



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA: FINANZAS Y AUDITORÍA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA FÁBRICA “ATU ARTÍCULOS DE
ACERO S.A.”, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA
DE PICHINCHA”**

ANDREA SILVANA CAMPAÑA CUAICAL

**TRABAJO DE CONCLUSIÓN DE CARRERA PRESENTADO
COMO REQUISITO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN:**

**INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA –
AUDITORA**

**DIRECTORA: DRA. EUGENIA CAMACHO, MSC
CODIRECTOR: ING. CARLOS SIERRA, C.P.A**

SANGOLQUÍ, 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO****INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA****CERTIFICADO****DRA. EUGENIA CAMACHO, MSC
ING. CARLOS SIERRA, C.P.A****CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA FÁBRICA “ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.”, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”, realizado por la señorita Andrea Silvana Campaña Cuaical, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que, por su contenido representa la investigación se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a la señorita Andrea Silvana Campaña Cuaical que lo entregue al Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Febrero 2011.

DRA. Eugenia Camacho, MSC

DIRECTORA

Ing. Carlos Sierra, CPA

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

ANDREA SILVANA CAMPAÑA CUAICAL

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA FÁBRICA “ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A”, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, Febrero 2011.

Andrea Silvana Campaña Cuaical



"ATU" ARTICULOS DE ACERO S.A.

Quito, 20 de Octubre de 2010

Economista.

Juan Lara
COORDINADOR DE LA CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA,
MODALIDAD PRESENCIAL
ESPE


Presente.-

Por medio de la presente informo que la Señorita Andrea Silvana Campaña Cuaical, con número de cédula de identidad 171083894-5, tiene la autorización y auspicio por parte de la empresa "ATU Artículos de Acero S.A.", para realizar las investigaciones tendientes para desarrollar su tema de tesis previo a la obtención del Título en Ingeniería en Finanzas y Contador Público Auditor.

La compañía se compromete a entregar la información a medida de las posibilidades para que sea desarrollada en el lapso comprendido entre el 21 de septiembre del 2010 al 05 de marzo del 2011.

Esta carta podrá ser utilizada únicamente por la Señorita Andrea Campaña para la presentación de los diferentes trabajos de aplicación en su Taller de Grado en la Escuela Politécnica del Ejército, mientras dure el desarrollo de su tesis.

Atentamente,



Dante Blazgano
Gerente de Operaciones y Logística
ATU Artículos de Acero S. A.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

YO, ANDREA SILVANA CAMPAÑA CUAICAL

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación, en la Biblioteca Virtual de la Institución del trabajo de “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA FÁBRICA “ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.”, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”, cuyo contenido, ideas y criterio son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Febrero 2011.

Andrea Silvana Campaña Cuaical

DEDICATORIA

Uno de los grandes regalos que me ha dado Dios al nacer, es tener la dicha de compartir cada etapa de mi vida junto a mis padres, son ellos quienes se merecen mi amor y admiración.

Por este motivo les dedico el presente trabajo investigativo, al ser las personas que me han brindado su confianza y amor más sincero, han sido mi guía por el buen camino y el ejemplo a seguir.

Andrea Silvana Campaña Cuaical

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a la Escuela Politécnica del Ejército, por ser la Institución, que me ha ofrecido una excelente enseñanza profesional y humana.

A mis directores del trabajo, la Dra. Eugenia Camacho e Ing. Sierra quienes con su dedicación y conocimiento me han guiado en el desarrollo de este proyecto.

A DIOS, quien me da vida cada día para cumplir mis metas y sueños.

A mis padres y hermanas quienes han contribuido con su apoyo y esfuerzo para la realización del presente trabajo.

A mi abuelitos, tíos y prima que se han preocupado por mi bienestar y me han brindado sabios consejos en momentos oportunos.

A mi amiga, por ser una gran compañera en mi vida universitaria y apoyo en la realización del presente proyecto.

A todo el personal de la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO, por su ayuda al facilitarme información requerida para desarrollar este proyecto.

Andrea Silvana Campaña Cuaical

INDICE

CAPÍTULO 1	1
1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Base legal de la Institución	2
1.1.2. Objetivos de la institución	18
1.2. La Empresa	19
1.2.1. Reseña Histórica	22
1.2.2. Organigramas	26
1.2.2.1. Organigrama Estructural	27
1.2.2.2. Organigrama Funcional	27
1.2.2.3. Organigrama de Personal	27
 CAPÍTULO 2	 28
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	28
2.1. Misión	29
2.2. Visión	29
2.3. Objetivos	30
2.4. Políticas	31
2.5. Principios y Valores	31
 CAPÍTULO 3	 35
3. ANÁLISIS SITUACIONAL	35
3.1. Análisis Interno	35
3.1.1. Departamento de Producción	36
3.1.2. Departamento de Cobranzas	39
3.1.3. Departamento de Ventas	40
3.1.4. Departamento de Operaciones	43
3.2. Análisis Externo	47
3.3. Influencias Macroeconómicas	47
3.3.1. Factor Político	47
3.3.2. Factor Económico	57
3.3.3. Factor Social	71
3.3.4. Factor Tecnológico	78

3.3.5.	Factor Legal	82
3.4.	Influencias Microeconómicas	84
3.4.1.	Clientes	84
3.4.2.	Proveedores	90
3.4.3.	Competencia	94
3.4.4.	Precios	99
CAPÍTULO 4		102
4. METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA		102
4.1.	Planificación Preliminar	103
4.2.	Planificación Específica	120
4.3.	Técnicas de Recolección	131
4.3.1.	Investigación Documental	131
4.3.2.	Observación Directa	133
4.3.3.	Entrevista	134
4.3.4.	Cédulas	135
4.3.5.	Método Gráfico	143
4.3.6.	Técnicas de Auditoría	145
4.4.	Papeles de Trabajo	149
4.5.	Evidencia	158
4.6.	Tipos de Informe	160
4.6.1.	Informe General	161
4.6.2.	Informe Ejecutivo	165
4.6.3.	Informe Aspectos Relevantes	168
4.7.	Indicadores	170
4.7.1.	Indicadores de Gestión	170
4.8.	Comunicación de Resultados	183
4.9.	Seguimiento y Monitoreo	189
CAPÍTULO 5		191
5. AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA FÁBRICA “ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.” UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.		191
5.1.	Planificación Preliminar	198
5.1.1.	Programa Preliminar de Auditoría	204
5.1.1.1.	Papeles de Trabajo	208

5.1.1.2.	Reporte Preliminar	306
5.2.	Planificación Específica	313
5.2.1.	Programa Específico de Auditoría	313
5.2.1.1.	Departamento de Producción	313
5.2.1.2.	Departamento de Cobranzas	313
5.2.1.3.	Departamento de Ventas	313
5.2.1.4.	Departamento de Operaciones	313
5.2.2.	Papeles de Trabajo	317
5.2.3.	Hojas de Hallazgos	317
5.3.	Comunicación de Resultados	420
5.3.1.	Supervisión del trabajo de Auditoría	431
5.3.2.	Informe de Auditoría	433
5.3.3.	Seguimiento y Monitoreo	460
5.4.	Actuaciones del Auditor	468
5.5.	Control de Auditoría	468
CAPÍTULO 6		469
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		469
6.1.	Conclusiones	469
6.2.	Recomendaciones	471
GLOSARIO DE TÉRMINO		473
BIBLIOGRAFÍA		476

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1 Riesgo País (Noviembre 2010)	55
Cuadro 3.2 Inflación Anual (2010)	59
Cuadro 3.3 Tasa de Desempleo	73
Cuadro 3.4 Mercado Laboral (Trimestral)	73
Cuadro 3.5 Salida de Ecuatorianos por: Sexo, según motivo de viaje (2009)	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 Estructura General de la Fábrica ATU	36
Gráfico 3.2 Riesgo País (1999-2008)	53
Gráfico 3.3 Riesgo País (2009-2010)	54
Gráfico 3.4 Evolución de la Inflación Anual (2008-2010)	59
Gráfico 3.5 Composición de la canasta de bienes por grupo de consumo	61
Gráfico 3.6 Tasas Activas (2008-2010)	64
Gráfico 3.7 Tasas Pasivas (2008-2010)	65
Gráfico 3.8 Balanza Comercial	66
Gráfico 3.9 Comercio Exterior	67
Gráfico 3.10 Producto Interno Bruto	68
Gráfico 3.11 Tasa de Crecimiento Sector Manufactura	70
Gráfico 3.12 Producto Interno Bruto - Sector Manufactura	70
Gráfico 3.13 Tasa de Desempleo	72
Gráfico 3.14 Tasa de Subempleo	73
Gráfico 3.15 Población Económicamente Activa	75
Gráfico 3.16 Principales Sectores de Demanda	89
Gráfico 3.17 Participación del Mercado Empresas de Muebles	95
Gráfico 3.18 Factores de decisión en la adquisición de muebles	99
Gráfico 3.19 Modelo de Diagrama de Ishikawa	143
Gráfico 3.20 Modelo de Histograma	144
Gráfico 3.21 Modelo de Diagrama de Sectores	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Evolución de la Inflación Anual (2005 – 2009)	58
Tabla 3.2 Tasas Activas	63
Tabla 3.3 Tasas Pasivas	64
Tabla 3.4 Población Económicamente Activa	75
Tabla 3.5 Maquinaria Especializada	78
Tabla 3.6 Clientes ATU (Línea Hogar)	85
Tabla 3.7 Clientes ATU (Línea Oficinas – Sector Público)	87
Tabla 3.8 Clientes de ATU (Línea Oficinas – Sector Privado)	88
Tabla 3.9 Proveedores de ATU	92
Tabla 3.10 Competidores de ATU	96
Tabla 3.11 Comparación características ATU y Competidores	97
Tabla 3.12 Comparación en precios ATU y Competidores (Línea Oficinas)	100
Tabla 3.13 Comparación de precios ATU y Competidor (Línea Hogar)	100
Tabla 3.14 Condiciones en precios de ATU y competidores	101
Tabla 3.15 Tabla Elementos de la medición del riesgo	126
Tabla 3.16 Marcas de Auditoría	155

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A Organigrama Estructural	478
Anexo B Organigrama Funcional	479
Anexo C Organigrama Personal	480

RESUMEN

La Auditoría ha evolucionado a tal punto que ha llegado a constituirse en una herramienta sólida a través de la cual se evalúa la gestión operativa y su resultado, así como, la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética de una empresa, mediante la aplicación de indicadores.

El examen de Auditoría de Gestión permite a las autoridades de una empresa conocer el desempeño de sus áreas y contar con recomendaciones, las cuales están enfocadas al cumplimiento de los objetivos institucionales, así como también al aprovechamiento de oportunidades de mejora.

La fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A., es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de muebles, los cuales son utilizados por todas las personas ya sea en su trabajo u hogar.

La Auditoría de Gestión a la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A. se compone de seis capítulos, los mismos que permiten conocer a la empresa y el desarrollo de sus actividades en el período 2010.

El capítulo 1 trata sobre aspectos generales de la fábrica ATU, que permiten conocer la estructura, reseña histórica, los organismos de control y leyes competentes que rigen su funcionamiento.

En el capítulo 2 se expone el direccionamiento estratégico en el cual se presenta la misión, visión, objetivos y cultura organizacional de la empresa.

En el capítulo 3 se realiza un enfoque sobre la situación de la empresa a través de un análisis interno de cada departamento, y un análisis externo a través del estudio de influencias macroeconómicas como: el factor político, económico, social, tecnológico, legal; e influencias microeconómicas como: clientes, proveedores, competencia y precios.

Lo cual aportará a un mejor conocimiento de la fábrica.

En el capítulo 4 trata sobre la metodología de este tipo de auditoría la cual abarca las fases de Planificación Preliminar, Planificación Específica, Comunicación de Resultados, el Seguimiento y Monitoreo de recomendaciones.

Fase I. Planificación Preliminar

Se realiza un acercamiento a la empresa, que permite conocer de manera preliminar los problemas existentes en las diferentes áreas.

Fase II. Planificación Específica

En esta fase se plasma todo un enfoque detallado de los procedimientos a realizarse en el trabajo, considerando la obtención de evidencias suficientes y competentes que sustentarán los hallazgos encontrados por el auditor, los cuales serán utilizados para la elaboración del informe.

FASE III. Comunicación de Resultados

A través de un informe de Auditoría se da a conocer a las autoridades de la empresa los resultados del examen que representan los hallazgos encontrados con la debida recomendación.

FASE IV. Seguimiento y Monitoreo

En esta fase se realiza un programa de aplicación de las recomendaciones entregadas que involucre a las personas responsables de su implantación. Posterior a ello se evalúa el cumplimiento de las mismas con lo cual se elabora un nuevo informe

En el capítulo 5 se realiza el desarrollo práctico de la Auditoría de Gestión a los departamentos de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones de la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO.

A través del examen se determina las áreas críticas para luego emitir las conclusiones y recomendaciones destinadas al logro de objetivos, que deben ser consideradas y aplicadas en la empresa.

El capítulo 6 trata sobre las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron de la tesis.

SUMMARY

The audit has evolved to the point that has come to represent a solid tool through which assesses the operational management and its outcome, as well as the effectiveness, efficiency, economy, ecology and ethics of a company, by application of indicators. Examination Management Audit allows authorities of a company to know the performance of their areas and make recommendations, which are focused on meeting the corporate objectives, as well as the exploitation of opportunities for improvement.

ATU factory STEEL ITEMS SA is a company dedicated to the production and marketing of furniture, which are used by all people whether at work or home.

Management Auditing the factory, ATU STEEL ITEMS SA consists of six chapters, which allows to know the company and developing its activities in the period 2010.

Chapter 1 deals with general aspects of the ATU works that provide insight into the structure, historical review, enforcement agencies and relevant laws governing its operation.

Chapter 2 describes the strategic direction in which it presents the mission, vision, objectives and organizational culture of the company.

In Chapter 3 Focusing on the situation of the company through an internal analysis of each department, and an external analysis through the study of macroeconomic influences such as: political, economic, social, technological, legal; and microeconomic influences such as clients, suppliers, competitors and pricing.

Which contribute to a better understanding of the factory.

Chapter 4 deals with the methodology of this type of audit, which covers the preliminary planning stages, Specific Planning, Communication, Results, Tracking and Monitoring of recommendations.

Phase I. Preliminary planning is done closer to the company, allowing a preliminary deal with problems in different areas.

Phase II. Specific planning is reflected in this phase focused primarily to detail the procedures to perform on the job, considered obtaining sufficient and competent evidence to sustain the findings by the auditor, which will be used to prepare the report.

PHASE III. Communicating results through an audit report are made known to the authorities of the company. Test results represent the findings with appropriate recommendations.

PHASE IV. Tracking and monitoring is done at this stage. A program for implementing the recommendations is given involving those responsible for its implementation. After this another evaluation is performed of the same, thus producing a new report.

In chapter 5, the practical development of the Performance Audit is done for departments such as production, collections, sales and factory operations at ATU STEEL ARTICLES. By examining the critical areas recommendations are made for the achievement of objectives, which should be considered and applied in the company.

Chapter 6 discusses the conclusions and recommendations obtained from the thesis.

CAPÍTULO 1

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

La industria metalmecánica y manufacturera que se dedica a la producción de muebles modulares y estaciones de trabajo ofrece productos que son utilizados por todas las personas ya sea en su trabajo u hogar.

Los muebles son productos que deben satisfacer características de cada cliente como calidad, diseño y precio por lo que la fábrica requiere de una actualización e innovación constante.

Los fabricantes ecuatorianos de muebles de oficina y hogar han fortalecido su trabajo apuntando su producción masiva mediante convenios con las empresas constructoras, con lo cual han garantizado su crecimiento.

A pesar de la crisis económica generalizada, las fábricas ecuatorianas de muebles han buscado alianzas con contratistas del sector de la construcción y de esta manera han logrado mantener sus niveles de producción y cubrir la demanda de sus productos.

ATU es una fábrica que tiene gran acogida y reconocimiento dentro de esta industria como fábrica de muebles de oficina y de hogar por grandes empresas que aprecian sus productos y calidad.

La fábrica ATU ha mantenido una búsqueda constante en la mejora de sus procesos, mantener altos niveles de producción y ventas, tratando de cumplir con las expectativas de sus clientes.

Con el fin de evaluar el grado de la eficiencia, eficacia y economicidad en el manejo de los recursos y en qué medida se están logrando los objetivos planteados en la fábrica, se realiza una Auditoría de Gestión utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional que contribuya con recomendaciones en beneficio de la fábrica aportando a sus deseos de innovación y mejoramiento continuo.

1.1.1. Base legal de la Institución

Es la normativa jurídica que debe cumplir sin excepción en calidad de empresa, como son las Leyes, Estatutos, Reglamentos, Códigos, Normas y Ordenanzas, para que pueda realizar sus actividades básicas, las mismas que son realizadas y dictadas por gobiernos, instituciones, cámaras y organizaciones del mismo sector industrial.



Ley de Seguridad Social

La Ley de Seguridad Social estipula las responsabilidades e imposiciones sobre los aportes que deben realizar los patronos y empleados de las empresas públicas y privadas.

Se afilia a los trabajadores y se realizan las aportaciones mensualmente. En el rol de pagos se realiza el respectivo descuento del 9.35% de aporte personal del trabajador y la fábrica cubre el 12.15% de aporte patronal. Los fondos de reserva los trabajadores los pueden acumular o se les paga el proporcional mensualmente con sus remuneraciones.

La afiliación del trabajador a la seguridad social va a cubrir riesgos como: enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, vejez, muerte e invalidez incluyendo alguna discapacidad y cesantía. Para la cual la fábrica cumple con su responsabilidad en calidad de patrono para cubrir estos riesgos.

El personal de la fábrica ATU tiene altos riesgos derivados del trabajo. La fabricación de muebles obliga a que se empleen maquinarias que necesitan de mucho cuidado y experiencia de las personas que las manejan. Esta maquinaria ayuda a la realización de diferentes actividades como: corte, pintura, doblado, bonderizado, cosido a través de las cuales se da el procesamiento a los materiales de acero, plásticos, textiles y

madera, por lo que necesita de un tratamiento especial para los usuarios de estas con el fin de precautelar su seguridad, por este motivo la fábrica provee a sus trabajadores de vestimenta especial para cada sección, protectores de oído por el sonido de las máquinas, además de pequeños transportadores por el peso del producto.

Cumpliendo con su responsabilidad patronal efectúa programas de prevención y seguridad laboral. Posee servicio médico asistencial en la fábrica en el cual se atienden a los trabajadores que se encuentran enfermos para dar el respectivo pase al IESS en salud, así como también los primeros auxilios en caso de accidentes dentro de la empresa.

ATU cumple con la responsabilidad patronal desde que el trabajador inicia su relación de dependencia, ya que, la seguridad social es un derecho irrenunciable para los trabajadores de acuerdo a lo estipulado en la Constitución y el Código de Trabajo del Ecuador.

ATU considera que la situación mejorará, aun más luego del acuerdo entre el IESS y el sector financiero para promover la entrega de créditos hipotecarios. Ya que la gente tendrá mayor posibilidad de comprar casas, oficinas y requerirán de muebles.



Ley de Compañías

La Ley de Compañías es el ordenamiento jurídico principal que regula a las sociedades mercantiles y cuya normativa define a la compañía como el “contrato mediante el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades”.¹

En el campo de la Ley es la encargada de la regulación, formación y funcionamiento de compañías de orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres de las compañías que tengan un objeto real y negociación lícita.

La fábrica ATU fue constituida bajo la denominación de Sociedad Anónima por lo cual está cumpliendo con las disposiciones de esta Ley.

La administración de la compañía, cumple y hace cumplir sus derechos, obligaciones y responsabilidades de los promotores, fundadores y accionistas, su capital y acciones; ya que los accionistas esperan que las estrategias que tenga la administración de la fábrica generen resultados para recibir sus utilidades y el valor de la acción mejore.

¹ Consultado el 19 de noviembre de 2010 en: <http://www.derechoecuador.com>

ATU emite sus estados financieros, para conocer la situación que presenta la empresa de manera oportuna y la proporciona a la Superintendencia de Compañías, quienes tienen la facultad de controlar a la fábrica y de ser necesario realizar auditorías para verificar que los datos de los estados son realmente confiables. Concomitantemente necesita contratar a una empresa de Auditoría Externa, para que presente el respectivo informe de auditoría financiera.



Ley de Régimen Tributario Interno

Es una normativa legal en el Ecuador, referente a las obligaciones tributarias que deben cumplir todas las personas naturales o jurídicas. En el país se ha puesto en vigencia la nueva Ley de Equidad Tributaria que busca mantener el equilibrio en la declaración y pago de impuestos al fisco mediante la administración tributaria encargada.

En lo que respecta a estas obligaciones la fábrica ATU cumple con el pago mensual del Impuesto al Valor Agregado (IVA) que se genera por las ventas y compras, importaciones que se realizan en la misma.

El impuesto a la renta, el cual la fábrica paga anualmente sobre los ingresos que son producto de las ventas realizadas. Cumple con sus obligaciones como agente de retención, ya que efectúa la retención a las

personas que corresponde, una vez que se hayan realizado ventas, así como también realizan las retenciones por ingresos del trabajo en relación de dependencia.



Ley del Consumidor

Es la base legal de orden público e interés social, en la cual se especifica las obligaciones que tienen las empresas cuando comercializan sus productos dentro del Ecuador.

Promueve que los consumidores de bienes o servicios conozcan y protejan sus derechos al adquirir un producto, tratando que se mejoren las relaciones entre proveedores y consumidores.

La fábrica ATU dentro de su proceso de comercialización al ofrecer sus productos actúa bajo esta norma. ATU busca una atención personalizada con los clientes que se enfoca en la equidad tanto para el mismo y para la fábrica, a través del cual ellos conocerán la calidad del producto que adquieren.

Una vez que se entregan los productos, los mismos incluyen instructivos sobre el tratamiento que se los debe dar. En las condiciones de la compra se encuentra presente la condición de devolución si los clientes reciben

un producto que no está de acuerdo a su solicitud en el tiempo respectivo, al igual que el cliente debe cumplir con los pagos respectivos cuando está de acuerdo con el producto.

De igual manera presenta en sus contratos el tratamiento de las garantías si los productos llegan con fallas al cliente, por lo que la fábrica cumple con la reparación o cambio del mismo.

De esta manera la fábrica busca que los consumidores conozcan realmente la calidad de los productos y servicios que se les ofrece a un precio justo, ya que es la política de la misma. Los clientes se sienten respaldados y fieles a la empresa que cumple con las expectativas de los mismos.



Estatutos de ATU ARTÍCULOS DE ACERO

Los estatutos de la empresa es una normativa interna, en la cual se establece las reglas que tienen valor legal para la empresa.

Son documentos que contienen el inicio de las actividades de la empresa, los nombres de las personas que la conforman, obligaciones, derechos y deberes para los creadores, la razón social de la empresa y los fines para los cuales se ha creado.

“ATU” Artículos de Acero S.A. suscribió sus estatutos en 1941 al haber iniciado sus actividades, con el detalle de su objetivo inicial al constituirse y las actividades a las cuales se va a dedicar.

Los Estatutos de la fábrica mencionan el objeto de la Sociedad, la cual se dedica a la fabricación, importación, exportación, distribución, venta local y representación de toda clase de artículos de acero, de material plástico de madera o de cualquier otra clase de materiales.

Así como también el tratamiento del capital social y de las acciones de la fábrica, del régimen y administración de la sociedad, de la Junta General de Accionistas, Consejo de Administración, del ejercicio social, cuentas y aplicación de resultados, disolución y liquidación de la sociedad. El Estatuto va a regir durante toda la vida de la fábrica y se realizarán las modificaciones debidas en el caso que la fábrica las realice.



Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno

Es la normativa en el campo tributario que describe de manera detallada los artículos de la Ley de Régimen Tributario Interno, con el fin que el usuario tenga una mejor comprensión y pueda responder ante la autoridad tributaria.

El reglamento está por debajo de la Constitución, de las leyes y de las normas con rango de Ley, el cual regula la aplicación de los lineamientos generales de las contribuciones tributarias que deben cumplir los sujetos pasivos en una manera equitativa y para el Servicio de Rentas Internas mejora la recaudación tributaria. ATU al igual que da cumplimiento a la Ley, cumple con el Reglamento con respecto a sus obligaciones tributarias.



Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.

El Reglamento aporta con la normativa que deben cumplir las empresas para el tratamiento de los comprobantes de venta, retención y documentos complementarios los cuales deben emitir y recibir, que se los utiliza como respaldo para la declaración de impuestos.

ATU está en la obligación de emitir comprobantes de venta como: facturas, liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios, notas de débito, notas de crédito y Guías de remisión, cumpliendo con las características en cada caso.

Se entregan estos comprobantes para respaldar las ventas que realizan, así como las retenciones efectuando las obligaciones como Agente de Retención.



Código de Trabajo

El Código de Trabajo es una normativa que ayuda a la regulación de las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

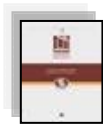
Este Código establece las obligaciones, prohibiciones, derechos y deberes de cada parte tanto empleador como empleados.

La fábrica ATU posee personal con contrato fijo, temporal y por jornadas o contrato especial de acuerdo al nuevo mandato. Acatando lo establecido en el Mandato 8, ATU eliminó la contratación a través de tercerización.

Los pagos de sueldos y salarios son cancelados quincenalmente a todos los empleados de la fábrica los mismos que se encuentran sobre el sueldo básico unificado de \$240,00 USD, año 2010, de igual forma los beneficios de Ley en las fechas establecidas como: se cancela sus horas extras y suplementarias, décimo tercer y décimo cuarto sueldo, las

utilidades en el mes de abril, además en la fábrica se paga un bono de alimentación y transporte.

Ofrece un lugar de trabajo adecuado con las prevenciones a riesgos que puedan producirse durante las horas de trabajo y ha contratado personal con capacidades diferentes, en puestos administrativos y de producción de acuerdo a esta normativa.



Código Tributario

El Código Tributario es un documento legal a través del cual se establece la regulación de las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos.

A través de este se regula la aplicación a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos.

La fábrica ATU mantiene actividades de comercio y al ser una empresa legalmente constituida tiene la obligación de cumplir con obligaciones tributarias con el fisco.

Su aplicación está directamente ligada con las normas tributarias establecidas en la Ley de Régimen Tributario en el cual se tiene una explicación más detallada sobre las obligaciones, de igual manera en el ámbito municipal cumple con los pagos de impuestos como el predial de la planta.

La fábrica ATU realiza sus obligaciones tributarias y como tal en el 2008 la misma recibió un certificado por cumplimiento tributario luego de la Auditoría Tributaria realizada.



Norma ISO 9001

Las normas ISO, buscan la manera de estandarizar la gestión de calidad en una empresa, por lo que se presentan en un mismo lenguaje y la metodología de aplicación. Son normas que establecen acuerdos contractuales fijando los requisitos para la administración de sistemas de gestión de calidad, para la cual la empresa debe demostrar: cómo prueba sus productos, cómo capacita a sus empleados, cómo mantiene sus archivos de documentación, cómo detecta y corrige errores.

Esta norma es de forma obligatoria a quienes certifican en ISO 9001, como es el caso de la fábrica ATU que en el año 1999 obtuvo la certificación y en la actualidad busca la renovación de la misma.

ATU ha adaptado esta norma a su fábrica, es decir a la producción de muebles de oficina y de hogar. Tanto los procesos como los productos que se realizan en la fábrica buscan cumplir con los principios de calidad, la gerencia imparte charlas de motivación para que todos los empleados se sientan parte de este proceso y realicen sus actividades enfocadas a este fin.




Ordenanza 213 del Distrito Metropolitano de Quito


La ordenanza 213 es una disposición que trata sobre el Medio Ambiente, habla sobre la prevención y control del Medio Ambiente, por lo que la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito dispone de los sistemas de control necesarios para exigir el cumplimiento de la gestión ambiental.

ATU al ser una industria que se encuentra domiciliada en la ciudad de Quito, cumple con esta Ordenanza realizando el respectivo tratamiento de los desperdicios, así como también se llevan programas de control y prevención para la protección ambiental.

