estudio de mercado se cumplen.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 3 Establecer la existencia de documentos fuente de las transacciones que se generaron y papeles de trabajo de cada estudio de mercado.	Comprobación
PROCESO No 2 Selección de clientes potenciales	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que existe un documento de constancia de las reuniones de toma de decisión de selección de clientes potenciales entre Gerencia General y Gerencia Administrativa.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer que las listas de clientes potenciales contengan todos los datos relevantes para que la empresa pueda contactarlos y conocer sus preferencias de mercado.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No3 Comprobar que las listas de clientes potenciales generadas en coordinación de la Gerencia General y la Gerencia Administrativa se encuentran en la base de datos registradas de forma completa y oportuna.	Comprobación
PROCESO No 3 Contacto con el Cliente	
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar los cronogramas de visitas y escoger una muestra aleatoria para proceder a hacer confirmaciones telefónicas de las visitas.	Cómputo Confirmación

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
<p>PROCEDIMIENTO No 2 Asistir a reuniones de los vendedores con el cliente y establecer que: El contacto con el cliente se lo realiza de una forma profesional y técnica.</p>	<p>Observación Análisis</p>
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Cotejar una lista de clientes potenciales visitados, con una lista de clientes actuales para determinar cuantos clientes se obtuvieron y establecer niveles de eficiencia del proceso de contacto con el cliente.</p>	<p>Comprobación Comparación</p>
<p><u>PROCESO No 4</u> Contratos Obtenidos</p>	
<p>PROCEDIMIENTO No 1 Escoger una muestra representativa de cotizaciones y establecer cuantas de estas cotizaciones pasaron a ser contratos o pedidos.</p>	<p>Comparación</p>
<p>PROCEDIMIENTO No 2 Verificar mediante una muestra estadística de contratos que los descuentos otorgados fuera de las políticas tienen aprobación de la Gerencia Financiera o de la Gerencia General.</p>	<p>Cómputo Comprobación</p>
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Revisar una muestra representativa de contratos y realizar confirmaciones escritas a los compradores del cumplimiento de los mismos.</p>	<p>Cómputo Confirmación</p>
<p><u>PROCESO No 5</u> Solicitud de facturación</p>	
<p>PROCEDIMIENTO No 1 Observar el proceso de solicitud de facturación y establecer si se realiza de una forma sistemática y ordenada con lo que permita un control interno adecuado.</p>	<p>Observación Análisis</p>
<p>PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que las personas que preparan las documentaciones de ventas son independientes de la custodia de los bienes.</p>	<p>Observación Análisis</p>
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Verificar las solicitudes de facturación tienen una forma establecida y verificar si esta contiene todos los productos, condiciones de pagos e información completa del cliente.</p>	<p>Comprobación</p>

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
<p>PROCESO No 6 Servicio Postventa</p>	
<p>PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que diariamente se atiende una línea telefónica específica para quejas y preguntas.</p>	<p>Comprobación</p>
<p>PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que las personas que atienden las quejas y preguntas telefónicas cumplen efectivamente con su trabajo y mantienen un estado de animo agradable para con los clientes.</p>	<p>Observación Análisis</p>
<p>PROCEDIMIENTO No3 Verificar por confirmación telefónica a través de una muestra que: A los clientes se les envía un correo electrónico, al mes de la venta para verificar si no existe problemas con los productos de la Empresa.</p>	<p>Cómputo Confirmación</p>

8.2.4.4 ÁREA DE COMPRAS

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
<u>PROCESO No 1</u> Solicitud de compra.	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar mediante muestreo que las solicitudes de compra tengan la debida autorización.	Cómputo Observación Análisis
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar mediante muestreo que las solicitudes de compra tengan secuencia y que exista toda la documentación íntegra.	Cómputo Comprobación
PROCEDIMIENTO No 3 Mediante muestreo significativo verificar que para cada solicitud de compra existan las notas de recepción de las compras que coincidan con lo requerido.	Comprobación
<u>PROCESO No 2</u> Planificación de Compras	
PROCEDIMIENTO No 1 Solicitar la planificación de compras de insumos para verificar que este prepuesto se realiza siguiendo criterios técnicos.	Comprobación Análisis
PROCEDIMIENTO No 2 Comparar los montos de compra reales con los presupuestados y establecer si existen diferencias significativas.	Comprobación Análisis
PROCEDIMIENTO No 3 Realizar un muestreo en los meses que existieron las diferencias significativas de variación entre lo real y presupuestado y verificar que exista toda la documentación fuente que respalde las compras.	Cómputo Comprobación

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
<u>PROCESO No 3</u> Solicitud de Proformas	
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar si existe una base de datos de proveedores ordenada y diversa.	Comparación
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer mediante muestreo de compras que se pidieron dos o más proformas y que efectivamente se cumple con la política de escoger la más conveniente para le Empresa en cuanto a montos, formas de pago y plazos de entrega.	Cómputo Comprobación
<u>PROCESO No 4</u> Selección de los proveedores	
PROCEDIMIENTO No 1 Establecer 5 materias primas que sean las más adquiridas y establecer si el número de proveedores para estas es suficiente para poder hacer una selección efectiva.	Cómputo Análisis
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que para una compra se remita un informe, justificando la compra y la selección del proveedor al Gerente Administrativo.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 3 Verificar mediante muestreo que las órdenes de compra están debidamente autorizadas por la Gerencia Administrativa.	Cómputo Comprobación
<u>PROCESO No 5</u> Realización de Pedidos	
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar la secuencia numérica de los comprobantes internos que sustentan a las compras.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que la realización de los pedidos a los proveedores se realice a los que fueron previamente seleccionados.	Comprobación

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
<u>PROCESO No 6</u> Recepción de la mercadería	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que se procede a registrar la entrada de mercaderías en Notas de Recepción Prenumeradas.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer una muestra de compras y verificar que los proveedores han cumplido con los plazos de entrega.	Cómputo Comprobación
PROCEDIMIENTO No 3 Establecer que las personas que reciben las compras controlan los cálculos de la factura del proveedor y que verifican la calidad de los productos y que estén acordes con las cantidades solicitadas.	Observación Análisis
<u>PROCESO No 7</u> Envío de la mercadería a Bodega	
PROCEDIMIENTO No 1 Con una muestra de compras establecer que siempre para ingresar las compras a Bodega se emite o firma algún documento de responsabilidad.	Cómputo Comprobación
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer la existencia de formas predefinidas donde se registren los productos adquiridos y verificar que estas formas obedecen a criterios técnicos.	Comprobación
PROCEDIMIENTO No 3 Observar el manejo y transporte de la mercadería a Bodega y establecer si esta es la más adecuada.	Observación Análisis

PROCEDIMIENTO	TÉCNICA
PROCESO No 8 Remisión de los documentos a cuentas por pagar para su contabilización	
PROCEDIMIENTO No1 Verificar por medio de un muestreo que los documentos sustento de las compras se encuentren archivados íntegramente en cuentas por pagar.	Cómputo Comprobación
PROCEDIMIENTO No2 Entrevistar a la persona encargada de ingresar las transacciones en cuentas por pagar, para determinar si existe alguna novedad significativa observada en lo respectivo a sus funciones.	Indagación

8.2.5 Papeles de Trabajo.

A continuación se presenta los papeles de trabajo de las Áreas de Recursos Humanos, Contabilidad, Comercialización y Compras respectivamente.

8.2.5.1 PAPELES DE TRABAJO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

D&M

AUDITORES

PT.A.1.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 1

Solicitud de Contratación de Personal

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar que las solicitudes de personal tengan la debida autorización.

Se procedió a revisar la solicitudes de contratación de personal del periodo 20X1 y se observó que una solicitud no existía de un total de 4 solicitudes que debían existir según las vacantes que se cubrieron en el periodo. Se realizó una indagación del hecho y se encontró que la solicitud de contratación fue extraviada pero el Gerente General firmo la autorización.

INDICADOR

$\frac{\text{NÚMERO DE SOLICITUDES DE PERSONAL DOCUMENTADAS}}{\text{TOTAL DE SOLICITUDES DE PERSONAL}} = \frac{3}{4} = 75\%$
--

ELAB POR: DFA
HALLAZGO A.1
PAG 530

D&M
AUDITORES

PT.A.1.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

<p><u>PROCESO No 1</u> Solicitud de Contratación de Personal</p>	
<p>PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que la creación de nuevos puestos obedezca a criterios técnicos.</p> <p>Se verifico que la creación de nuevos puestos obedece a criterios técnicos cuando lo requiere cada departamento se elabora un informe con lo requerido y se envía al Gerente Administrativo, quien evalúa si existe la factibilidad de contratar nuevo personal o asignar más funciones a otros empleados.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>NO EXISTE HALLAZGO</p>

D&M
AUDITORES

PT.A.2.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 2

Reclutamiento de personal

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar que los documentos de reclutamiento correspondan al perfil del puesto o vacante.

Se verificó que las publicaciones en la prensa y radio si correspondían a los perfiles necesitados; se determinó que cumplían con la descripción del puesto.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.2.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 2

Reclutamiento de personal

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer si los cronogramas de contratación fueron cumplidos.

Se comprobó que los cronogramas de contratación elaborados fueron cumplidos por el Área y de acuerdo al presupuesto establecido.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.2.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 2

Reclutamiento de personal

PROCEDIMIENTO No 3

Cotejar el número de carpetas recibidas en el proceso con el número contenido en la base de datos digital de la Empresa.

Se cotejó el número de carpetas recibidas en el proceso, con el número contenido en la base de datos digital de la Empresa y se observó que de un total de 80 carpetas requeridas para la selección, existieron 45 registros digitales.

INDICADOR

$\frac{\text{REGISTROS DIGITALES}}{\text{REGISTROS DIGITALES REQUERIDOS}} = \frac{45}{80} = 56\%$

ELAB POR: DFA
HALLAZGO A.2
PAG 531

D&M
AUDITORES

PT.A.3.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 3
Selección del personal

PROCEDIMIENTO No 1

Revisar si las pruebas escritas de los empleados contratados en el período están correctamente elaboradas de acuerdo al perfil del puesto.

Se comprobó que las pruebas de los empleados contratados en el período cumplen con el perfil del puesto.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.3.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 3
Selección del personal

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer que nivel de seguridad y restricción de acceso tienen los contenidos de las pruebas que se aplican para la contratación.

Se observó que existen 4 modelos de pruebas para cada puesto, los que se encuentran en el ordenador del Gerente Administrativo protegidos con una clave de seguridad. También se indagó que las pruebas son sorteadas e impresas 10 minutos antes del examen de los aspirantes.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.3.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 3
Selección del personal

PROCEDIMIENTO No 3

Establecer si los criterios técnicos de evaluación en la entrevista final del aspirante son los apropiados.

Se observó en una entrevista de trabajo realizada, que la persona encargada de entrevistar, tenía una matriz de evaluación al aspirante, en la que existía el nombre de los aspirantes y los criterios de la evaluación. A cada criterio de evaluación corresponde una calificación, la que es dada por el evaluador según su experiencia.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.4.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 4
Contratación del personal

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar que los contratos de trabajo a prueba y los de contratación permanente estén correctamente elaborados.

Se observó que los contratos de trabajo a prueba y permanentes cumplen con las especificaciones legales requeridas.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.4.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 4
Contratación del personal

PROCEDIMIENTO No 2

Revisar que los contratos de trabajo estén legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo, en la Dirección de Trabajo.

Se observó que de 53 contratos de trabajo, existen 20 contratos no legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo en la Dirección de Trabajo.

INDICADOR

$$\frac{\text{CONTRATOS LEGALIZADOS}}{\text{TOTAL NÚMERO DE CONTRATOS}} = \frac{33}{53} = 62\%$$

ELAB POR: DFA
HALLAZGO A.3
PAG 532

D&M
AUDITORES

PT.A.5.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 5

Inclusión en la nómina de pagos

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar los log del sistema informático para establecer la inclusión en la nómina de pagos.

Se observó que de los 53 contratos analizados se encuentran registrados en el sistema e incluidos en la nómina de pagos.

INDICADOR:

$$\frac{\text{PERSONAL REGISTRADO EN EL SISTEMA}}{\text{TOTAL PERSONAL}} = \frac{53}{53} = 100\%$$

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.5.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 5
Inclusión en la nómina de pagos

PROCEDIMIENTO No 2

Escoger una muestra aleatoria para establecer si la inclusión en la nómina corresponde a lo indicado en su contratación.

Se escogió una muestra de 10 contratos aleatoriamente y se verificó que el cargo correspondía a lo especificado en el contrato con la información de nómina.

INDICADOR:

$$\frac{\text{MUESTRA INCLUIDA EN LA NÓMINA}}{\text{MUESTRA TOTAL}} = \frac{10}{10} 100\%$$

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.5.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 5

Inclusión en la nómina de pagos

PROCEDIMIENTO No 3

Revisar si los empleados que constan en el rol de pagos, se encuentran físicamente realizando su labor.