Organismos de Control

<p style="text-align: center;">Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)</p> 	<p>“El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.”</p> <p>La fábrica ATU se encuentra controlada por el IESS, ya que tiene trabajadores bajo relación de dependencia y por este motivo debe cumplir con la afiliación y cuidado de riesgos de cada uno.</p>
<p style="text-align: center;">Superintendencia de Compañías</p> 	<p>“La Superintendencia de Compañías a través de su Centro de Mediación, colabora con el fin de lograr un mejor futuro para las compañías, socios o accionistas, empresarios e inversionistas que acudan al Centro. Procura el fortalecimiento empresarial y el desarrollo del mercado de valores.”²</p> <p>ATU fue constituida como sociedad anónima y es una compañía que se rige a los controles que realiza la Superintendencia de Compañías y el respectivo cumplimiento de todas las obligaciones solicitadas por la Superintendencia de Compañías.</p>

² Consultada el 01 de noviembre de 2010 en: http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/Marco%20Legal.htm

<p style="text-align: center;">Servicio de Rentas Internas (SRI)</p> 	<p>“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.”³</p> <p>La fábrica cumple con sus obligaciones tributarias como las declaraciones mensuales del Impuesto al Valor Agregado (IVA), Retenciones respectivas, declaración anual del Impuesto a la Renta además al ser considerada como Contribuyente Especial presenta el Anexo Transaccional Simplificado (ATS).</p>
<p style="text-align: center;">Defensoría del Pueblo</p> 	<p>Esta institución fue creada para la protección y promoción de los derechos de las personas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos que habitan en Ecuador; en el exterior y de los derechos de la naturaleza, para propiciar la vida digna y el buen vivir.</p> <p>ATU presenta sus productos con todas las características que poseen, además brinda un servicio en el que se dan a conocer la composición de estos con el fin que los clientes se sientan respaldados por la fábrica y no acuden a la defensoría del pueblo.</p>

³ Consultado el 31 de Octubre de 2010 en: <http://www.sri.gob.ec/web/guest>

<p style="text-align: center;">Ministerio de Relaciones Laborales</p> 	<p>El Ministerio de Relaciones Laborales “ejerce la rectoría en el diseño y ejecución de políticas de desarrollo organizacional y relaciones laborales para generar servicios de calidad, contribuyendo a incrementar los niveles de competitividad, productividad, empleo y satisfacción laboral del País.”⁴</p> <p>La fábrica ATU se encuentra regida por este Organismo ya que realiza contratación de personal y mantiene trabajadores laborando bajo relación de dependencia, por este motivo está en la obligación de informar al Ministerio el ingreso de un nuevo personal y de ser el caso la salida del mismo.</p>
<p style="text-align: center;">Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN)</p> 	<p>“Organismo técnico nacional, eje principal del Sistema Ecuatoriano de la Calidad en el país, competente en Normalización, Reglamentación Técnica, Metrología y Certificación de la Conformidad; que contribuye a garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente, la protección del consumidor; y, promueve la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana.”⁵</p> <p>La fábrica ATU cumplió los requisitos y obtuvo el certificado otorgado por esta institución, que en el Ecuador regula el cumplimiento de esta normativa. Al obtener la certificación la fábrica se rige a las disposiciones del INEN, ya que desde 1999 ha mantenido la certificación de ISO 9001.</p>

⁴ Consultado el 31 de octubre de 2010 en: <http://www.mintrab.gov.ec/index.php>

⁵ Consultada el 01 de noviembre del 2010 en: http://www.inen.gov.ec/images/pdf/plan_estrategico_octubre2014.pdf

<p style="text-align: center;">Ilustre Municipio de Quito</p> 	<p>El Concejo Metropolitano del Ilustre Municipio de Quito se dedica a cumplir con la aprobación de ordenanzas, resoluciones y acuerdos en el Distrito Metropolitano de Quito que buscan el beneficio de los ciudadanos.</p> <p>Regula el cumplimiento de la ordenanza 213 que habla sobre el control y prevención del medio ambiente. La fábrica debe cumplir esta normativa legal, con el fin de contribuir al cuidado del medio ambiente dando el tratamiento adecuado a los desechos y evitando contaminación.</p>
--	--

1.1.2. Objetivos de la institución

- Producir y comercializar muebles de oficina y hogar dirigido especialmente a un mercado de empresas Públicas y Privadas.
- Crear diseños de muebles de oficina y hogar, innovadores y creativos cumpliendo los requerimientos de los clientes.
- Exportar muebles con estándares de calidad para llegar a ser una empresa preferida y reconocida a nivel internacional al satisfacer las necesidades de amueblamiento de la oficina y el hogar.

1.2. La Empresa

Se realiza una descripción y definición de empresa junto a su respectiva clasificación, con el fin de tener un preámbulo general de actividades y características de las empresas, para de esta manera poder enmarcar datos específicos referentes a la fábrica ATU.

Empresa

Se puede definir a la empresa como el ente económico orientado a ofrecer, vender y producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la colectividad para conseguir utilidad.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

De acuerdo a
la actividad
que cumple

Servicios: Son todas aquellas que prestan o venden servicios profesionales calificados a cambio de un determinado valor.

Comerciales: Persona jurídica que se dedica a la compra-venta de mercadería, la misma que no realiza ninguna transformación en el producto, sino que lo comercializa a un precio superior al de la compra, lo que constituye una utilidad

Industriales: Son las empresas que están dedicadas a la transformación total o parcial de un artículo destinado a la venta y para lo cual necesita de los medios de producción, a estos costos es necesario agregar un margen de utilidad.

De acuerdo al
sector al que
pertenece

Públicas: Son entes contables constituidos por el aporte de capitales del Estado y que son creadas sin finalidad de lucro.

Privadas: Son entes contables constituidos legalmente con el aporte de capital de personas naturales y/o jurídicas del sector privado en su totalidad y que básicamente persiguen finalidades de lucro.

Mixtas: Son entes contables que para su conformación se requiere del aporte de capitales privados y públicos, su marco legal lo reglamentan los dos sectores.

De acuerdo
con el tamaño

Grandes Para encasillar a una empresa como grande, mediana y pequeña intervienen varios factores, entre los más destacados es el monto del capital, número de personas que la integran, volumen de sus activos, espacio físico, volumen de ventas, etc.

Medianas

Pequeñas

De acuerdo a la
integración del
capital

Unipersonales: Son aquellas empresas que están formadas y son de propiedad de un solo dueño, es decir de una persona natural.

Sociedades o Compañías: Son las empresas que están formadas por su capital mediante la aportación de varias personas. Se subdividen en

CLASIFICACIÓN DE LAS SOCIEDADES O COMPAÑÍAS

Sociedades de Personas

Compañía en Comandita Simple Existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables y otros suministradores de fondos, llamados socios comanditarios cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

Compañía en Nombre Colectivo: Este tipo de compañía se contrae entre dos o más personas que hacen del comercio bajo una razón social; esta es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios o de alguno de ellos, con la agregación de las palabras “y Cía.”, solamente los nombre de los socios pueden formar parte de la razón social

Sociedades de Capital

Compañía o Sociedad Anónima: Es una sociedad cuyo capital está formado por las aportaciones de los accionistas que responden únicamente por monto de sus acciones, las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas la reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Compañías de Responsabilidad Limitada: Es la sociedad que se contrae con un mínimo de tres personas o más, hacen del comercio bajo una razón social o denominación objetivo, a la que se añadirá la palabra “Compañía Limitada” o su abreviatura “Cía. Ltda.”, si se utiliza una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía pre existente.

Compañía de Economía Mixta: En este tipo de compañías podrán participar, el Estado, las Municipalidades, Concejos Provinciales y las entidades u organismos del sector público, conjuntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de estas compañías.

La fábrica ATU pertenece al sector industrial privado, ya que se dedica a la fabricación de muebles y su capital fue conformado por aportaciones de personas naturales con fines lucrativos a través de la actividad que esta genera.

ATU es una Sociedad Anónima que pertenece a las sociedades de capital la misma que se constituyó bajo escritura pública. El capital de la fábrica es propio y se encuentra dividido en acciones negociables, formado por las aportaciones de los accionistas, ATU tiene tres accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Por este motivo los accionistas participan en los beneficios sociales en proporción al valor pagado por sus acciones, así como también responden ante los acreedores de la compañía en la medida de que hubieren percibido pagos. Como sociedad anónima tiene la obligación de presentar anualmente sus Estados Financiero y ATU está obligada a presentar un informe de auditoría externa de Estados Financieros.

1.2.1. Reseña Histórica

La compañía ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A., se constituyó como compañía anónima mediante escritura pública otorgada por el Dr. Daniel Belisario



Hidalgo Notario Cuarto del Cantón Quito el 11 de diciembre de 1940, legalmente inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito el 4 de enero de 1941, bajo la denominación de THE ROTHSCHILD METAL WORKS.

Cambió su denominación a la de ATU ARTICULOS DE ACERO S.A., mediante escritura pública otorgada en Quito el 26 de Julio de 1948, inscrita en el Registro Mercantil de Quito, el 5 de octubre de 1948. El capital se constituye por Hans Rothschild, su fundador, y Gandara Guignabaudet Juan Pedro con un capital suscrito de 4,80 USD y su capital autorizado por el mismo valor.

ATU una compañía de origen Europeo fundada en Ecuador en 1940 por Hans Rothschild, como The Rothschild Metal Works (RMW).

Primera Fábrica, 1940



En principio se dedicaba a la fabricación de recipientes metálicos como ollas y envases para leche, luego bicicletas.

Desde hace más de 40 años se ha encaminado al diseño, fabricación y comercialización de mobiliario de oficina, logrando en corto tiempo posicionarse en los primeros lugares como proveedor de estos productos a nivel nacional.

En 1992 aparece en el mercado internacional llegando a México, Puerto Rico, Costa Rica, Honduras, Nicaragua, Guatemala, Venezuela, Perú, Bolivia y Chile. En estos países, ATU compite en posiciones estelares con su refinado diseño, calidad y servicio.

ATU se ha mantenido con tecnología de punta tanto en sus procesos productivos como administrativos, amparados por las mejores normas técnicas y desde 1999 por la Certificación de la Norma ISO 9001 – 2000.

Fábrica Actual



“Este despunte tecnológico y organizativo ha hecho a ATU merecedor de varias distinciones que incluyen entre otras la condecoración a la Mejor Empresa Exportadora del Ecuador por la Cámara de Industriales de Pichincha en el Año 2002.”⁶

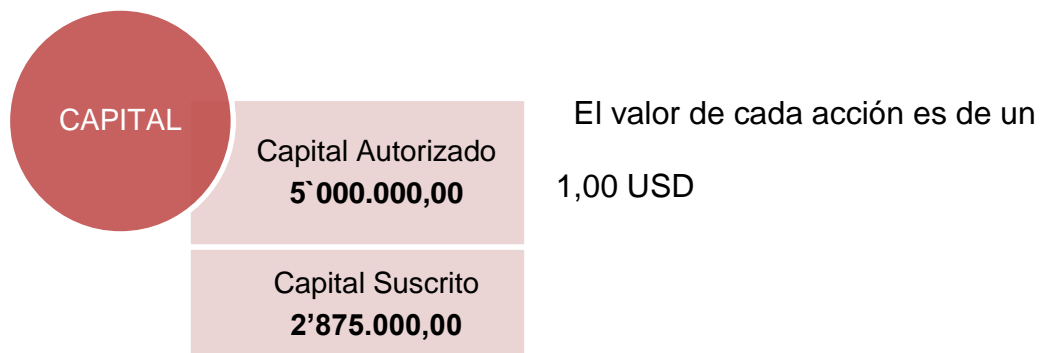
En el 2004, ATU incursiona en el mercado de muebles modulares para el hogar. Con soluciones innovadoras para cocinas, closets y baños, ATU ingresa a un segmento complementario con la calidad que le hizo famoso en muebles de oficina. Esta línea de producción se une en el 2007 a los productos de exportación que oferta la fábrica.

⁶ Fuente: Diario “El Comercio”, 15 de Marzo del 2002

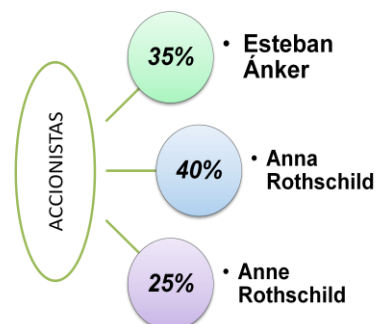
En el año 2009 incursiona en la producción de una nueva línea RTA (ready to assamble), que son muebles listos para armar, los cuales se entregan en piezas y se proporciona el respectivo instructivo para que se los arme. También realiza la venta de aliados estratégicos de seguridad y decorativos para el hogar.

En la actualidad la Empresa opera una planta de 20.000 metros cuadrados en Quito y tiene más de 450 colaboradores que le ayudan a diseñar, producir e instalar productos con la más alta calidad. ATU fabrica bajo estrictas normas de la American National Standars Institute (ANSI) y utiliza maquinaria de última generación para asegurar la calidad de sus productos.

Su capital está conformado por:



Tres accionistas conforman el cuadro accionario de la fábrica quienes aportan y son responsables de los siguientes porcentajes:

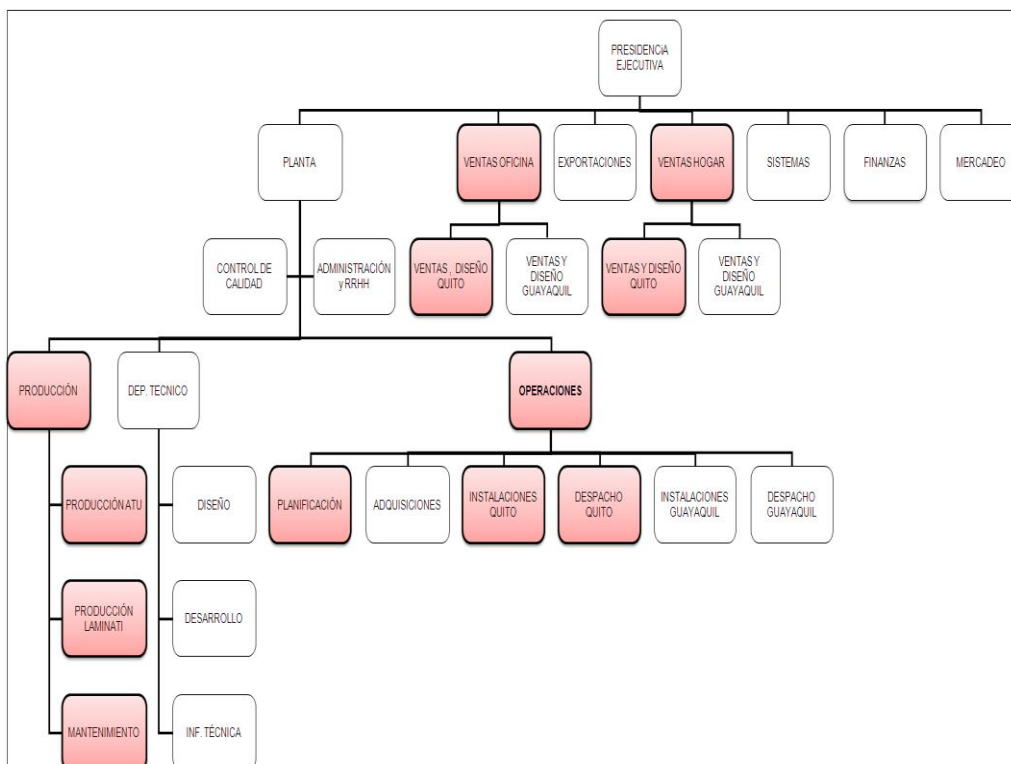


Después de 70 años de innovación, su familia continúa impulsando la empresa, manteniéndola como la primera productora de muebles del Ecuador y entre las empresas de muebles más fuertes del Pacífico Sur.

1.2.2. Organigramas

Los organigramas ayudan a conocer de una manera gráfica la estructura orgánica de la empresa, la forma en que se encuentran establecidos los niveles jerárquicos y las relaciones que se mantienen entre cada área trazándose las respectivas líneas de autoridad y asesoría.

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A Organigrama General – Estructural Año 2009



Fuente: Fábrica ATU

Elaborado por: Departamento de Control de Calidad

1.2.2.1. Organigrama Estructural

El organigrama estructural representa la estructura lineal jerárquica y de responsabilidad, en la cual se indica la denominación de cada unidad de mando. **(Ver Anexo A).**

1.2.2.2. Organigrama Funcional

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Tienen por objeto indicar, en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones o labores de los órganos representados. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general. **(Ver Anexo B).**

1.2.2.3. Organigrama Personal

Es la representación gráfica de la estructura organizativa en el cual se indica el número de personas que laboran en cada área. 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. **(Ver Anexo C).**

CAPÍTULO 2

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Ninguna organización podría funcionar adecuadamente si las distintas unidades que la conforman estén actuando de manera independiente y aislada, sin mantener una relación con el resto de la organización.

Se desarrolla sobre la base de la planificación estratégica a través de la cual se busca que todas las áreas de la empresa aprendan a interactuar y trabajar en equipo como un todo para lograr los objetivos y resultados previstos.

La dirección estratégica va a ser una herramienta indispensable en las empresas ya que parte de la situación actual para realizar una proyección a futuro de lo que se espera cumplir con la empresa, a través del planteamiento de una misión, valores organizacionales, objetivos y metas.

La empresa se ha mantenido en un proceso constante de actualización en lo referente a las técnicas de administración, dentro de este contexto se han determinado la Misión y Visión que se muestran a continuación:

2.1. Misión

Es la definición actual de lo que realiza la empresa, su razón de ser, es decir el fin principal para la cual fue creada.

MISIÓN DE ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.⁷

“Construir nuestro futuro produciendo y comercializando muebles de oficina y hogar de óptima calidad, dedicando nuestros esfuerzos a conseguir el deleite de los clientes, el desarrollo del personal y la satisfacción de los accionistas sobre la base de una cultura de compromiso de los empleados y colaboradores, haciendo de la innovación y la eficiencia una tarea diaria manteniendo nuestra responsabilidad hacia la comunidad y la protección del ambiente es nuestra misión.”

2.2. Visión

“Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización”⁸ El planteamiento de la visión, es fijar un horizonte y saber hacia dónde quiere llegar la organización.

VISIÓN DE ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A (Año 2014).⁹

“Ser una empresa reconocida, distinguida, renombrada y demandante, preferida a nivel Nacional e Internacional al satisfacer las necesidades de amoblamiento de la oficina y el hogar, enfocada en la innovación, creatividad y distinción adquirida por la excelente calidad de nuestros productos.”

⁷ Consultado el 02 de noviembre de 2010 en: www.atu.com.ec

⁸ Consultado el 03 de noviembre de 2010 en: http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm

⁹ Consultado el 02 de noviembre de 2010 en: www.atu.com.ec

2.3. Objetivos Estratégicos

- Ampliar la cartera de clientes nacionales e internacionales, incursionando en nuevos mercados potenciales a través de la innovación y comodidad de sus productos satisfaciendo las necesidades de los demandantes.
- Maximizar los niveles de producción y ventas, reduciendo el nivel de costos y gastos de la fábrica
- Reducir el número de garantías por fallas del producto de manera mensual.
- Incrementar el margen de ganancias por ventas para asegurar altos niveles de rentabilidad de los accionistas.
- Reducir los tiempos de producción e instalación del producto a fin de alcanzar un período óptimo hasta la entrega al cliente.
- Mantener la política de ofrecer productos con precios competitivos para aumentar el número de clientes que recompre los productos

2.4. Políticas

ATU mantiene lineamientos bajo un Sistema de Calidad los cuales se enfocan al logro de las siguientes políticas:

Suministrar muebles de oficina y hogar de óptima calidad que satisfagan las necesidades del cliente al más alto grado.

Obtener una posición de liderazgo en el mercado ecuatoriano y externo basados en la calidad y excelencia del servicio al cliente.

Involucrar a todo el personal en la "mejora continua" de la calidad, enfatizando en la prevención más que en la detección de defectos.

Trabajar por el desarrollo integral de los empleados

Convertir a los proveedores en aliados estratégicos

Proteger al medio ambiente

2.5. Principios y Valores

El estudio de los principios y valores aplicables a la vida económica y empresarial hace referencia a cuerpos normativos voluntarios o

procedimientos estandarizados de gestión basados en principios y valores éticos.

En la fábrica ATU se mantiene la buena práctica ética por los miembros, y cumplen con los siguientes principios y valores:

Principios

- **Confianza**

La confianza dentro de la fábrica sobre todo entre compañeros de trabajo está estrechamente enlazada a fiabilidad, credibilidad y seguridad; además los clientes confían en la calidad de los productos que se ofertan.

- **Compromiso**

Se habla de compromiso como uno de los conceptos imprescindibles en todos los miembros de la fábrica que unen sus esfuerzos al cumplimiento de su visión y concepto empresarial.

- **Profesionalidad**

Es importante que dentro de la empresa se conserve este principio sobre formación, experiencia y conocimientos específicos con los que deben actuar los empleados.

- ***Innovación***

La innovación está siempre presente en cada área de la empresa, buscando que se ofrezca gran variedad de productos.

- ***Trabajo en Equipo***

Buscar que todos los miembros de la fábrica realicen sus actividades bajo el concepto de que el trabajo de cada uno va a permitir el trabajo de sus compañeros para cumplir de manera solidaria los fines planteados.

- ***Cuidado del Medio Ambiente***

Todas las actividades y la normativa que cumplen a favor del medio ambiente evitan la destrucción del ecosistema. ATU es una empresa que se encuentra comprometida con el cuidado del medio ambiente, lo que se ha impartido en cada uno de los miembros.

Valores

- ***Respeto***

La fábrica mantiene un ambiente de respeto entre todas las personas y siguen un correcto accionar.

- ***Honestidad***

La honestidad está entendida en la fábrica como la defensa de los bienes de la empresa y de su patrimonio, en todas las actuaciones, de manera transparente y demostrable

- ***Calidad***

Búsqueda constante por hacer las cosas bien para satisfacer desde un principio las necesidades del cliente.

- ***Responsabilidad***

La responsabilidad que se practica en ATU va enfocada al cumplimiento de las acciones realizadas en cada área.

- ***Comportamiento Ético***

En el cual cada miembro de la fábrica actúe bajo aspectos morales.

- ***Compromiso ante la sociedad***

ATU conoce los problemas sociales por lo que brinda su apoyo a través de acciones y proyectos que reduzcan los problemas y necesidades sociales de una forma transparente. Actualmente aporta a la operación sonrisa, solidarizándose con los pacientes que tienen malformaciones congénitas participando en el cambio de vidas.

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional se lo realiza para identificar un conjunto de factores internos y externos que inciden en el desarrollo del negocio, para determinar las áreas críticas que expliquen los problemas de las empresas.

La fábrica ATU es una empresa reconocida dentro del sector productivo de muebles de oficina y hogar con 70 años de trayectoria en el mercado satisfaciendo las necesidades de amueblamiento con productos innovadores y de calidad que ofrece. Varios factores tanto positivos como negativos son los que interfieren en el desempeño de la fábrica ATU, los cuales se deben reconocer para tomar acciones para mejorar y minimizar riesgos que puedan afectar a la misma.

3.1. Análisis Interno

El análisis interno va a dar a conocer el estado actual de la empresa en aspectos internos de la misma, que ayuda a reconocer las fortalezas y debilidades que posee, para buscar estrategias de mantener las fortalezas y eliminar las debilidades.

Se esquematiza los departamentos de la fábrica a través de la siguiente ilustración:

Gráfico 3.1 Estructura General de la Fábrica ATU



Fuente: Fábrica ATU
Elaborado por: Dante Burbano

3.1.1. Departamento de Producción

El área productiva de la fábrica es la responsable del diseño y fabricación de los productos, es decir la razón de ser de ATU.

En este departamento se realiza la coordinación de las áreas de ATU (Artículos de Acero) y Laminati (Artículos de Madera).

El proceso de producción se realiza bajo el control del sistema informático BAAN, el cual mantiene la información de los inventarios, las órdenes de compra y de fabricación que se generan. Una vez que se realizó la visita a este departamento se puede mencionar que se realizan los siguientes procedimientos:

Carga y Producción de Partes y Armados

En este procedimiento se inicia con la recepción de la materia prima, una vez que se ha seleccionado la misma ingresa al proceso de producción, se activan en el sistema las órdenes de cortes de artículos de acero indicando el número de piezas que ingresarán a la sección de máquinas y sueldas, así como también el recorte del textil. De igual manera se trabaja con la activación de cortes de tableros, que una vez registrado en el sistema se inicia con el corte de los mismos.

Es decir en ambos casos se realiza el trazado que se va a necesitar para la producción de los muebles a través del sistema informático, en el cual se programa a las máquinas y se realiza el corte de los mismos.

Una vez que ya se tiene los cortes, se arman las piezas para que ingresen a la sección de pintura del acero o el pegado de melamina en las maderas para colocar el color que se ha solicitado en el pedido.

Ensamblaje

En esta sección una vez que ya se tienen las partes armadas se ingresan estos productos al área de ensamble, en el cual se encuentra la tapicería en los casos que sea necesario para coser el textil y proceder al

ensamblaje de los muebles en los cuales se va armando cada uno de acuerdo a las especificaciones del mismo.

En esta etapa se realiza el montaje de los muebles por obreros para luego realizar los acabados del producto para protegerlo y preservarlo, dándole los efectos ornamentales.

Empaque

Una vez que ya se ha terminado el proceso de producción hasta el ensamble en el cual ya se tienen los muebles fabricados, se transporta a la sección de empaque. La cual dependiendo del producto son empaquetados en cartón, espuma flex, y plástico de embalaje para evitar el daño del producto. Y se los transporta a la Bodega de Producto Terminado en donde finaliza el proceso productivo.

- Una vez realizada la visita previa se observó la siguiente debilidad:
En el proceso productivo de la fábrica no se realiza una supervisión por control de calidad en cada fase y el producto llega al cliente con fallas o incompleto provocando insatisfacción del mismo, esto se debe a la falta de aplicación del manual de supervisión y control del producto final, ya que se está manteniendo la confianza en cada etapa para el cumplimiento del procedimiento de acuerdo a los requerimientos del producto ocasionando la generación de pedidos en

garantía, para reprocesar el mueble o nuevamente fabricarlo, incurriendo en recursos económicos, humanos y de espacio por la fábrica.

3.1.2. Departamento de Cobranzas

En esta área también se coordina a través del sistema ERP, BANN, siendo una herramienta vital en los procesos de facturación y cobranza; además el sistema integra la información de la producción con la información comercial y financiera.

El departamento de Cobranzas está conformado por 4 personas: el Jefe de Cobranzas, un facturador y dos personas recaudadoras.

Este proceso inicia a partir de la generación de pedidos, es decir una venta, con lo que se inicia el proceso de cobro ya que los clientes deben realizar un pago anticipado del 60% del valor de la compra, este proceso se maneja bajo un plan de ventas. Se inicia la facturación de acuerdo al plan de cobros, en el que se estipula el contrato de pago en efectivo o crédito, una vez que el sistema activa las facturas pendientes de cobro se inicia con la gestión, esto se lo realiza cuando el pedido este entregado totalmente al cliente y el mismo se encuentre satisfecho.

En el caso que se tenga novedades con los productos en cuanto a fallas y retrasos en la entrega ocasiona que no se pueda gestionar el cobro.

- Una vez realizada la visita previa se observó la siguiente debilidad:

El proceso de cobranzas oscila entre 3 y 5 meses, y su personal no se dedica a gestionar los cobros de cuentas representativas, debido a que el departamento de cobranzas depende de actividades de cierre de pedidos que se realizan en el área de servicio al cliente, esto se debe a que no cuenta con un reglamento interno de cobranzas, ya que las autoridades no han realizado reuniones de mejora. Por lo que el volumen de cartera vencida es demasiado alto afectando a la liquidez de la fábrica e incluso considerándose cuentas incobrables.

3.1.3. Departamento de Ventas

Área de ventas

El departamento de Ventas está dirigido bajo la Gerencia de Ventas y en esta área laboran alrededor de 20 ejecutivos de ventas, la mayoría de ellos dedicados a la venta de muebles de oficina (15 personas) y las personas que se encargan de las ventas de la línea de hogar (5 personas), además que existen 2 coordinadores de ventas para cada línea de producción. De acuerdo a la visita realizada la coordinación de

ventas supo indicar que el proceso de ventas se comprende en tres pasos:

El Levantamiento de la obra civil

En este paso los ejecutivos de ventas una vez que se les notifica de las llamadas de clientes, se comunican con ellos y realizan una visita para conocer el lugar donde se va a instalar, sea en los casos de oficinas ya construidas o en proyectos de construcción con lo que revisan los planos para conocer las dimensiones del lugar.

Amueblamiento con los productos de ATU

Las oficinas de ventas de ATU en Guayaquil y Quito, están modeladas como Show Rooms en los cuales se exhibe los productos que se ofrecen de esta manera se da a conocer previamente los muebles que se les está ofreciendo a los clientes y se les envía una proforma con los costos de los productos. Cuando el cliente acepta, se realiza un modelado en el sistema de la ubicación de los muebles tanto para estaciones de trabajo como para amueblamiento de hogar, se les indica la gama de textiles, colores y materiales.

Una vez que se recogen todas las necesidades de los clientes se imprimen los planos de instalación y se comunica al cliente. Para proceder a la siguiente etapa:

Revisión y aprobación con el cliente

El cliente revisa los planos de instalación de los productos y una vez que el cliente está de acuerdo con la propuesta se genera un pedido desde la herramienta de diseño hacia el sistema, luego de cumplir algunas formalidades como la firma de contratos y el pago anticipado de un porcentaje de la venta, el pedido se transfiere del departamento de ventas al departamento de producción.

- Una vez realizada la visita previa se observó la siguiente debilidad:
Actualmente los ejecutivos de ventas, se ven obligados a realizar contratos a menor plazo para asegurar una venta y acuerdan con los directivos la aprobación de estos pedidos y así poder cumplir con los objetivos de venta, esto se debe a la falta de aplicación del instructivo para la generación de pedidos, debido a que los ejecutivos presentan poco interés con el cumplimiento del mismo y no se sienten identificados con la fábrica, ocasionando que la fábrica se vea afectada en su capacidad pronosticada y disminuya sus rentabilidades.

3.1.4. Departamento de Operaciones

Este Departamento es conocido como el área de control en la fábrica, está conformado por 3 áreas: Adquisiciones, Planificación y Servicio al Cliente e Instalaciones.

Adquisiciones

En esta área laboran 5 personas: la Jefa de Adquisiciones, 4 asistentes que realizan las compras de las diferentes materias primas e insumos.

Esta área es fundamental en el proceso de fabricación de muebles, ya que se dedica a la compra de materias primas.

Previo a la realización de las compras conjuntamente con personal del departamento de control de calidad se realiza una selección de proveedores considerando aspectos como calidad, precio y tiempos de pago.

Este departamento utiliza el plan de compras para realizar la adquisición de las mismas y gestionar una disminución en los precios así como también en los tiempos de entrega.

Se realizan reportes que permiten llevar un control en cuanto al monto de compra, pago a proveedores, control de suministros de oficina, montos por aliados, compra de subcontratistas, etc.

Planificación

En esta área laboran 6 personas: el Jefe de Planificación, 2 se encargan de la producción línea hogar, 2 personas a la producción de la línea oficinas y 1 persona que es la encargado de las garantías.

Esta área es la encargada de activar los productos para que se inicie el proceso de producción, todas las actividades que realizan se encuentran sistematizadas, a través del cual se conocen las necesidades de cada pedido y las insuficiencias de materiales y de ser el caso la modificación de fechas de entrega del producto.

- Una vez realizada la visita previa se observó la siguiente debilidad:
No se está evaluando la capacidad de personal y maquinaria disponible que posee la fábrica, para lo cual, al tratar de cumplir con los pedidos la misma se ve en la necesidad de realizar dos turnos de trabajo en horarios de 7:00 a 18:00 y de 19:00 a 6:00 del siguiente día, esto se debe a la falta de aplicación del manual de procedimientos, ya que no se ha capacitado al personal sobre el reglamento internos, políticas y manuales del área. Como

consecuencia, existe gran cantidad de pedidos atrasados con las fechas de entrega fábrica y las fechas de entrega al cliente, incumpliendo con contrato de entrega.

Servicio al Cliente e Instalaciones

Esta área es la que se encarga de coordinar las ventas y la producción, para comunicar los imprevistos que suceden en cada área, la aprobación de tiempos especiales.

Coordinación de despacho e instalación del Producto: Una vez que se tienen los productos en la bodega de producto terminado de acuerdo a lo que se refleja en el sistema financiero, se coordina con los clientes las fechas de entrega del producto y la fecha de instalación, realizando una previa planificación de la capacidad de los camiones para optimizar las entregas y los grupo que se asignarán para la instalación. En la actualidad se maquila el servicio instalación con personal calificado en cada línea.

Una vez que se ha completado la instalación, el supervisor de obra notifica al cliente para que se revise toda la instalación y se procede a la firma del acta entrega – recepción del producto.

Se envían estos documentos a la fábrica para que el coordinador de instalaciones ingrese la fecha de finalización de la obra a través del cual el sistema activa las cuentas por cobrar.

Coordinación de Novedades y Encuestas: Se maneja y direcciona las novedades generadas por fallas de productos que han llegado a los clientes, creación de pedidos para dar solución a faltantes que se encuentran en las obras de instalación, lo que se busca es dar una solución inmediata a cada novedad.

Posterior a la instalación o entrega del producto se realiza el proceso de encuestas de satisfacción para conocer la opinión del cliente en temas como: tiempo de producción, calidad del producto, servicio de entrega e instalación.

- Una vez realizada la visita previa se observó la siguiente debilidad:
Actualmente el proceso de servicio al cliente se lo realiza de una manera empírica ya que el personal no está capacitado para brindar una correcta atención al cliente, esto se debe a la inexistencia de un instructivo donde se establezca estrategias de atención al cliente, por lo que la fábrica ha perdido clientes ocasionando que las ventas bajen y disminuyan las utilidades.

3.2. Análisis Externo

“Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.”¹⁰

3.3. Influencias Macroeconómicas

Son los factores externos que no se los pueden controlar por la empresa por lo que se realiza un análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales que afectan directa e indirectamente de manera positiva o negativa a la fábrica.

3.3.1. Factor Político

El aspecto político se ha vivido de una manera muy agitada en el país ya que en los últimos ochenta y un años la democracia ha sido quebrantada

¹⁰ Consultado el 8 de noviembre de 2010 en: www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/

innumerables veces con golpes de Estado y cuartelazos dando paso a gobiernos de facto.

Gobernabilidad

La inestabilidad política se ha venido manteniendo desde el año 2000 una vez que se anuncia la dolarización del país, en la cual la divisa llegó a un valor de 25 mil sucres.

Durante este tiempo a través de la dolarización las empresas, como la fábrica ATU tuvieron que modificar sus datos financieros y replantear algunos aspectos como costos, precios de los productos, pago de sueldos, etc.

Luego de la dolarización se han realizado algunos cambios con las decisiones políticas que han afectado tanto a las empresas como a la ciudadanía.

En el año 2005 asume la presidencia el Ing. Lucio Gutiérrez Borbua.

Durante todo su período, el fisco ecuatoriano ha contado con una bonanza de ingresos, provenientes de los altos precios internacionales del petróleo. Esto hizo que no tuviera que recurrir a la subida del precio de la gasolina, gas, luz, agua, transporte y otros servicios básicos, lo cual

ayudó a la fábrica ATU ya que pudo mantener sus precios y poder ser competitivo tanto nacional e internacionalmente.

De igual manera la disminución de la pobreza de muchas familias fue gracias a los recursos de los emigrantes, lo cual estaba incentivando la construcción y por ende el amueblamiento de los hogares con lo que se mejoró la demanda de los productos de ATU, fortaleciendo relaciones comerciales entre estos sectores.

Apoyó a los grupos tradicionales del poder económico y a Estados Unidos, dispuso de mandos militares incondicionales al Presidente de la República, neutralizó el movimiento indígena y del MPD.

Estas decisiones fueron las causantes de que los indígenas dejen de apoyarlo y se inicien las manifestaciones a través de las cuales se decretó estado de emergencia, y las Fuerzas Armadas apoyaron la decisión del Parlamento por la destitución del Presidente con lo que Lucio Gutiérrez se ve obligado a abandonar el país.

Nuevamente se vivió un ambiente de inestabilidad e inconformidad y nuevas expectativas para las empresas como ATU.

En el año 2007, tras la destitución de Lucio Gutiérrez, de acuerdo al Art. 168 de la Constitución asume el poder el vicepresidente Alfredo Palacio.

En su mandato intentó llevar a cabo algunas políticas como: realizar una consulta popular para la reforma constitucional, recoger las sugerencias de los ciudadanos, continuo con los trámites del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, y detuvo el proyecto de inclusión del Ecuador en el Plan Colombia.

El TLC era una calle de dos vías. Tanto las importaciones como las exportaciones se la realizan sin ningún tipo de aranceles. Este hecho hizo que tanto la CONAIE y las cámaras de comercio se encuentren en oposición a esta medida.

Este tratado iba a apoyar a las empresas, en el caso de ATU en temas como la importación de materia prima más barata, pero iba a disminuir la competitividad de la empresa ya que la importación de productos norteamericanos iban a ser más baratos por el subsidio que otorga el gobierno. Una vez que terminó su período se elige al Dr. Rafael Correa Delgado.

El Dr. Rafael Correa “es un político de ideología de Izquierda, nacionalista y bolivariana, en la línea del denominado Socialismo del siglo XXI que aplican sus homólogos venezolano, Hugo Chávez y boliviano, Evo Morales. Se define a sí mismo como neo desarrollista y humanista; cristiano de izquierda”¹¹, protege una convicción de Revolución

¹¹ Consultado el 9 de noviembre de 2010 en: http://es.wikipedia.org/wiki/Rafael_Correa

Ciudadana y realiza una reforma al Estado ecuatoriano, por lo que en su gobierno ha llegado a tomar decisiones que han hecho cambios radicales y enfocados al cumplimiento de las leyes.

Se mantiene el proceso de dolarización la inversión social ha incrementado en el 15% para apoyar al bono solidario y al bono de la vivienda, se detuvo la negociación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, se limita el proceso de deuda externa, por lo que está motivando la producción nacional de las empresas. ATU se ha visto afectada por las nuevas decisiones del gobierno, ya que se han implementado aranceles a las importaciones y la fábrica dependía de varios productos internacionales que obligaron a elevar los costos.

En ATU se han controlado los precios ya que el gobierno motiva a la producción de pequeños empresarios, incrementando competencia directa e indirecta a la fábrica por lo cual ha tenido que compartir su mercado con otras empresas. A partir del 2008 las decisiones gerenciales en la fábrica han sido de ir disminuyendo el personal, y cambiar las personas con salarios altos por personal nuevo a una menor remuneración. Además se han tomado medidas de ahorro de recursos a través de reciclar el papel, evitar el gasto servicios básicos en lo más posible.

El Estado ha buscado tener mayor participación en las rentas generadas por el petróleo, sin necesidad de subir estos rubros tanto en la gasolina, como servicios básicos fundamentales para seguir desarrollando las actividades productivas de ATU con costos.

Dentro de las reformas que se realizaron se encuentran la eliminación de la tercerización, con lo que se pasó a mantener contratos fijos con los empleados y asumir las obligaciones como Patrono. Mientras que por otro lado sus trabajadores se sienten más respaldados al estar bajo un contrato laboral directamente con la fábrica y perciben cumplidamente sus beneficios sociales.

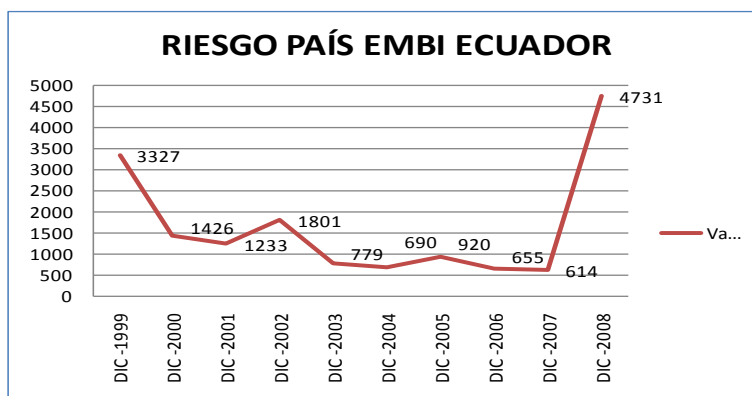
Además del análisis de las decisiones políticas, gobernabilidad de los Presidentes y las diferentes circunstancias de inestabilidad, que se han vivido durante este período provoca que los indicadores del país se vean afectados directamente. En el ámbito político se debe analizar el Riesgo País que se ha venido teniendo, ya que repercute en las actividades comerciales e industriales por lo que amerita que se realice un estudio del mismo.

Riesgo País

El Riesgo País es un índice que representa el riesgo para los inversores que quisieran invertir en un país, como se mencionó uno de los factores

que se analiza es la inestabilidad política. A continuación se presenta las tablas del Riesgo País del período 2010.

Gráfico 3.2 Riesgo País (1999-2008)



Fuente: BCE, CCQ, CAN

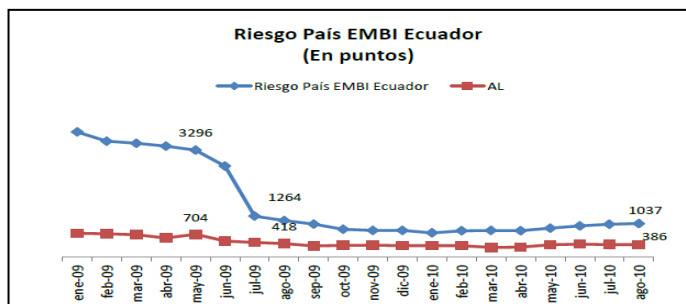
Elaborado por: Andrea Campaña

Análisis

De acuerdo al gráfico se observa que en el año de 1999 en el mes de diciembre el riesgo país se encontraba en 3327 puntos, siendo un índice alto como consecuencia de la inestabilidad política y económica que vivió el país con los cambios que se realizaban como consecuencia de la dolarización.

Entre el período del 2000 al 2007 este indicador oscilaba entre 1420 y 614 puntos, en los cuales se mantuvo una tendencia a la baja. Mientras que en el año 2009 con el inicio de la Gobernación del Presidente Rafael Correa a través de sus políticas y el inicio de la crisis mundial se refleja también en el país ya que asciende a 4731 puntos.

Gráfico 3.3 Riesgo País (2009-2010)



Fuente: BCE, JP Morgan, Flar

Elaborado por: Cámara de Comercio de Quito

Análisis

Al iniciar el año 2009 este indicador mantiene un alto puntaje hasta junio, en el que comienza a descender hasta ubicarse en el mes de agosto con 418 puntos, durante el resto del año se mantiene con esa tendencia.

En el año 2010 de igual forma se mantuvo un puntaje relativamente bajo en comparación a lo que se venía viviendo, esto debido a la estabilidad que se tuvo en el país, considerándolo hasta el mes de junio del 2010. Mientras que en el período de julio a noviembre 2010 este indicador nuevamente ha vendido ascendiendo y se ha mantenido entre un rango de 1226 y 997 puntos.

“El riesgo país promedio del Ecuador se ubicó en 1037 puntos hasta agosto 2010 con un incremento de 2,4% con el mes anterior. Si se contrasta con el promedio de América Latina (386 puntos), se observa

que el riesgo está muy por encima por 651 puntos al promedio de la región”¹²

De acuerdo a los datos que se presenta a continuación se observa que al terminar el mes de septiembre se llega al puntaje más alto, ya que el país vivió un gran acontecimiento, que fue la sublevación de la policía y la incertidumbre que se vivió por el hecho de que nuevamente se ocasiona un golpe de estado y se destituya al Presidente.

Cuadro 3.1 Riesgo País (Noviembre 2010)

FECHA	VALOR
Noviembre-03-2010	1016.00
Noviembre-02-2010	1013.00
Noviembre-01-2010	1012.00
Octubre-29-2010	1011.00
Octubre-28-2010	1004.00
Octubre-27-2010	997.00
Octubre-26-2010	1003.00
Octubre-25-2010	1009.00
Octubre-22-2010	1012.00
Octubre-21-2010	1013.00
Octubre-20-2010	1016.00
Octubre-19-2010	1013.00
Octubre-18-2010	1013.00
Octubre-15-2010	1007.00
Octubre-14-2010	1035.00
Octubre-13-2010	1040.00
Octubre-12-2010	1025.00
Octubre-11-2010	1029.00
Octubre-08-2010	1029.00
Octubre-07-2010	1024.00
Octubre-06-2010	1021.00
Octubre-05-2010	1017.00
Octubre-04-2010	1015.00
Octubre-01-2010	1010.00
Septiembre-30-2010	1226.00
Septiembre-29-2010	1036.00
Septiembre-28-2010	1041.00
Septiembre-27-2010	1036.00
Septiembre-24-2010	1029.00
Septiembre-23-2010	1031.00

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Análisis

El riesgo país tan alto que se ha venido manteniendo, sobre todo con el reciente acontecimiento político ha provocado una mala imagen de la seguridad que ofrece el país.

¹² Consultado el 9 de noviembre de 2010 en: <http://www.lacamaradequito.com>

Los inversionistas extranjeros no se sienten motivados en realizar inversiones en el país lo que afecta a las industrias en cada sector de diferente manera.

En el caso de la fábrica ATU que mantiene relaciones comerciales con países extranjeros tanto de importación y exportación, venían fortaleciendo sus negociaciones hasta el mes de Agosto ya que se mantenía una confianza empresarial debido a los acercamientos que anunció el Presidente con el país vecino, Colombia, la renovación del proyecto Coca Codo Sinclair bajo financiamiento del Banco Estatal de China y consideradas como una de las inversiones más altas de este banco en Latinoamérica, cabe indicar que la fábrica ATU realizó la instalación del mobiliario para iniciar el funcionamiento de este proyecto; además se firma el tratado de protección de inversiones, lo que significaba que se estaba alcanzando una estabilidad en la confianza empresarial..

Desde el mes de Septiembre, nuevamente se presentan hechos que afectan al riesgo y seguridad del país así como también a la fábrica, quienes se vieron afectados en su producción por el Estado de Emergencia que se vivió, y no se podía continuar con las actividades al tratar de mantener la seguridad de los trabajadores y en sí de la empresa.

3.3.2. Factor Económico

La dimensión económica que se analiza es: “Dentro de los factores generales del entorno de la empresa, se encuentra la forma en que la sociedad en que se inserta la misma organiza la producción y distribución de los bienes y servicios.”¹³

Se realizará el análisis de variables económicas como: Inflación, Tasas de Interés Activa, Tasa de Interés Pasiva, Balanza Comercial, PIB.

Inflación

La inflación representa en qué medida han crecido de manera continua y generalizada los precios de los bienes, servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. La inflación es un indicador económico que se mide de manera estadística a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU). Se realiza una encuesta a los hogares con la cual se busca obtener información sobre una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos.

La mayoría de veces, si los precios administrados como son: los productos como el combustible o los servicios básicos, tienen alto impacto

¹³ Consultado el 9 de noviembre de 2010 en: www.uhu.es/asuncion.gravalos/docencia/assignatura-01/archivos/Tema%204%20alumnos.pdf

en la inflación aunque estos no aumenten considerablemente, ya que es necesario realizar ajustes de costos.

En los últimos diez años, el Ecuador luego de tomar un nuevo régimen cambiario, la economía ha venido acoplándose a las nuevas condiciones a través de las cuales debería encontrar su equilibrio, tanto en los precios como en la estructura de producción. Anterior al proceso de la dolarización en el período 1999 - 2000 el sucre sufrió una devaluación aproximadamente del 400%, por lo que se llegó a enfrentar la mayor crisis financiera y económica, llegando al punto de haber pasado un feriado bancario y el anuncio de la dolarización.

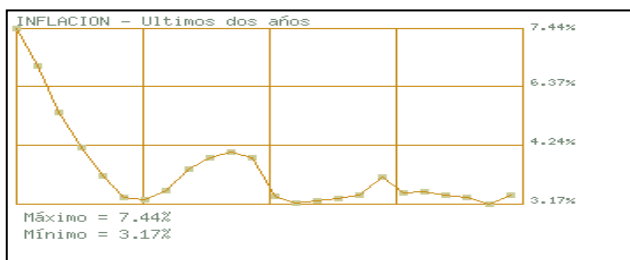
Una vez que el país inicia con la dolarización el incremento de los precios fue en más del 200% teniendo que ajustar la información financiera de las empresas y las capacidades adquisitivas de la población con el cambio y la inflación alta que se había mantenido en los precios. Una vez que se dolariza la economía se llega a estabilizar el alza de los precios logrando que la inflación comience a reducir.

Tabla 3.1 Evolución de la Inflación Anual (2005 – 2009)

Año	NACIONAL		QUITO	
	Inflación Anual	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Mensual
2005	2,12	0,26	2,26	0,28
2006	3,3	0,24	3,35	0,25
2007	2,28	0,27	2,16	0,27
2008	8,39	0,71	7,98	0,63
2009	5,91	0,31	5,44	0,3

Fuente: INEC

Elaborado por: Andrea Campaña

Gráfico 3.4 Evolución de la Inflación Anual (2008-2010)

Fuente: INEC

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Análisis

Con lo que en los últimos cinco años hasta el 2009 se ha presentado inflación de un dígito ya que se llegó a controlar el alza de los precios.

Realizando un enfoque de los dos últimos años se nota una tendencia a la baja de la inflación ya que en diciembre del 2009 inicia con 9.13% y en octubre 2010 se presenta con 3.21%.

Cuadro 3.2 Inflación Anual (2010)

FECHA	VALOR
Octubre-31-2010	3.46 %
Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Se resalta que al primer trimestre de 2010 las tasas de inflación volvieron a presentar una tendencia a la baja, luego de la ligera alza vista en el último trimestre de 2009, y manteniendo esta tendencia en enero del 2010 que la inflación estaba en 4.44%.

Una de las causas pudo ser que en el mes de enero se anunció el alza de los salarios lo que pudo tener como consecuencia el alza de los precios, al menos en el primer mes del año, además que se alza el salario básico en USD 240 mensuales para todas las ramas de la economía, donde se incluyen a los hogares con servicio doméstico.

La política del actual gobierno, ha buscado mantener los precios administrados estables y ha concentrado esfuerzos en su reducción como en los casos de energía eléctrica y telefonía fija.

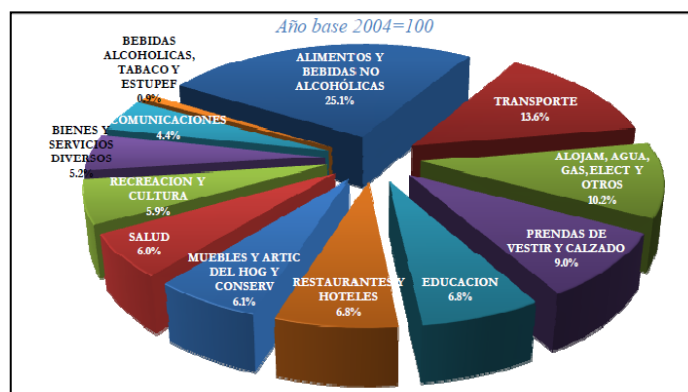
En cuanto a los bienes con precios de mercado que se rigen a las tendencias y condiciones de la oferta y demanda, durante el primer trimestre del año su comportamiento fue descendente.

Si se compara la inflación anual del Ecuador (3,35%) con la inflación anual Internacional (4,24%) y la anual de Estados Unidos (2,3%), se puede observar mantienen una correlación con la inflación anual al interior del país.

En Ecuador se viene arrastrando la tasa de inflación general desde finales de 2007. En lo que se refiere a Latinoamérica se ha tenido la misma tendencia a la baja y Ecuador ha mantenido una inflación menor a la del promedio de la región de 5,7%. La mayoría de los países han logrado tener una inflación de un dígito excepto Venezuela que tiene una inflación del (26,2%) tendiendo a la baja.

Para al sector industrial al que pertenece la fábrica ATU se presenta la siguiente composición de participación en la inflación.

Gráfico 3.5 Composición de la canasta de bienes por grupo de consumo



Fuente: INEC

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Como se observa en el gráfico los muebles han tenido 6,1% de participación en la inflación general manteniendo un promedio de los demás sectores, como se mencionó anteriormente la estabilidad de los precios en los últimos 2 años se ha generalizado en el sector del mueble dentro de la ciudad de Quito. Además que ha contribuido a la política de la empresa que busca mantener precios competitivos en el mercado.

Tasas de Interés

“El dinero, como cualquier mercancía, tiene un precio. Sin embargo, cuando se compra o se vende esta mercancía, el precio se refiere, más que al dinero en sí mismo, al derecho de utilizarlo por un período determinado. La tasa de interés es el precio que se paga al dueño del dinero por el derecho de usar este recurso. ”¹⁴

En las tasas de interés se tiene dos tipos.

- ***Tasa Activa***

Es la tasa a la cual los intermediarios financieros colocan los préstamos a quienes quieren realizarlo. Esta tasa es la que recibe el intermediario financiero por el préstamo que ha otorgado.

- ***Tasa Pasiva:***

Es la tasa que paga el intermediario financiero por que los usuarios mantengan su dinero en la institución. También se le denomina tasa de captación.

¹⁴ Consultado el 10 de noviembre de 2010: en: www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/que-son-las-tasas-de-interes-182312-182312.html

• **Margen de Intermediación**

Siempre la Tasa Activa es mayor a la Tasa Pasiva con lo cual el intermediario cubre sus costos administrativos y obtiene un porcentaje de ganancia. Las empresas mantienen sus pasivos apalancados con deuda bancaria con lo que buscan tener liquidez y tratar de cubrir las obligaciones que tienen para el funcionamiento de las mismas. Por esta razón las variaciones de las tasas de interés repercuten enormemente en las empresas.

En Ecuador se mantienen tasas entre 8% y 10% (nov. 2010 - 8,94%) que en promedio con los países de la Comunidad Andina están en porcentajes similares como se puede mencionar Bolivia a septiembre de 2010 tenía 8,16%, Colombia 9,36%; mientras que en Estados Unidos se mantienen tasas hasta del 4%.

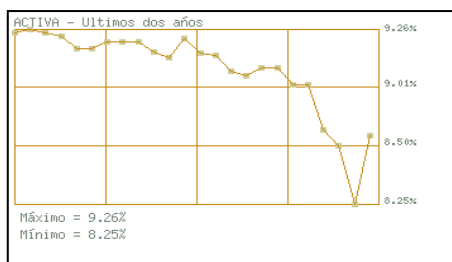
Tasa Activa

A continuación se presenta las variaciones que se ha tenido en la tasa activa en el Ecuador desde diciembre de 2005 a noviembre de 2010:

Tabla 3.2 Tasas Activas

FECHA	DIC - 2005	DIC - 2006	DIC - 2007	DIC - 2008	DIC - 2009	NOV - 2010
% TASA ACTIVA	8,60	10,37	10,72	9,14	9,19	8,94

*Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Andrea Campaña*

Gráfico 3.6 Tasas Activas (2008-2010)

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

En el año 2007 se alcanza la tasa más alta durante este tiempo que es de 10,72% de manera referencial establecidas por la Banca Central del País para que establezca cada institución bancaria, en relación a esta ha venido disminuyendo la actual tasa es de 8,94%.

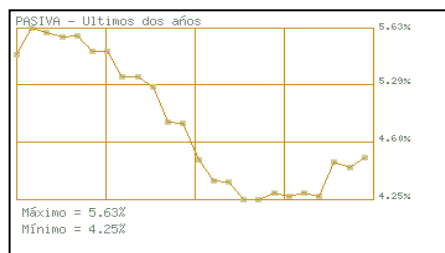
Es un porcentaje alto, lo cual limita a las empresas a adquirir préstamos para realizar inversiones. La fábrica ATU ha tenido que realizar préstamos bancarios para el funcionamiento de su negocio y ha buscado alianzas con las instituciones bancarias para que se le otorgue los préstamos solicitados, pero es una amenaza, ya que incurre en costos altos para la obtención de recursos económicos.

Tasa Pasiva

Tabla 3.3 Tasas Pasivas

FECHA	DIC - 2005	DIC - 2006	DIC - 2007	DIC - 2008	DIC - 2009	NOV - 2010
% TASA PASIVA	4,30	4,92	5,64	5,09	5,24	4,30

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Andrea Campaña

Gráfico 3.7 Tasas Pasivas (2008-2010)

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

Análisis

De acuerdo a los datos históricos de las tasas pasivas en estos períodos se ha venido incrementado, ya que en el 2004 la tasa se encontraba en 3.92%, como la más baja, mientras que en el 2007 se llega al porcentaje más alto de 5,64%, con relación a este año los porcentajes han bajado en pequeñas fluctuaciones, ya que la tasa actualizada a noviembre 2010 se ubica en 4,30%.

Para las empresas una tasa pasiva baja que le ofrece un intermediario bancario, promueve que se busque otras maneras de inversión en diferentes actividades productivas en los cuales puede obtener mayores rendimientos.

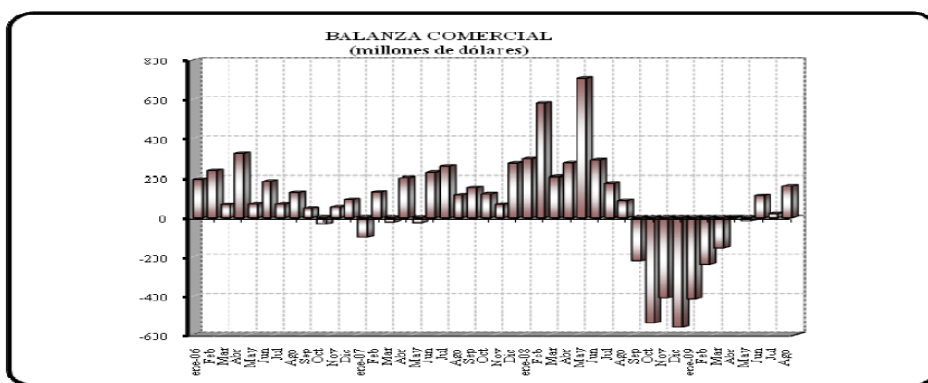
Balanza Comercial

Según Porfirio Jiménez (2008,9.331) define a la Balanza Comercial como: "es una parte de la Balanza de Pagos de un país, en donde se contabilizan las exportaciones y las importaciones de mercancías que realiza una nación..."

La balanza comercial se equilibra con las exportaciones e importaciones, en los casos que se presenten las Exportaciones mayores a las importaciones se va a tener un superávit. Si por el contrario las Importaciones superan a las Exportaciones se tiene un déficit y menor ingreso de dinero por esta actividad.

A continuación se presenta la tendencia que ha tenido la Balanza Comercial del Ecuador desde Enero 2006 hasta Agosto del 2009:

Gráfico 3.8 Balanza Comercial



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

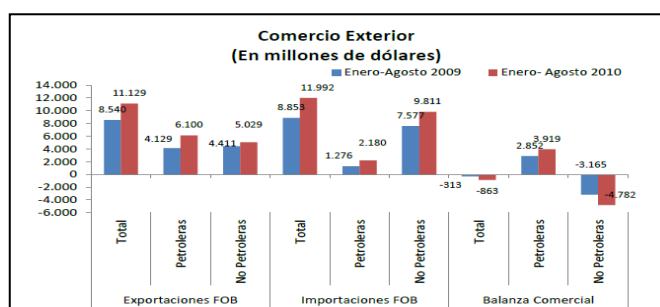
Análisis

De acuerdo al gráfico a partir de medio año en el 2008 las variaciones que presenta la Balanza Comercial mantienen una tendencia ascendente, mientras que a partir de septiembre del mismo año, se comienza a registrar valores negativos.

En este período las importaciones superaron a las exportaciones que se realizaron, uno de los factores que afectaron las exportaciones es la crisis económica que se está viviendo, lo cual ha provocado que las empresas internacionales que compraban productos en Ecuador tengan un menor poder adquisitivo.

En lo que respecta al sector externo del Ecuador considerando un período de enero - agosto del 2010 presentó un déficit manteniendo la tendencia desde el 2009.

Gráfico 3.9 Comercio Exterior



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Cámara de Comercio de Quito

Comparando el período de enero - agosto entre los años 2009 y 2010, en los dos se tiene déficit en el año 2009 fue de USD 312,99 millones y para el año 2010 se encuentra en USD 862,99 millones. El sector petrolero se ha venido recuperando con un valor hasta agosto del 2010 de USD 3.919 millones.

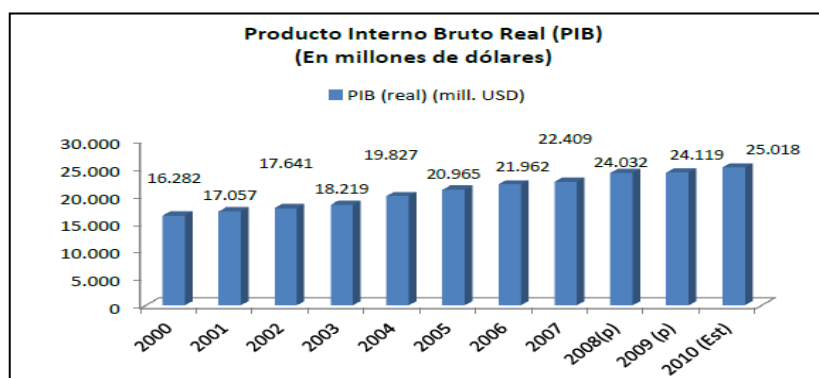
El sector no petrolero, al cual pertenece la fábrica de muebles, creció entre este mismo período 14% (2009 al 2010), en las importaciones han

crecido en 29,5% (2009 al 2010), siendo una tasa superior ya que las empresas ecuatorianas han incrementado la compra de productos en el exterior y no se han fortalecido las exportaciones.