Se observó que todos los empleados que constan en la nómina, se encuentran ocupando sus cargos y realizando sus labores.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.6.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 6
Inducción del personal

PROCEDIMIENTO No 1

Entrevistar aleatoriamente a una muestra significativa de personal para determinar si el proceso de inducción es realizado correctamente.

Se escogió una muestra de 20 personas, para determinar si el proceso de inducción era correcto, con lo cual se concluyó que este proceso no muestra novedades.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.6.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 6

Inducción del personal

PROCEDIMIENTO No 2

Revisar si la inducción en los casos seleccionados como muestra, ha permitido una adecuada insertación laboral.

Se estableció que en los casos seleccionados anteriormente como muestra, la inducción ha permitido un adecuado ambiente de trabajo e inserción laboral.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.7.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 7
Entrenamiento y desarrollo de personal

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar el cumplimiento del cronograma anual de capacitación.

Se revisó el cronograma anual de capacitación del año 20X1 , donde se encontró que constaban 24 capacitaciones, de las cuales se cumplieron 10 en las fechas indicadas y 6 más en fechas distintas a las programadas.

INDICADOR

$$\frac{\text{CAPACITACIONES REALIZADAS}}{\text{TOTAL DE CAPACITACIONES}} = \frac{16}{24} = 67\%$$

$$\frac{\text{CAPACITACIONES REALIZADAS A TIEMPO}}{\text{TOTAL CAPACITACIONES}} = \frac{10}{24} = 42\%$$

ELAB POR: DFA
HALLAZGO A.4
PAG 533

D&M
AUDITORES

PT.A.7.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 7
Entrenamiento y desarrollo de personal

PROCEDIMIENTO No 2

Verificar la asistencia y establecer el nivel de ausentismo a los eventos de capacitación.

Se revisó el listado de asistencias a las capacitaciones del año 20X1, y se comprobó que de 53 personas que debían asistir, 11 no asistieron.

INDICADOR

$$\frac{\text{PERSONAL QUE ASISTIÓ}}{\text{TOTAL PERSONAL}} = \frac{42}{53} = 79\%$$

ELAB POR: DFA
HALLAZGO A.5
PAG 534

D&M
AUDITORES

PT.A.7.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 7
Entrenamiento y desarrollo de personal

PROCEDIMIENTO No 3

Entrevistar aleatoriamente a los empleados para determinar el grado de satisfacción con el programa de capacitación de la Empresa.

Se indagó aleatoriamente a una muestra de empleados para determinar el grado de satisfacción con la capacitación, lo cual indicó que los empleados se encuentran satisfechos.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.7.4

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 7

Entrenamiento y desarrollo de personal

PROCEDIMIENTO No 4

Verificar que existen los informes de las capacitaciones dirigidas a la Gerencia General.

Se comprobó que del total de capacitaciones realizadas no se han enviado al Gerente General 6 informes.

INDICADOR

$$\frac{\text{INFORMES ENVIADOS AL GERENTE}}{\text{TOTAL INFORMES DE CAPACITACIONES}} = \frac{10}{16} = 63\%$$

ELAB POR: DFA
HALLAZGO A.6
PAG 535

D&M
AUDITORES

PT.A.8.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 8
Evaluación del desempeño

PROCEDIMIENTO No1

Analizar los informes dirigidos a la Gerencia General, correspondientes a la evaluación de desempeño que se hace trimestralmente, para establecer si los parámetros de medición del desempeño han sido los más adecuados.

Se analizó los informes dirigidos a la Gerencia General acerca de la evaluación de desempeño y se determinó que los parámetros de medición de desempeño son adecuados.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.A.8.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO No 8
Evaluación del desempeño

PROCEDIMIENTO No2

Establecer una muestra significativa para determinar si el desempeño de cada trabajador tiene datos históricos y si estos son coherentes.

Se estableció una muestra, la cual consta de 20 empleados; se analizó a cada empleado en su ficha histórica y se determinó que su desempeño es coherente.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

8.2.5.2 PAPELES DE TRABAJO DEL ÁREA DE CONTABILIDAD

D&M

AUDITORES

PT.B.1.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 1

Reconocimiento de la Operación

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar que el contacto con la documentación de sustento de las transacciones se la hace por una persona calificada y competente.

Se verificó, que las personas que registran las transacciones son personas calificadas y competentes.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.2.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 2
Jornalización

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar mediante un muestreo que los documentos fuente que respaldan las transacciones están registrados cronológicamente y con valores exactos.

Se comprobó mediante una muestra de 20 documentos fuentes que respaldan las transacciones, 6 documentos no están registrados cronológicamente, pero si constan con los valores exactos.

INDICADOR

$$\frac{\text{DOCUMENTOS ANALIZADOS}}{\text{TOTAL MUESTRA}} = \frac{14}{20} = 70 \%$$

ELAB POR: DFA
HALLAZGO B.1
PAG 536

D&M
AUDITORES

PT.B.2.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 2
Jornalización

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer que los documentos anteriormente analizados cumplan con los requisitos de ley y autorización.

Se comprobó que los documentos fuente que respaldan las transacciones, si cuentan con los requisitos de ley y con la debida autorización.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.2.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 2
Jornalización

PROCEDIMIENTO No 3

Observar el proceso de archivo de los documentos fuente y establecer niveles de eficiencia y eficacia sobre este.

Se comprobó que el proceso de archivo de los documentos fuente es ineficiente, ya que de 65 documentos generados diariamente, sólo 40 se han archivado.

INDICADORES

$$\frac{\text{DOCUMENTOS ARCHIVADOS}}{\text{DOCUMENTOS TOTALES GENERADOS}} = \frac{40}{65} = 62\%$$

ELAB POR: DFA
HALLAZGO B.2
PAG 537

D&M
AUDITORES

PT.B.2.4

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 2
Jornalización

PROCEDIMIENTO No 4

Comprobar que la Contabilidad Central es actualizada por los diarios auxiliares de cada modulo en tiempo real.

Se comprobó que la Contabilidad es actualizada en los diarios auxiliares en cada módulo y a tiempo real.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.3.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 3
Mayorización

PROCEDIMIENTO No 1

Revisar que al final de cada periodo mensual se proceda a clasificar los valores del diario general.

Se comprobó que al final de los periodos mensuales se procede a clasificar los valores del diario general oportunamente.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.3.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 3
Mayorización

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer mediante un muestreo de cuentas que los movimientos de cada cuenta coinciden entre el diario general y la mayorización.

Se comprobó mediante una muestra de 20 cuentas que los movimientos coinciden entre el diario general y la mayorización.

INDICADOR

$$\frac{CUENTAS ANALIZADAS}{TOTAL CUENTAS} = \frac{20}{20} = 100\%$$

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.3.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 3
Mayorización

PROCEDIMIENTO No 3

Establecer si en las cuentas establecidas como muestras, están calculados y obtenidos de forma precisa los saldos totales.

Se comprobó que las cuentas establecidas como muestra, los saldos totales están obtenidos de forma precisa.

ELAB POR: DFA
NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.4.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 4
Balance de Comprobación

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar que los balances de comprobación que ha arrojado el sistema en los periodos mensuales del año 20X1 no tengan novedades en cuanto a saldos y PCGA's.

Se comprobó que los balances de comprobación que arroja el sistema mensualmente en el período 20X1 no tienen novedades en lo que respecta a razonabilidad de saldos y PCGA's.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.4.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 4
Balance de Comprobación

PROCEDIMIENTO No 2

Revisar si en algún periodo mensual el Balance de Comprobación no cuadró o el sistema arrojó algún error debido a este balance.

Se revisó si en algun período mensual el Balance de Comprobación no cuadró y se comprobó que no ha arrojado ningun error.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.5.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 5

Ajustes

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar los logs del sistema informático y analizar los conceptos de los ajustes y establecer si estos ajustes no estén fuera de lo común.

Se verificó los logs del sistema informático y se comprobó que los ajustes estén bien elaborados.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.5.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 5

Ajustes

PROCEDIMIENTO No 2

Verificar si las cuentas involucradas en los ajustes no fueron alteradas en su razonabilidad significativamente.

Se realizó un rastreo a los ajustes y se verificó que su razonabilidad no ha sido alterada.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.6.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 6

Balance de Comprobación Ajustado

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar que los balances de comprobación ajustados que ha arrojado el sistema en los periodos mensuales del año 20X1, no tengan novedades en cuanto a saldos y PCGA's.

Se indagó los balances de comprobación ajustados arrojados por el sistema en el periodo analizado, los cuales no han arrojado novedades.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.7.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 7
Generación de Estados Financieros

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar que el estado de resultados cumpla con los PCGA's

Se comprobó que los estados de Resultados cumplen con los PCGA's.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.7.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 7
Generación de Estados Financieros

PROCEDIMIENTO No 2
Verificar que el Balance General cumpla con los PCGA's.

Se comprobó que el Balance General cumple con los PCGA's.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.8.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 8
Asientos de cierre del periodo mensual y del ejercicio anual

PROCEDIMIENTO No1

Establecer si el nivel de seguridad de los passwords con los cambios de periodo mensual y anual, es el apropiado.

Se comprobó que la seguridad de passwords en los cambios de periodo mensual y anual son apropiados.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.B.8.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

PROCESO No 8

Asientos de cierre del periodo mensual y del ejercicio anual

PROCEDIMIENTO No2

Verificar que el proceso de liquidación de pérdidas y ganancias es incorporado correctamente en la utilidad y pérdida en el Balance General.

Se analizó el proceso de liquidación de pérdidas y ganancias, el cual es correcto; además, se revela la utilidad y pérdida en el balance General.

ELAB POR: DFA

NO EXISTE
HALLAZGO

8.2.5.3 PAPELES DE TRABAJO DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

D&M

AUDITORES

PT.C.1.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 1 Estudio de Mercado	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que los informes de Estudio de Mercado entregados a la Gerencia General cumplan con criterios técnicos y estén bien realizados. Se procedió a leer 4 informes de Estudios de Mercado de productos específicos y se pudo observar que cumplían con criterios técnicos y que están debidamente ordenados para una fácil comprensión.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.C.1.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 1 Estudio de Mercado	
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que los plazos y montos que se planifican antes del estudio de mercado se cumplen. Se verificó la planificación de los estudios de Mercado y se estableció que la entrega de los informes a Gerencia General coinciden en las fechas; en cuanto a los montos según los informes se gastó lo que se presupuestó.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.C.1.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 1 Estudio de Mercado	
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Establecer la existencia de documentos fuente de las transacciones que se generaron y papeles de trabajo de cada estudio de mercado.</p> <p>Se estableció que la documentación transaccional justificativa de los Estudios de Mercado existían y coincidían con los informes entregados a la Gerencia General; pero en dos Estudios de Mercado de los cuatro hechos en el período, no se encontró indicio alguno de encuestas, tabulaciones y demás papeles de trabajo que apoyen dichos estudios.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>HALLAZGO C.1 PAG 538</p>
INDICADOR	$\frac{\text{ESTUDIOS DE MERCADO RESPALDADOS}}{\text{TOTAL DE ESTUDIOS DE MERCADO REALIZADOS}} = \frac{2}{4} = 50\%$

D&M
AUDITORES

PT.C.2.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 2 Selección de clientes potenciales	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que existe un documento de constancia de las reuniones de toma de decisión de selección de clientes potenciales entre Gerencia General y Gerencia Administrativa. Se verificó en la agenda de Gerencia General que las reuniones de toma de decisión de selección de clientes potenciales entre la Gerencia General y la Gerencia Administrativa se realizó.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.C.2.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 2 Selección de clientes potenciales		
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer que las listas de clientes potenciales contengan todos los datos relevantes para que la Empresa pueda contactarlos y conocer sus preferencias de mercado. Se reviso las listas de clientes potenciales y se pudo observar que de una muestra aleatoria de 60 clientes, 32 no contenían información completa.	ELAB POR: DFA HALLAZGO C.2 PAG 539	
INDICADOR <table border="1" data-bbox="347 1072 1653 1152"><tr><td>$\frac{\text{TOTAL DE LA MUESTRA DE CLIENTES CON INFORMACIÓN COMPLETA}}{\text{TOTAL DE LA MUESTRA DE CLIENTES}} = \frac{32}{60} = 53\%$</td></tr></table>	$\frac{\text{TOTAL DE LA MUESTRA DE CLIENTES CON INFORMACIÓN COMPLETA}}{\text{TOTAL DE LA MUESTRA DE CLIENTES}} = \frac{32}{60} = 53\%$	
$\frac{\text{TOTAL DE LA MUESTRA DE CLIENTES CON INFORMACIÓN COMPLETA}}{\text{TOTAL DE LA MUESTRA DE CLIENTES}} = \frac{32}{60} = 53\%$		

D&M
AUDITORES

PT.C.2.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 2 Selección de clientes potenciales	
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Comprobar que las listas de clientes potenciales generadas en coordinación de la Gerencia General y la Gerencia Administrativa se encuentran en la base de datos registradas de forma completa y oportuna.</p> <p>Se imprimió un log del sistema informático de la fecha del ingreso de los clientes y se pudo constatar que coincidían con las fechas de las reuniones de la Gerencia General y la Gerencia Administrativa.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>NO EXISTE HALLAZGO</p>

D&M
AUDITORES

PT.C.3.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 3 Contacto con el Cliente	
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar los cronogramas de visitas y escoger una muestra aleatoria para proceder a hacer confirmaciones telefónicas de las visitas. Se escogió una muestra aleatoria de 20 clientes que según el cronograma se debía visitar y se realizó las confirmaciones telefónicas de las visitas; todas las visitas fueron cumplidas.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO
INDICADOR $\frac{\text{CLIENTES VISITADOS}}{\text{CLIENTES PROGRAMADOS A SER VISITADOS}} = \frac{20}{20} = 100\%$	

D&M
AUDITORES

PT.C.3.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 3 Contacto con el Cliente	
PROCEDIMIENTO No 2 Asistir a reuniones de los vendedores con el cliente y establecer que: el contacto con el cliente se lo realiza de una forma profesional y técnica. Se asistió a reuniones de los vendedores con los clientes y se estableció que los vendedores son competentes y profesionales.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.C.3.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 3 Contacto con el Cliente	
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Cotejar una lista de clientes potenciales visitados, con una lista de clientes actuales para determinar cuantos clientes se obtuvieron y establecer niveles de eficiencia del proceso de contacto con el cliente.</p> <p>Se pidió una lista de 30 clientes potenciales visitados y se cotejó con los contratos y compras que se obtuvo de estos clientes después de la visita y se constató que 22 de los clientes potenciales realizaron compras a la Empresa.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>NO EXISTE HALLAZGO</p>
INDICADOR	
$\frac{\text{CLIENTES POTENCIALES QUE REALIZARON COMPRAS}}{\text{TOTAL DE CLIENTES POTENCIALES}} = \frac{22}{30} = 73\%$	

D&M
AUDITORES

PT.C.4.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 4 Contratos Obtenidos	
PROCEDIMIENTO No 1 Escoger una muestra representativa de cotizaciones y establecer cuantas de estas cotizaciones pasaron a ser contratos o pedidos. Se asistió a reuniones de los vendedores con los clientes y se estableció que los vendedores son competentes y profesionales.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.C.4.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 4 Contratos Obtenidos	
<p>PROCEDIMIENTO No 2 Verificar mediante una muestra estadística de contratos que los descuentos otorgados fuera de las políticas tienen aprobación de la Gerencia Financiera o de la Gerencia General.</p> <p>Se estableció una muestra estadística y se verificó que los descuentos existentes en los contratos nunca excedieron las políticas de la Empresa y se pudo establecer, por una entrevista con el Gerente Administrativo, que los descuentos fuera de las políticas de la Empresa efectivamente las da el Gerente General.</p>	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.C.4.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 4 Contratos Obtenidos		
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Revisar una muestra representativa de contratos y realizar confirmaciones escritas a los compradores del cumplimiento de los mismos.</p> <p>Se selecciono una muestra de 85 contratos y se realizo confirmaciones escritas, con lo que se puedo establecer que 62 contratos se cumplieron efectivamente y en los restantes existió algún problema.</p> <p>INDICADOR</p> <table border="1" data-bbox="488 1023 1361 1098"><tr><td>$\frac{\text{CONTRATOS CUMPLIDOS EFECTIVAMENTE}}{\text{TOTAL DE CONTRATOS ANALIZADOS}} = \frac{62}{85} = 73\%$</td></tr></table>	$\frac{\text{CONTRATOS CUMPLIDOS EFECTIVAMENTE}}{\text{TOTAL DE CONTRATOS ANALIZADOS}} = \frac{62}{85} = 73\%$	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>HALLAZGO C.3 PAG 540</p>
$\frac{\text{CONTRATOS CUMPLIDOS EFECTIVAMENTE}}{\text{TOTAL DE CONTRATOS ANALIZADOS}} = \frac{62}{85} = 73\%$		

D&M
AUDITORES

PT.C.5.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 5 Solicitud de facturación	
PROCEDIMIENTO No 1 Observar el proceso de solicitud de facturación y establecer si se realiza de una forma sistemática y ordenada con lo que permita una control interno adecuado.	ELAB POR: DFA
Se observó el proceso de solicitud de facturación y se pudo establecer que este se realiza de forma ordena y sistemática con lo que se facilita el control interno.	NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.C.5.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 5 Solicitud de facturación	
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que las personas que preparan las documentaciones de ventas son independientes de la custodia de los bienes.	ELAB POR: DFA
Se verificó que las personas que preparan las documentaciones de ventas son independientes de la custodia de los bienes.	NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.C.5.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 5 Solicitud de facturación	
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Verificar las solicitudes de facturación tienen una forma establecida y verificar si esta contiene todos los productos, condiciones de pagos e información completa del cliente.</p> <p>Se verificó que existe una forma establecida pero esta no contiene todos los productos y no está pre numerada con lo que se dificulta el control interno.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>HALLAZGO C.4 PAG 541</p>

D&M
AUDITORES

PT.C.6.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 6 Servicio Postventa	
<p>PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que diariamente se atiende una línea telefónica específica para quejas y preguntas.</p> <p>Se realizó 60 llamadas a servicio postventa, de las cuales fueron atendidas sólo 38; la diferencia de llamadas nadie atendió.</p> <p>INDICADOR</p> $\frac{\text{LLAMADAS ATENDIDAS}}{\text{LLAMADAS REALIZADAS}} = \frac{38}{60} = 63\%$	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>HALLAZGO C.5</p> <p>PAG 542</p>

D&M
AUDITORES

PT.C.6.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 6 Servicio Postventa	
<p>PROCEDIMIENTO No 2</p> <p>Verificar que las personas que atienden las quejas y preguntas telefónicas cumplen efectivamente con su trabajo y mantienen un estado de ánimo agradable para con los clientes.</p> <p>Se observó durante periodos aleatorios mientras se realizaba la auditoría que la persona encargada del call center atendía de buen ánimo la línea telefónica, pero también cumplía con obligaciones de mensajería que no son de su competencia.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>HALLAZGO C.6 PAG 543</p>

D&M
AUDITORES

PT.C.6.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO No 6 Servicio Postventa	
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Verificar por confirmación telefónica a través de una muestra que: a los clientes se les envía un correo electrónico al mes de la venta, para verificar si no existe problemas con los productos de la Empresa.</p> <p>Se realizó la confirmación telefónica a un muestra de 30 clientes y de los cuales 22 confirmaron positivamente y los restantes no estaban seguros. Se procedió a revisar la bandeja de salida del correo utilizado para el fin y se pudo constatar que se envió los correos electrónicos a los 30 clientes.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>NO EXISTE HALLAZGO</p>

8.2.5.4 PAPELES DE TRABAJO DEL ÁREA DE COMPRAS

D&M

AUDITORES

PT.D.1.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 1 Solicitud de compra.	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar mediante muestreo que las solicitudes de compra tengan la debida autorización. Se verificó mediante muestreo que las solicitudes de compra cumplían con la debida autorización.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.1.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 1 Solicitud de compra.	
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar mediante muestreo que las solicitudes de compra tengan secuencia y que exista toda la documentación íntegra. Se verificó mediante un muestreo de 45 solicitudes de compra que estas tienen secuencia y toda la documentación esta íntegra.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.1.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 1 Solicitud de compra.	
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Mediante muestreo significativo verificar que para cada solicitud de compra existan las notas de recepción de las compras que coincidan con lo requerido.</p> <p>Se realizó un muestreo de 100 solicitudes de compra y para todas estas existía las notas de recepción.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>NO EXISTE HALLAZGO</p>

D&M
AUDITORES

PT.D.2.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 2 Planificación de Compras	
PROCEDIMIENTO No 1 Solicitar la planificación de compras de insumos para verificar que este presupuesto se realiza siguiendo criterios técnicos. Se solicitó la planificación de compras de insumos y se verificó que este presupuesto se realiza siguiendo criterios técnicos.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.2.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 2 Planificación de Compras	
PROCEDIMIENTO No 2 Comparar los montos de compra reales con los presupuestados y establecer si existen diferencias significativas. Se pidió un reporte de las compras reales y estas fueron de \$ 213.567 en el periodo del 20X1 contra un presupuesto de \$198.500; no existió una diferencia significativa entre lo real y presupuestado.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.2.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 2 Planificación de Compras	
PROCEDIMIENTO No 3 Realizar un muestreo en los meses que existieron las diferencias significativas de variación entre lo real y presupuestado y verificar que exista toda la documentación fuente que respalde las compras. No existieron diferencias significativas entre lo presupuestado y lo real.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.3.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 3 Solicitud de Proformas	
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar si existe una base de datos de proveedores ordenada y diversa. Se realizó una inspección a la base de datos y se encontró que existía un registro suficiente de proveedores que está ordenado alfabéticamente y así se tiene la opción de filtrar estos por productos y servicios	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.3.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 3
Solicitud de Proformas

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer mediante muestreo de compras que se pidieron dos o más proformas y que efectivamente se cumple con la política de escoger la más conveniente para le Empresa en cuanto a montos, formas de pago y plazos de entrega.

Se estableció un muestreo de 60 compras y se comprobó que para 23 se pidieron más de dos cotizaciones y para la demás no existieron proformas y fueron compras directas.

INDICADOR

$$\frac{\text{COMPRAS RESPALDADA S DE COTIZACIONES}}{\text{TOTAL DE COMPRAS}} = \frac{23}{60} = 38\%$$

ELAB POR: DFA

HALLAZGO D.1
PAG 544

D&M
AUDITORES

PT.D.4.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 4 Selección de los proveedores	
<p>PROCEDIMIENTO No 1 Establecer 5 materias primas que sean las más adquiridas y verificar si el número de proveedores para estas es suficiente para poder hacer una selección efectiva.</p> <p>Se verificó que de las 5 materias primas más consumidas, sólo 2 tienen tres o más proveedores para elegir y las otras 3 tienen sólo un proveedor.</p>	ELAB POR: DFA HALLAZGO D.2 PAG 545
INDICADOR	

D&M
AUDITORES

PT.D.4.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 4 Selección de los proveedores	
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que para una compra se remita un informe, justificando la compra y la selección del proveedor al Gerente Administrativo. Se verificó que existe informes de compras remitidos a la Gerencia Administrativa.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.4.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 4 Selección de los proveedores	
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Verificar mediante muestreo que las órdenes de compra están debidamente autorizadas por la Gerencia Administrativa.</p> <p>Se observó que en una muestra de 100 órdenes de compra todas tenían las autorizaciones que las políticas de la Empresa requieren.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>NO EXISTE HALLAZGO</p>

D&M
AUDITORES

PT.D.5.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 5 Realización de Pedidos	
PROCEDIMIENTO No 1 Revisar la secuencia numérica de los comprobantes internos que sustentan las compras. Se revisó que existía una secuencia numérica de los comprobantes internos que sustentan las compras.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.5.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 5 Realización de Pedidos	
PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que la realización de los pedidos a los proveedores se realice a los que fueron previamente seleccionados. Se verificó que la realización de los pedidos a los proveedores correspondían a los previamente seleccionados; no se estableció ninguna diferencia.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.6.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 6 Recepción de la mercadería	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que se procede a registrar la entrada de mercaderías en Notas de Recepción Prenumeradas. Se verificó que las notas de recepción donde se registran la entrada de mercaderías estaban prenumeradas.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.6.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 6 Recepción de la mercadería	
PROCEDIMIENTO No 2 Establecer una muestra de compras y verificar que los proveedores han cumplido con los plazos de entrega.	ELAB POR: DFA HALLAZGO D.3 PAG 546
Se definió una muestra de 30 compras, de las que 19 no cumplieron con los plazos de entrega.	
INDICADOR <table border="1"><tr><td>$\frac{\text{COMPRAS SIN PROBLEMAS}}{\text{TOTAL DE COMPRAS}} = \frac{11}{30} = 36\%$</td></tr></table>	
$\frac{\text{COMPRAS SIN PROBLEMAS}}{\text{TOTAL DE COMPRAS}} = \frac{11}{30} = 36\%$	

D&M
AUDITORES

PT.D.6.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 6 Recepción de la mercadería	
<p>PROCEDIMIENTO No 3 Establecer que las personas que reciben las compras controlan los cálculos de la factura del proveedor y que verifican la calidad de los productos y que estén acordes con las cantidades solicitadas.</p> <p>Se observó que las personas que reciben las compras controlan y verifican efectivamente con las facturas la calidad, el precio y la cantidad de lo adquirido.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>NO EXISTE HALLAZGO</p>

D&M
AUDITORES

PT.D.7.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 7 Envío de la mercadería a Bodega	
PROCEDIMIENTO No 1 Con una muestra de compras establecer que siempre para ingresar las compras a Bodega se emite o firma algún documento de responsabilidad. Se comprobó con una muestra de 15 compras que siempre para ingresar las compras a Bodega, se emite y firma un documento de responsabilidad.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.7.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 7 Envío de la mercadería a Bodega	
<p>PROCEDIMIENTO No 2 Establecer la existencia de formas predefinidas donde se registren los productos adquiridos y verificar que estas formas obedecen a criterios técnicos.</p> <p>Se verificó la existencia de formas predefinidas y se estableció la existencia de las mismas, pero no obedecen a criterios técnicos.</p>	<p>ELAB POR: DFA</p> <p>HALLAZGO D.4</p> <p>PAG 547</p>

D&M
AUDITORES

PT.D.7.3

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 7 Envío de la mercadería a Bodega	
PROCEDIMIENTO No 3 Observar el manejo y transporte de la mercadería a Bodega y establecer si esta es la más adecuada. Se procedió a observar el manejo y transporte de la mercadería Bodega y se estableció que la misma se maneja de forma adecuada.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.8.1

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 8 Remisión de los documentos a cuentas por pagar para su contabilización	
PROCEDIMIENTO No 1 Verificar por medio de un muestreo que los documentos sustento de las compras se encuentren archivados íntegramente en cuentas por pagar. Se verificó mediante muestreo de 45 compras, la existencia de todos los documentos de sustento en cuentas por pagar.	ELAB POR: DFA NO EXISTE HALLAZGO

D&M
AUDITORES

PT.D.8.2

HANSA CÍA. LTDA.