PIB

El Banco Central del Ecuador define al PIB como: “El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales...”

Gráfico 3.10 Producto Interno Bruto



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Cámara de Comercio de Quito

En el tiempo que se presenta en la gráfica el PIB ha mantenido una tendencia creciente. El crecimiento del país en el segundo trimestre del 2010 con respecto al trimestre anterior fue de 1,87%, mientras el

registrado en relación al segundo trimestre del 2009 fue de 2,74%, cifra muy superior al 0,65% registrado en el primer trimestre del año 2010.

Según datos del Banco Central del Ecuador este crecimiento fue producto de la mejora en casi todos los sectores de la economía real; así, en el sector de electricidad y agua (6,07%), intermediación financiera (4,19%), manufacturas (2,95%) y comercio (2,94%), construcción (0,93%).

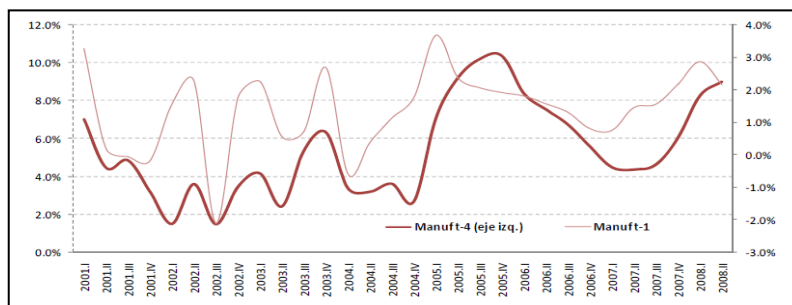
La crisis financiera internacional también repercutió en el PIB así como en los demás indicadores económicos, ya que según el Centro de Estudios y Análisis (CEA) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) el país en 2009 tuvo un decrecimiento del -2%.

Para la empresa ATU según la clasificación de los sectores que se presentan en el Banco Central del Ecuador pertenece al sector de Manufactura en la fabricación de muebles.

De acuerdo al índice del volumen industrial el sector de Fabricación de muebles; industrias manufactureras (-7.44 %), que indica la tendencia de producción del sector manufacturero.

El crecimiento del PIB en el sector de manufactura, se lo puede observar en el siguiente gráfico:

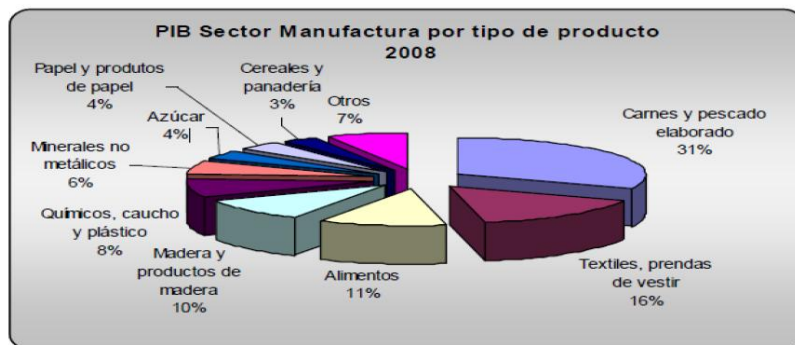
Gráfico 3.11 Tasa de Crecimiento Sector Manufactura



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Cámara de Comercio de Quito

Los productos de madera dentro del sector crecieron 2.35%; según un análisis trimestral. El PIB por el sector de manufactura al año 2008 fue el siguiente:

Gráfico 3.12 Producto Interno Bruto - Sector Manufactura



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

En los últimos años el sector de fabricación de los muebles ha venido incrementando su participación en el PIB nacional. De acuerdo a las diferentes industrias, el incremento de este sector obedeció a las producciones de aglomerados, tableros y productos complementarios.

Cabe señalar, que el crecimiento de esta industria va de la mano con el incremento de la construcción.

Para la fábrica ATU es una oportunidad que se presenta en un sector que mantiene crecimiento, y fortalecer sus alianzas que ha mantenido con el sector inmobiliario.

3.3.3. Factor Social

Se analiza las influencias sociales y culturales en cuanto a las variaciones que se ha tenido y afectan al desempeño de la empresa. Entre los factores que se puede mencionar está:

Mercado Laboral

Desempleo: Se refiere a la tasa que representa el valor de la población que no está trabajando actualmente.

Subempleo: La población que se encuentra laborando, pero ha tenido que desarrollar actividades diferentes a las de su preparación profesional. Incluso llegando a trabajar de manera informal.

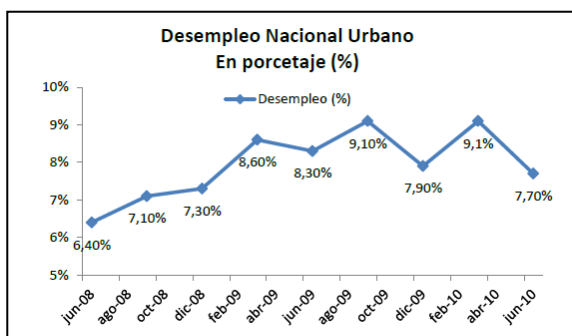
Ocupación Plena: Se refiere a las personas que trabajan y reciben una remuneración sobre el salario unificado y no desea realizar horas extras

Es uno de los factores sociales que influyen en el país, llevando un control de tasas como: el desempleo, subempleo y las personas que tienen ocupación plena.

El Gobierno actual ha encaminado proyectos para reducir las tasas de desempleo a través de capacitaciones para la creación de nuevas empresas, vacantes para ser ocupadas en el sector público y la creación de nuevos puestos con el fin que el servicio de la entidad sea de calidad para los clientes. Uno de los factores más importantes que se analiza es el desempleo, ya que la fábrica ATU en los últimos 3 años ha venido tomando decisiones para disminuir el personal.

Por lo cual se presenta las tasas de desempleo desde junio del 2008 a junio del 2010, a través del siguiente gráfico:

Gráfico 3.13 Tasa de Desempleo



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Cámara de Comercio de Quito

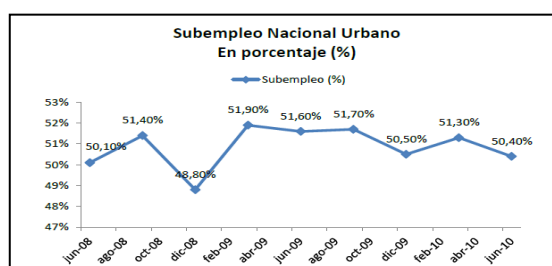
Cuadro 3.3 Tasa de Desempleo

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.10 %
Diciembre-31-2009	7.90 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.50 %
Noviembre-30-2008	7.91 %
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

En el primer trimestre del año 2010 se incrementó el porcentaje desempleo, el cual ha sido el mayor valor durante este tiempo. Es decir, que la Población Económicamente Activa urbana disminuyó.

Gráfico 3.14 Tasa de Subempleo

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Cámara de Comercio de Quito

Cuadro 3.4 Mercado Laboral (Trimestral)

Fecha	Desempleo	Ocupación Plena	Subempleo
jun-09	8,3	38,4	51,6
sep-09	9,1	37,1	51,7
dic-09	7,9	38,8	50,5
mar-10	9,1	37,6	51,3
jun-10	7,7	40,3	50,4
sep-10	7,4	41,9	49,6

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: INEC – Ecuador en Cifras

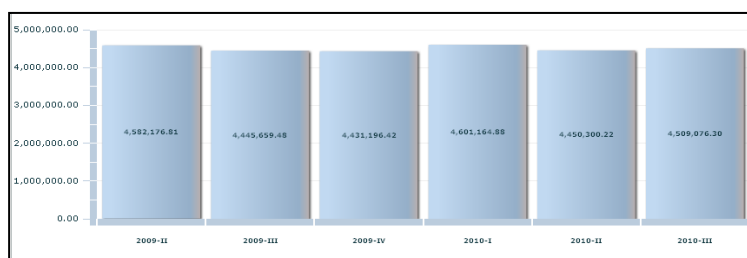
Como se observa en la tabla a partir de junio a septiembre del 2010 se ha incrementado el valor en ocupación plena de la población, y se refleja en la disminución del desempleo, mientras que el subempleo a mantenido una tendencia negativa pero no significativamente.

La fábrica ATU, cuando realiza la contratación contribuye a la disminución de la tasa de desempleo del país y a través de contratación de personal capacitado ocupe sus vacantes va a colaborar en la mejora de la empresa. Una de las decisiones que se ha establecido en la fábrica a partir del 2008 es ir innovando el personal con personas jóvenes, que se encuentren dispuestas a trabajar.

Se ha disminuido el personal que tenía más de 15 años de laborar en la fábrica y se ha estado contratando gente nueva con salarios más bajos, además no se ha considerado el perfil profesional para cubrir algunos puestos.

Población Económicamente Activa

La población Económicamente Activa, es el número de personas que tienen la capacidad de trabajar y tiene la voluntad de trabajar, se constituye por la cantidad de ocupados y desocupados. En general en todo el país la Población Económicamente Activa ha sido:

Gráfico 3.15 Población Económicamente Activa

Fuente: INEC

Elaborado por: Ecuador en Cifras

Tabla 3.4 Población Económicamente Activa

Trimestre	POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA Ámbito: Nacional (En valores absolutos)
2009-II	4.582.176,81
2009-III	4.445.659,48
2009-IV	4.431.196,42
2010-I	4.601.164,88
2010-II	4.450.300,22
2010-III	4.509.076,30

Fuente: INEC

Elaborado por: Andrea Campaña

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), al menos 131 mil empleos se incrementaron en el País en el tercer trimestre del 2010, lo que permitió una reducción de 1,7 puntos en el Índice de Desempleo, registrado entre julio y septiembre, que llegó al 7,4% frente al 9,1% alcanzado en igual período del 2009.

El último Informe difundido, agrega también que los sectores productivos que más puestos de trabajo generaron, según la rama de actividad, son el Comercio (107 mil empleos) y la Manufactura al cual pertenece la fábrica ATU (33 mil). En el segmento Cuenta Propia (alquiler, inmobiliarios) se crearon 25 mil plazas laborales y en Enseñanza 21.000.

En el transcurso de estos dos años analizados ha venido variando en alzas y bajas la cantidad de personas que se encuentran dentro de la Población Económicamente Activa. Pero en el caso de disminución de la PEA se provoca una reducción de clientes para las empresas así como la baja del nivel de ventas.

Migración

Los movimientos de entradas y Salidas de ecuatorianos y extranjeros es una investigación orientada a cuantificar el movimiento internacional ocurrido en el país, según las vías de transporte utilizadas.

Varios ecuatorianos han decidido migrar a otros países para buscar mejores oportunidades de vida, es un fenómeno socioeconómico y político que consiste en el abandono voluntario de un individuo de su territorio para irse a establecer en otro estado.

La crisis económica se desata con mayor fuerza en el país a partir de 1999.

Esta situación aceleró el proceso migratorio de la región Sur, diversificó el perfil de las personas que migran y se extendió al resto del país, sobre todo a las zonas urbanas, en una magnitud sin precedentes.

Cuadro 3.5 Salida de Ecuatorianos por: Sexo, según motivo de viaje (2009)

MOTIVO DE VIAJE	TOTAL		HOMBRES		MUJERES	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%
TURISMO	352 820	43,4	182 150	43,3	170 670	43,5
NEGOCIOS	5 590	0,7	4 644	1,1	946	0,2
EVENTOS	8 882	1,1	6 100	1,4	2 782	0,7
ESTUDIOS	6 268	0,8	3 376	0,8	2 892	0,7
OTROS MOTIVOS	440 077	54,1	224 655	53,4	215 422	54,9
TOTAL	813 637	100,0	420 925	100,0	392 712	100,0

Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

Análisis

La toma de decisiones para emigrar, en grupo o individualmente, se encuentra en factores estructurales. Redes personales, de intermediarios y las facilidades de comunicación, disminuyen los costos y riesgos e incrementan los resultados esperados.

La migración ha sido un factor económico social con resultados positivos en los ingresos económicos de las familias y por ende para el país; pero en el caso social se han separado las familias sobretodo padres e hijos quienes se ven afectados y muchas veces no se desarrollan con buenas costumbres y formas de vida.

En el caso de ATU se ha visto beneficiado, debido a que las remesas de los migrantes se han destinado al sector de la construcción, y por ende amueblamiento de sus casas u oficinas. ATU ha mantenido alianzas con empresas dedicadas a la construcción, con lo que la empresa cubre esta demanda con la comercialización de sus muebles aprovechando que a través de las remesas, las personas tienen un mejor poder adquisitivo.

3.3.4. Factor Tecnológico

El factor tecnológico es un elemento muy importante para cualquier tipo de negocio como fábricas, bancos, talleres, empresas de servicios, manufactureras o comerciales, los cuales necesitan ir innovando en este sentido ya que se ven afectados por los cambios tecnológicos. Este factor puede ayudar a la eficiencia de la empresa.

Dependiendo del tipo de industria y, por lo tanto, del tipo de negocio, los avances tecnológicos tienen mayor o menor impacto en este último. Es necesario estar enterado de estos cambios y evaluar la posibilidad de introducirlos al negocio.

Maquinaria

En lo que se refiere a la maquinaria que se usa en las actividades de la fábrica se puede encontrar en el mercado ecuatoriano, así como también existe la importación si se requiere de una maquinaria especializada.

Tabla 3.5 Maquinaria Especializada

PRENSA DOBLADORA	
-------------------------	---

<p>PRENSA DE COSTADO RECTO</p>	
<p>MANDRINADORA</p>	
<p>TALADRO RADIAL</p>	
<p>TORNO PARALELO</p>	

Fuente: ATU

Elaborado por: Andrea Campaña

La fábrica ATU adquiere maquinaria nacional e internacional, como se observa en la anterior tabla que presenta parte de la maquinaria en la sección de ATU que maneja artículos de acero. Las máquinas que posee la empresa de mayor tecnología que han colaborado a la reducción de desperdicios y efectividad en la fábrica se puede mencionar:

La Giben que se trajo desde Brasil, es una seccionadora que realiza los cortes de madera.



La Giben Smart SPT es una versión con mesa elevadora para carga automática y empujador con pinzas. Es la única máquina del mercado que garantiza altas velocidades de ejecución del ciclo.

Para el mantenimiento y actualización de la máquina necesariamente se requiere asesoramiento de la empresa Giben de Brasil que envía personal capacitado.

Se utiliza un software para la programación de los cortes y en la máquina se coloca el material para que se inicie el corte.



La Strippit Titan es la maquinaria que se utiliza en los cortes y perforaciones del material de acero para la línea de oficinas, esta máquina se la compró en el

Ecuador pero sus repuestos se los encuentra en Estados Unidos. De igual manera es programado a base de un software para realizar las actividades que se necesiten.

ATU mantiene maquinaria actualizada que ha mejorado los procesos productivos al igual son manejados a través de sistemas informáticos, los cuales programan a las máquinas para que realicen las diferentes actividades en la planta.

Sistemas de Información

En el sistema informático, ATU ha adquirido un ERP, (Planificador de Recursos Empresariales), BAAN, es un software que facilita la planificación de todos los recursos de la fábrica, en el cual se automatizan la mayoría de los procesos y trabaja en línea.

Este sistema proporciona un soporte en los complejos requerimientos de compañías de fabricación, para ATU ha sido una solución completamente integrada que ofrece modelado de procesos de negocio multiplanta y visibilidad de información para quienes toman decisiones, toda la información de la fábrica se encuentra centralizada en el sistema.

Este sistema ha sido una solución a varios procesos en la empresa, pero en el área de planificación es dependiente de otros procesos que deben estar completamente terminados, para que sea visible la información la cual se requiere para iniciar el proceso, en los casos que la información que se sube al sistema es incompleta no se refleja en las cargas de producción y provoca algunos retrasos e inconvenientes en el mismo.

En el año 2009 la fábrica implanta un CRM (Customer Relationship Management) que es un modelo de gestión de toda la organización que está administrada en base a la relación con los clientes.

Este software ha facilitado las actividades de las personas que tienen mayor contacto con los clientes como son: personal de atención al cliente, servicio post venta, ejecutivos de venta, control de calidad con el fin de mantener información necesaria en estas áreas y prestar una atención a los clientes más personalizada y dando soluciones inmediatas.

Es una estrategia que se ha llevado a cabo para satisfacer a los clientes y de igual forma efectivizar el manejo de las novedades en la fábrica con respecto a las fallas del producto ya que automatizan el control de la relación con el cliente.

3.3.5. Factor Legal

Este factor constituye la legislación vigente, las que rige y auxilia, imponiéndonos normas que permiten participar y competir sanamente en el medio, ayudando y restringiendo.

La fábrica por el hecho de producir, generar ventas nacionales e internacionales, mantener su planta dentro de la ciudad de Quito, responde a varios aspectos legales como: tributarios, laborales, medio ambiente, entre otros.

La Ley de Régimen Tributario Interno, es fundamental en el aspecto legal de las obligaciones de ATU ya que la transferencia de bienes (ventas)

nacionales e importaciones internacionales generan el pago de impuestos.

La fábrica al importar materia prima cumple con algunos requisitos legales como son el pago de impuestos en la Aduana del Ecuador e impuestos establecidos por el SRI.

La base de cálculo se lo realiza sobre el precio FOB, Flete y Seguro, es decir sobre la base imponible, en las importaciones, ese resultado es el valor CIF sobre el cual se aplican los impuestos, aranceles, tasas, derechos, recargos y otros gastos que figuren en la declaración de importación y en los demás documentos pertinentes.

El caso de la salida de divisas se aplica el 1% sobre el CIF + Ajustes de valor así como el 12% del IVA en los materiales que importa la fábrica.

El trámite que se realiza es la fase de pre-embarque y post embarque a través de la Aduana del Ecuador.

ATU cumpliendo lo establecido en el Mandato 8, eliminó la tercerización laboral; y asume directamente la contratación fija con los empleados como empleador: con el pago de sueldos y salarios, beneficios de ley, responsabilidades en calidad de patrono con la seguridad social.

3.4. Influencias Microeconómicas

Son los factores que permiten el desarrollo de una empresa los cuales son contralados por la misma y constituyen fortalezas o debilidades, teniendo que aprovecharlas o desecharlas respectivamente.

3.4.1. Clientes

El cliente es la persona más importante de la empresa, quien realiza las compras de los productos que se ofrecen en las empresas.

Para ATU los clientes, son la razón de ser de la fábrica; ya que de ellos depende que esta siga funcionando. La fábrica busca satisfacer sus necesidades y requerimientos a través de lo cual obtiene sus ventas, dentro de su propuesta de calidad busca fidelizar y mantener buenas relaciones con sus clientes por lo que cuenta con una cartera aproximada de 2000 clientes. Posee clientes frecuentes en la línea hogar y de oficinas que son el sustento de los ingresos de la fábrica, quienes aportan a las utilidades de la misma.

El perfil del cliente ATU hace referencia a las personas que requieren y tienen la expectativa de adquirir muebles o adecuaciones de oficinas y hogar, con el fin de mejorar la comodidad en el trabajo, hogar, lugar de educación o estudio.

ATU está dispuesta a cubrir todo tipo de gustos, colores, necesidades y preferencias que tienen los clientes a quienes ofrece un servicio personalizado a través de la asesoría de los ejecutivos de ventas. En el caso que el cliente solicite productos especiales que no están en el catálogo de productos normales, el departamento técnico se encarga de diseñarlos, la producción de fabricarlos y realizar las pruebas debidas.

Línea Hogar

A continuación se presenta un cuadro con los clientes de la línea hogar, que adquieren muebles de la fábrica ATU:

Tabla 3.6 Clientes ATU (Línea Hogar)

ATU OFRECE	EMPRESA	FRECUENCIA DE COMPRA
<p>En esta línea ATU cubre con la entrega e instalación de muebles como: modulares, mesones de granito y mármol; para la decoración de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cocinas • Baños • Closets <p>en los departamentos y casas que construyen las inmobiliarias que son clientes de ATU entre las que se encuentran:</p>	<p><u>PROMOPINTO INMOBILIARIA</u></p>  <p>Promopinto es una empresa integral en el desarrollo inmobiliario con 25 años de experiencia. Los servicios que ofrece:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de proyectos entre los que se encuentran: <ul style="list-style-type: none"> Villa Sorrento en 18 residencias y 21 departamentos. Villa Toscana en 17 residencias. Villa del Sol en 13 residencias. Villa Romana en 17 residencias. • Decoración de interiores. • Venta de inmuebles. • Remodelaciones y decoración. 	5 veces al año
	<p><u>MULTIHABITAT</u></p>  <p>Es una empresa constructora con 15 años de experiencia, en el mercado inmobiliario, que busca satisfacer las necesidades de vivienda. En Quito mantiene el Proyecto de Terrazas del Moral con 8 Bloques de 20 departamentos.</p>	3 veces al año
	<p><u>ROMERO Y PAZMIÑO</u></p>  <p>Romero & Pazmiño Ingeniería Inmobiliaria es una grande empresa que contribuye al desarrollo inmobiliaria en el Ecuador. Realiza la construcción de casas y departamentos, entre sus proyectos están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcázar de Toledo con 46 casas. • Altos de la Moya con 57 casas. 	3 veces al año

Fuente: Fábrica ATU

Elaborado por: Andrea Campaña

Como se observa en la tabla las empresas que son clientes frecuentes de ATU de la línea hogar se dedican a la construcción inmobiliaria, los mismos que mantienen convenios con la fábrica para realizar la decoración de las áreas que se mencionan.

La inmobiliaria presenta los proyectos que se van a construir como son: casas, departamentos y locales comerciales; con o sin muebles.

En los casos que los clientes de estas empresas decidan comprar uno de estos bienes amoblados, se realiza el contrato con la fábrica ATU para la instalación de los mismos, de acuerdo a los requerimientos que cada cliente solicita.

Con estas empresas se mantienen contratos grandes, la tabla indica la frecuencia de compra la cual oscila entre 3 y 5 veces durante el año.

Estas compras implican varios pedidos para la fabricación de muebles que serán instalados en los departamentos y casas específicas que la inmobiliaria va requiriendo para que se pueda entregar a quienes van habitar los inmuebles.

Línea Oficinas

Tabla 3.7 Clientes ATU (Línea Oficinas – Sector Público)

ATU OFRECE	EMPRESAS		FRECUENCIA DE COMPRA
Las siguientes empresas son instituciones públicas que adquieren los siguientes productos: • Escritorios • Sillas • Sillones • Mesas de Reuniones • Archivadores • Counters de Recepción y Bienvenida • Panelería y divisiones de espacio para las estaciones de trabajo.	 PETROECUADOR	Es una empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador que gestiona el sector hidrocarburífero mediante la exploración, explotación, transporte, almacenamiento, industrialización y comercialización de hidrocarburos.	4 veces al año
	 SRI	Es una entidad que promueve y exige el cumplimiento de las obligaciones tributarias.	3 veces al año
	 IESS	Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio.	2 veces al año
	 ESPE	Es una institución que brinda servicios educativos a nivel superior para formar profesionales.	2 veces al año







Fuente: Fábrica ATU

Elaborado por: Andrea Campaña

Las empresas públicas que requieren de asignación presupuestaria por parte del Gobierno, según la tendencia de compra están entre dos y cuatro veces al año para la adecuación de las agencias en las diferentes provincias.

En este sector la fábrica ingresa a un concurso de contratación pública, en donde se miden factores como: precios, calidad, tiempo de entrega, capacidad de producción. ATU ofrece grandes propuestas en este sentido por lo que en varias instituciones posee sus muebles.

Tabla 3.8 Clientes de ATU (Línea Oficinas – Sector Privado)

ATU OFRECE	EMPRESAS PRIVADAS		FRECUENCIA DE COMPRA
<p>La fábrica ATU ofrece a la línea de oficinas varios productos para que las empresas puedan contar con ambientes de trabajo confortables, entre los muebles que se entregan e instalan están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escritorios • Sillas • Sillones • Mesas de Reuniones • Archivadores • Counters de Recepción y Bienvenida • Panelería y divisiones de espacio para las estaciones de trabajo. <p>Así como también muebles de la línea hogar en cocinas para la decoración de sus cafeterías.</p> <p>Entre los clientes principales que tienden a comprar estos productos se encuentran:</p>	<p><u>INDUSTRIAS ALES</u></p> 	<p>Es una corporación ecuatoriana que se dedica a la fabricación y comercialización de productos comestibles y de limpieza, derivados de las grasas vegetales como aceites, jabones y soluciones grasas industriales.</p>	5 veces al año
	<p><u>BANCO PICHINCHA</u></p> 	<p>Es una institución bancaria que brinda servicios para cubrir las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas.</p>	4 veces al año
	<p><u>CONFITECA</u></p> 	<p>Es una empresa que ofrece productos de consumo masivo en confites como: caramelos, chocolates, chupetes, gomas de mascar, novelties y productos sin azúcar</p>	4 veces al año
	<p><u>ROCHE</u></p> 	<p>Ofrece productos farmacéuticos para la detección temprana, prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades, contribuyendo, en varios frentes, para mejorar la salud y la calidad de vida de las personas.</p>	4 veces al año
	<p><u>ECUADOR BOTTLING COMPANY</u></p> 	<p>Empresa que produce y comercializa bebidas gaseosas como: Coca Cola, Fanta, Sprite, Fiorvanti; así como bebidas energizantes, agua con y sin gas, jugos de frutas.</p>	3 veces al año
	<p><u>METROPOLITAN TOURING</u></p> 	<p>Corporación de Viajes que brinda servicios turísticos a personas que deseen viajar a través de tours en América Latina.</p>	3 veces al año

Fuente: Fábrica ATU

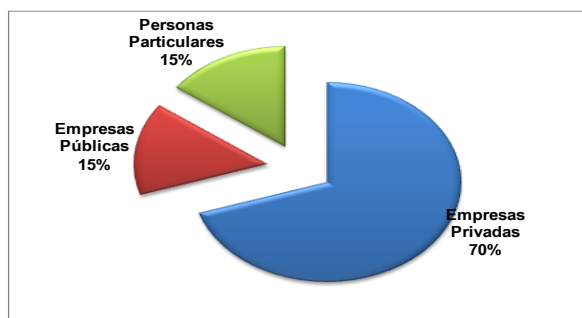
Elaborado por: Andrea Campaña

La mayor parte de los clientes de ATU son corporativos; en la tabla se presentan algunos de ellos por su frecuencia de compras, quienes en promedio adquieren muebles entre dos y tres veces al año, muebles para sus oficinas, y representan altos ingresos para la fábrica. Estos clientes son empresas reconocidas nacionalmente, se dedican a diversas actividades y buscan en ATU una fábrica que les brinda la entrega e instalación de los muebles para decorar sus oficinas.

Este tipo de clientes de mayor frecuencia al ser entidades tanto del sector público como privado mantienen ingresos altos, lo que representa una garantía para que puedan cubrir los costos de los muebles ATU y cumplan las condiciones de pago del contrato en su totalidad. Con los clientes ATU ha ganado varios concursos para la provisión de muebles en los dos sectores principales Empresas Privadas y Públicas.

Como se observa en el siguiente gráfico la mayor concentración de compras están las empresas privadas con el 70%, y entre clientes como instituciones públicas y privadas representan el 85% de ventas. Entre los mayores compradores de ATU están los bancos, instituciones educativas, concesionarias de vehículos e instituciones públicas y petroleras.

Gráfico 3.16 Principales Sectores de Demanda



Fuente: ATU
Elaborado por: Andrea Campaña

Los gustos y preferencias de los clientes están determinados por necesidad de implementar sistemas modulares en sus diversas áreas como sus oficinas de trabajo, en sus hogares, cuartos de estudio, baños, cocinas, en los consultorios, etc.

La mayor cantidad de ingresos por volumen de ventas son los clientes de Quito y Guayaquil a nivel nacional y países como Puerto Rico, Venezuela y Costa Rica en las ventas a nivel internacional.

3.4.2. Proveedores

Es la persona o empresa que provee o abastece a otra de lo necesario o conveniente para un fin determinado.

Los proveedores son una de las partes de interés dentro de la fábrica ATU, ya que de ellos depende que se adquieran los materiales necesarios para la fabricación de los muebles.

El departamento de adquisiciones y control de calidad son los encargados de realizar la selección de los proveedores a través de parámetros como: calidad, volumen, precio, tiempo de entrega que ofrecen y plazo de pago.

ATU busca mantener buenas relaciones con sus proveedores para fortalecer las negociaciones entre las dos partes que benefician a cada una.

La fábrica posee un portafolio aproximado de 200 proveedores, quienes ofrecen diversos productos para las diferentes actividades que se realizan

en ATU tanto para el proceso productivo como son las materias primas y para el área administrativa los insumos de oficina.

ATU trabaja con proveedores del exterior como: Estados Unidos, China, Brasil, Colombia, Italia, Bélgica, Alemania; a quienes se les debe realizar el pago anticipado para que puedan enviar la mercadería.

Entre los productos que se importa están los textiles, sillonería, cerraduras, es decir que aproximadamente el 30% de la materia prima es importada. El 8% de los productos semielaborados son tercerizados.

A continuación se presenta una tabla que muestra los productos que ofrecen los principales proveedores de la fábrica con quienes se ha mantenido relaciones de negocios durante varios años, además se detalla los materiales que adquiere ATU, los cuales son muy necesarios para las distintas etapas de producción de los muebles:

Tabla 3.9 Proveedores de ATU

PROVEEDOR		ATU COMPRA	
		DURANTE	PRODUCTOS
<p><u>EDIMCA</u></p> <p>Edimca provee soluciones a los sectores de la construcción, decoración, industria de la madera y público en general. Entre los productos que ofrece están:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Abrasivos y Adhesivos • Bordos • Chapa de Madera, Lacas y Selladores • Cerraduras, herrajes para muebles y puertas • Laminado de Alta Presión • Molduras • Organizadores de cocina y pisos • Puertas y tableros de madera 	8 años	<p>La fábrica adquiere de esta empresa los tableros de madera de diferentes tipos como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tableros de Aglomerado Duraplac. • Contrachapado Triplex • Tablero Fibra • Tablero OSB
<p><u>TOPESA</u></p> <p>Es una empresa que se dedica a la fabricación de :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tornillos • Tuercas • Pemos • Rodelas • Herrajes y accesorios para carpintería. 	10 años	<p>A esta empresa adquiere todo tipo de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tornillos • Tuercas • Pemos • Rodelas
<p><u>IEPESA</u></p> <p>Se dedica a la fabricación de productos finales y componentes plásticos para diversos sectores industriales, entre sus líneas de fabricación están:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alimenticia • Línea Blanca • Muebles de oficina y modulares • Textil • Ferretería • Accesorios para baños 	16 años	<p>A esta empresa adquiere todo tipo de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveladores • Pasacables • Apoyabrazos • Garruchas • Mecanismos
<p><u>FAIRS</u></p> <p>Es una empresa que fabrica e importa vidrios y espejos, entre los productos que ofrece son:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vidrio Templado, laminado, insulated • Vidrios que se utilizan en línea blanca • Lavabos • Pizarrones • Cortinas de baño • Accesorios de Vidrio y Mármol 	8 años	<p>Esta empresa provee a la fábrica de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vidrio Templado • Vidrio Laminado • Puertas de vidrio
<p><u>FERROTORRE</u></p> <p>Empresa ecuatoriana que procesa y comercializa productos de acero, para la industria y construcción, con estricto apego a las normas de calidad y ambientales. Los productos que ofrece son:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perfilera • Planchas / bobinas • Flejes • Tubos • Vigas • Varrilla Corrugada • Laminados 	3 años	<p>Se compra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planchas de Tol Galvanizado • Planchas de Tol Laminadas en Frío • Planchas de Tol Laminadas en Caliente
<p><u>CEDAL</u></p> <p>Es la primera y única Planta Extrusora de Aluminio en el Ecuador. Entre los principales productos que comercializa:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ventanas corredizas y proyectables • Mamparas • Puertas corredizas y batientes • Cortinas de baño y divisiones de interiores • Fachadas flotantes • Piel de vidrio • Perfiles estructurales • Tubos y barras sólidas • Ventilación integral 	10 años	<p>La fábrica compra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perfilera de Aluminio en varios acabados • Tubos: redondos, cuadrados, rectangulares, estriados.

<p style="text-align: center;"><u>TEXTICOM</u></p> <p>Es una empresa que se dedica a la fabricación de productos técnicos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Línea blanca: Dispensadores, Ice makers, Manijas de puertas • Línea Policial: Hebilla de cinturón, chaleco antibalas, linterna. • Línea del hogar: Respiradores de colchones, artículos para baño. • Línea Farmacéutica: Vasos dosificadores, Tapas petri. • Línea Textil: Conos para hilos, Telas 	6 años	<p>Esta empresa provee a la fábrica de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telas • Hilos <p>de varios colores</p>
<p style="text-align: center;"><u>PARAISO</u></p> <p>Los productos paraiso son parte importante de un grupo de empresas especializadas en el sector del tratamiento transformación del plástico y esponjas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bolsas Plásticas • Empaques especiales en rollos • Cojines para asientos y espaldares • Esponjas • Colchones y almohadas 	20 años	<p>A esta empresa adquiere todo tipo de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cojines: para asientos y espaldares • Esponjas
<p style="text-align: center;"><u>CUERTIEMBRE RENACIENTE</u></p> <p>Empresa en el mercado ecuatoriano que se dedica a la producción de cuero para tapicería automotriz y de mueble.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cueros para tapicería automotriz • Cueros y cuerina para tapicería de muebles. 	11 años	<p>Se adquiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cueros y cuerina para tapicería de muebles en diversos colores y calidad.
<p style="text-align: center;"><u>CARTONERA PICHINCHA</u></p> <p>La empresa produce y comercializa productos de embalaje en colores kraft y blanco con y sin impresión. Entre sus productos están:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cajas para archivo pasivo • Cajas para Pizza y alimentos • Cajas Troqueladas y regulares • Cajas para repuestos y bodega • Cajas Navideñas • Cartón corrugado. 	15 años	<p>Esta empresa provee a la fábrica de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartón de diversos tamaño para el empaque de los muebles.

Fuente: ATU

Elaborado por: Andrea Campaña

Como se observa en la tabla las relaciones con los proveedores han sido duraderas mayor a los 5 años de negociaciones comerciales, con ellos se mantiene una negociación que busca beneficios para ambas partes.

Estas empresas proveen a ATU de materia prima indispensable para la producción de los muebles como se observa.

El tiempo del plazo de pago con la mayoría de los proveedores se encuentra en 45 días. El tiempo de entrega está entre 15 y 30 días dependiendo del producto y la magnitud del pedido que se realiza en la fábrica.

3.4.3. Competencia

La competencia se refiere a la empresa que ofrece un producto servicio similar o que tiene el mismo proveedor.

“Un estudio de mercado del amueblamiento de oficinas de enero del 2006 contratado por ATU mostraba que la empresa tenía el 23% de participación en el segmento del mercado objetivo a nivel nacional, lo que la ubicaba como la empresa líder en amueblamiento de oficinas en el Ecuador.”¹⁵

Según la publicación de Pulso Ecuador, la división de ATU para muebles de oficina tiene un 22,3% de recordación entre los consumidores de las 15 principales ciudades del país. Actualmente existen varios competidores en el mercado nacional e internacional. Para el análisis se lo realizará la competencia en la ciudad de Quito,

Entre los pequeños productores en que cubren el 3% del mercado entre los que se puede mencionar son: Dismaqmetal, Accesorios y divisiones, Lavoro, Ardecor Diseño Interior Cía. Ltda. Ecuamueble, La galería del mueble, entre otras. Quienes ofrecen diversos tipos de muebles para líneas de hogar y oficinas pero en menor cantidad y variedad.

¹⁵ Estudio de mercado contratado a la empresa C3 CONTACT CENTER CONSULTING, Posicionamiento de la empresa en el mercado nacional, Enero del 2006

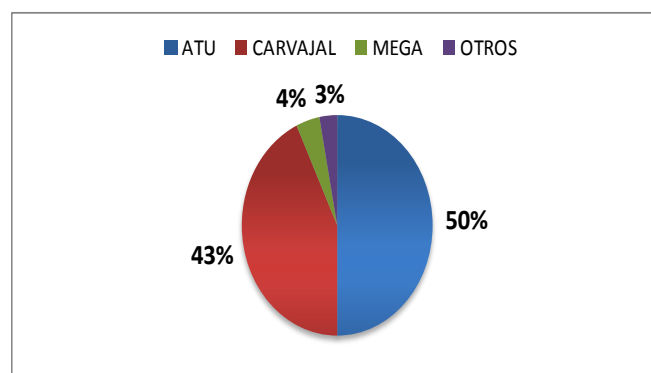
Sus procesos productivos en algunos casos son artesanales, y no poseen de maquinaria especializada para realizar grandes cargas de producción.

Los costos de los productos son más baratos por factores como: mano de obra, costos de fabricación, materia prima.

Los competidores potenciales para ATU son las grandes empresas que cubren la demanda no satisfecha por la fábrica.

En un estudio realizado por la fábrica se detalla el porcentaje de participación que tienen las principales empresas que se dedican a la fabricación de muebles considerando a ATU y sus competidores.

Gráfico 3.17 Participación del Mercado Empresas de Muebles








*Fuente: ATU
Elaborado por: Andrea Campaña*

El 50% del mercado en la ciudad de Quito con proyección nacional prefiere adquirir muebles a la fábrica ATU, seguido con el 43% por Carvajal, considerando preferencias de muebles en la línea de oficinas.

En el siguiente cuadro se presenta un listado de los productos que ofrecen las empresas competidoras con relación a ATU:

Tabla 3.10 Competidores de ATU

LÍNEAS	 CARVAJAL <small>UNA EMPRESA CARVAJAL</small>	 MUEBLES MEGA	 DOMIZIL <small>MUEBLES DE OFICINA</small>	 ATU <small>LINEAS DE OFICINA</small>	 HOGAR 2000
LÍNEA OFICINAS	Sistemas Modulares para Oficinas Panelería Móvil Muebles para Presidencia Muebles para Gerencia Muebles para Ejecutivos Muebles para Operativos Muebles para Archivación Muebles para Visitantes de Oficinas Muebles para Salas de Espera Muebles para Cajeros de Banco Sillonería Importada Mesas de Reuniones	Muebles para Presidencia Muebles para Gerencia Muebles para Ejecutivos Muebles para Operativos Muebles para Archivación Muebles para Visitantes de Oficinas	Sistemas Modulares para Oficinas Muebles para Presidencia Muebles para Gerencia Muebles para Ejecutivos Muebles para Operativos Muebles para Archivación Counters y stands de Recepción Mesas de Reuniones	Sistemas Modulares para Oficinas Panelería Móvil Muebles para Presidencia Muebles para Gerencia Muebles para Ejecutivos Muebles para Operativos Muebles para Archivación Muebles para Visitantes de Oficinas Muebles para Salas de Espera Muebles para Cajeros de Banco Counters de Recepción Mesas de Reuniones y Tecnología Sillonería Importada Cajas Fuertes Accesorios: Alfombras, Piso Flotante, Cortinas.	No Ofrece
LÍNEA HOGAR	No ofrece	Muebles para dormitorios Armarios Muebles de salones de Hogar	No ofrece	Muebles para Cocinas Muebles para Baños Closets Complementario: Alfombras, Piso Flotante, Cortinas. Muebles RTA para Hogar	Muebles para Cocinas Muebles para Baños Closets Artefactos Puertas
LÍNEA EDUCACIÓN	Pupitres Muebles para Bibliotecas Tableros Móviles Estanterías para almacenamiento Mesas abiertas para ambientes de trabajo en equipo	No Ofrece	Pupitres Muebles para Bibliotecas Tableros Móviles	Pupitres Muebles para Bibliotecas Mesas de Reuniones Muebles para Cafeterías Butacas para Auditorios Lockers	No Ofrece

Fuente: Carvajal Muebles Mega, Domizil, ATU, Hogar 2000

Elaborado por: Andrea Campaña

Estas grandes empresas poseen una oferta similar a los productos que fabrica ATU como se observa en el cuadro, sobre todo en la línea de oficinas que tienen mayor variedad de productos tanto Carvajal, Domizil,

Muebles Mega y ATU ofrecen: sillas y escritorios para oficinas en los diferentes puestos de trabajos así como también muebles de archivación.

Solamente Carvajal y ATU ofrecen además de su producción nacional, sillonería importada para oficinas o uso personal.

ATU a diferencia de las otras empresas cubre con muebles para la línea de oficinas, hogar y educativa con mayor diversidad de productos, mientras que sus competidores no cubren todas estos ambientes.

Así como también ofrece productos complementarios como son: alfombras, cortinas, piso flotantes, cajas fuertes, Muebles de Armado Rápido (RTA); lo que le distingue de las empresas competidoras. En la siguiente tabla con características que posee cada empresa:

Tabla 3.11 Comparación características ATU y Competidores

FACTOR	CARVAJAL	DOMIZIL	MEGA	ATU	HOGAR 2000
TIEMPO DE ENTREGA (DÍAS LABORABLES)	31	22	31	45	25
TIEMPO EN EL MERCADO (AÑOS)	14	20	20	70	33
PRODUCTOS OFRECIDOS	EXCELENTE	MUY BUENO	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE
CERTIFICACIONES	ISO 9001	NO	NO	ISO 9001	NO
EXPORTACIONES	SI	NO	NO	SI	NO
RECONOCIMIENTO POR EL MERCADO	EXCELENTE	MUY BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE	EXCELENTE

Fuente: ATU

Elaborado por: Andrea Campaña

Una de las fortalezas que tiene ATU es su trayectoria de 70 años en el mercado nacional con que se ha ganado el reconocimiento del mismo, y sus competidores tienen menos años de trayectoria en el mercado.

Los clientes deciden comprar muebles ATU porque desean adquirir productos de calidad, durabilidad, y diseño además que conocen la marca, el producto y la empresa.

La certificación ISO 9001 es una acreditación que los productos y procesos que ofrece ATU, al igual que Carvajal, diferenciándolas a las demás empresas nacionales que no las poseen.

En comparación a sus competidores, ATU realiza exportaciones con lo que llega a ser una empresa reconocida internacionalmente, lo que genera confianza de los clientes nacionales e internacionales en la misma. Una de las debilidades que tiene ATU, es que el precio de entrega del producto es más extenso que las otras empresas.

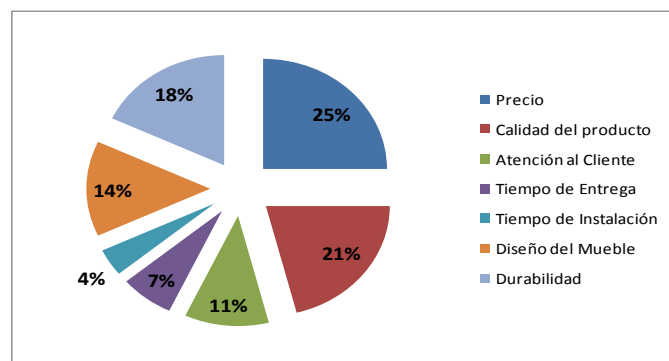
En el mercado de hogar sus principales competidores son Madeval y Hogar 2000, presentándose en la tabla a Hogar 2000 como el más fuerte competidor que posee muebles similares y además extiende su oferta con muebles de dormitorios, salas y artefactos eléctricos.

3.4.4. Precios

Precio se define como el monto de dinero que debe ser dado a cambio de un bien o servicio.

A continuación se presenta un gráfico con los principales factores de decisión al momento de adquirir muebles que realizó la fábrica:

Gráfico 3.18 Factores de decisión en la adquisición de muebles












Fuente: ATU

Elaborado por: Departamento de Marketing

Como se observa en el gráfico el primer factor que consideran los clientes y es muy determinante en función de su capacidad de pago, es el precio. Los siguientes factores son la calidad y durabilidad del producto.

Con el objeto de comparar los precios que mantiene ATU y las empresas competidoras, a continuación se presenta una muestra de muebles con características similares que se ofrece en todas las empresas con sus respectivos precios:




Tabla 3.12 Comparación Precios ATU y Competidores (Línea Oficinas)

PRODUCTO	ATU	CARVAJAL	DIFERENCIA ATU - CARVAJAL	DOZIMIL	DIFERENCIA ATU - DOZIMIL	MUEBLES MEGA	DIFERENCIA ATU - MEGA
 Mesa Ovalada de Madera Mediana	788,00	591,00	197,00	545,86	242,14	472,80	315,20
 Mesa Redonda de Madera Pequeña	423,00	317,25	105,75	293,02	129,98	253,80	169,20
 Mesa Rectangular de Laminado Pequeña	232,00	162,40	69,60	160,71	71,29	139,20	92,80
 Sillón Presidente	530,00	477,00	53,00	450,50	79,50	405,45	124,55
 Sillón Gerente	411,00	369,90	41,10	349,35	61,65	314,42	96,59
 Sillón Ejecutivo	310,00	279,00	31,00	263,50	46,50	237,15	72,85
 Sillón Operativo Secretaria	220,00	198,00	22,00	187,00	33,00	168,30	51,70
 Archivador Lateral 2 Gavetas	540,00	594,00	- 54,00	459,00	81,00	504,90	35,10
 Archivador Lateral 4 Gavetas	1.030,00	1.133,00	- 103,00	875,50	154,50	963,05	66,95

Fuente: ATU

Elaborado por: Andrea Campaña

Tabla 3.13 Comparación Precios ATU y Competidor (Línea Hogar)

PRODUCTO		ATU	HOGAR 2000	DIFERENCIA ATU - HOGAR 2000
	Muebles Altos	800,00	840,00	- 40,00
	Muebles Bajos	423,00	444,15	- 21,15
	Pre Mesones	232,00	243,60	- 11,60
	Clósets	2.500,00	2.250,00	250,00
	Baños	3.000,00	2.700,00	300,00

Fuente: ATU

Elaborado por: Andrea Campaña

De acuerdo a las tablas se observa que los precios que tiene la fábrica ATU en relación a sus competidores en general son superiores, ya que la

fábrica realiza su proceso de producción con materiales importados y de gran calidad, esta diferencia de precios puede ser un factor de decisión de compra a la competencia para muchas personas que no puedan cubrir estos costos.

A través de la siguiente tabla se presenta un resumen de las condiciones en cuanto a descuentos, garantías y formas de pago que influyen en el valor del producto de cada empresa para sus clientes:

Tabla 3.14 Condiciones en precios de ATU y competidores

FACTOR	CARVAJAL	DOMIZIL	MEGA	ATU	HOGAR 2000	
<i>Descuento Final</i>	23%	25%	20%	30% con el 80% de pago anticipado 35% con el 90% de pago anticipado	20% (si se entrega el 100%)	
<i>Garantía (años)</i>	3	2	2	5	2	
<i>Forma de Pago:</i>	<i>Anticipo</i>	70	60	70	60	70
	<i>Final</i>	30	40	30	40	30

Fuente: ATU

Elaborado por: Andrea Campaña

Así como los precios de la fábrica ATU son más elevados, la garantía que ofrece tiene mayor cobertura en tiempo por sus productos. En los casos que el producto presente fallas de fabricación e instalación se realiza inmediatamente los cambios respectivos, lo que no ocurre con otras empresas. De igual manera es mayor porcentaje de descuento que otorga a sus clientes, dependiendo de las condiciones de pago anticipado que pueda cubrir.

CAPÍTULO 4

4. METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA

La metodología para el desarrollo de la Auditoría es el detalle de las actividades que serán aplicadas en el trabajo práctico.

La metodología en una Auditoría de Gestión es la guía programada y sistemática de las acciones que se van a realizar en cada etapa. El auditor tendrá los respectivos lineamientos de manera ordenada con lo que delimitará la profundidad de la evaluación, que le haga obtener los mejores resultados en el período más breve posible.

La Auditoría se va a desarrollar en etapas, iniciando por la planificación preliminar en la cual se visitará a la empresa y se recopilará toda la información sobre la misma para determinar si merece realizar el trabajo.

Una vez que se ha conocido a la empresa y amerita realizar la Auditoría se desarrolla la Planificación específica, en la cual se plasma todo el programa detallado de los procedimientos a realizarse en el trabajo durante la ejecución del mismo tomando como base para la generación de los resultados.

La comunicación de resultados es la siguiente etapa en la cual se presentará el informe final de Auditoría con los hallazgos encontrados y las respectivas recomendaciones que deberán ser aplicadas por la empresa.

En el plazo que se considere pertinente se dará el seguimiento y monitoreo a la empresa para conocer si la misma está aplicando las recomendaciones.

4.1. Planificación Preliminar

La planificación preliminar de Auditoría es la fase en la que se realiza un reconocimiento preliminar de la empresa y se debe obtener información sobre el asunto que es el objeto de estudio.

El objetivo de realizar una planificación preliminar es el de recopilar la información que va a permitir generar una visión general de la empresa.

El auditor va a planificar una visita previa a la empresa a ser auditada, en la cual se realizarán las siguientes actividades:

- Conocer cómo se maneja la normativa interna y externa de la empresa.

- Realizar una entrevista a los Ejecutivos o Directivos.
- Observar los procesos y revisar de manera preliminar los controles que se manejan en la empresa.
- Identificar las posibles áreas críticas, con lo que se determinará el Riesgo Inherente de acuerdo a la naturaleza del negocio.
- Conocer con quien se va a coordinar la Auditoría, para dirigir y supervisar el trabajo.
- Se determina los recursos: humanos, financieros y materiales.

Sobre toda esta base de información preliminar se genera un Plan Global de Auditoría y se presenta una propuesta técnica por el valor que debe pagar la empresa por el servicio de Auditoría. Con el fin de garantizar la calidad de la Auditoría, a través de la aplicación de una estrategia que ayuda al diseño del enfoque correcto y apropiado de la Auditoría.

Carta Convenio, Convenio o contrato de Auditoría

La carta convenio, el convenio o el contrato de Auditoría; son documentos que confirmarán la prestación del servicio de Auditoría, los objetivos y alcance que va a tener, las responsabilidades y los tipos de

informes que se generarán, se establecerá los términos del servicio y se obtendrá la aprobación del cliente.

Para la realización del presente trabajo, a continuación se presenta el modelo del Convenio de Auditoría a utilizarse.

Modelo de convenio para confirmar la prestación de servicios de Auditoría



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES

CONVENIO realizado el 23 de diciembre de 2010, entre Audit Ger Cía. Ltda. a quien en adelante se denominará **el AUDITOR**, y ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A, a quien en lo sucesivo se denominará **el CLIENTE**.

Objetivo del Convenio

El objetivo de este convenio es estipular los términos y condiciones bajo los cuales el AUDITOR proveerá el servicio de auditoría administrativa al CLIENTE.

Servicios que se proporcionarán

El AUDITOR proveerá los siguientes servicios programados al CLIENTE:

- Evaluar la eficiencia, eficacia y economía con la que se maneja los recursos de entidad a través de la Auditoría de Gestión.
- Evaluar el control interno de los Departamentos de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones para evitar abusos de confianza.
- Evaluación del nivel de cumplimiento de los objetivos.
- Colaborar a una organización mejor de la empresa.

- Presentar un informe final presentando todos los hallazgos encontrados, conclusiones y respectivas recomendaciones para el negocio basados en su realidad.

Tiempo de realización

La fecha que ambos acordaron para el inicio del trabajo es el 3 de enero de 2011 y terminará con la entrega del informe de Auditoría al CLIENTE el 25 de febrero de 2011.

Propiedad del CLIENTE

Todos los diagnósticos de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el AUDITOR pasará a ser propiedad del CLIENTE, el que debe dar a cambio la compensación debida por los servicios incluidos en su elaboración.

Resguardo del material de trabajo

Si los papeles de trabajo, software, cintas magnéticas y cualquier material relacionado con el trabajo del AUDITOR son salvaguardados por la organización auditada, es bajo responsabilidad del CLIENTE, el AUDITOR no asume obligación o responsabilidad alguna en relación con esos materiales.

Confidencialidad

Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del CLIENTE, considerados confidenciales, deben ser mantenidos en estricta reserva por el AUDITOR y sus colaboradores.

Sin embargo, la obligación antes mencionada no se aplica a ningún dato que esté disponible para el público o que se pueda obtener de terceras partes. El AUDITOR se obliga a mantener la confidencialidad de los conceptos o técnicas relacionadas con el procesamiento de datos desarrollados por él o en conjunto con el CLIENTE, en los términos del presente convenio.

Responsabilidad del AUDITOR

El AUDITOR tendrá el cuidado debido en el manejo del trabajo del CLIENTE; y será responsable de corregir cualquier error o falla sin cargo adicional. La responsabilidad del AUDITOR respecto de lo anterior, no será limitada a la compensación total por los servicios prestados bajo este convenio y no incluirá ninguna responsabilidad contingente.

Honorarios

Por el servicio profesional EL AUDITOR percibirá en concepto de honorarios la suma de Cuatro mil doscientos Dólares (\$4.200.) más I.V.A o la que resulte de la aplicación de la ley, pagaderos y facturados mensualmente.

El importe indicado precedentemente no incluye las sumas por gastos de traslado y estadía por tareas que pudieran tener que efectuarse en lugares distintos al domicilio del CLIENTE los que deberán ser compensados al AUDITOR en tanto fueran imprescindibles para el cumplimiento del objeto de este contrato, circunstancia que se comunicará al CLIENTE.

Período del examen

Este convenio será por el período de 40 días; iniciándose el 3 enero 2011, que establece el examen desde el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010 y abarca todas las actividades que se realizaron en ese período en los Departamentos de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones.

Retribución: Condiciones

La retribución monetaria por este trabajo y las fechas estimadas para completarlo están basados en las especificaciones acordadas entre el CLIENTE y el AUDITOR. Cualquier cambio de especificaciones por parte del CLIENTE resultará en un ajuste en la retribución y en la fecha de terminación del trabajo del AUDITOR.

No interferencia con los auditores

El CLIENTE reconoce que todo el personal que colabora con el AUDITOR se integró a través de un proceso de selección. Por lo tanto, el CLIENTE no puede contratar a ningún otro auditor para realizar las tareas objeto de este contrato.

Honorarios y costos de abogado

Si se considera necesario interponer alguna acción legal para interpretar el presente convenio, la parte solicitante tendrá derecho a la retribución y costos de un abogado y a cualquier otro gasto que de aquello se derive.

Legislación, totalidad del convenio, invalidación parcial

Este acuerdo se regirá por la Constitución Política de la República del Ecuador y normatividad que se sujeta la Auditoría de Gestión. Constituye la totalidad del convenio entre las partes que están sujetas al mismo. Si alguna disposición del convenio se trata de invalidar en un tribunal o no se puede cumplir, las disposiciones restantes deberán continuar en vigor.

Enteradas las partes del contenido y alcance legal de este contrato, lo rubrican y firman de conformidad en original y dos copias. Favor firmar el original y devolverlo a esta oficina en el sobre adjunto.

Realizado en Quito Distrito Metropolitano, 23 de diciembre de 2010.

Ing. Nombre y Apellido
DIRECTORA GENERAL
AUDIT GER CÍA. LTDA.

Ing. Nombre y Apellido
PRESIDENTE EJECUTIVO
ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.

Orden de Trabajo

Es el documento emitido por el director general de la empresa auditora en el cual se da a conocer el equipo de Auditoría con las funciones asignadas, los objetivos que se espera alcanzar al desarrollar el examen y los entregables al finalizarlo.

Modelo de Orden de Trabajo



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

ORDEN DE TRABAJO No. 001

Quito, 24 de diciembre de 2010

Señorita
Ing. Andrea Campaña
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con la facultad establecida en la Asamblea realizada por la Junta General de Accionistas, autorizo a usted para que en calidad de Jefe de Equipo, efectúe la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA FÁBRICA ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A. EN LOS DEPARTAMENTOS DE PRODUCCIÓN COBRANZAS, VENTAS Y OPERACIONES, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

La auditoría cumplirá los siguientes objetivos:

- Realizar la planificación preliminar para determinar los riesgos preliminares.
- Evaluar el control interno de la fábrica y medir riesgos, determinando puntos críticos.
- Establecer la naturaleza, alcance y profundidad de la Auditoría de acuerdo a las debilidades encontradas.
- Evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de las actividades de los departamentos: Producción, Cobranzas, Ventas, Operaciones mediante el uso de indicadores.
- Emitir el informe correspondiente con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Para la conformación del Equipo de Trabajo se contará con la colaboración de Ing. Fernando Ayala como Supervisor y la Ing. Estefany Caicedo como Auditora Operativa, la duración del examen es de 40 días, el inicio es el 3 de enero de 2011 y se finaliza el 25 de febrero de 2011.

Para la elaboración del presente examen se lo realizará en las instalaciones de la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A. Al finalizar el examen se entregará: Planificaciones, Borrador de Informe, Memorándum de Antecedentes y Síntesis de borrador de informe.

Atentamente,

Ing. Nombre y Apellido

DIRECTORA GENERAL AUDIT GER CÍA. LTDA.

Circular de Convocatoria a Inicio de Examen

Es el documento emitido por la empresa Auditora como notificación del inicio de examen de Auditoría, se emite a la alta dirección y las jefaturas de los departamentos a ser evaluados, a través del cual se da a conocer el equipo de auditoría que realizará el trabajo.

Modelo de Circular de Convocatoria a Inicio de Examen



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

OFICIO No. XX-XX-XXXX

COMUNICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN

Quito, 28 de diciembre 2010

Ingeniero

Esteban Ánker

PRESIDENTE EJECUTIVO

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.

Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en la ORDEN DE TRABAJO NO. 001 del 23 de diciembre de 2010, notifico a usted, que AUDIT GER AUDITORES INDEPENDIENTES CÍA. LTDA. iniciará la Auditoría de Gestión el 03 de enero de 2010 a los Departamentos de: PRODUCCIÓN, COBRANZAS, VENTAS Y OPERACIONES, en la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO

S.A. , por el período comprendido entre 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Los objetivos generales del examen son:

- Mediante la planificación preliminar determinar riesgos preliminares.
- Evaluar el control interno de la institución y calificar el riesgo.
- Evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de las actividades de los departamentos: mediante el uso de indicadores.
- Emitir el informe correspondiente con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Para esta acción de control de equipo de auditores estará conformado por los señores: Ing. Fernando Ayala, Supervisor, Ing. Andrea Campaña Jefe de Equipo y la Ing. Estefany Caicedo, Auditora Operativa; por lo que agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,

Nombre y Apellido

SUPERVISOR

AUDIT GER AUDITORES INDEPENDIENTES

Modelo de Guía de Distribución de Circular



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

GUÍA DE DISTRIBUCIÓN DE CIRCULAR No.....DEL (FECHA)

NRO.	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FECHA	FIRMA	OBSERVACIONES
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Atentamente,

Nombre y Apellido
SUPERVISOR
AUDIT GER AUDITORES INDEPENDIENTES

Programa de Auditoría Preliminar

Es un documento muy importante en el cual se va a detallar los trabajos que se debe realizar a las unidades administrativas y actividades a ser auditadas.

En el programa se detalla las personas responsables de cada actividad por realizarse y el tiempo global de la Auditoría, con las respectivas observaciones que el auditor considera pertinente informar y presentar una aclaración.

Modelo de Programa Preliminar de Auditoria



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

Ref.

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A <u>PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA</u>					
ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones PERÍODO: Del al OBJETIVO:					
Nro.	PROCEDIMIENTO	REF P/T	FECHA	RESP.	OBSERVACIONES
	Departamento de Producción				
	Departamento de Cobranzas				
	Departamento de Ventas				
	Departamento de Operaciones				

ELABORADO POR:
REVISADO POR:

FECHA:
FECHA:

Plan Global de Auditoría

Una vez que se conoce a la empresa va a facilitar el desarrollo del plan global de Auditoría, el cual considera las condiciones del trabajo de la Auditoría, responsabilidades legales de los auditores, naturaleza, calendario de las actividades y comunicaciones al cliente.