ÁREA DE COMPRAS

PROCESO No 8 Remisión de los documentos a cuentas por pagar para su contabilización	
PROCEDIMIENTO No 2 Entrevistar a la persona encargada de ingresar las transacciones en cuentas por pagar, para determinar si existe alguna novedad significativa observada en lo respectivo a sus funciones. Se entrevistó a la persona encargada de ingresar las transacciones en la cuentas por pagar y manifestó la siguiente novedad: la documentación que respalda a las compras no es entregada oportunamente y existen retrasos en el registro de las mismas.	ELAB POR: DFA HALLAZGO D.5 PAG 548

8.2.6 Hallazgos de Auditoría.

8.2.6.1 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
A1	<p>PROCESO No 1 Solicitud de Contratación de Personal.</p> <p>PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que las solicitudes de personal tengan la debida autorización.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se procedió a revisar la solicitudes de contratación de personal del periodo 20X1 y se observó que una solicitud no existía de un total de 4 solicitudes que debían existir, según las vacantes que se cubrieron en el periodo.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Debe existir toda la documentación de las solicitudes de contratación del personal y estas deben estar debidamente autorizadas.</p> <p>CAUSA</p> <p>Pérdida de la documentación.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Crear cargos que no se necesitan y contratar personal sin la autorización debida.</p>	VER P/T PT.A.1.1 PAG 453

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
A2	<p>PROCESO No 2 Reclutamiento de personal.</p> <p>PROCEDIMIENTO No 3 Cotejar el número de carpetas recibidas en el proceso con el número contenido en la base de datos digital de la Empresa.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se cotejó el número de carpetas recibidas en el proceso, con el número contenido en la base de datos digital de la Empresa y se observó que de un total de 80 carpetas requeridas para la selección, existieron 45 registros digitales.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Por cada puesto se debe cumplir con un mínimo de 20 carpetas requeridas para cada puesto.</p> <p>CAUSA</p> <p>No se presentaron las suficientes carpetas en el período que establecía el cronograma.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Las carpetas no son suficientes y se puede contratar personal no idóneo por falta de prospectos.</p>	<p>VER P/T PT.A.2.3 PAG 457</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
A3	<p>PROCESO No 4 Contratación del personal.</p> <p>PROCEDIMIENTO No 2 Revisar que los contratos de trabajo estén legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo en la Dirección de Trabajo.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se observó que de 53 contratos de trabajo existen 20 contratos no legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo en la Dirección de Trabajo.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Todos los contratos celebrados con los empleados, deben estar legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo en la Dirección de Trabajo.</p> <p>CAUSA</p> <p>Negligencia del Área de Recursos Humanos.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Los empleados están desamparados al no contar con un contrato laboral legalizado.</p>	<p>VER P/T PT.A.4.2 PAG 462</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
A4	<p>PROCESO No 7 Entrenamiento y desarrollo de personal.</p> <p>PROCEDIMIENTO No 1 Verificar el cumplimiento del cronograma anual de capacitación.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se revisó el cronograma anual de capacitación del año 20X1 , donde se encontró que constaban 24 capacitaciones, de las cuales se cumplieron 10 en las fechas indicadas y 6 más en fechas distintas a las programadas.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Todas las capacitaciones deben ser ejecutadas en las fechas establecidas.</p> <p>CAUSA</p> <p>Mala planificación.</p> <p>EFEECTO</p> <p>Los empleados no reciben la capacitación oportunamente y esto provoca una baja en el desempeño.</p>	<p>VER P/T PT.A.7.1 PAG 468</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
A5	<p>PROCESO No 7 Entrenamiento y desarrollo de personal</p> <p>PROCEDIMIENTO No 2 Verificar la asistencia y establecer el nivel de ausentismo a los eventos de capacitación.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se revisó el listado de asistencias a las capacitaciones del año 20X1, y se comprobó que de 53 personas que debían asistir, 11 no asistieron.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Todos los empleados deben asistir a las capacitaciones programadas por la Empresa.</p> <p>CAUSA</p> <p>Falta de seriedad y compromiso de los empleados para con la Empresa.</p> <p>EFEECTO</p> <p>El desempeño de los empleados disminuye, lo que ocasiona pérdidas para la Empresa.</p>	<p>VER P/T PT.A.7.2 PAG 469</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
A6	<p>PROCESO No 7 Entrenamiento y desarrollo de personal</p> <p>PROCEDIMIENTO No 4 Verificar que existen los informes de las capacitaciones dirigidas a la Gerencia General.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se comprobó que del total de capacitaciones realizadas no se han enviado al Gerente General 6 informes.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Por cada capacitación realizada al personal, debe existir un informe dirigido a Gerencia.</p> <p>CAUSA</p> <p>No existe una persona encargada del Departamento de Recursos Humanos y no se ha designado a alguien que cumpla con esta labor.</p> <p>EFEECTO</p> <p>No saber como se está desarrollando esta actividad, por lo que no se podrá medir el grado de desempeño de los empleados.</p>	<p>VER P/T PT.A.7.4 PAG 471</p>

8.2.6.2 ÁREA DE CONTABILIDAD

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
B.1	<p>PROCESO No 2 Jornalización</p> <p>PROCEDIMIENTO No 1 Verificar mediante un muestreo que los documentos fuente que respaldan las transacciones estén registrados cronológicamente y con valores exactos.</p> <p>CONDICIÓN Se comprobó mediante una muestra de 20 documentos fuente que respaldan las transacciones, 6 documentos no están registrados cronológicamente, pero si constan con los valores exactos.</p> <p>CRITERIO Todos los documentos fuente que respaldan las transacciones deben estar registrados cronológicamente y con valores exactos.</p> <p>CAUSA Descuido del Contador.</p> <p>EFECTO Las transacciones no tendrían respaldos ante una posible auditoría externa.</p>	<p>VER P/T PT.B.2.1 PAG 475</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
B.2	<p>PROCESO No 2 Jornalización</p> <p>PROCEDIMIENTO No 3 observar el proceso de archivo de los documentos fuente y establecer niveles de eficiencia y eficacia sobre este.</p> <p>CONDICIÓN Se comprobó que el proceso de archivo de los documentos fuente, es ineficiente, ya que de 65 documentos generados diariamente, sólo 40 se han archivado.</p> <p>CRITERIO Todos los documentos fuente, deben ser archivados oportunamente</p> <p>CAUSA Desfase de tiempo.</p> <p>EFFECTO Pérdida de la documentación</p>	<p>VER P/T PT.B.2.3 PAG 477</p>

8.2.6.3 ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
C1	<p>PROCESO No 1 Estudio de Mercado</p> <p>PROCEDIMIENTO No 3 Establecer la existencia de documentos fuente de las transacciones que se generaron y papeles de trabajo de cada estudio de mercado.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se estableció que la documentación transaccional justificativa de los Estudios de Mercado existían y coincidían con los informes entregados a la Gerencia General; pero en dos Estudios de Mercado de los cuatro hechos en el período, no se encontró indicio alguno de encuestas, tabulaciones y demás papeles de trabajo que apoyen dichos estudios.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Debe existir toda la documentación soporte de los Estudios de Mercado.</p> <p>CAUSA</p> <p>Pérdida de la documentación.</p> <p>EFFECTO</p> <p>No existe confiabilidad ni justificaciones en los Estudios de Mercado</p>	<p>VER P/T PT.C.1.3 PAG 493</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
C2	<p>PROCESO No 2 Selección de clientes potenciales</p> <p>PROCEDIMIENTO No 2 Establecer que las listas de clientes potenciales contengan todos los datos relevantes para que la Empresa pueda contactarlos y conocer sus preferencias de mercado.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se revisó las listas de clientes potenciales y se pudo observar que de una muestra aleatoria de 60 clientes, 32 no contenían información completa.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Todos los registros de clientes deben estar actualizados y completos.</p> <p>CAUSA</p> <p>No se cumple con la actualización de base de datos.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Pérdida de clientes por falta de información.</p>	<p>VER P/T PT.C.2.2 PAG 495</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
C3	<p>PROCESO No 4 Contratos Obtenidos</p> <p>PROCEDIMIENTO No 3 Revisar una muestra representativa de contratos y realizar confirmaciones escritas a los compradores del cumplimiento de los mismos.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se seleccionó una muestra de 85 contratos y se realizó confirmaciones escritas, con lo que se puede establecer que 62 contratos se cumplieron efectivamente y en los restantes existió algún problema.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Todos los contratos deben cumplirse efectivamente.</p> <p>CAUSA</p> <p>Falta de coordinación interdepartamental.</p> <p>EFEECTO</p> <p>Perdida de imagen corporativa y perdida de cuota de mercado.</p>	<p>VER P/T PT.C.4.3 PAG 502</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
C4	<p>PROCESO No 5 Solicitud de facturación</p> <p>PROCEDIMIENTO No 3 Verificar las solicitudes de facturación tienen una forma establecida y verificar si esta contiene todos los productos, condiciones de pagos e información completa del cliente.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se verificó que existe una forma establecida pero esta no contiene todos los productos y no está pre numerada con lo que se dificulta el control interno.</p> <p>CRITERIO</p> <p>La forma de la solicitud de facturación debe contener todos los productos y ser pre numerada.</p> <p>CAUSA</p> <p>Desactualización de las formas pre impresas</p> <p>EFEECTO</p> <p>Desorganización al momento de receptor los pedidos</p>	<p>VER P/T PT.C.5.3 PAG 505</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
C5	<p>PROCESO No 6 Servicio Postventa</p> <p>PROCEDIMIENTO No 1 Verificar que diariamente se atiende una línea telefónica específica para quejas y preguntas.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se realizo 60 llamadas a servicio postventa de las cuales fueron atendidas sólo 38; la diferencia de llamadas nadie atendió.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Todas las llamadas deben ser atendidas.</p> <p>CAUSA</p> <p>La persona encargada cumple otras funciones.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Pésimo servicio de postventa y pérdida de clientes.</p>	<p>VER P/T PT.C.6.1 PAG 506</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
C6	<p>PROCESO No 6 Servicio Postventa</p> <p>PROCEDIMIENTO No 2 Verificar que las personas que atienden las quejas y preguntas telefónicas cumplen efectivamente con su trabajo y mantienen un estado de ánimo agradable para con los clientes.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se observó durante periodos aleatorios mientras se realizaba la auditoría que la persona encargada del call center atendía de buen ánimo la línea telefónica, pero también cumplía con obligaciones de mensajería que no son de su competencia.</p> <p>CRITERIO</p> <p>La persona del call center debe estar en su sitio de trabajo cumpliendo sólo sus funciones</p> <p>CAUSA</p> <p>Sus jefe inmediatos le delegan funciones que no le corresponden.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Pésimo servicio de postventa y pérdida de clientes.</p>	<p>VER P/T PT.C.6.2 PAG 507</p>

8.2.6.4 ÁREA DE COMPRAS

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
D1	<p>PROCESO No 3 Solicitud de Proformas</p> <p>PROCEDIMIENTO No 2 Establecer mediante muestreo de compras que se pidieron dos o más proformas y que efectivamente se cumple con la política de escoger la más conveniente para le Empresa en cuanto a montos, formas de pago y plazos de entrega.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se estableció un muestreo de 60 compras y se comprobó que para 23 se pidieron más de dos cotizaciones y para la demás no existieron proformas y fueron compras directas.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Todas las compras deben hacerse después de haber recibido al menos 2 cotizaciones.</p> <p>CAUSA</p> <p>Falta de contacto con los proveedores.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Posibles Insumos más caros.</p>	VER P/T PT.D.3.2 PAG 516