Modelo de Plan Global de Auditoría



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

<p>ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A <u>PLAN DE AUDITORÍA</u></p>
--

La Auditoría de Gestión a los Departamentos de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones, se realizará de acuerdo al **OFICIO No. XX-XX-XXXX** del 28 de diciembre de 2010, suscrita por el Presidente Ejecutivo, cubrirá el período desde el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010 en un tiempo estimado de 320 horas hábiles, durante el 03 de enero al 25 de febrero del 2011.

DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO

Se detallan los tiempos estimados y se identifica al personal responsable del mismo.

- **Equipo de trabajo**

Para el desarrollo de este examen, el equipo de Auditoría estará conformado por el siguiente personal.

Cargo	Nombre	Iniciales
Supervisor	Fernando Ayala	F.A.
Jefe de Equipo	Andrea Campaña	A.C.
Auditora Operativa	Estefany Caicedo	E.C.

AUDIT GER Cía. Ltda., estimó 320 horas hábiles (8 horas días por 5 días) para el desarrollo del examen que se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

- **Distribución del Tiempo**

FASES	HORAS	RESPONSABLE
Planificación Preliminar	96	A.C.
Planificación Específica y Ejecución del Trabajo: desarrollo de hallazgos de áreas críticas mediante aplicación de procedimientos	160	EQUIPO DE AUDITORÍA
Comunicación de Resultados	64	A.C., F.A., E.C.
TOTAL	320	

REQUERIMIENTO DE PERSONAL TÉCNICO

Los miembros del equipo de trabajo poseen conocimientos pertinentes en Procesos y Auditoría de Gestión y tienen experiencia en el campo de diseño e implementación de Procesos en varias instituciones, por lo que no es necesario la contratación de recursos para el desarrollo de la auditoría.

EQUIPOS Y MATERIALES

Para la Auditoría de Gestión a realizarse se va a requerir que ATU nos provea de los siguientes equipos y materiales:

- Equipo de Cómputo

- Impresora
- Suministros de Oficina
- Servicio de Fotocopiado
- Muebles de Oficina: Escritorio y sillas

METODOLOGÍA DEL TRABAJO

- El Jefe y el Supervisor realizarán la planificación y la programación de trabajo.
- El Auditora Operativa se encargará de la realización de la evaluación del control interno.
- Una vez culminada la evaluación del control interno el Auditor Jefe y el Supervisor, determinarán el riesgo de auditoría y la cantidad de pruebas sustantivas y de cumplimiento a aplicarse para la obtención de hallazgos.
- El Auditor Jefe validará que la información que contengan las hojas de trabajo de auditoría sea suficiente y competente para la elaboración del Informe.

Atentamente,

Fernando Ayala

SUPERVISOR

AUDIT GER AUDITORES INDEPENDIENTES

Matriz Preliminar de Riesgos

En función de la información recopilada de la empresa y la observación que realizó el auditor, durante el conocimiento previo de la empresa es importante para que el auditor evalúe riesgo de manera preliminar.

Modelo de Matriz Preliminar de Riesgos



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

Ref.

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A <u>MATRIZ PRELIMINAR DE RIESGOS</u>								
ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones PERÍODO:								
Nro.	Componente	Riesgo Inherente			Riesgo de Control			Enfoque de Auditoría
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
	Se detalla los puntos más importantes de cada departamento							Se plantea procedimientos preliminares a realizar
	Departamento de Producción							
	Departamento de Cobranzas							
	Departamento de Ventas							
	Departamento de Operaciones							

ELABORADO POR:	FECHA:
REVISADO POR:	FECHA:

Reporte de Planificación Preliminar

Este reporte se utilizará para informar las debilidades encontradas durante las actividades que se realizan en la planificación preliminar.

Modelo Reporte de Planificación Preliminar



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

Ref.

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A **REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO:

Una vez realizada la Planificación Preliminar se obtuvo las siguientes debilidades:

DEBILIDAD

Se realiza el detalle de la debilidad o problema encontrado en cada departamento.

- **Conclusión**

El auditor emite una conclusión luego de cada debilidad encontrada.

- **Recomendación**

De igual manera el auditor expone la respectiva recomendación que considere conveniente para la empresa.

4.2. Planificación Específica

La planificación específica presenta un enfoque o estrategia detallada, a seguir en el trabajo en el cual el auditor debe establecer las áreas críticas que serán objeto de examen, en función de la información que recopiló durante la planificación preliminar.

El objetivo de la planificación específica es implementar procedimientos y alternativas de acción que permita una organización de trabajo apropiada para la ejecución, lo cual permitirá determinar el alcance que van a tener los procedimientos.

Se utilizan herramientas para evaluar el control interno a través de la determinación de pruebas de cumplimiento con lo que se podrá determinar las fortalezas y debilidades del control de la empresa; así como la materialidad que puede generar. Sobre la base de evaluar el control interno se determina el Riesgo de Control y los niveles de confianza.

Evaluación de Control Interno

La evaluación del control interno es un proceso en el cual se llega a conocer y determinar en qué medida se aplican controles en las actividades que realizan en la empresa, si se están cumpliendo los

controles establecidos, si son los correctos para la consecución de sus objetivos, si posee los controles necesarios estableciendo las fortalezas y debilidades.

Para el desarrollo de esta fase es necesario conocer el control interno de las áreas que son objeto de estudio en la empresa. Para el desarrollo se aplican herramientas o técnicas de evaluación del control interno como:

- Cuestionarios
- Narrativas o descriptivas
- Flujogramas con las responsabilidades y aplicación de controles.

A continuación se presentan los tipos de controles internos en base al enfoque con que se realizan y según el momento en que se ejecuta:

Según el enfoque:

- **Control Interno Operacional.**- Se establece un sistema que ayuda al control de la gestión de la empresa, orientados al cumplimiento de los objetivos de la misma.
- **Control Interno Contable.**- Es el establecimiento de controles para que la información contable sea fiable y razonable.

- **Verificación Interna.-** Se establece controles como verificaciones físicas y procedimientos contables para el cuidado de los activos de la empresa.

Según el momento:

- **Control Interno Previo.-** Es el tipo de control en el cual se establece procedimientos antes de la realización de las operaciones o previo a que los actos surtan efectos. Con este control se verificará el cumplimiento de las normas, veracidad, conformidad y participación de las operaciones.
- **Control Interno Concurrente.-** Es el tipo de control que busca obtener resultados eficaces y eficientes, ya que se lo realiza en el momento en que se ejecutan las operaciones a través de verificación y evaluación.
- **Control Interno Posterior.-** Es el examen que se realiza posterior a la ejecución de las operaciones en el cual se evalúa los controles internos que fueron aplicados. Se lo puede realizar mediante auditorías internas o externas.

Los métodos para evaluar el control interno son: COSO I, COSO II, MICIL, CORRE los cuales miden el cumplimiento en los siguientes componentes:

Componentes del Sistema de Control Interno

COSO II	COSO I	MICIL	CORRE
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente Interno • Establecimiento de objetivos • Identificación de eventos • Evaluación de riesgos • Respuesta a los riesgos • Actividades de control • Información y Comunicación • Supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno o ambiente de control • Evaluación de riesgos • Actividades de control • Información y comunicación • Supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de control y trabajo. • Evaluación de riesgos. • Actividades de control. • Información y comunicación. • Supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente interno de control • Establecimiento de objetivos • Identificación de eventos • Evaluación de riesgos • Respuesta a los riesgos • Actividades de control • Información y comunicación • Supervisión

Evaluación de Riesgos

Riesgo.- Es la probabilidad que ocurra o no un evento, y como consecuencia de este riesgo se vean afectados los objetivos de la organización. Para la Auditoría es el riesgo de que ocurra o no un error.

Los riesgos que se determinan en Auditoría son:

- **Riesgo Inherente.-** Es la probabilidad que exista un error por factores como: la naturaleza del negocio, el tipo de operaciones que realiza y el riesgo propio de esas operaciones, la situación económica y financiera del ente.

- **Riesgo de Control.-** Es el error propio de la empresa y del control interno. Está determinado por la probabilidad de que un error material que de hecho existe no sea detectado, ni corregido por los mecanismos y/o actividades del control interno de la organización.
- **Riesgo de Detección.-** Está definido por la posibilidad que un error que de hecho existe no sea detectado por los procedimientos de Auditoría que son desarrollados y aplicados por el auditor. Los factores que determinan este riesgo son la deficiencia, problemas en la definición, en el alcance y la mala aplicación de los procedimientos de Auditoría.
- **Riesgo de Auditoría.-** Existe la probabilidad que el auditor emita un juicio de Auditoría incorrecto, ya que no ha percibido irregularidades y errores en los procesos evaluados. La fórmula para calcular el riesgo de Auditoría es:

$$R.A = R.I \times R.C \times R.D$$

Donde:

R.A = Riesgo de Auditoría

R.I = Riesgo Inherente

R.C = Riesgo de Control

R.D = Riesgo de Detección

Determinación del Nivel de Riesgo.- Una vez que se estudia la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se va a determinar el nivel de riesgo presente, con el fin de buscar maneras de reducirlo a niveles aceptables.

La medición que se realiza es en forma subjetiva, por lo que se requiere que el personal de Auditoría que realice esta actividad tenga experiencia y criterio suficiente respecto al tema.

Se utiliza la siguiente matriz para poder ubicar el nivel de confianza de control que se obtiene y de manera implícita el riesgo:

Matriz de medición del nivel de confianza del control

Confianza	Mínimo	Máximo
ALTO		
Alto	88,89	99,99
Medio	77,78	88,88
Bajo	66,67	77,77
MEDIO		
Alto	55,56	66,66
Medio	44,45	55,55
Bajo	33,34	44,44
BAJO		
Alto	22,23	33,33
Medio	11,12	22,22
Bajo	0,01	11,11

Riesgo de Control = Puntaje Óptimo - Puntaje Obtenido

El análisis de los siguientes elementos que son utilizados para medir el riesgo, va a permitir ubicarlo al mismo en un nivel adecuado como se lo indica en la siguiente tabla:

- Significatividad del Componente.
- La inexistencia de factores de riesgo y su importancia relativa.
- La probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades básicamente obtenida del conocimiento y la experiencia anterior de ese hecho.

Tabla 3.15 Tabla Elementos de la medición del riesgo

Nivel de Riesgo	Significatividad	Factores de Riesgo	Probabilidad de ocurrencia de errores
<i>Mínimo</i>	No significativo	No existen	Remota
<i>Bajo</i>	Significativo	Existen algunos pero poco importantes	Improbable
<i>Medio</i>	Muy Significativo	Existen algunos	Posible
<i>Alto</i>	Muy Significativo	Existen varios y son importantes	Probable

Fuente: MALDONADO Milton, "Auditoría de Gestión"
Elaborado por: Andrea Campaña

Programa Específico de Auditoría

La programación de las actividades se desarrolla en cada auditoría para alcanzar los objetivos previstos por los auditores durante el desarrollo del trabajo de Auditoría.

A manera de una guía para ser aplicada por el equipo de Auditoría se elabora el programa específico de Auditoría, que es un documento que contiene los procedimientos y técnicas que se van aplicar durante el examen para obtener evidencia, determinar hallazgos y poder emitir el informe.

El programa de Auditoría es un enunciado, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de Auditoría que han de emplearse y en qué oportunidad se aplicaran.

Se lo utiliza como un conjunto de instrucciones a desarrollarse por los auditores y servirá para controlar y registrar adecuadamente la ejecución de las actividades.

Los procedimientos que se plantean en el programa se fundamentan en la información que se obtiene en la planificación preliminar, la evaluación del control interno y la calificación de los factores de riesgo por cada

componente de la auditoría; lo cual permitirá al auditor que determine la extensión de las pruebas.

Modelo de Programa Específico de Auditoría



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**



ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA					
ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones					
PERÍODO: Del al					
OBJETIVO:					
Nro.	PROCEDIMIENTO	REF P/T	FECHA	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	Departamento de Producción				
	Departamento de Cobranzas				
	Departamento de Ventas				
	Departamento de Operaciones				

ELABORADO POR:	FECHA:
REVISADO POR:	FECHA:

Cuestionario de Control Interno

El cuestionario es una herramienta que ha sido preparado para asistir al personal de auditoría en la evaluación del control interno de la empresa. Una vez que se aplique permitirá determinar las fortalezas y debilidades de los controles que tiene la empresa

Modelo de Cuestionario de Control Interno



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

Ref.

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A <u>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</u>							
ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones PERÍODO: Del al							
Nro.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	CALIFICACION OBTENIDA (CO)	PUNTAJE TOTAL (PT)	OBSERVACIONES
	Departamento de producción						
	Departamento de Cobranzas						
	Departamento de Ventas						
	Departamento de Operaciones						

ELABORADO POR:
REVISADO POR:

FECHA:
FECHA:

Tabla de Ponderación

A continuación se indica la tabla de ponderación de cada componente, objeto de estudio de la Auditoría para determinar el riesgo de control de la empresa.

Modelo de Tabla de Ponderación



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

Ref.

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A <u>TABLA DE PONDERACIÓN</u>				
ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones				
PERÍODO: Del al				
Nro.	COMPONENTE	PONDERACIÓN TOTAL (PT)	CALIFICACIÓN TOTAL (CT)	OBSERVACIONES
	Departamento de Producción			
	Departamento de Cobranzas			
	Departamento de Ventas			
	Departamento de Operaciones			

ELABORADO POR:
REVISADO POR:

FECHA:
FECHA:

$$NC = (CT/PT) \times 100$$

NC = Nivel de Confianza
CT = Calificación Total
PT = Ponderación Total

RIESGO DE CONTROL (RC)		
Alto	Medio	Bajo
5% - 55%	56% - 75%	76% - 95%
Bajo	Medio	Alto
NIVEL DE CONFIANZA (NC)		

4.3. Técnicas de Recolección

Las técnicas de recolección son los métodos prácticos a través de los cuales se llegará a obtener la información requerida en forma ágil y ordenada para lograr los objetivos del estudio.

El planteamiento de una propuesta de una Auditoría De Gestión requiere la aplicación del método inductivo, ya que se recopilará información basada en actividades particulares hacia las generales.

Se analizará cada actividad hasta evaluar todo el departamento para establecer su relación con los demás departamentos dentro de la organización, así se podrá determinar que procedimientos no se cumplen y tratar de recomendar para mejorarlos.

4.3.1. Investigación Documental

Es una técnica que se utiliza en Auditoría, en la cual se recaba y realiza el estudio de documentación que puede aportar con elementos de juicio al auditor.

Las fuentes documentales primordiales que deberá analizar el auditor, para conocer las directrices generales de la empresa son:

Normativa

Se refiere a los documentos que hacen referencia al marco legal que regulan las acciones de la empresa. La cual comprende:

Normatividad Interna.- Se refiere a los documentos que son propiedad de la empresa como son: Estatutos, Manuales de Procesos, Reglamento Interno, Escritura de Constitución.

Normatividad Externa.- Son todas las Leyes, Reglamentos, Normas, Ordenanzas que son emitidas y reguladas por los organismos de Control, con los que debe cumplir la empresa.

Documentación Administrativa

La documentación que permita conocer la estructura de la empresa en cuanto al desempeño de sus funciones para lo cual se requiere obtener:

Organigramas.- A través de los cuales se representa de manera gráfica las áreas de trabajo de la empresa y la manera en que se relacionan entre sí.

Plantillas de personal.- Para conocer una descripción general de los perfiles de cada puesto.

Indicadores de Gestión.- Que van a presentar en qué medida se están cumpliendo los objetivos de la empresa.

4.3.2. Observación Directa

Es la técnica en la que el auditor recoge información a través de la revisión u observación que hace personalmente, en la cual mantiene un contacto directo con la empresa.

Modelo de cédula narrativa de visita a las instalaciones



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

Ref.

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
NARRATIVA

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del..... al.....

Descripción de lo observado

Comentario:

Recomendación:

ELABORADO POR:
REVISADO POR:

FECHA:
FECHA:

4.3.3. Entrevista

La entrevista es una técnica en la que se mantiene un diálogo entre dos o varias personas para cumplir un fin determinado, el auditor mantiene un contacto con la persona que está directamente relacionada con la empresa quien proporcionará la información precisa que requiere el auditor. La entrevista se la realiza en base a un formulario o guía que debe ser estructurado previamente, focalizándose en obtener la información necesaria de la persona que va a ser entrevistada en los temas que interesan al auditor.

Modelo de Entrevista al Presidente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

Ref.

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A ENTREVISTA

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del..... al.....

Nombre del Entrevistado:.....
Cargo del Entrevistado:
Fecha:

1. ¿A qué se dedica la empresa?
2. ¿Cuántos trabajadores actualmente laboran?

Comentario:

Recomendación:

ELABORADO POR:
REVISADO POR:

FECHA:
FECHA:

4.3.4. Cédulas

Es un método de recolección de información en base a formularios diseñados con casillas, bloques y columnas, ordenado y agrupados de tal manera que facilite la revisión y análisis del mismo.

Este método busca ampliar el rango de captación de información relacionada al objeto y alcance de la Auditoría, posibilitando el análisis de las variables de los departamentos a ser evaluados.

Es muy importante definir el objetivo que tiene la cédula para determinar la estructura de la misma.

Clasificación

- **Herramientas de diagnóstico**

Este tipo de cédulas se las utiliza para conocer el funcionamiento de la organización.

Modelo de Cédulas



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

Ref.

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A <u>CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL</u>	
PERÍODO:	
ÁREA EVALUADA:	
RESPONSABLE	ETAPA:

DOCUMENTO	RESULTADO DE ANÁLISIS	PROPUESTA
Especificaciones del nombre del documento, datos básicos, contenido, responsable de su elaboración y fuente de consulta	Anotar las observaciones de los puntos revisados siguiendo las señales del documento a jerarquía de los puntos críticos	Anotar los criterios y recomendaciones que se formulen

OBSERVACIONES:

ELABORADO POR:

FECHA:

REVISADO POR:

FECHA:



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

Ref.

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y REGISTRO DE HALLAZGOS Y
EVIDENCIAS

PERÍODO:

ÁREA

EVALUADA:

RESPONSABLE

ETAPA:

NRO	HALLAZGO	EVIDENCIAS	ASPECTOS SÓLIDOS	ASPECTOS PARA MEJORAR
	Anotar el comportamiento de un rubro específico en relación con el indicador	Anotar el nombre del documento y fuente de información.	Relación de las funciones, actividades u operaciones de un desempeño adecuado.	Relación de las actividades u operaciones que puedan ser objeto de mejora.

OBSERVACIONES:

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

FECHA:

FECHA:



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

Ref.

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CÉDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES

PERÍODO:

ÁREA

EVALUADA:

RESPONSABLE

ETAPA:

DOCUMENTO	RESULTADO DE ANÁLISIS	PROPUESTA
Anotar el rubro o aspecto revisado	Anotar los hechos que tienen importancia especial, muestran aspectos fuera de contexto o pueden ocasionar consecuencias serias para la organización	Anotar aquellos comentarios, observaciones, quejas, sugerencias o propuestas recibidas

OBSERVACIONES:

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

FECHA:

FECHA:



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

Ref.

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CÉDULA PARA LA CAPTACIÓN Y TRATAMIENTO DE CAUSAS Y
EFFECTOS

PERÍODO:

ÁREA

EVALUADA:

RESPONSABLE

ETAPA:

DETECCIÓN

Anotar los elementos detectados que influyen de manera sustantiva en la forma de operar de la organización

CAUSAS:

Indicar la fuente u origen del comportamiento organizacional

EFFECTOS:

Indicar las consecuencias del comportamiento organizacional

RECOMENDACIÓN:	BENEFICIO ESPERADO:
Formular las recomendaciones que se estimen pertinentes para buscar el equilibrio organizacional.	Especificar las mejoras o bondades que se desean obtener

OBSERVACIONES:

ELABORADO POR:

FECHA:

REVISADO POR:

FECHA:



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

Ref.

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CÉDULA PARA LA CAPTACIÓN Y ATENCIÓN DE FALLAS

PERÍODO:

ÁREA

EVALUADA:

RESPONSABLE

ETAPA:

NRO	FALLA	PROPUESTA	SEGUIMIENTO
	Especificar los elementos que impactan en el funcionamiento de la organización	Anotar la posible solución o forma de atención de las fallas.	Anotar las acciones para el seguimiento de las alternativas de solución

OBSERVACIONES:

ELABORADO POR:

FECHA:

REVISADO POR:

FECHA:

- **Herramientas de evaluación**

Se utilizan este tipo de cédulas para analizar el comportamiento de variables que intervienen en un hecho que se está revisando para conocer el desempeño de las acciones que realizan y poder representarlos a través de indicadores para proporcionar alternativas de solución a ciertos aspectos críticos que se encuentren.

Modelo de Cédulas



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

Ref.

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A <u>CÉDULA PARA DETERMINAR CRITERIOS DE EVALUACIÓN</u>	
PERÍODO: ÁREA EVALUADA: RESPONSABLE	ETAPA:

FACTOR	INDICADORES	DOCUMENTO O REGISTRO	ALTERNATIVA DE ATENCIÓN
Indicar el elemento bajo análisis	Especificar el o los índices seleccionados para guiar el desempeño de las acciones	Precisar la evidencia documental que sustenta la evaluación.	Especificar las opciones para evaluar los factores

ELABORADO POR: REVISADO POR:	FECHA: FECHA:
---	--------------------------------



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

Ref.

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CÉDULA PARA EVALUAR EL IMPACTO EN LA RESOLUCIÓN DE
ASPECTOS CRÍTICOS

PERÍODO:

ÁREA

EVALUADA:

RESPONSABLE

ETAPA:

ASPECTO CRÍTICO	RECOMENDACIÓN	ESTRATEGIA E IMPLEMENTACIÓN	IMPACTO ESPERADO
Indicar los aspectos o supuestos fundamentales detectados.	Anotar los criterios de fondo para resolver la problemática de la organización.	Especificar las estrategias clave.	Indicar las expectativas o resultados posibles.

OBSERVACIONES:

ELABORADO POR:

FECHA:

REVISADO POR:

FECHA:

4.3.5. Método Gráfico

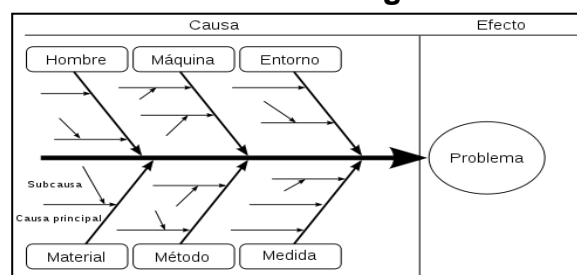
El método gráfico consiste en una imagen o dibujo que presenten información relacionada a la empresa para el trabajo de la Auditoría. La representación gráfica facilita la comprensión de la información. A continuación se presentan algunos métodos:

Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto o diagrama de espina de pescado debido a su estructura.

Se dibuja el diagrama y se escribe de forma concisa el problema o efecto, las categorías que se considere apropiadas al problema, y las posibles causas relacionadas a las categorías. Este método facilita al auditor la presentación de un determinado tema, para que pueda explicarlo de una manera clara, como sería en el caso del análisis de un problema en los procesos que se realizan en la empresa.

Gráfico 3.19 Modelo de Diagrama de Ishikawa

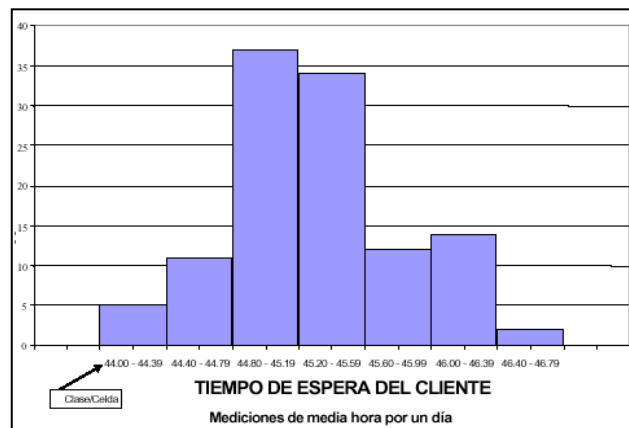


Fuente: Andrea Campaña
Elaborado por: Andrea Campaña

Histograma

Un histograma es un método gráfico que presenta a una variable en forma de barras, que permite tener una idea objetiva sobre la calidad de un producto, el desempeño de un proceso o el impacto de una acción de mejora, o permite la comparación de los resultados de un proceso. Por lo cual se podrá utilizar en el trabajo de Auditoría para la presentación de los análisis que se realicen por medio de este método.

Gráfico 3.20 Modelo de Histograma



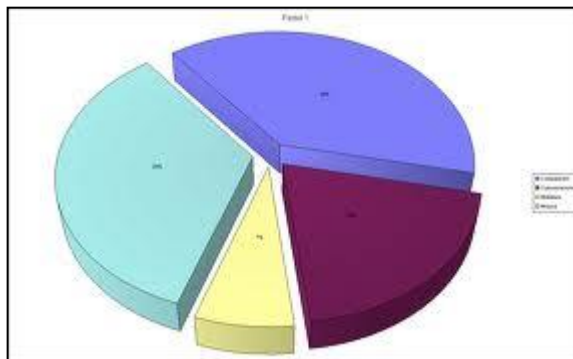
Fuente: Andrea Campaña

Elaborado por: Andrea Campaña

Diagrama de Sectores

Esta representación gráfica se denomina diagrama de sectores o diagrama de pastel, que es usado para presentar la agrupación en clases de datos cuantitativos en el cual cada clase represente un sector. Es una manera a través de la cual se puede presentar resultados que visualmente va a facilitar la comprensión de los mismos.

Gráfico 3.21 Modelo de Diagrama de Sectores



Fuente: Andrea Campaña
Elaborado por: Andrea Campaña

4.3.6. Técnicas de Auditoría

Son métodos básicos de investigación y prueba utilizados por el auditor, los cuales se utilizan para recopilar información, es decir obtener la evidencia que fundamente la opinión del auditor. Son herramientas del auditor y su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias.

A continuación se presenta la clasificación de las técnicas de Auditoría, agrupadas de la siguiente forma:

Técnicas de Verificación Ocular

- **Comparación.-** Es la técnica en la cual se llega a determinar la similitud o diferencia de dos o más conceptos. Se utilizará esta técnica para realizar la comparación de las operaciones realizadas por ATU,

o los resultados de la auditoria con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.

- **Observación.-** Realizar una presencia física para apreciar y evaluar la forma en que se realizan ciertas operaciones. Por ejemplo: el auditor observa el flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.
- **Rastreo.-** Es una técnica que se basa en la búsqueda de información mediante el seguimiento de operaciones dentro de las actividades del procedimiento.

Se aplicará esta técnica para dar seguimiento del control de una operación, como el proceso productivo de ATU para conocer y evaluar su ejecución.

Técnica de Verificación Verbal

- **Indagación.-** Es el proceso de interrogar a los empleados a cerca de la operación. Se aplicará esta técnica a través de conversaciones o averiguaciones sobre los procesos, con los funcionarios de las áreas que serán evaluadas u otras personas que se relacionen con este.

Técnica de Verificación Escrita

- **Análisis.-** Clasificación y/o agrupación de los elementos que forman una operación, transacción, actividad o procesos de manera crítica, objetiva y minuciosa, para establecer que se encuentren conforme a normatividad y técnicas. Por ejemplo, se realizará un análisis de documentos internos y externos de ATU y determinar qué efectos tienen en la misma.
- **Conciliación.-** A través de esta técnica se establece la relación exacta entre dos conceptos que se encuentran interrelacionados, es decir buscar una manera en la que concuerden estos conceptos. En la aplicación se analizará la información que se produce de las áreas evaluadas, para conciliarlas entre sí y determinar si los resultados obtenidos son veraces.
- **Confirmación.-** Es obtener una comunicación escrita e independiente, que puede ser positiva si se recibe la respuesta requerida, por parte de personal interno de la empresa o fuentes externas de la entidad que se audita, para comprobar que los registros o documentos sujetos de examen son auténticos y válidos. Por ejemplo al realizar una confirmación a los clientes de la empresa sobre la venta de un producto y si se ha cumplido los servicios que se le ofreció.

Técnicas de Verificación Documental

- **Comprobación.-** Es una inspección detallada de los documentos que respaldan una operación. Se aplica esta técnica para verificar la existencia, legalidad y legitimidad de las operaciones que se van a revisar en la empresa examinando la documentación justificatoria o de respaldo.

Técnicas de Verificación Física

- **Inspección.-** Esta técnica implica realizar un examen físico y ocular de: documentos, activos, valores, obras, etc., para constatar la existencia y autenticidad.

Para la aplicación de la Auditoría se inspeccionará la planta de la fábrica y otros servicios, para evaluar las condiciones físicas, y determinar si existen problemas en las áreas.

- **Revisión.-** Es una técnica similar a la inspección pero supone un tipo más casual. Se realizará revisiones y evaluación de las políticas de la empresa, a sus Controles administrativos; con el fin de determinar su existencia y cumplimiento.

4.4. Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son los registros o documentos preparados por el auditor en los que se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas, los cuales se van guardando como pruebas evidentes de lo realizado para demostrar en cualquier momento su existencia.

Entre los papeles que se van obteniendo en el desarrollo de la Auditoría están: programas de trabajo, documentos internos o de terceros, cartas de confirmaciones del cliente o proveedores. En función de la fuente que proceden los papeles de trabajo a generarse en la Auditoría se podría agrupar en 3 categorías:

Preparados por la entidad auditada.- Es la información que proporciona la empresa para que el auditor pueda realizar su trabajo como: escritura, contratos, acuerdos.

Confirmaciones de terceros.- Documentos que se obtiene de terceros relacionados a las operaciones que se van a evaluar como: confirmaciones recibidas de clientes, proveedores, u otra persona que proporcione información de la situación a auditar.