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
D2	<p>PROCESO No 4 Selección de los proveedores</p> <p>PROCEDIMIENTO No 1 Establecer 5 materias primas que sean las más adquiridas y verificar si el número de proveedores para estas es suficiente para poder hacer una selección efectiva.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se verificó que de las 5 materias primas más consumidas, sólo 2 tienen tres o más proveedores para elegir y las otras 3 tienen sólo un proveedor.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Debe existir al menos tres proveedores que puedan cubrir las necesidades de un mismo insumo.</p> <p>CAUSA</p> <p>No existe una apertura de la Empresa hacia otros proveedores.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Insumos más caros y escasos de insumos para la producción.</p>	<p>VER P/T PT.D.4.1 PAG 517</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
D3	<p>PROCESO No 6 Recepción de la mercadería</p> <p>PROCEDIMIENTO No 2</p> <p>Establecer una muestra de compras y verificar que los proveedores han cumplido con los plazos de entrega.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se definió una muestra de 30 compras, de las que 19 no cumplieron con los plazos de entrega.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Todas las compras deben cumplir con los plazos de entrega.</p> <p>CAUSA</p> <p>Falta de compromiso de los proveedores.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Retraso en producción.</p>	<p>VER P/T PT.D.6.2 PAG 523</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
D4	<p>PROCESO No 7 Envío de la mercadería a Bodega</p> <p>PROCEDIMIENTO No 2</p> <p>Establecer la existencia de formas predefinidas donde se registren los productos adquiridos y verificar que estas formas obedecen a criterios técnicos.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se verificó la existencia de formas predefinidas y se estableció la existencia de las mismas, pero no obedecen a criterios técnicos.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Las formas predefinidas deben ser elaboradas técnicamente.</p> <p>CAUSA</p> <p>Falta de actualización de las formas predefinidas.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Desorganización y pérdida de control interno.</p>	<p>VER P/T PT.D.7.2 PAG 526</p>

No	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	REF.
D5	<p>PROCESO No 8 Remisión de los documentos a cuentas por pagar para su contabilización</p> <p>PROCEDIMIENTO No 2 Entrevistar a la persona encargada de ingresar las transacciones en cuentas por pagar, para determinar si existe alguna novedad significativa observada en lo respectivo a sus funciones.</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Se entrevistó a la persona encargada de ingresar las transacciones en la cuentas por pagar y manifestó la siguiente novedad: la documentación que respalda a las compras no es entregada oportunamente y existen retrasos en el registro de las mismas.</p> <p>CRITERIO</p> <p>La documentación que respaldan a las compras deben remitirse a cuentas por cobrar oportunamente.</p> <p>CAUSA</p> <p>Falta de coordinación entre las áreas.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Desorganización, pérdida de los documentos fuente y deficiencias de los de controles internos.</p>	<p>VER P/T PT.D.8.2 PAG 529</p>

8.3 Fase III Comunicación de Resultados.

8.3.1 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Quito, 5 de marzo del 20X2

Señores.

HANSA CÍA. LTDA.

Presente

De nuestras consideraciones;

Hemos realizado una Auditoría de Gestión a la Empresa, con el objeto de evaluar: la eficiencia, la eficacia y la economía con que se manejan las operaciones y la observancia de disposiciones éticas por el personal.

Nuestro examen se realizó de acuerdo con las Normas para el ejercicio profesional de la auditoría, en consecuencia incluyó las técnicas y procedimientos de auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias.

Para la evaluación de la Gestión utilizamos parámetros propios de la Empresa de aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y honesta.

Orientamos nuestra auditoría al Área de Recursos Humanos.

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. A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido en nuestro trabajo.

Atentamente

Darlin Aguirre
Auditor jefe

INFORME AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA HANSA CÍA. LTDA.

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Área de RR.HH de la Empresa HANSA CÍA. LTDA. se la realizó en cumplimiento a la disposición de la Gerencia General, según la aprobación de la carta que se propuso el día 20 de enero del 20X2.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el Área de Recursos Humanos de la Empresa HANSA CÍA. LTDA.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos del Área a ser examinada.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control Interno establecidos en el Área de Recursos Humanos.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrió el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

La Auditoría de Gestión se realizó del 1ro al 28 de febrero del 20X2 con un presupuesto estimado de 160 horas.

BASE LEGAL

HANSA CÍA. LTDA. fue creada el 28 de agosto de 1964, fecha desde la cual cuenta con personería jurídica. Sus propietarios son:

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SOCIAL	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	VALOR NOMINAL c/u	% DE APORTACIÓN
Alarcón López Patricio	US \$ 12.584,00	6.292,00	US \$ 2,00	78,65
Espinoza Guillan Gardner	US \$ 710,80	355,40	US \$ 2,00	4,44
Espinoza Maizabel	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Julio	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Amanda	US \$ 857,60	428,80	US \$ 2,00	5,36
Andrade Ariosto	US \$ 91,20	45,60	US \$ 2,00	0,57
Alarcón Bach Michael	US \$ 614,00	307,00	US \$ 2,00	3,84
TOTAL	US \$ 16.000,00	8.000,00		100,00

Disposiciones Legales, Reglamentarias y Normativas.

La base legal que sirvió como criterio profesional en el desarrollo del examen es la siguiente:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Reglamentos Internos de HANSA CÍA. LTDA.
- Organigramas.
- Actas de junta de Socios,
- Las demás disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al examen.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE HANSA CÍA. LTDA.

DIRECTIVO

Gerencia General.

OPERATIVO

Gerencia de Ventas.

Gerencia Financiera.

Gerencia Administrativa.

Gerencia Técnica.

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO.

	DESCRIPCIÓN	HORAS REALES UTILIZADAS
1	Planificación	8
2	Programación	16
3	Evaluación de Control Interno	16
4	Medición de los Riesgos de Auditoría	16
5	Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos	85
6	Comunicación de resultados	16
	TOTAL	157

EQUIPO DE TRABAJO

NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

RECURSOS MATERIALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR C/U	TOTAL
Computadoras Portátiles	3	1.300,00	3.900,00
Grabadoras de Audio	2	120,00	240,00
Cámara Digital	1	250,00	250,00
Bolígrafos	15	0,50	7,50
Resmas de Papel	4	12,00	48,00
Perforadoras	3	80,00	240,00
Resaltadores	10	1,20	12,00
Calculadoras	3	45,00	135,00
TOTAL			4.832,50

HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

Realizada la Auditoría de Gestión al Área de Recursos Humanos se encontraron los siguientes hallazgos:

PROCESO No 1

Solicitud de Contratación de Personal

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar que las solicitudes de personal tengan la debida autorización.

CONDICIÓN

Se procedió a revisar la solicitudes de contratación de personal del período 20X1 y se observó que una solicitud no existía de un total de 4 solicitudes que debían existir según las vacantes que se cubrieron en el periodo.

CRITERIO

Debe existir toda la documentación de las solicitudes de contratación del personal y estas deben estar debidamente autorizadas.

CAUSA

Pérdida de la documentación.

EFECTO

Crear cargos que no se necesitan, y contratar personal sin la autorización debida.

INDICADOR

$\frac{\text{NÚMERO DE SOLICITUDES DE PERSONAL DOCUMENTADAS}}{\text{TOTAL DE SOLICITUDES DE PERSONAL}} = \frac{3}{4} = 75\%$
--

El indicador muestra que el 75% de las veces se cumple con el procedimiento, pero el 25% restante del tiempo no se cumple, es decir que de cada 4 solicitudes de personal, 1 no es documentada.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda ejercer mayor control con respecto a la documentación de las solicitudes de personal para que no existan inconvenientes a futuro.

PROCESO No 2

Reclutamiento de personal.

PROCEDIMIENTO No 3

Cotejar el número de carpetas recibidas en el proceso con el número contenido en la base de datos digital de la Empresa.

CONDICIÓN

Se cotejó el número de carpetas recibidas en el proceso, con el número contenido en la base de datos digital de la empresa y se observó que de un total de 80 carpetas requeridas para la selección, existieron 45 registros digitales.

CRITERIO

Por cada puesto se debe cumplir con un mínimo de 20 carpetas requeridas para cada puesto.

CAUSA

No se presentaron las suficientes carpetas en el período que establecía el cronograma.

EFFECTO

Las carpetas no son suficientes, y se puede contratar personal no idóneo por falta de prospectos.

INDICADOR

$\frac{\text{REGISTROS DIGITALES}}{\text{REGISTROS DIGITALES REQUERIDOS}} = \frac{45}{80} = 56\%$

El indicador mide el porcentaje de registros digitales ingresados contra los requeridos. En este caso es del 56%, lo que quiere decir que no se cumple con lo requerido, por un ineficiente proceso de promoción de los puestos de trabajo.

RECOMENDACIÓN

Alargar el proceso de recepción de documentación hasta completar el número de aspirantes requerido para iniciar el proceso de selección.

PROCESO No 4

Contratación del personal

PROCEDIMIENTO No 2

Revisar que los contratos de trabajo estén legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo, en la Dirección de Trabajo.

CONDICIÓN

Se observó, que de 53 contratos de trabajo existen 20 contratos no legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo en la Dirección de Trabajo

CRITERIO

Todos los contratos celebrados con los empleados, deben estar legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo en la Dirección de Trabajo.

CAUSA

Negligencia del área de Recursos Humanos

EFEECTO

Los empleados están desamparados al no contar con un contrato laboral legalizado.

INDICADOR

$$\frac{\text{CONTRATOS LEGALIZADOS}}{\text{TOTAL NÚMERO DE CONTRATOS}} = \frac{33}{53} = 62\%$$

Este indicador mide la efectividad al momento de legalizar los contratos y se encontró que existe ineficiencia, que apenas el 62% de los contratos están legalizados.

RECOMENDACIÓN

Regularizar los contratos y legalizarlos lo más pronto posible.

PROCESO No 7

Entrenamiento y desarrollo de personal

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar el cumplimiento del cronograma anual de capacitación

CONDICIÓN

Se revisó, el cronograma anual de capacitación del año 20X1, donde se encontró que constaban 24 capacitaciones, de las cuales se cumplieron 10 en las fechas indicadas y 6 más en fechas distintas a las programadas.

CRITERIO

Todas las capacitaciones deben ser ejecutadas en las fechas establecidas.

CAUSA

Mala planificación.

EFEECTO

Los empleados no reciben la capacitación oportunamente y esto provoca una baja en el desempeño.

INDICADOR

$$\frac{\text{CAPACITACIONES REALIZADAS}}{\text{TOTAL DE CAPACITACIONES}} = \frac{16}{24} = 67\%$$

Este indicador mide la eficiencia a la hora de realizar y cumplir con el número de capacitaciones previstas y las reales; en este caso tenemos un porcentaje de 67% que denota ineficiencia.

$$\frac{\text{CAPACITACIONES REALIZADAS A TIEMPO}}{\text{TOTAL CAPACITACIONES}} = \frac{10}{24} = 42\%$$

Este indicador busca medir la efectividad a la hora de ejecutar las capacitaciones y se encontró que solo se es eficaz en un 42%, lo que denota una gran ineffectividad.

RECOMENDACIÓN

Realizar una planificación de capacitaciones real y que sea realizable.

PROCESO No 7

Entrenamiento y desarrollo de personal

PROCEDIMIENTO No 2

Verificar la asistencia y establecer el nivel de ausentismo a los eventos de capacitación

CONDICIÓN

Se revisó el listado de asistencias a las capacitaciones del año 20X1 y se comprobó que de 53 personas que debían asistir, 11 no asistieron.

CRITERIO

Todos los empleados deben asistir a las capacitaciones programadas por la empresa.

CAUSA

Falta de seriedad y compromiso de los empleados para con la empresa.

EFECTO

El desempeño de los empleados disminuye, lo que ocasiona pérdidas para la empresa

INDICADOR

$\frac{\text{PERSONAL QUE ASISTIÓ}}{\text{TOTAL PERSONAL}} = \frac{42}{53} = 79\%$
--

Este indicador mide el nivel de ausentismo a las capacitaciones; en este caso se nota que en un 79% asistieron a las capacitaciones organizadas por la Empresa. Significa que en la misma 2 de cada 10 personas, no asisten a capacitarse.

RECOMENDACIÓN

No debería existir ausentismo a las capacitaciones, se debería establecer una política de compensaciones e incentivos a las personas que asisten a las capacitaciones y sancionar a las que no asisten.

PROCESO No 7

Entrenamiento y desarrollo de personal

PROCEDIMIENTO No 4

Verificar que existen los informes de las capacitaciones dirigidas a la Gerencia General.

CONDICIÓN

Se comprobó que del total de capacitaciones realizadas no se han enviado al Gerente General 6 informes.

CRITERIO

Por cada capacitación realizada al personal, debe existir un informe dirigido a Gerencia.

CAUSA

No se existe una persona encargada del Departamento de Recursos Humanos, y no se ha designado a alguien que cumpla con esta labor.

EFEECTO

No saber cómo se está desarrollando esta actividad, por lo que no se podrá medir el grado de desempeño de los empleados.

INDICADOR

$$\frac{\text{INFORMES ENVIADOS AL GERENTE}}{\text{TOTAL INFORMES DE CAPACITACIONES}} = \frac{10}{16} = 63\%$$

Se mide el cumplimiento al momento de entregar los informes de las capacitaciones a la Gerencia General; en este caso es un 63% lo que significa que se cumple, pero se cumple esporádicamente.