Preparados por el auditor.- Toda la documentación que ha elaborado el auditor durante su trabajo como: programas, cuestionarios, cédulas, hojas de hallazgos, descripciones o detalle de las operaciones.

Características

- Los papeles de trabajo deben ser completos y detallados para que sirvan de soporte de las conclusiones que se obtuvo.
- Se debe redactar la información de manera clara y precisa, sin enmendaduras para soportar del trabajo realizado y los juicios emitidos.
- Se los realiza al momento de ejecutar el trabajo escribiendo los datos que sean necesarios y aprovechando la información que se ha obtenido del área.
- Son propiedad única del auditor con su respectiva firma, y por este motivo los tiene que custodiar y guardar su confidencialidad.
- Se supervisa la formulación y el contenido para evitar la repetición de los papeles de trabajo.

Estructura

Los papeles de trabajo se van diseñando en función de los requerimientos y necesidades del auditor, pero deben en general deben incluir:

- Identificación de la empresa que realiza la Auditoría.
- Nombre, razón social del cliente
- Definición del papel que se elabora
- Áreas o departamentos, objeto de estudio
- Período a revisar
- Fecha
- Objeto de los mismos
- Cuestionario, cédula o resumen del trabajo realizado
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la Auditoría
- Observación acerca del desarrollo de su trabajo
- Anotaciones sobre la información relevante e irregularidades
- Explicación de la marca, cuando la utiliza

Archivos de Auditoría

El auditor tiene la obligación de conservar la información de cada auditoría en dos grupos o archivos, que son complemento necesario a los papeles de trabajo ya que es su archivo de trabajo.

Los archivos se irán formando de todos los documentos que se han utilizado en la Auditoría y otros que se considere de interés en el presente y a futuro para otras actividades. Existen dos tipos de archivos:

Archivo Permanente.- Son aquellos que no varían de un año a otro, contiene información relevante que es útil para exámenes posteriores, está integrado por toda la información básica sobre el cliente y facilita la comprensión de su sistema. Está conformado por:

- Escritura de sociedad y estatuto
- Base legal
- Manuales de procedimientos y funciones
- Acuerdos del consejo importantes
- Direcciones de la sede social, fábricas, filiales
- Reglamentos
- Contratos a largo plazo
- Organigramas estructurales y funcionales
- Estados Financieros y Nota Aclaratorias
- Informes de Auditoría
- Nombres y apellidos de las personas autorizadas para aprobar pagos y firma con autoridad en los bancos.

Archivo Corriente.- Incluye la documentación del trabajo que ha realizado el auditor durante el curso del examen. Está conformado por:

- Documentación de la Planeación
- Programa de Auditoría
- Cuestionario de control interno
- Todos los papeles de trabajo que se aplica las pruebas y técnicas de Auditoría.

Referencias

Se emplean los índices en Auditoría para la distinción o clasificación de los papeles de trabajo, a manera de clave escrita se coloca en todos estos documentos en el ángulo superior derecho de preferencia deben señalarse con color rojo. La codificación para el archivo corriente se lo realizará con índices alfabéticos y alfanuméricos. A través de los índices se distinguirá cada cédula y se los agrupará en una categoría homogénea para poder ubicarla fácilmente. A continuación se presenta un modelo de índice que ayudará a la organización de los papeles de trabajo:

REFERENCIAS DE PAPELES DE TRABAJO	
• Planificación Preliminar	PP.
• Planificación Específica	PE.
<i><u>Departamentos</u></i>	
Departamento Producción	DP.
Departamento de Cobranzas	DC.
Departamento de Ventas	DV.
Departamento de Operaciones	DO.
• Comunicación de Resultados	CR.
• Seguimiento y Monitoreo	SM.

La referenciación es utilizada en Auditoría para la identificación de los papeles de trabajo que se han utilizado, son el enlace de información a través de códigos para seguir el flujo del trabajo que surgen en las diferentes cédulas.

Se anotan para cruzar los datos e indicar la dirección del flujo y por este motivo deberá estar referenciado en ambas direcciones.

Marcas

Las marcas de Auditoría son símbolos que son conocidos y utilizados por el personal de Auditoría a través de las cuales se plasman para constatar la aplicación de pruebas o investigaciones realizadas.

Los propósitos de las marcas son: dejar constancia del trabajo que se ha realizado, optimizar el trabajo y el espacio de la cédula evitando la descripción detallada de la actividad, facilitar y agilizar la supervisión ya que cada marca tiene un significado específico.

Es necesario identificar que marcas van a ser utilizadas y el significado de las mismas por lo que a continuación se presenta una tabla con las marcas y significado:

Tabla 3.16 Marcas de Auditoría

MARCA	SIGNIFICADO
√	Comprobado contra documentos originales presentados por el cliente de respaldo de las operaciones y está correcto.
X	Documento no conforme, no cumple con requisitos obligatorios.
⊖	Comprobantes sin firmas autorizadas correspondientes.
∑	Comprobado sumas.
I	Inspección física para verificar resultados de operaciones.
=	Conciliado entre documentos de respaldo.
Δ	Tomado de los registros del cliente.
∅	Operación sin comprobante de respaldo.

Fuente: <http://www.slideshare.net/Uro26/procesos-de-auditora-5758893>

Elaborado por: Andrea Campaña

Hoja de Hallazgos

Un hallazgo es una situación relevante que se determina por medio de la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría en áreas consideradas como críticas.

Los hallazgos se estructuran de acuerdo a los siguientes atributos:

Condición.- La situación tal como encuentra el auditor. Refleja el grado en que los criterios o estándares están siendo logrados o aplicados. Constituye la situación encontrada por el auditor en el desarrollo del examen respecto a una transacción, actividad u operación.

Criterio.- Cómo debía estar la situación, de acuerdo a normas, leyes, reglamentos, buenas prácticas. Es el estándar con el cual el auditor mide la condición, son las metas u objetivos que la actividad examinada está tratando de lograr o los estándares relacionados con su logro. Constituyen las unidades de medida que permita la evaluación de la condición.

Causa.- Es la razón fundamental por los cuales se presentó la condición, o el motivo por el que no se cumplió el criterio. Las recomendaciones deben estar efectuadas directamente con las causas que se hayan identificado.

Efecto.- Resulta de comparar la condición y el criterio que debió ser aplicado. Debe definirse en lo posible en términos cuantitativos como moneda, tiempo, unidades de producción o número de transacciones.

La hoja de hallazgos es una cédula en la que consten los atributos mencionados añadiendo la conclusión y recomendación que se realiza. Constituye uno de los papeles más importantes ya que en ellos se plasma el mensaje que el auditor comunicará a su cliente.

Conclusión.- Es la conclusión que llega el auditor sobre el hallazgo incluyendo sus comentarios que están relacionados con las observaciones que ha realizado.

Recomendación.- Se plasma las recomendaciones como acciones correctivas para mejorar las operaciones

Modelo de Hoja de Hallazgos



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

Ref.

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A HOJA DE HALLAZGO

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del..... al.....

HALLAZGO

CONDICIÓN:

CRITERIO:

CAUSA:

EFFECTO:

CONCLUSIÓN:

RECOMENDACIÓN:

ELABORADO POR:

FECHA:

REVISADO POR:

FECHA:

4.5. Evidencia

Se habla de evidencia en Auditoría a toda la información que se utiliza a través de la cual el auditor llega a concluir y emitir su juicio. Representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la Auditoría como resultado de las técnicas aplicadas por los auditores dejando constancia a través de papeles de trabajo.

Clasificación

Física.- Mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o procesos. Como ejemplos de este tipo de evidencia están: notas, fotografías, gráficos, cuadros, mapas o muestras materiales. En la empresa se obtendrá este tipo de evidencia a través de la observación o examen físico de la planta y equipo.

Documental.- Es el tipo de evidencia que abarca varios registros que dan soporte al negocio de la compañía. Entre la evidencia documental que se obtendrá será a través del análisis de: cartas, contratos, registros, actas, escrituras, recibos, facturas, toda documentación producto del trabajo.

Testimonial.- Es el tipo de evidencia que se consigue de toda persona que realiza declaraciones durante la auditoría, como declaraciones de los funcionarios, clientes, proveedores, abogados, especialistas.

Analítica.- Es la evidencia que se obtiene a través de cálculos, comparaciones, razonamientos, desagregación de la información por áreas.

Características

La evidencia debe cumplir con las siguientes características para que sea válida y útil.

Suficiente.- Hace referencia a la cantidad, la cual es necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Competente.- Es la medida de la calidad de evidencia de la Auditoría, la evidencia que cumple con ser consistente, convincente, confiable y que ha sido válida. Una evidencia basada en hechos aportará con mayor confiabilidad.

Relevante.- La evidencia que aporta elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica, es decir la evidencia es relevante cuando ayuda al auditor a llegar a una conclusión respecto a los objetivos planteados para la Auditoría.

Pertinente.- Cuando existe congruencia entre los comentarios, conclusiones y recomendaciones, es decir que la evidencia corresponda a la situación que se está revisando.

4.6. Tipos de Informe

El informe de Auditoría es el producto final en el trabajo realizado. Una vez que se termina el examen realizado a la empresa se prepara el informe detallando los resultados de la Auditoría y se va a plasmar de una manera clara las áreas auditadas, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos que se utilizaron.

No existe un formato específico para el informe de Auditoría de Gestión pero es indispensable que se señalen los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la auditoría, los mismos que deben estar planteados de manera objetiva, oportuna, clara, útil, con calidad y de una manera lógica.

Un informe de Auditoría de Gestión resalta los logros de la administración, así como las limitaciones bajo las cuales la organización ha estado funcionando para las cuales se plantean las debidas recomendaciones con el fin de corregir las deficiencias detectas. Se emitirán los siguientes informes

4.6.1. Informe General

El informe general o extenso se lo presenta con mayor grado de desagregación. Se presentan los resultados de manera detallada los cuales son obtenidos en las tareas de auditoría planificadas.

Estructura del Informe General

Responsable.- Se indica la persona o el grupo de personas que son los encargados de preparar el informe.

Introducción.- Descripción breve del por qué se realiza la auditoría y el alcance que tuvo respecto a los departamentos evaluados, el propósito y de manera general el contenido.

Antecedentes.- Se realiza la descripción de la empresa auditada, con la información relevante de los sucesos que influyeron para que se tome la decisión de realizar una Auditoría.

Técnicas empleadas.- Se efectuará una descripción general de la metodología o instrumentos utilizados para realizar el examen.

Diagnóstico.- Se presenta las causas de los problemas detectados, la evidencia recolectada, pruebas desarrolladas, comentarios resultantes y conclusiones alcanzadas.

Propuesta.- Se presenta las alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios y resultados que se esperan.

Estrategia de Implementación.- Se explica la manera a través de la cual se puede implantar las propuestas que se han planteado para la empresa, se incluye la autoridad y personal inmerso en el trabajo.

Seguimiento.- Se informa al cliente sobre las medidas que aplicarán para evaluar el cumplimiento de las recomendaciones hechas.

Conclusiones.- Se deberá exponer el efecto de las ineficiencias y deficiencias, que incidieron el grado de incumplimiento de eficiencia, eficacia, economía, ecología.

Recomendaciones.- Es la presentación de las soluciones o sugerencias de forma constructiva para que la empresa pueda lograr sus objetivos.

Apéndices y anexos.- Es la información auxiliar que se utiliza para dar aclaración a una información que incluirá antecedentes más detallados del estudio, cuadros estadísticos y gráficos.

Modelo de Informe General

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA FÁBRICA “ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.”

CAPÍTULO I INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo del examen

La Auditoría de Gestión se realizó a los departamentos de: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones, en cumplimiento al convenio firmado el 23 de diciembre de 2010, y de conformidad con la ORDEN DE TRABAJO No. 001

Objetivos del examen

Se indicarán los objetivos generales incluidos en la orden de trabajo, que estarán en relación directa con la naturaleza del examen y los específicos establecidos en la planificación del examen.

Alcance del examen

La Auditoría de Gestión en la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A., a los departamentos de: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones por el período comprendido desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

Base Legal

Indicar la normativa que rige a la empresa auditada.

Estructura Orgánica

Se señalará la estructura orgánica vigente de los departamentos examinados, según corresponda, con el propósito de ubicar al lector en el campo de acción del examen

Objetivos de la entidad

Se revelarán los que constan en la base legal de creación o en el plan estratégico, a fin de divulgar los objetivos que la entidad pretende alcanzar a través de sus unidades, áreas o actividades.

**CAPÍTULO II
RESULTADOS DEL EXAMEN**

En este capítulo se desarrollarán los comentarios sobre cada uno de los departamentos examinados, bajo un título que identifique la naturaleza de los hallazgos y guarde concordancia con los asuntos tratados.

Los comentarios contendrán los cuatro atributos del hallazgo: condición, criterio, causa y efecto, serán redactados con claridad y objetividad, sin revelar procedimientos de auditoría

Atentamente,

Nombre y Apellido

JEFE DE EQUIPO

AUDIT GER AUDITORES INDEPENDIENTES

4.6.2. Informe Ejecutivo

Es un informe sintético de los principales resultados de la auditoría, el cual contiene sólo los puntos básicos del informe extenso.

Estructura de Informe Ejecutivo

Responsable.- Se menciona la persona o el grupo de personas que se encargan de la preparación del informe.

Período de Revisión.- Lapso que comprendió la Auditoría.

Objetivos.- El propósito que pretende obtener el trabajo de Auditoría.

Alcance.- Se detalla el alcance o profundidad de las actividades revisadas.

Metodología.- En esta sección se describe los instrumentos como: técnicas y procedimientos que se utilizaron para realizar el examen.

Síntesis.- Se confecciona un resumen, el cual releja los hallazgos más relevantes de forma concisa, precisa y amena que motive su lectura.

Conclusiones.- Se presenta una síntesis de aspectos prioritarios, acciones realizadas y propuestas de actuación. Se la debe formular de manera explícita de fácil comprensión para sus lectores.

Modelo del Informe Ejecutivo

INFORME EJECUTIVO DE AUDITORÍA DE LOS DEPARTAMENTOS: PRODUCCIÓN, COBRANZAS, VENTAS Y OPERACIONES

PRESENTACIÓN

La Auditoría de Gestión se realizó a los departamentos de: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones, en cumplimiento al convenio firmado el 23 de diciembre de 2010, y de conformidad con la ORDEN DE TRABAJO No. 001

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión en la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A., a los departamentos de: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones por el período comprendido desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

METODOLOGÍA

Se describe las fases y los resultados obtenidos en el trabajo de la Auditoría

RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

Se desarrollarán los comentarios del examen realizado los cuales contendrán los cuatro atributos del hallazgo: condición, criterio, causa y efecto, serán redactados con claridad y objetividad, sin revelar procedimientos de auditoría

CONCLUSIONES

Las conclusiones resumen el resultado del trabajo realizado. Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos; se estructurarán considerando la condición, causa y efecto del mismo.

Nombre y apellido

Jefe de Equipo de Auditoría

4.6.3. Informe Aspectos Relevantes

Los Aspectos relevantes son los datos que se han identificado y se consideran de importancia y que por su misma característica requieren ser tratados de manera especial como hechos que reflejen:

- Obstáculos
- Deficiencias
- Desviaciones

Que se encontraron durante el examen de Auditoría, los cuales están afectando a la empresa.

En este informe se indica el cumplimiento total del proceso de Auditoría:

- Presentación de las observaciones relevantes.
- Si se reprograma una Auditoría, las horas por hombre reales que se utilizó,
- Los fundamentos de las observaciones así como sus causas y efectos, explicación de las consecuencias que pueden suscitar de acuerdo a las observaciones presentadas, para que esta información se pueda analizar y evaluar.

Modelo de Informe de Aspectos Relevantes

INFORME DE ASPECTOS RELEVANTES

Terminada la labor del equipo auditor en la organización seleccionada, se ha preparado el informe final de dicha actividad. Se ha buscado al máximo evitar que algunas áreas hayan quedado sin analizar de manera que el resultado sea significativo y coherente con la labor realizada.

Aspectos relevantes de la auditoria:

- El proceso de aplicación de la auditoria se realizo sin contratiempos y sin problemas.
- Las recomendaciones se hicieron de manera oportuna y con tendencias a mejorar los hallazgos.
- Existen faltantes significativos que es necesario recuperarlos a la brevedad.
- Las carencias de realizarse elevara la calidad del trabajo entre los integrantes de la organización.
- Las expectativas de los clientes son satisfactorias de acuerdo a lo observado durante la auditoria.
- Se recomienda implementar en la organización una cultura de mejora y de comunicación además de motivación que satisfaga primero a los trabajadores y luego se proyecte este entusiasmo al cliente a través de su trabajo.

Sin otro particular, le saludo atentamente

ELABORADO POR

CLIENTE

4.7. Indicadores

Un indicador es la relación numérica entre dos o más variables, es un instrumento de medida que se utiliza para evaluar el desempeño, resultados o éxito de una organización. Todo lo que se puede medir se puede mejorar, por lo que los indicadores son necesarios para controlar, gestionar y mejorar, además constituyen un referente para la toma de decisiones.

Características

Para que los indicadores representen una herramienta confiable de acuerdo a la naturaleza de la operación que se está midiendo deben tener las siguientes características: simplicidad, adecuado, válido en el tiempo, participación de los usuarios para motivar su cumplimiento y mejorar su desempeño, utilidad, oportuno, aceptado por la organización, verificable, fácil de interpretar, susceptible de medición

4.7.1. Indicadores de Gestión

Un indicador de gestión es una herramienta de control, expresada de manera cuantitativa sobre el comportamiento y desempeño de un proceso, es decir, es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado.

A continuación se presentan varios indicadores que se aplican en diferentes áreas etapas en una organización como:

PLANEACIÓN

Visión

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Nivel en que enmarca el logro de las aspiraciones comunes.	$\text{Visión} = \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$
Forma en que fomenta el nivel de compromiso.	$\text{Visión} = \frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$
Manera en que eleva la moral y el espíritu de equipo.	

Misión

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Medida en que enlaza lo deseable con lo posible.	$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$
Manera en que conforma el marco de referencia de las acciones.	$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total empleados}}$
Grado en el que se constituye como una guía de actuación.	$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados de confianza que participan en su definición}}{\text{Total empleados}}$
	$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados temporales que participan en su definición}}{\text{Total empleados}}$

Objetivos

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos.	$\text{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
Grado en que orientan las acciones.	$\text{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos corporativos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
	$\text{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos globales alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
Modo en que se traduce el objeto de la organización en propósitos concretos.	$\text{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos de negocio alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
	$\text{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos funcionales alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$

Procesos

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Nivel en que ordenan e imprimen cohesión a las acciones de la organización.	$\text{Procesos} = \frac{\text{Insumos}}{\text{Productos}}$
	$\text{Procesos} = \frac{\text{Insumos}}{\text{Servicios}}$
Modo en que transforman insumos en productos y servicios de calidad.	$\text{Procesos} = \frac{\text{Procesos productivos}}{\text{Total de procesos}}$
Grado en que imprimen valor a los productos o servicios.	$\text{Procesos} = \frac{\text{Procesos administrativos}}{\text{Total de procesos}}$
	$\text{Procesos} = \frac{\text{Procesos logísticos}}{\text{Total de procesos}}$
Medida en que ordenan los recursos para cumplir los objetivos establecidos.	$\text{Procesos} = \frac{\text{Procesos de control}}{\text{Total de procesos}}$

Políticas

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Grado en el que las políticas de la organización regulan la gestión.	$\text{Políticas} = \frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$
	$\text{Políticas} = \frac{\text{Políticas cumplidas}}{\text{Políticas establecidas}}$
Forma en que apoyan las acciones	$\text{Políticas} = \frac{\text{Total de políticas}}{\text{Total de procesos}}$
	$\text{Políticas} = \frac{\text{Total de políticas}}{\text{Total de procedimientos}}$
Medida en que orientan el pensamiento del personal hacia los propósitos de la organización.	$\text{Políticas} = \frac{\text{Total de políticas}}{\text{Total de sistemas}}$

ORGANIZACIÓN**Estructura organizacional**

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Precisión con que se determinan los niveles de autoridad y responsabilidad.	$\text{Organización} = \frac{\text{Áreas sustantivas}}{\text{Total de áreas}}$
	$\text{Organización} = \frac{\text{Áreas adjetivas}}{\text{Total de áreas}}$
Manera en que se traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo.	$\text{Organización} = \frac{\text{Áreas desconcentradas}}{\text{Total de áreas}}$
	$\text{Organización} = \frac{\text{Áreas descentralizadas}}{\text{Total de áreas}}$
Modo en que la infraestructura se constituye en una ventaja competitiva	$\text{Organización} = \frac{\text{Unidades de línea}}{\text{Total de unidades}}$
	$\text{Organización} = \frac{\text{Unidades asesoras}}{\text{Total de unidades}}$

División y distribución de funciones

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Forma en que delimitan las áreas de influencia.	Distribución de funciones = $\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de áreas}}$
Grado en que determinan las cargas de trabajo.	Distribución de funciones = $\frac{\text{Funciones definidas}}{\text{Total de áreas}}$
Nivel en que posibilitan la delegación específica de autoridad y responsabilidad.	Distribución de funciones = $\frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{Total de áreas}}$ Distribución de funciones = $\frac{\text{Horas hombre}}{\text{Tareas realizadas}}$

Cultura organizacional

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Nivel en que define el perfil de la organización.	Cultura organizacional = $\frac{\text{Áreas con mejoras}}{\text{Total de áreas}}$
Forma en que muestra el nivel de conciencia, los valores, las actitudes, los hábitos y los supuestos que prevalecen.	Cultura organizacional = $\frac{\text{Personas que participan en mejoras}}{\text{Total de personal}}$ Cultura organizacional = $\frac{\text{Análisis de la cultura organizacional}}{\text{Análisis administrativos realizados}}$
Modo en que representa los símbolos, rituales, mitos y prácticas que dan razón de ser a la organización.	Cultura organizacional = $\frac{\text{Análisis de cultura realizados}}{\text{Estrategias implementadas}}$

Recursos humanos

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Precisión con que determina el sistema formal de gestión del talento.	R.Humanos = $\frac{\text{Análisis de puestos}}{\text{Total de personal}}$

<p>Grado en que se consideran tales recursos como el capital intelectual.</p> <p>Capacidad para constituirlos en un factor de aprendizaje para el cambio.</p>	$R.Humanos = \frac{\text{Valuación de puestos}}{\text{Total de personal}}$
	$R.Humanos = \frac{\text{Personal de nivel directivo}}{\text{Total de personal}}$
	$R.Humanos = \frac{\text{Personal de mandos medios}}{\text{Total de personal}}$
	$R.Humanos = \frac{\text{Personal de nivel operativo}}{\text{Total de personal}}$
	$R.Humanos = \frac{\text{Procedimientos para el manejo de personal}}{\text{Total de procedimientos}}$
	$R.Humanos = \frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Cursos de capacitación}}$
	$R.Humanos = \frac{\text{Métodos de evaluación de desempeño}}{\text{Total de métodos utilizados}}$

DIRECCIÓN

Liderazgo

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
<p>Forma en la que el liderazgo constituye una conducta que guía y provee el soporte necesario a la organización.</p>	$\text{Liderazgo} = \frac{\text{Estilos de liderazgo actual}}{\text{Total de estilos empleados}}$
<p>Dimensión en que el líder ejerce su poder de influencia en las personas.</p>	$\text{Liderazgo} = \frac{\text{Estilos de liderazgo empleados}}{\text{Estilos propuestos}}$
<p>Capacidad para lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible.</p>	$\text{Liderazgo} = \frac{\text{Personal que identifica el estilo}}{\text{Total de personal}}$
	$\text{Liderazgo} = \frac{\text{Personal que acepta el estilo}}{\text{Total de personal}}$

Comunicación

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
<p>Medida en que constituye un medio para transmitir información con un significado comprensible.</p> <p>Dimensión en que posee capacidad para intercambiar conocimientos, experiencias e impresiones por diferentes vías y canales.</p>	$\text{Comunicación} = \frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$ $\text{Comunicación} = \frac{\text{Canales de comunicación}}{\text{Total de áreas}}$ $\text{Comunicación} = \frac{\text{Canales empleados}}{\text{Medios establecidos}}$ $\text{Comunicación} = \frac{\text{Recursos tecnológicos utilizados}}{\text{Recursos disponibles}}$

Motivación

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
<p>Grado en que la motivación que ofrece la organización representa la facultad para transmitir energía para sostener y dar sentido al esfuerzo del personal.</p> <p>Nivel en que posibilita la generación de conductas y hechos positivos para las personas y la organización.</p>	$\text{Motivación} = \frac{\text{Insumos internos para mejorar el desempeño}}{\text{Total de insumos}}$ $\text{Motivación} = \frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}}$ $\text{Motivación} = \frac{\text{Incentivos utilizados}}{\text{Total de incentivos}}$

Grupos y equipos de trabajo

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
<p>Forma en que la organización ha logrado establecer núcleos de trabajo productivos.</p>	$\text{Equipos de Trabajo} = \frac{\text{Total del personal}}{\text{Grupos de trabajo}}$ $\text{Equipos de Trabajo} = \frac{\text{Total de personal}}{\text{Equipos de trabajo}}$

Manera en que integran capacidades y conocimientos que atienden un fin común.	$\text{Equipos de Trabajo} = \frac{\text{Grupos de trabajo}}{\text{Áreas de la organización}}$
	$\text{Equipos de Trabajo} = \frac{\text{Equipos de trabajo}}{\text{Áreas de la organización}}$
	$\text{Equipos de Trabajo} = \frac{\text{Personal del grupo nivel jerárquico}}{\text{Total del personal}}$

Manejo del estrés, el conflicto y la crisis

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Grado de atención que ofrece la organización a las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento y en el nivel de desempeño del personal de la organización. Capacidad de resolución de situaciones cuyas causas generan consecuencias que afectan el clima organizacional.	$\text{Estrés} = \frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total de personal}}$
	$\text{Estrés} = \frac{\text{Conflictos}}{\text{Áreas de la organización}}$
	$\text{Estrés} = \frac{\text{Conflictos}}{\text{Causas}}$
	$\text{Estrés} = \frac{\text{Conflictos}}{\text{Efectos}}$
	$\text{Estrés} = \frac{\text{Conflictos}}{\text{Soluciones}}$

CONTROL

Naturaleza

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Grado en que la organización regula adecuadamente sus actividades. Nivel de prevención, seguimiento y corrección que tiene para establecer las normas físicas, de costos, capital, ingresos, planes y programas.	$\text{Naturaleza} = \frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total de controles}}$
	$\text{Naturaleza} = \frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}}$
	$\text{Naturaleza} = \frac{\text{Controles de retroalimentación}}{\text{Total de controles}}$
	$\text{Naturaleza} = \frac{\text{Modelos de control implementados}}{\text{Modelos de control diseñados}}$

Proceso

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Nivel en que la organización establece normas de actuación.	$\text{Proceso} = \frac{\text{Normas aprobadas}}{\text{Normas propuestas}}$
Forma en que aprecia y mide el desempeño	$\text{Proceso} = \frac{\text{Acciones realizadas basadas en las normas}}{\text{Total de acciones}}$
Capacidad para corregir desviaciones y mantener el curso de acción establecido.	$\text{Proceso} = \frac{\text{Acciones correctivas}}{\text{Total de acciones}}$ $\text{Proceso} = \frac{\text{Acciones correctivas}}{\text{Acciones realizadas basadas en las normas}}$

Calidad

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
Manera en que la organización propicia el impulso sistemático de la participación de todos los integrantes para el logro de procesos, productos y servicios de calidad.	$\text{Calidad} = \frac{\text{Sistemas de gestión de la calidad}}{\text{Total de sistemas}}$ $\text{Calidad} = \frac{\text{Procesos enfocados en la calidad}}{\text{Total de procesos}}$ $\text{Calidad} = \frac{\text{Sistemas para la gestión de la calidad}}{\text{Total de sistemas}}$
Capacidad para establecer estándares para evaluar la calidad de productos y servicios.	$\text{Calidad} = \frac{\text{Personal destinado a la gestión de la calidad}}{\text{Total de personal}}$ $\text{Calidad} = \frac{\text{Certificados de calidad obtenidos}}{\text{Certificado de calidad requeridos}}$
Modo en que contribuye a hacer de la mejora continua un hábito.	$\text{Calidad} = \frac{\text{Productos defectuosos}}{\text{Total de productos}}$

ELEMENTOS QUE COMPLEMENTAN EL PROCESO

SERVICIO A CLIENTES

Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos
<p>Grado que permite el conocimiento de las necesidades u expectativas de los clientes.</p> <p>Modo en que se convierte en una fuente de recursos.</p>	$S.Cliente = \frac{\text{Procesos de servicios al cliente}}{\text{Total de procesos}}$ $S.Cliente = \frac{\text{Personal responsable de la atención a clientes}}{\text{Total de personal}}$ $S.Cliente = \frac{\text{Personal capacitado en trato a clientes}}{\text{Personal responsable de la atención a clientes}}$

EFICACIA

Definición	Indicador
<p>Eficacia es cumplir el propósito planteado, este indicador mide el grado de acierto en la consecución de tareas o trabajos.</p>	$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$ $\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$

EFICIENCIA

Denominación	Indicador
<p>Este indicador mide el grado de la capacidad para culminar un trabajo con el mínimo gasto de recursos.</p>	$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$

PRODUCTIVIDAD

Denominación	Indicador
<p>Este indicador mide la capacidad que tiene la empresa para elaborar sus productos con cierta cantidad de recursos empleados.</p>	$\text{Productividad} = \frac{\text{Volumen de producción}}{\text{Nro de trabajadores que intervinieron en la producción}}$ $\text{Productividad} = \frac{\text{Horas de servicio por día}}{\text{Nro. de trabajadores}}$

Índices Financieros

Un índice financiero es una relación de datos o cifras de los estados financieros e informes que reflejan la situación de la empresa y permite analizar el comportamiento que tiene la empresa o el desempeño de toda una organización o una de sus partes. Los resultados de los índices permitirán tomar decisiones adecuadas a las necesidades de la empresa.