RECOMENDACIÓN

Que la Gerencia General aplique más control sobre las actividades de capacitación y exija la entrega de los informes. De no hacerlo amonestar a las personas responsables.

8.3.2 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DEL ÁREA DE CONTABILIDAD

Quito, 5 de abril del 20X2

Señores.

HANSA CÍA. LTDA.

Presente

De nuestras consideraciones;

Hemos realizado una Auditoría de Gestión a la Empresa, con el objeto de evaluar: la eficiencia, la eficacia y la economía con que se manejan las operaciones y la observancia de disposiciones éticas por el personal.

Nuestro examen se realizó de acuerdo con las Normas para el ejercicio profesional de la auditoría, en consecuencia incluyó las técnicas y procedimientos de auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias.

Para la evaluación de la Gestión utilizamos parámetros propios de la Empresa de aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y honesta.

Orientamos nuestra auditoría al Área de Contabilidad.

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. A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido en nuestro trabajo.

Atentamente

Darlin Aguirre
Auditor jefe

INFORME AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA HANSA CÍA. LTDA.

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Área de Contabilidad de la Empresa HANSA CÍA. LTDA. se la realizó en cumplimiento a la disposición de la Gerencia General, según la aprobación de la carta que se propuso el día 20 de febrero del 20X2.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el Área de Contabilidad de la Empresa HANSA CÍA. LTDA.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos del Área a ser examinada.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control Interno establecidos en el Área de Contabilidad.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrió el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

La Auditoría de Gestión se realizó del 1ro al 31 de marzo del 20X2 con un presupuesto estimado de 160 horas.

BASE LEGAL

HANSA CÍA. LTDA. fue creada el 28 de agosto de 1964, fecha desde la cual cuenta con personería jurídica. Sus propietarios son:

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SOCIAL	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	VALOR NOMINAL c/u	% DE APORTACIÓN
Alarcón López Patricio	US \$ 12.584,00	6.292,00	US \$ 2,00	78,65
Espinoza Guillan Gardner	US \$ 710,80	355,40	US \$ 2,00	4,44
Espinoza Maizabel	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Julio	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Amanda	US \$ 857,60	428,80	US \$ 2,00	5,36
Andrade Ariosto	US \$ 91,20	45,60	US \$ 2,00	0,57
Alarcón Bach Michael	US \$ 614,00	307,00	US \$ 2,00	3,84
TOTAL	US \$ 16.000,00	8.000,00		100,00

Disposiciones Legales, Reglamentarias y Normativas.

La base legal que sirvió como criterio profesional en el desarrollo del examen es la siguiente:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Reglamentos Internos de HANSA CÍA. LTDA.
- Organigramas.
- Actas de junta de Socios,
- Las demás disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al examen.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE HANSA CÍA. LTDA.

DIRECTIVO

Gerencia General.

OPERATIVO

Gerencia de Ventas.

Gerencia Financiera.

Gerencia Administrativa.

Gerencia Técnica.

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO.

	DESCRIPCIÓN	HORAS REALES UTILIZADAS
1	Planificación	8
2	Programación	8
3	Evaluación de Control Interno	16
4	Medición de los Riesgos de Auditoría	16
5	Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos	98
6	Comunicación de resultados	8
	TOTAL	154

EQUIPO DE TRABAJO

NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

RECURSOS MATERIALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR C/U	TOTAL
Computadoras Portátiles	3	1.300,00	3.900,00
Grabadoras de Audio	2	120,00	240,00
Cámara Digital	1	250,00	250,00
Bolígrafos	15	0,50	7,50
Resmas de Papel	4	12,00	48,00
Perforadoras	3	80,00	240,00
Resaltadores	10	1,20	12,00
Calculadoras	3	45,00	135,00
TOTAL			4.832,50

HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

PROCESO No 2

Jornalización

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar mediante un muestreo que los documentos fuente que respaldan las transacciones estén registrados cronológicamente y con valores exactos.

CONDICIÓN

Se comprobó mediante una muestra de 20 documentos fuente que respaldan las transacciones, 6 documentos no están registrados cronológicamente, pero si constan con los valores exactos

CRITERIO

Todos los documentos fuente que respaldan las transacciones deben estar registrados cronológicamente y con valores exactos.

CAUSA

Descuido del Contador.

EFECTO

Las transacciones no tendrían respaldos ante una posible auditoría externa.

INDICADOR

$$\frac{\text{DOCUMENTOS ANALIZADOS}}{\text{TOTAL MUESTRA}} = \frac{14}{20} = 70\%$$

Este indicador nos muestra que las de todas las transacciones generadas un 70% de estas no es registrada cronológicamente.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda realizar mejor control interno y realizar procedimientos de auditoría interna para que mejore esta situación

PROCESO No 2

Jornalización

PROCEDIMIENTO No 3

Observar el proceso de archivo de los documentos fuente y establecer niveles de eficiencia y eficacia sobre este.

CONDICIÓN

Se comprobó que el proceso de archivo de los documentos fuente, es ineficiente, ya que de 65 documentos generados diariamente sólo 40 se han archivado.

CRITERIO

Todos los documentos fuente, deben ser archivados oportunamente

CAUSA

Desfase de tiempo.

EFFECTO

Pérdida de la documentación

INDICADOR

$\frac{\text{DOCUMENTOS ARCHIVADOS}}{\text{DOCUMENTOS TOTALES GENERADOS}} = \frac{40}{65} = 62\%$

Este indicador mide la eficacia al momento de archivar los documentos fuente después de haberlos verificado y recibido, en este caso es el 62%.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda designar a más personas para que esta tarea sea cumplida íntegramente.

8.3.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

Quito, 5 de mayo del 20X2

Señores.

HANSA CÍA. LTDA.

Presente

De nuestras consideraciones;

Hemos realizado una Auditoría de Gestión a la Empresa, con el objeto de evaluar: la eficiencia, la eficacia y la economía con que se manejan las operaciones y la observancia de disposiciones éticas por el personal.

Nuestro examen se realizó de acuerdo con las Normas para el ejercicio profesional de la auditoría, en consecuencia incluyó las técnicas y procedimientos de auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias.

Para la evaluación de la Gestión utilizamos parámetros propios de la Empresa de aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y honesta.

Orientamos nuestra auditoría al Área de Comercialización.

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. A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido en nuestro trabajo.

Atentamente

Darlin Aguirre

Auditor jefe

INFORME AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA HANSA CÍA. LTDA.

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Área de Comercialización de la Empresa HANSA CÍA. LTDA. se la realizó en cumplimiento a la disposición de la Gerencia General, según la aprobación de la carta que se propuso el día 20 de marzo del 20X2.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el Área de Comercialización de la Empresa HANSA CÍA. LTDA.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos del Área a ser examinada.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control Interno establecidos en el Área de Comercialización.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrió el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

La Auditoría de Gestión se realizó del 1ro al 30 de abril del 20X2 con un presupuesto estimado de 160 horas.

BASE LEGAL

HANSA CÍA. LTDA. fue creada el 28 de agosto de 1964, fecha desde la cual cuenta con personería jurídica. Sus propietarios son:

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SOCIAL	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	VALOR NOMINAL c/u	% DE APORTACIÓN
Alarcón López Patricio	US \$ 12.584,00	6.292,00	US \$ 2,00	78,65
Espinoza Guillan Gardner	US \$ 710,80	355,40	US \$ 2,00	4,44
Espinoza Maizabel	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Julio	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Amanda	US \$ 857,60	428,80	US \$ 2,00	5,36
Andrade Ariosto	US \$ 91,20	45,60	US \$ 2,00	0,57
Alarcón Bach Michael	US \$ 614,00	307,00	US \$ 2,00	3,84
TOTAL	US \$ 16.000,00	8.000,00		100,00

Disposiciones Legales, Reglamentarias y Normativas.

La base legal que sirvió como criterio profesional en el desarrollo del examen es la siguiente:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Reglamentos Internos de HANSA CÍA. LTDA.
- Organigramas.
- Actas de junta de Socios,
- Las demás disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al examen.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE HANSA CÍA. LTDA.

DIRECTIVO

Gerencia General.

OPERATIVO

Gerencia de Ventas.

Gerencia Financiera.

Gerencia Administrativa.

Gerencia Técnica.

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO.

	DESCRIPCIÓN	HORAS REALES UTILIZADAS
1	Planificación	8
2	Programación	8
3	Evaluación de Control Interno	16
4	Medición de los Riesgos de Auditoría	16
5	Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos	93
6	Comunicación de resultados	16
	TOTAL	157

EQUIPO DE TRABAJO		
NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

RECURSOS MATERIALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR C/U	TOTAL
Computadoras Portátiles	3	1.300,00	3.900,00
Grabadoras de Audio	2	120,00	240,00
Cámara Digital	1	250,00	250,00
Bolígrafos	15	0,50	7,50
Resmas de Papel	4	12,00	48,00
Perforadoras	3	80,00	240,00
Resaltadores	10	1,20	12,00
Calculadoras	3	45,00	135,00
TOTAL			4.832,50

HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

PROCESO No1

Estudio de Mercado

PROCEDIMIENTO No

Establecer la existencia de documentos fuente de las transacciones que se generaron y papeles de trabajo de cada estudio de mercado.

CONDICIÓN

Se estableció que la documentación transaccional justificativa de los Estudios de Mercado existían y coincidían con los informes entregados a la Gerencia General; pero en dos Estudios de Mercado de los cuatro hechos en el período, no se encontró indicio alguno de encuestas, tabulaciones y demás papeles de trabajo que apoyen dichos estudios.

CRITERIO

Debe existir toda la documentación soporte de los Estudios de Mercado.

CAUSA

Perdida de la documentación.

EFECTO

No existe confiabilidad ni justificaciones en los Estudios de Mercado

INDICADOR

$$\frac{\text{ESTUDIOS DE MERCADO RESPALDADOS}}{\text{TOTAL DE ESTUDIOS DE MERCADO REALIZADOS}} = \frac{2}{4} = 50\%$$

Este indicador mide el porcentaje de estudios de mercado respaldados por papeles de trabajo; en este caso el porcentaje que tiene la Empresa es del 50%, lo que significa que es una actividad ineficiente.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda establecer como política la presentación de papeles de trabajo anexados con cada informe de estudio de mercado que se realice en adelante.

PROCESO No 2

Selección de clientes potenciales

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer que las listas de clientes potenciales contengan todos los datos relevantes para que la empresa pueda contactarlos y conocer sus preferencias de mercado.

CONDICIÓN

Se reviso las listas de clientes potenciales y se pudo observar que de una muestra aleatoria de 60 clientes 32 no contenían información completa.

CRITERIO

Todos los registros de clientes deben estar actualizados y completos.

CAUSA

No se cumple con la actualización de base de datos.

EFECTO

Pérdida de clientes por falta de información.

INDICADOR

$\frac{\text{TOTAL DE LA MUESTRA DE CLIENTES CON INFORMACIÓN COMPLETA}}{\text{TOTAL DE LA MUESTRA DE CLIENTES}} = \frac{32}{60} = 53\%$

Este indicador mide la eficiencia y utilidad de la base de datos de clientes; en este caso es de un 53% lo que expresa una mala aplicación de las políticas de la Empresa en cuanto al manejo de base de datos.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda realizar procedimientos de control interno con las bases de datos, enfocados principalmente en los clientes.

PROCESO No 4

Contratos Obtenidos

PROCEDIMIENTO No 3

Revisar una muestra representativa de contratos y realizar confirmaciones escritas a los compradores del cumplimiento de los mismos.

CONDICIÓN

Se selecciono una muestra de 85 contratos y se realizo confirmaciones escritas, con lo que se puedo establecer que 62 contratos se cumplieron efectivamente y en los restantes existió algún problema.

CRITERIO

Todos los contratos deben cumplirse efectivamente.

CAUSA

Falta de coordinación interdepartamental.

EFECTO

Pérdida de imagen corporativa y pérdida de cuota de mercado.

INDICADOR

$\frac{\text{CONTRATOS CUMPLIDOS EFECTIVAMENTE}}{\text{TOTAL DE CONTRATOS ANALIZADOS}} = \frac{62}{85} = 73\%$
--

Este indicador mide la efectividad de la Empresa para cumplir con los compromisos adquiridos en relación directa a la comercialización de sus productos; el resultado de la medición es que se tiene una efectividad del 73%, lo que puede debilitar la imagen corporativa y concluir con pérdida de clientes.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda mejor coordinación entre el Área de Entregas, Área de Producción, Facturación y Vendedores, para que cuando se celebren los contratos o pedidos se presente la situación real con respecto a montos y plazos de entrega.

PROCESO No 5

Solicitud de facturación

PROCEDIMIENTO No 3

Verificar las solicitudes de facturación tienen una forma establecida y verificar si esta contiene todos los productos, condiciones de pagos e información completa del cliente.

CONDICIÓN

Se verifico que existe una forma establecida pero esta no contiene todos los productos y no está pre numerada con lo que se dificulta el control interno.

CRITERIO

La forma de la solicitud de facturación debe contener todos los productos y ser pre numerada.

CAUSA

Desactualización de las formas pre impresas.

EFEECTO

Desorganización al momento de receptor los pedidos.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda que las formas predefinidas para receptor los pedidos se actualicen, incluyendo todos los productos.

PROCESO No 6

Servicio Postventa

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar que diariamente se atiende una línea telefónica específica para quejas y preguntas.

CONDICIÓN

Se realizo 60 llamadas a servicio postventa de las cuales fueron atendidas sólo 38; la diferencia de llamadas nadie atendió.

CRITERIO

Todas las llamadas deben ser atendidas.

CAUSA

La persona encargada cumple otras funciones.

EFFECTO

Pésimo servicio de postventa y pérdida de clientes.

INDICADOR

$$\frac{\text{LLAMADAS ATENDIDAS}}{\text{LLAMADAS REALIZADAS}} = \frac{38}{60} = 63\%$$

Este indicador mide la eficiencia del servicio postventa en cuanto a atención de las llamadas de preguntas y quejas; el resultado en este indicador es de 63% lo que significa que es un servicio ineficiente, lo que podría provocar mala imagen corporativa y pérdida de clientes.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda que a la persona encargada no se le delegue funciones que no son inherentes a su cargo.

PROCESO No 6

Servicio Postventa

PROCEDIMIENTO No 2

Verificar que las personas que atienden las quejas y preguntas telefónicas cumplen efectivamente con su trabajo y mantienen un estado de ánimo agradable para con los clientes.

CONDICIÓN

Se observó durante periodos aleatorios mientras se realizaba la Auditoría que la persona encargada del call center atendía de buen ánimo la línea

telefónica, pero también cumplía con obligaciones de mensajería que no son de su competencia.

CRITERIO

La persona del call center debe estar en su sitio de trabajo cumpliendo sólo sus funciones

CAUSA

Sus jefes inmediatos le delegan funciones que no le corresponden.

EFEECTO

Pésimo servicio de postventa y pérdida de clientes.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda que a la persona encargada no se le delegue funciones que no son inherentes a su cargo.

8.3.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DEL ÁREA DE COMPRAS

Quito, 5 de junio del 20X2

Señores.
HANSA CÍA. LTDA.
Presente

De nuestras consideraciones;

Hemos realizado una Auditoría de Gestión a la Empresa, con el objeto de evaluar: la eficiencia, la eficacia y la economía con que se manejan las operaciones y la observancia de disposiciones éticas por el personal.

Nuestro examen se realizó de acuerdo con las Normas para el ejercicio profesional de la auditoría, en consecuencia incluyó las técnicas y procedimientos de auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias.

Para la evaluación de la Gestión utilizamos parámetros propios de la Empresa de aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y honesta.

Orientamos nuestra auditoría al Área de Compras.

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. A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido en nuestro trabajo.

Atentamente

Darlin Aguirre

Auditor jefe

**INFORME AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE
COMPRAS DE LA EMPRESA HANSA CÍA. LTDA.**

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Área de Compras de la Empresa HANSA CÍA. LTDA. se la realizó en cumplimiento a la disposición de la Gerencia General, según la aprobación de la carta que se propuso el día 20 de abril del 20X2.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el Área de Compras de la Empresa HANSA CÍA. LTDA.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos del Área a ser examinada.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control Interno establecidos en el Área de Compras.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrió el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

La Auditoría de Gestión se realizó del 1ro al 31 de mayo del 20X2 con un presupuesto estimado de 160 horas.

BASE LEGAL

HANSA CÍA. LTDA. fue creada el 28 de agosto de 1964, fecha desde la cual cuenta con personería jurídica. Sus propietarios son:

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SOCIAL	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	VALOR NOMINAL c/u	% DE APORTACIÓN
Alarcón López Patricio	US \$ 12.584,00	6.292,00	US \$ 2,00	78,65
Espinoza Guillan Gardner	US \$ 710,80	355,40	US \$ 2,00	4,44
Espinoza Maizabel	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Julio	US \$ 571,20	285,60	US \$ 2,00	3,57
Espinoza Gardner Amanda	US \$ 857,60	428,80	US \$ 2,00	5,36
Andrade Ariosto	US \$ 91,20	45,60	US \$ 2,00	0,57
Alarcón Bach Michael	US \$ 614,00	307,00	US \$ 2,00	3,84
TOTAL	US \$ 16.000,00	8.000,00		100,00

Disposiciones Legales, Reglamentarias y Normativas.

La base legal que sirvió como criterio profesional en el desarrollo del examen es la siguiente:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Reglamentos Internos de HANSA CÍA. LTDA.
- Organigramas.
- Actas de junta de Socios,
- Las demás disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al examen.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE HANSA CÍA. LTDA.

DIRECTIVO

Gerencia General.

OPERATIVO

Gerencia de Ventas.

Gerencia Financiera.

Gerencia Administrativa.

Gerencia Técnica.

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO.

	DESCRIPCIÓN	HORAS REALES UTILIZADAS
1	Planificación	8
2	Programación	16
3	Evaluación de Control Interno	16
4	Medición de los Riesgos de Auditoría	16
5	Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos	86
6	Comunicación de resultados	16
	TOTAL	158

EQUIPO DE TRABAJO

NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

RECURSOS MATERIALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR C/U	TOTAL
Computadoras Portátiles	3	1.300,00	3.900,00
Grabadoras de Audio	2	120,00	240,00
Cámara Digital	1	250,00	250,00
Bolígrafos	15	0,50	7,50
Resmas de Papel	4	12,00	48,00
Perforadoras	3	80,00	240,00
Resaltadores	10	1,20	12,00
Calculadoras	3	45,00	135,00
TOTAL			4.832,50

HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

PROCESO No 3

Solicitud de Proformas

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer mediante muestreo de compras que se pidieron dos o más proformas y que efectivamente se cumple con la política de escoger la más conveniente para le Empresa en cuanto a montos, formas de pago y plazos de entrega.

CONDICIÓN

Se estableció un muestreo de 60 compras y se comprobó que para 23 se pidieron más de dos cotizaciones y para la demás no existieron proforma y fueron compras directas.

CRITERIO

Todas las compras deben hacerse después de haber recibido al menos 2 cotizaciones.

CAUSA

Falta de contacto con los proveedores.

EFFECTO

Posibles Insumos más caros.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda establecer sanciones, cuando no se pidan más de tres cotizaciones.

PROCESO No 4

Selección de los proveedores

PROCEDIMIENTO No 1

Establecer 5 materias primas que sean las más adquiridas y verificar si el número de proveedores para estas es suficiente para poder hacer una selección efectiva.

CONDICIÓN

Se verificó que de las 5 materias primas más consumidas, sólo 2 tienen tres o más proveedores para elegir y las otras 3 tienen sólo un proveedor.

CRITERIO

Deben existir al menos tres proveedores que puedan cubrir las necesidades de un mismo insumo.

CAUSA

No existe una apertura de la Empresa hacia otros proveedores.

EFFECTO

Insumos más caros y escasos de insumos para la producción.

INDICADOR

$$\frac{\text{MATERIAS PRIMAS CON DIVERSIDAD DE PROVEEDORES}}{\text{MATERIAS PRIMAS MÁS UTILIZADAS}} = \frac{2}{5} = 40\%$$

Este indicador mide la diversificación a la hora de elegir proveedores en los pedidos de las 5 materias primas más utilizadas; en este caso el resultado es de 40%, lo que significa que en un 60% no se tiene elección al momento de realizar las adquisiciones de materia prima.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda buscar más proveedores, tanto nacionales y extranjeros e ingresarlos en la base de datos de proveedores. Todo esto para que se tenga mayores opciones al momento de comprar las materias primas.

PROCESO No 6

Recepción de la mercadería

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer una muestra de compras y verificar que los proveedores han cumplido con los plazos de entrega.

CONDICIÓN

Se definió una muestra de 30 compras de los que 19 no cumplieron con los plazos de entrega.

CRITERIO

Todas las compras deben cumplir con los plazos de entrega.

CAUSA

Falta de compromiso de los proveedores.

EFECTO

Retraso en producción.

INDICADOR

$\frac{\text{COMPRAS SIN PROBLEMAS}}{\text{TOTAL DE COMPRAS}} = \frac{11}{30} = 36\%$

Este indicador mide la eficiencia y efectividad de las compras realizadas, en este caso su éxito de cumplimiento es del 36% lo que significa que los proveedores no toman en serio a la organización.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda tratar de negociar más seriamente con los proveedores y si el problema persiste cambiar de proveedores en la medida que sea posible.

PROCESO No 7

Envío de la mercadería a Bodega

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer la existencia de formas predefinidas donde se registren los productos adquiridos y verificar que estas formas obedecen a criterios técnicos.

CONDICIÓN

Se verificó la existencia de formas predefinidas y se estableció la existencia de las mismas pero no obedecen a criterios técnicos.

CRITERIO

Las formas predefinidas deben ser elaboradas técnicamente.

CAUSA

Falta de actualización de las formas predefinidas.

EFEECTO

Desorganización y pérdida de control interno.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda que las formas predefinidas de ingreso a bodega se realicen de forma técnica y de fácil comprensión.

PROCESO No 8

Remisión de los documentos a cuentas por pagar para su contabilización

PROCEDIMIENTO No 2

Entrevistar a la persona encargada de ingresar las transacciones en cuentas por pagar, para determinar si existe alguna novedad significativa observada en lo respectivo a sus funciones.

CONDICIÓN

Se entrevistó a la persona encargada de ingresar las transacciones en la cuentas por pagar y manifestó la siguiente novedad: la documentación que respalda a las compras no es entregada oportunamente y existen retrasos en el registro de las mismas.

CRITERIO

La documentación que respaldan a las compras debe remitirse a cuentas por cobrar oportunamente.

CAUSA

Falta de coordinación entre las áreas.

EFFECTO

Desorganización, pérdida de los documentos fuente y pérdida de control interno.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda realizar un escrito de una secuencia de procedimientos que permita coordinar mejor la entrega de los documentos fuente de las transacciones de compras y que esta actividad se la realice de la mejor manera.

8.4 Fase IV Evaluación Continua.

8.4.1 EVALUACIÓN CONTINUA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Quito 25 de junio del 20X2

Señores.

HANSA CÍA. LTDA.

Presente

De nuestras consideraciones;

Hemos realizado la evaluación continua después de la Auditoría de Gestión a la Empresa del periodo del 1ro de Enero al 31 de diciembre del 20X1, con el objeto dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones hechas provenientes de la Auditoría al Área de Recursos Humanos realizada del 1ro al 28 de febrero del 20X2 .

Esta evaluación se realizo en 40 horas laborables del 18 al 22 de Junio del 20X2, con el siguiente equipo de trabajo:

EQUIPO DE TRABAJO		
NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

Del informe presentado el día 5 de marzo del 20X2, no se han cumplido algunas recomendaciones y son las siguientes:

PROCESO No 4

Contratación del personal

PROCEDIMIENTO No 2

Revisar que los contratos de trabajo estén legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo, en la Dirección de Trabajo.

CONDICIÓN

Se observó, que de 53 contratos de trabajo existen 20 contratos no legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo en la Dirección de Trabajo

CRITERIO

Todos los contratos celebrados con los empleados, deben estar legalizados en el Ministerio de Trabajo y Empleo en la Dirección de Trabajo.

CAUSA

Negligencia del área de Recursos Humanos

EFECTO

Los empleados están desamparados al no contar con un contrato laboral legalizado.

INDICADOR

$$\frac{\text{CONTRATOS LEGALIZADOS}}{\text{TOTAL NÚMERO DE CONTRATOS}} = \frac{33}{53} = 62\%$$

Este indicador mide la efectividad al momento de legalizar los contratos y se encontró que existe ineficiencia, que apenas el 62% de los contratos están legalizado.

RECOMENDACIÓN

Regularizar los contratos y legalizarlos lo más pronto posible.

PROCESO No 7

Entrenamiento y desarrollo de personal

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar el cumplimiento del cronograma anual de capacitación

CONDICIÓN

Se revisó, el cronograma anual de capacitación del año 20X1, donde se encontró que constaban 24 capacitaciones, de las cuales se cumplieron 10 en las fechas indicadas y 6 más en fechas distintas a las programadas.

CRITERIO

Todas las capacitaciones deben ser ejecutadas en las fechas establecidas.

CAUSA

Mala planificación.

EFECTO

Los empleados no reciben la capacitación oportunamente y esto provoca una baja en el desempeño.

INDICADOR

$\frac{\text{CAPACITACIONES REALIZADAS}}{\text{TOTAL DE CAPACITACIONES}} = \frac{16}{24} = 67\%$
--

Este indicador mide la eficiencia a la hora de realizar y cumplir con el número de capacitaciones previstas y las reales, en este caso tenemos un porcentaje de 67% que denota ineficiencia.

$$\frac{\text{CAPACITACIONES REALIZADAS A TIEMPO}}{\text{TOTAL CAPACITACIONES}} = \frac{10}{24} = 42\%$$

Este indicador busca medir la efectividad a la hora de ejecutar las capacitaciones y se encontró que solo se es eficaz en un 42% lo que denota una gran inefectividad.

RECOMENDACIÓN

Realizar una planificación de capacitaciones real y que sea realizable.

PROCESO No 7

Entrenamiento y desarrollo de personal

PROCEDIMIENTO No 2

Verificar la asistencia y establecer el nivel de ausentismo a los eventos de capacitación

CONDICIÓN

Se revisó el listado de asistencias a las capacitaciones del año 20X1 y se comprobó que de 53 personas que debían asistir, 11 no asistieron.

CRITERIO

Todos los empleados deben asistir a las capacitaciones programadas por la empresa.

CAUSA

Falta de seriedad y compromiso de los empleados para con la empresa.

EFECTO

El desempeño de los empleados disminuye, lo que ocasiona pérdidas para la empresa

INDICADOR

$$\frac{\text{PERSONAL QUE ASISTIÓ}}{\text{TOTAL PERSONAL}} = \frac{42}{53} = 79\%$$

Este indicador mide el nivel de ausentismo a las capacitaciones, en este caso se nota que en un 79% asistieron a las capacitaciones organizadas por la empresa. Significa que en la empresa e 2 de cada 10 personas no asisten a capacitarse.

RECOMENDACIÓN

No debería existir ausentismo a las capacitaciones, se debería establecer una política de compensaciones e incentivos a las personas que asisten a las capacitaciones y sancionar a las que no asisten.

Con esta evaluación finalizada reiteramos nuestro compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la Empresa.

A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido en nuestro trabajo.

Atentamente

Darlin Aguirre

Auditor Jefe

8.4.2 EVALUACIÓN CONTINUA DEL ÁREA DE CONTABILIDAD

Quito 10 de Julio del 20X2

Señores.

HANSA CÍA. LTDA.

Presente

De nuestras consideraciones;

Hemos realizado la evaluación continua después de la Auditoría de Gestión a la Empresa del periodo del 1ro de Enero al 31 de diciembre del 20X1, con el objeto dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones hechas provenientes de la Auditoría al Área de Contabilidad realizada del 1ro al 31 de marzo del 20X2.

Esta evaluación se realizo en 40 horas laborables del 3 al 7 de Julio del 20X2, con el siguiente equipo de trabajo:

EQUIPO DE TRABAJO		
NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

Del informe presentado el día 5 de abril del 20X2, no se han cumplido algunas recomendaciones y son las siguientes:

PROCESO No 2

Jornalización

PROCEDIMIENTO No 3

Observar el proceso de archivo de los documentos fuente y establecer niveles de eficiencia y eficacia sobre este.

CONDICIÓN

Se comprobó que el proceso de archivo de los documentos fuente, es ineficiente, ya que de 65 documentos generados diariamente sólo 40 se han archivado.

CRITERIO

Todos los documentos fuente, deben ser archivados oportunamente

CAUSA

Desfase de tiempo.

EFEECTO

Pérdida de la documentación

INDICADOR

$$\frac{\text{DOCUMENTOS ARCHIVADOS}}{\text{DOCUMENTOS TOTALES GENERADOS}} = \frac{40}{65} = 62\%$$

Este indicador mide la eficacia al momento de archivar los documentos fuente después de haberlos verificado y recibido, en este caso es el 62%.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda designar a más personas para que esta tarea sea cumplida íntegramente.

Con esta evaluación finalizada reiteramos nuestro compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la Empresa.

A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido en nuestro trabajo.

Atentamente

Darlin Aguirre

Auditor Jefe

8.4.3 EVALUACIÓN CONTINUA DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

Quito 25 de julio del 20X2

Señores.

HANSA CÍA. LTDA.

Presente

De nuestras consideraciones;

Hemos realizado la evaluación continua después de la Auditoría de Gestión a la Empresa del periodo del 1ro de Enero al 31 de diciembre del 20X1, con el objeto dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones hechas provenientes de la Auditoría al Comercialización realizada del 1ro al 30 de abril del 20X2.

Esta evaluación se realizo en 40 horas laborables del 18 al 22 de julio del 20X2, con el siguiente equipo de trabajo:

EQUIPO DE TRABAJO		
NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

Del informe presentado el día 5 de mayo del 20X2, no se han cumplido algunas recomendaciones y son las siguientes:

PROCESO No 5

Solicitud de facturación

PROCEDIMIENTO No 3

Verificar las solicitudes de facturación tienen una forma establecida y verificar si esta contiene todos los productos, condiciones de pagos e información completa del cliente.

CONDICIÓN

Se verifico que existe una forma establecida pero esta no contiene todos los productos y no está pre numerada con lo que se dificulta el control interno.

CRITERIO

La forma de la solicitud de facturación debe contener todos los productos y ser pre numerada.

CAUSA

Desactualización de las formas pre impresas.

EFFECTO

Desorganización al momento de receptar los pedidos.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda que las formas predefinidas para rectar los pedidos se actualicen, incluyendo todos los productos.

PROCESO No 6

Servicio Postventa

PROCEDIMIENTO No 1

Verificar que diariamente se atiende una línea telefónica específica para quejas y preguntas.

CONDICIÓN

Se realizó 60 llamadas a servicio postventa de las cuales fueron atendidas sólo 38; la diferencia de llamadas nadie atendió.

CRITERIO

Todas las llamadas deben ser atendidas.

CAUSA

La persona encargada cumple otras funciones.

EFEECTO

Pésimo servicio de postventa y pérdida de clientes.

INDICADOR

$$\frac{\text{LLAMADAS ATENDIDAS}}{\text{LLAMADAS REALIZADAS}} = \frac{38}{60} = 63\%$$

Este indicador mide la eficiencia del servicio postventa en cuanto a atención de las llamadas de preguntas y quejas; el resultado en este indicador es de 63% lo que significa que es un servicio regular; lo que podría provocar mala imagen corporativa y pérdida de clientes.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda que a la persona encargada no se le delegue funciones que no son inherentes a su cargo.

Con esta evaluación finalizada reiteramos nuestro compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la Empresa.

A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido en nuestro trabajo.

Atentamente

Darlin Aguirre

Auditor Jefe

8.4.4 EVALUACIÓN CONTINUA DEL ÁREA DE COMPRAS

Quito 9 de agosto del 20X2

Señores.

HANSA CÍA. LTDA.

Presente

De nuestras consideraciones;

Hemos realizado la evaluación continua después de la Auditoría de Gestión a la Empresa del periodo del 1ro de Enero al 31 de diciembre del 20X1, con el objeto dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones hechas provenientes de la Auditoría al Área de Compras realizada del 1ro al 31 de mayo del 20X2 .

Esta evaluación se realizo en 40 horas laborables del 2 al 6 de agosto del 20X2, con el siguiente equipo de trabajo:

EQUIPO DE TRABAJO		
NOMBRE CARGO	CARGO	SIGLAS
Darlin Fernando Aguirre Utreras	Auditor Jefe del Equipo	DFA
Juan Carlos Reyes Aguirre	Auditor Operativo	JCR
Dr. Patricio Orcés	Asesor Técnico	PAT

Del informe presentado el día 5 de junio del 20X2, no se han cumplido algunas recomendaciones y son las siguientes:

PROCESO No 6

Recepción de la mercadería

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer una muestra de compras y verificar que los proveedores han cumplido con los plazos de entrega.

CONDICIÓN

Se definió una muestra de 30 compras de los que 19 no cumplieron con los plazos de entrega.

CRITERIO

Todas las compras deben cumplir con los plazos de entrega.

CAUSA

Falta de compromiso de los proveedores.

EFECTO

Retraso en producción.

INDICADOR

$$\frac{\text{COMPRAS SIN PROBLEMAS}}{\text{TOTAL DE COMPRAS}} = \frac{11}{30} = 36\%$$

Este indicador mide la eficiencia y efectividad de las compras realizadas, en este caso; su éxito de cumplimiento es del 36%, lo que significa que los proveedores no toman en serio a la organización.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda tratar de negociar más seriamente con los proveedores y si el problema persiste cambiar de proveedores en la medida que sea posible.

PROCESO No 7

Envío de la mercadería a Bodega

PROCEDIMIENTO No 2

Establecer la existencia de formas predefinidas donde se registren los productos adquiridos y verificar que estas formas obedecen a criterios técnicos.

CONDICIÓN

Se verificó la existencia de formas predefinidas y se estableció la existencia de las mismas pero no obedecen a criterios técnicos.

CRITERIO

Las formas predefinidas deben ser elaboradas técnicamente.

CAUSA

Falta de actualización de las formas predefinidas.

EFEECTO

Desorganización y pérdida de control interno.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda que las formas predefinidas de ingreso a bodega se realicen de forma técnica y de fácil comprensión.

Con esta evaluación finalizada reiteramos nuestro compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo de la Empresa. A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido en nuestro trabajo.

Atentamente

Darlin Aguirre

Auditor Jefe

CAPÍTULO IX

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 CONCLUSIONES

9.1.1 La falta de revisión de las solicitudes de contratación del personal, por parte de los encargados de autorizar la generación de una nueva vacante, ha ocasionado en la Empresa la creación innecesaria de nuevos puestos de trabajo y la contratación de personal sin la debida autorización.

9.1.2 Los empleados no reciben la capacitación oportunamente, lo que ha provocado una baja en el desempeño del personal y una falta de compromiso e identificación con la Empresa.

9.1.3 El personal a cargo de registrar las transacciones contables no realiza a tiempo su trabajo, lo que ha ocasionado una contabilidad desordenada y que algunas transacciones no tengan respaldo.

9.1.4 El personal a cargo de archivar los documentos fuente que respaldan las transacciones, no realiza oportunamente su trabajo, lo que ha ocasionado pérdida de la documentación.

9.1.5 La Empresa no tiene una lista de clientes potenciales con sus respectivos datos, por lo que no se los contacta, para saber acerca

de sus gustos y preferencias, lo que ha ocasionado pérdida de clientes por falta de información.

9.1.6 El encargado del servicio de postventa no atiende oportunamente las llamadas de los clientes para resolver sus inquietudes acerca del producto adquirido y de la prestación de un servicio ineficiente, lo que ha ocasionado pérdida de clientes.

9.1.7 La planificación de las compras no obedece a las políticas establecidas por la Empresa, de pedir las cotizaciones respectivas que permitan seleccionar la mejor propuesta, lo que ha provocado que se adquieran productos a costos elevados.

9.1.8 La Empresa no tiene una lista actualizada de proveedores que permita escoger al más calificado, lo que ha ocasionado pérdida de dinero, porque los mismos no cumplen con los plazos establecidos en la entrega.

9.2 RECOMENDACIONES

- 9.2.1 Establecer políticas más estrictas para el Área de Recursos Humanos, las que deben estar orientadas a controlar la creación de puestos, de acuerdo a las necesidades de contratación de personal.
- 9.2.2 Elaborar una planificación de capacitación del personal; que debe ser realizable y verificable.
- 9.2.3 Designar a una persona exclusiva para registrar las transacciones contables, evitando el retraso y desorden de la contabilidad.
- 9.2.4 Actualizar el archivo de los documentos fuente diariamente, en el que debe constar toda la documentación íntegra.
- 9.2.5 Actualizar la base de datos de los clientes e implantar un sistema automatizado de manejo de la base de datos, para que la Empresa pueda hacer consultas acerca de los gustos y las preferencias de sus clientes.
- 9.2.6 Designar a una persona especializada en servicio de postventa, que pueda atender exclusivamente a los clientes, en lo referente al producto vendido y evitar así insatisfacción.

- 9.2.7 Establecer medidas de control interno para hacer cumplir las políticas de planificación de compras, para evitar compras a precios excesivos.
- 9.2.8 Actualizar y diversificar la base de datos de los proveedores, para que la Empresa cuente con proveedores seleccionados que cumplan con los plazos y tiempos de entrega.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Badillo Jorge, AUDITORÍA DE GESTIÓN, Quito -- Ecuador, Octubre 2007.
- Vásquez Víctor Hugo, ORGANIZACIÓN APLICADA, 2 da Edición, Gráficas Vásquez, Quito, Octubre, 2002.
- Maldonado Milton K, AUDITORÍA DE GESTIÓN, Edi Abacá, Quito -Ecuador, 2001.
- Whittington Ray. Kart Pany, PRINCIPIOS DE AUDITORÍA, 14ta Edición, Editorial Me Graw Hill, México, 2006.
- Holmes Artur W. AUDITORÍA PRINCIPIOS Y DOCUMENTOS, 2da Edición en Español, Editorial Hispanoamérica, México, 1970.
- Eco Humberto, COMO SE HACE UNA TESIS, Editorial Gedisa, 1992.
- Mantilla B, Samuel Alberto, CONTROL INTERNO ESTRUCTURA CONCEPTUAL INTEGRADA, Ecoe Ediciones, Segunda Edición, Colombia 2000.
- Cepeda Alonso Gustavo, AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO, Me Graw Hill Interamericana S.A., Colombia, 1997.
- Ramírez Padilla David Noel, CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, Editorial Me Graw Hill, Sexta Edición.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Carlos, Batista Lucio Pilar, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Me Graw Hill, Segunda Edición, CV México, 1998.