LIQUIDEZ

Definición	Indicador
Este indicador representa la capacidad que tiene la fábrica para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.	Capital de Trabajo = Activo Circulante - Pasivo Circulante $\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$ $\text{Prueba Ácida} = \frac{(\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Circulante}}$

APALANCAMIENTO

Definición	Indicador
Este indicador mide el grado en que los activos han sido financiados, sea a través de endeudamiento con tercero o con la contribución de los propietarios.	$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$ $\text{Endeudamiento (CP) o (LP)} = \frac{\text{Total Pasivo (CP) o (LP)}}{\text{Total Activo}}$ $\text{Apalancamiento Externo} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Patrimonio}}$ $\text{Apalancamiento Interno} = \frac{\text{Total Patrimonio}}{\text{Total Pasivo}}$

ACTIVIDAD

Definición	Indicador
------------	-----------

Este indicador evalúa la utilización de los recursos que dispone la fábrica.	Rotación de Inventarios = $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$
	Plazo medio de Inventarios = $\frac{360}{\text{Rotación de Inventarios}}$
	Rotación de Ctas. por Cobrar = $\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio Cta. por Cobrar}}$
	Plazo medio de cobros = $\frac{360}{\text{Promedio de Ctas. por Pagar}}$
	Rotación de Ctas. por pagar = $\frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de Ctas. por Pagar}}$
	Plazo medio de pagos = $\frac{360}{\text{Rotación de Ctas. por Pagar}}$

RENTABILIDAD

Definición	Indicador
Este índice mide la capacidad que tiene la fábrica para generar utilidades.	Margen Neto de Utilidad = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$
	Rentabilidad sobre Activos = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$
	Rentabilidad sobre el Patrimonio = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$
	Utilidad por acción = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Nro de acciones en circularización}}$
	Dividendo por acción = $\frac{\text{Dividendos pagados}}{\text{Nro de acciones en circularización}}$
	Sistema Dupont = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$
	Cobertura de Intereses = $\frac{\text{Utilidad en operación}}{\text{Gastos Financieros}}$

Modelo de Cédula



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

Ref.

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CRITERIOS DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN FINAL

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones

PERÍODO: Del al

OBSERVACIONES:

	PROCESO ADMINISTRATIVO	PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
1.0	PLANEACIÓN			
1.1	Visión			
1.2	Misión			
1.3	Objetivos			
1.4	Metas			
1.5	Estrategias / tácticas			
1.6	Procesos			
1.7	Políticas			
1.8	Procedimientos			
1.9	Programas			
1.10	Enfoques			
1.11	Niveles			
1.12	Horizontes			
2.0	ORGANIZACIÓN			
2.1	Estructura organizacional			
2.2	División y distribución de funciones			
2.3	Cultura organizacional			
2.4	Recursos Humanos			
2.5	Cambio organizacional			
2.6	Estudios administrativos			
2.7	Instrumentos técnicos de apoyo			
3.0	DIRECCIÓN			
3.1	Liderazgo			
3.2	Comunicación			
3.3	Motivación			
3.4	Grupos y equipos de trabajo			
3.5	Manejo del estrés, el conflicto y la crisis			
3.6	Tecnología de la información			
3.7	Toma de decisiones			
3.8	Creatividad e innovación			
4.0	CONTROL			
4.1	Naturaleza			
4.2	Sistemas			
4.3	Niveles			
4.4	Proceso			
4.5	Área de aplicación			
4.6	Herramientas			
4.7	Calidad			

ELABORADO POR:

FECHA:

REVISADO POR:

FECHA:

4.8. Comunicación de Resultados

La comunicación de resultados es dar a conocer oportunamente a los directivos de la empresa auditada sobre los resultados obtenidos en el desarrollo de un examen de Auditoría y las recomendaciones pertinentes, que buscan apoyar al fortalecimiento de los controles y para la aplicación de medidas correctivas, cuando sea procedente.

Se lo efectúa de la siguiente manera:

- Se realiza el programa para comunicar resultados y redacción del informe, lo que representa una planificación estructurada de los procedimientos a realizarse para la comunicación de resultados de la Auditoría.
- Se elabora el borrador del informe de los resultados obtenidos a terminar el trabajo de Auditoría, este documento es provisional y por consiguiente no constituye un pronunciamiento definitivo. El borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, estará respaldado por los papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores frente a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen.

- El jefe de equipo convoca a la lectura final del informe a través de una notificación escrita por lo menos con 48 horas de anticipación, en la cual se indica el lugar, día y hora, la cual estará dirigida por el jefe de equipo de Auditoría.

Las personas que deben asistir a la comunicación de resultados son: la máxima autoridad de la entidad auditada o su delegado, los servidores o ex-servidores y quienes por sus funciones o actividades están vinculados a la materia objeto del examen, el máximo directivo de la unidad de auditoría responsable del examen, el supervisor que actuó como tal en la auditoría, el jefe de equipo de la auditoría, el auditor interno de la entidad examinada, si lo hubiere; y, los profesionales que colaboraron con el equipo que hizo el examen.

- Se elabora un Acta de Conferencia Final por el jefe de equipo en la que se presenta toda la información necesaria y las firmas de todos los participantes, como constancia de esta actividad.
- Una vez revisado el borrador, se realiza el producto final del trabajo del auditor que es el informe de Auditoría, el cual debe ser preparado y presentado de manera comprensible a los usuarios además que contribuya a que se apliquen las recomendaciones emitidas.

Modelo de Convocatoria a la Conferencia Final



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

CR.

OFICIO No. 04-CC-2011 CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Quito, 18 de febrero de 2011

Ingeniera
Esteban Ánker
GERENTE GENERAL
ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en el convenio de servicios profesionales, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante lectura del borrador del informe de Auditoría de gestión a los Departamentos: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 y el 31 de diciembre del 2010, realizado por AUDIT GER AUDITORES INDEPENDIENTES CÍA. LTDA., mediante ORDEN DE TRABAJO NO. 001 del 23 de diciembre de 2010

Dicho acto se llevará a cabo en la Sala de Reuniones de la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A., ubicado en la Calle Francisco Barba 376 y 5 de Junio , el día 23 de febrero de 2011 a las 15h00.

En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo del a persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Nombre y Apellido
SUPERVISOR
AUDIT GER AUDITORES INDEPENDIENTES

**Modelo de Guía de Distribución de Convocatoria de Comunicación
de Resultados**



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

GUÍA DE DISTRIBUCIÓN DE CIRCULAR No.....DEL (FECHA)

NRO.	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FECHA	FIRMA	OBSERVACIONES
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Atentamente,

Nombre y Apellido
SUPERVISOR
AUDIT GER AUDITORES INDEPENDIENTES

Modelo de Acta de Conferencia Final de Comunicación de Resultados



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

CR.

ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA FÁBRICA ATU, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO DE 2010 Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2010.

En la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, a los veinte y tres días del mes de febrero del año 2011, a las quince horas, los (as) suscritos (as): Ing. Esteban Ánker, Ing. Fernando Ayala, Supervisor e Ing. Andrea Campaña, Jefe de equipo, se constituyen en constancia de la Comunicación de Resultados de la Auditoría de gestión a los Departamentos: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 y el 31 de diciembre del 2010, realizada de conformidad a la ORDEN DE TRABAJO NO. 001 del 23 de diciembre de 2010

Al efecto en presencia de los abajo firmantes se precedió a la lectura del borrador del informe, se analizaron y discutieron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	FIRMA Y C.I

4.9. Seguimiento y Monitoreo

El seguimiento es una fase posterior a la finalización de la auditoría, una vez que se han informado las recomendaciones a la empresa auditada es necesario generar una guía de trabajo para la implantación de las mismas y el respectivo seguimiento cuyo objetivo es el de verificar que la entidad auditada haya cumplido con la implementación de las recomendaciones de acuerdo con los plazos acordados, y, que haya elevado sus niveles de eficiencia, efectividad y economía a raíz de esa implementación.

El proceso de seguimiento permite conocer al auditor hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas.

Esta fase aporta con elementos de valor al crecimiento de la empresa ya que se verifica las acciones propuestas para corregir y evitar recurrencia de fallas, así como también orienta la toma de decisiones de los directivos de la empresa.

Una vez que se hayan implementado las recomendaciones en la empresa, se realiza una revisión para emitir un nuevo informe en referencia al informe original sobre los resultados del seguimiento con las nuevas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 5

5. AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA FÁBRICA “ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.”, PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.

En este capítulo se desarrolla el trabajo de Auditoría de Gestión, obteniendo los datos procesados de la fábrica hasta llegar a la obtención del borrador del informe.

5.1. Planificación Preliminar

En esta fase de la Auditoría se establece en forma preliminar la estrategia a seguir en el trabajo, se basa en el conocimiento y la recopilación de información de la fábrica.

A través de la planificación preliminar se va a desarrollar una matriz de riesgos preliminares y un reporte de Planificación Preliminar la misma que es comunicada a la Alta Gerencia de la empresa en donde constarán las recomendaciones para la aplicación inmediata y logro de los objetivos de la empresa.



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

CARTA DE PRESENTACIÓN

Quito, 17 de Diciembre del 2010

Señor
Ing. ESTEBAN ÁNKER
PRESIDENTE EJECUTIVO
ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.

Presente.-

Para AUDIT GER CIA. LTDA. es una satisfacción entregar la presentación de nuestra empresa en calidad de Auditores Independientes.

A través de la carta se pone a su consideración la propuesta de servicios profesionales de Auditoría de Gestión aportando a sus deseos de innovación y mejoramiento continuo.

Debido a nuestra experiencia y capacidad consideramos que estamos calificados para proveer un servicio integral con calidad profesional dedicado a:

- ✓ Ejecutar las auditorias para que sean razonablemente económicas y hacer recomendaciones para que sean implantadas.
- ✓ Orientar el trabajo a través de un entendimiento y conocimiento de los aspectos más importantes de la empresa, en particular de las áreas que son esenciales para el éxito y el logro de objetivos.

Estamos seguros de poder cumplir con las expectativas de **ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.**, por usted, sustentados en una filosofía de trabajo orientada a la generación de valor agregado.

Agradecemos la oportunidad que nos brinda para demostrarles la calidad de nuestros servicios, manifestando nuestra disposición para aclarar o ampliar cualquier aspecto que sobre el particular sea de su interés.

Atentamente,

Ing. María Concepción del Alto
DIRECTORA GENERAL
AUDIT GER CIA. LTDA.



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES

CONVENIO realizado el 23 de diciembre de 2010, entre AUDIT GER CÍA. LTDA., a quien en adelante se denominará **el AUDITOR**, y ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A, a quien en lo sucesivo se denominará **el CLIENTE**.

Objetivo del Convenio

El objetivo de este convenio es estipular los términos y condiciones bajo los cuales el AUDITOR proveerá el servicio de Auditoría de Gestión al CLIENTE.

Servicios que se proporcionarán

El AUDITOR proveerá los siguientes servicios programados al CLIENTE:

- Evaluar la eficiencia, eficacia, ecología, ética y economía con la que se maneja los recursos de la entidad a través de la Auditoría de Gestión.
- Evaluar el control interno de los Departamentos de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones para evitar abusos de confianza.
- Evaluación del nivel de cumplimiento de los objetivos.
- Colaborar a una mejor organización de la empresa.
- Presentar un informe final presentando todos los hallazgos encontrados, conclusiones y respectivas recomendaciones para el negocio basados en su realidad.

Tiempo de realización

La fecha que ambos acordaron para el inicio del trabajo es el 3 de enero de 2011 y terminará con la entrega del informe de Auditoría al CLIENTE el 25 de febrero de 2011.

Propiedad del CLIENTE

Todos los diagnósticos de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el AUDITOR, pasará a ser propiedad del CLIENTE, el que debe dar a cambio la compensación debida por los servicios incluidos en su elaboración.

Resguardo del material de trabajo

Los papeles de trabajo, software, cintas magnéticas y cualquier material relacionado con el trabajo del AUDITOR son salvaguardados por la organización auditada, es bajo responsabilidad del CLIENTE. El AUDITOR no asume obligación o responsabilidad alguna en relación con esos materiales.



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

Confidencialidad

Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del CLIENTE, considerados confidenciales, deben ser mantenidos en estricta reserva por el AUDITOR y sus colaboradores. Sin embargo, la obligación antes mencionada no se aplica a ningún dato que esté disponible para el público o que se pueda obtener de terceras partes. El AUDITOR se obliga a mantener la confidencialidad de los conceptos o técnicas relacionadas con el procesamiento de datos desarrollados por él o en conjunto con el CLIENTE, en los términos del presente convenio.

Responsabilidad del AUDITOR

El AUDITOR tendrá el cuidado debido en el manejo del trabajo del CLIENTE; y será responsable de corregir cualquier error o falla sin cargo adicional. La responsabilidad del AUDITOR respecto de lo anterior, no será limitada a la compensación total por los servicios prestados bajo este convenio y no incluirá ninguna responsabilidad contingente.

Honorarios

Por el servicio profesional EL AUDITOR percibirá en concepto de honorarios la suma de Cuatro mil doscientos Dólares (\$4.200.) más I.V.A o la que resulte de la aplicación de la ley, pagaderos y facturados mensualmente.

El importe indicado precedentemente no incluye las sumas por gastos de traslado y estadía por tareas que pudieran tener que efectuarse en lugares distintos al domicilio del CLIENTE los que deberán ser compensados al AUDITOR en tanto fueran imprescindibles para el cumplimiento del objeto de este contrato, circunstancia que se comunicará al CLIENTE.

Período del examen

Este convenio será por el período de 40 días; iniciándose el 3 enero 2011, que establece el período de examen desde el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010 y abarca todas las actividades que se realizaron en ese período en los Departamentos de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones.

Retribución: Condiciones

La retribución monetaria por este trabajo y las fechas estimadas para completarlo están basados en las especificaciones acordadas entre el CLIENTE y el AUDITOR. Cualquier cambio de especificaciones por parte del CLIENTE resultará en un ajuste en la retribución y en la fecha de terminación del trabajo del AUDITOR.



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

No interferencia con los auditores

El CLIENTE reconoce que todo el personal que colabora con el AUDITOR se integró a través de un proceso de selección. Por lo tanto, el CLIENTE no puede contratar a ningún otro auditor para realizar las tareas objeto de este contrato.

Honorarios y costos de abogado

Si se considera necesario interponer alguna acción legal para interpretar el presente convenio, la parte solicitante tendrá derecho a la retribución y costos de un abogado y a cualquier otro gasto que de aquello se derive.

Legislación, totalidad del convenio, invalidación parcial

Este acuerdo se regirá por la Constitución Política de la República del Ecuador y normatividad que se sujeta la Auditoría de Gestión. Constituye la totalidad del convenio entre las partes que están sujetas al mismo. Si alguna disposición del convenio se trata de invalidar en un tribunal o no se puede cumplir, las disposiciones restantes deberán continuar en vigor.

Enteradas las partes del contenido y alcance legal de este contrato, lo rubrican y firman de conformidad en original y dos copias. Favor firmar el original y devolverlo a esta oficina en el sobre adjunto.

Realizado en Quito Distrito Metropolitano, 23 de diciembre de 2010.

Ing. María Concepción del Alto
DIRECTORA GENERAL
AUDIT GER CÍA. LTDA.

Ing. Esteban Ánker
PRESIDENTE EJECUTIVO
ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

ORDEN DE TRABAJO No. 001

Quito, 24 de diciembre de 2010

Señor
Ing. Fernando Ayala
SUPERVISOR DE AUDITORÍA
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con la facultad establecida en la Asamblea realizada por la Junta General de Accionistas, autorizo a usted para que en calidad de Supervisor del equipo de trabajo, efectúe la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA FÁBRICA ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A. EN LOS DEPARTAMENTOS DE PRODUCCIÓN COBRANZAS, VENTAS Y OPERACIONES, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

La auditoría cumplirá los siguientes objetivos:

- Realizar la planificación preliminar para determinar los riesgos preliminares.
- Evaluar el control interno de la fábrica y medir riesgos, determinando puntos críticos.
- Establecer la naturaleza, alcance y profundidad de la Auditoría de acuerdo a las debilidades encontradas.
- Evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de las actividades de los departamentos: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones mediante el uso de indicadores.
- Emitir el informe correspondiente con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Para la conformación del Equipo de Trabajo se contará con la colaboración de Ing. Andrea Campaña como Jefe de Equipo, y la Ing. Estefany Caicedo como Auditora Operativa, la duración del examen es de 40 días, el inicio es el 3 de enero de 2011 y se finaliza el 25 de febrero de 2011.

Para la elaboración del presente examen se lo realizará en las instalaciones de la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A. Al finalizar el examen se entregará: Planificaciones, Borrador de Informe, Memorándum de Antecedentes y Síntesis de borrador de informe.

Atentamente,

Ing. María Concepción del Alto
DIRECTORA GENERAL
AUDIT GER CÍA. LTDA.



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

ORDEN DE TRABAJO No. 001

Quito, 24 de diciembre de 2010

Señorita
Ing. Andrea Campaña
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con la facultad establecida en la Asamblea realizada por la Junta General de Accionistas, autorizo a usted para que en calidad de Jefe de Equipo, efectúe la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA FÁBRICA ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A. EN LOS DEPARTAMENTOS DE PRODUCCIÓN COBRANZAS, VENTAS Y OPERACIONES, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

La auditoría cumplirá los siguientes objetivos:

- Realizar la planificación preliminar para determinar los riesgos preliminares.
- Evaluar el control interno de la fábrica y medir riesgos, determinando puntos críticos.
- Establecer la naturaleza, alcance y profundidad de la Auditoría de acuerdo a las debilidades encontradas.
- Evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de las actividades de los departamentos: Producción, Cobranzas, Ventas, Operaciones mediante el uso de indicadores.
- Emitir el informe correspondiente con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Para la conformación del Equipo de Trabajo se contará con la colaboración de Ing. Fernando Ayala como Supervisor y la Ing. Estefany Caicedo como Auditora Operativa, la duración del examen es de 40 días, el inicio es el 3 de enero de 2011 y se finaliza el 25 de febrero de 2011.

Para la elaboración del presente examen se lo realizará en las instalaciones de la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A. Al finalizar el examen se entregará: Planificaciones, Borrador de Informe, Memorándum de Antecedentes y Síntesis de borrador de informe.

Atentamente,

Ing. María Concepción del Alto
DIRECTORA GENERAL
AUDIT GER CÍA. LTDA.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

ORDEN DE TRABAJO No. 001

Quito, 24 de diciembre de 2010

Señorita
Ing. Estefany Caicedo
AUDITORA OPERATIVA
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con la facultad establecida en la Asamblea realizada por la Junta General de Accionistas, autorizo a usted para que en calidad de Auditora Operativa, efectúe la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA FÁBRICA ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A. EN LOS DEPARTAMENTOS DE PRODUCCIÓN COBRANZAS, VENTAS Y OPERACIONES, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

La auditoría cumplirá los siguientes objetivos:

- Realizar la planificación preliminar para determinar los riesgos preliminares.
- Evaluar el control interno de la fábrica y medir riesgos, determinando puntos críticos.
- Establecer la naturaleza, alcance y profundidad de la Auditoría de acuerdo a las debilidades encontradas.
- Evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de las actividades de los departamentos: Producción, Cobranzas, Ventas, Operaciones mediante el uso de indicadores.
- Emitir el informe correspondiente con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Para la conformación del Equipo de Trabajo se contará con la colaboración de Ing. Fernando Ayala como Supervisor y la Ing. Estefany Caicedo como Auditora Operativa, la duración del examen es de 40 días, el inicio es el 3 de enero de 2011 y se finaliza el 25 de febrero de 2011.

Para la elaboración del presente examen se lo realizará en las instalaciones de la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A. Al finalizar el examen se entregará: Planificaciones, Borrador de Informe, Memorándum de Antecedentes y Síntesis de borrador de informe.

Atentamente,

Ing. María Concepción del Alto
DIRECTORA GENERAL
AUDIT GER CÍA. LTDA.



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

**OFICIO No. 02-CC-2010
COMUNICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN**

Quito, 28 de diciembre 2010

Señor
Ing. Esteban Ánker
PRESIDENTE EJECUTIVO
ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en la ORDEN DE TRABAJO NO. 001 del 23 de diciembre de 2010, notifico a usted, que AUDIT GER AUDITORES INDEPENDIENTES CÍA. LTDA. iniciará la Auditoría de Gestión el 03 de enero de 2010 a los Departamentos de: PRODUCCIÓN, COBRANZAS, VENTAS Y OPERACIONES, en la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A. , por el período comprendido entre 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Los objetivos generales del examen son:

- Mediante la planificación preliminar determinar riesgos preliminares.
- Evaluar el control interno de la institución y calificar el riesgo.
- Evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de las actividades de los departamentos: mediante el uso de indicadores.
- Emitir el informe correspondiente con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Para esta acción de control de equipo de auditores estará conformado por los señores: Ing. Fernando Ayala, Supervisor, Ing. Andrea Campaña Jefe de Equipo y la Ing. Estefany Caicedo, Auditora Operativa; por lo que agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,

Fernando Ayala
SUPERVISOR
AUDIT GER CIA. LTDA.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

**GUÍA DE DISTRIBUCIÓN DE OFICIO No. 02-CC-2010 DE COMUNICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN
DEL 28 DE DICIEMBRE 2010**

Nro.	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	FECHA	FIRMA	OBSERVACIONES
1	Ing. Esteban Ánker	Presidente Ejecutivo	28/12/2010		
2	Ing. Vicente Yépez	Gerente de Planta	28/12/2010		
3	Ing. Ricardo Cornejo	Gerente de Ventas	28/12/2010		
4	Ing. Paola Cueva	Jefe de Producción	28/12/2010		
5	Ing. Roberto Rivera	Jefe de Cobranzas	28/12/2010		
6	Ing. Mayra Vaca	Jefe de Ventas	28/12/2010		
7	Ing. Dante Burbano	Jefe de Operaciones	28/12/2010		

Atentamente,

Fernando Ayala
SUPERVISOR
AUDIT GER CIA. LTDA.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

CONFIRMACIÓN DE INICIO DEL EXAMEN



ALMACENES ATU S. A.

Quito, 29 de diciembre de 2010

Srta. Ing.
Andrea Campaña
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA
Presente.-

En respuesta a la **CIRCULAR No. 02-CC-2010** COMUNICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN DE AUDITORÍA, le confirmo que el personal de la empresa ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A., y mi persona hemos recibido la comunicación y estamos dispuestos a entregar toda la información y documentación necesaria para realizar la Auditoría de Gestión.

Estaremos siempre a sus órdenes para que pueda cumplir con su trabajo de la mejor manera posible.

Atentamente,

Ing. Esteban Ánker
PRESIDENTE EJECUTIVO

QUITO:
Av. Orellana 719 y Av. 6 de Diciembre
PBX: (593-2) 2546-122
Telf.: (593-2) 2529-028
Fax: (593-2) 2554-293

GUAYAQUIL:
C.C. Dcentro, Local 8
Av. Juan Tanca Marengo,
Km 1 1/2 y Agustín Freire
PBX: (593-4) 2275-002

CUENCA:
Almacenes Fabián Carvallo
Av. Ordóñez Laso y Jacaranda,
Esq. Edif. Puertas del Sol
Telf: (593-7) 4073-032 / 4073-033

AMBATO:
Bolívar 2069 y Guayaquil
Telf: (593-3) 2829-168
Telefax: (593-3) 2824-970

MANTA:
Discoroffice D'Platón S.A.
Urb. Manta 2000, Vía a
San Mateo
Telf: (593-5) 2620-058



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
PLAN DE AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión a los Departamentos de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones, se realizará de acuerdo al **OFICIO No. 02-CC-2010** del 28 de diciembre de 2010, suscrita por el Presidente Ejecutivo, cubrirá el período desde el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010 en un tiempo estimado de 320 horas hábiles, durante el 03 de enero al 25 de febrero del 2011.

DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO

Se detallan los tiempos estimados y se identifica al personal responsable del mismo.

- **Equipo de trabajo**

Para el desarrollo de este examen, el equipo de Auditoría estará conformado por el siguiente personal.

Cargo	Nombre	Iniciales
Supervisor	Fernando Ayala	F.A.
Jefe de Equipo	Andrea Campaña	A.C.
Auditora Operativa	Estefany Caicedo	E.C.

AUDIT GER Cía. Ltda., estimó 320 horas hábiles (8 horas días por 5 días) para el desarrollo del examen que se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

- **Distribución del Tiempo**

FASES	HORAS	RESPONSABLE
Planificación Preliminar	96	A.C.
Planificación Específica y Ejecución del Trabajo: desarrollo de hallazgos de áreas críticas mediante aplicación de procedimientos	160	EQUIPO DE AUDITORÍA
Comunicación de Resultados	64	A.C., F.A., E.C.
TOTAL	320	



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

REQUERIMIENTO DE PERSONAL TÉCNICO

Los miembros del equipo de trabajo poseen conocimientos pertinentes en Procesos y Auditoría de Gestión y tienen experiencia en el campo de diseño e implementación de Procesos en varias instituciones, por lo que no es necesario la contratación de recursos para el desarrollo de la auditoría.

EQUIPOS Y MATERIALES

Para la Auditoría de Gestión a realizarse se va a requerir que ATU nos provea de los siguientes equipos y materiales:

- Equipo de Cómputo
- Impresora
- Suministros de Oficina
- Servicio de Fotocopiado
- Muebles de Oficina: Escritorio y sillas

METODOLOGÍA DEL TRABAJO

- El Jefe y el Supervisor realizarán la planificación y la programación de trabajo.
- El Auditora Operativa se encargará de la realización de la evaluación del control interno.
- Una vez culminada la evaluación del control interno el Auditor Jefe y el Supervisor, determinarán el riesgo de auditoría y la cantidad de pruebas sustantivas y de cumplimiento a aplicarse para la obtención de hallazgos.
- El Auditor Jefe validará que la información que contengan las hojas de trabajo de auditoría sea suficiente y competente para la elaboración del Informe.

Atentamente,

Fernando Ayala
SUPERVISOR
AUDIT GER CIA. LTDA.

5.1.1. Programa Preliminar de Auditoría



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.1 1/4

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones

PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

OBJETIVO: Comprender de manera global el funcionamiento de la empresa a través de recopilación de información y conocimiento de la misma, con el fin de determinar riesgos de forma preliminar y emitir un reporte de las debilidades encontradas en esta fase.

Nro.	PROCEDIMIENTO	REF P/T	FECHA	RESP.	OBSERVACIONES
1	Entrevístese con el Presidente Ejecutivo Gerente de planta, Gerente de Ventas y Jefes departamentales.	PP.2 1/2 PP.3 1/4 PP.4 1/8	04/01/11	A.C	
2	Solicite la base legal de la fábrica.	PP.5 1/10	04/01/11	A.C	
3	Solicite los organigramas: estructural, funcional y de personal de la empresa.	PP.6 1/3	04/01/11	A.C	
4	Solicite la planificación estratégica de la empresa.	PP.7 1/5	04/01/11	A.C	
	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	DP			
5	Obtenga el manual de funciones del departamento de producción.	DP.1 1/4	05/01/11	A.C	
6	Obtenga el instructivo de inspección del producto final.	DP.2 1/3	05/01/11	A.C	
7	Obtener un reporte de garantías generadas por fallas en las secciones de producción, en el período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.	DP.3 1/3	05/01/11	A.C	



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

PP.1 2/4

8	Solicite un reporte de productos fabricados donde conste los que fueron entregados en las fechas planificadas, del período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.	DP.4 1/7	05/01/11	A.C	
9	Solicite un listado de personal que ocupe cargos de supervisión en el departamento, en donde conste: Nombres y apellidos, Cargo, Fecha de Ingreso, Fecha de Salida, Título obtenido, Forma de ingreso al puesto.	DP.5 1/2	05/01/11	A.C	
10	Obtenga los indicadores de gestión que se aplican al Departamento.	DP.6 1/1	05/01/11	A.C	Aplicación parcial.
	DEPARTAMENTO DE COBRANZAS	DC			
11	Solicite el manual de funciones del departamento de Cobranzas.		06/01/11	A.C	No se ha elaborado un manual.
12	Solicite el flujograma sobre el proceso de cobranzas de cuentas pendientes de pago.	DC.1 1/2	06/01/11	A.C	
13	Solicite el instructivo donde consten las políticas de cobro.	DC.2 1/2	06/01/11	A.C	
14	Solicite un reporte de cartera vencida dentro del periodo a auditar.	DC.3 1/2	06/01/11	A.C	
15	Solicite el plan de cobros donde conste la cantidad de pedidos cobrados que cumplieron las fechas planificadas, en el período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.	DC.4 1/2	06/01/11	A.C	
16	Solicite un listado de personal del departamento en donde conste: Nombres y apellidos, Cargo, Fecha de Ingreso, Fecha de Salida, Título obtenido, Forma de ingreso al puesto.	DC.5 1/2	06/01/11	A.C	



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

PP.1 3/4

17	Obtenga los indicadores de gestión que se aplican al Departamento.		06/01/11	A.C	No se aplica indicadores.
	DEPARTAMENTO DE VENTAS	DV			
18	Solicite el manual de funciones del departamento de ventas.	DV.1 1/4	07/01/11	A.C	
19	Solicite el instructivo de ventas, donde consten las políticas de tiempos para la generación y cancelación de pedidos.	DV.2 1/2	07/01/11	A.C	
20	Solicite un reporte de los pedidos generados, en el período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.	DV.3 1/3	07.01-11	A.C	
21	Solicite un reporte donde consten los pedidos cancelados, en el período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.	DV.4 1/2	07.01-11	A.C	
22	Solicite un listado de personal del departamento en donde conste: Nombres y apellidos, Cargo, Fecha de Ingreso, Fecha de Salida, Título obtenido, Forma de ingreso al puesto.	DV.5 1/2	07.01-11	A.C	
23	Obtenga los indicadores de gestión que se aplican al Departamento.	DV.6 1/1	07.01-11	A.C	Aplicación parcial.
	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES	DO			
24	Solicite el manual de funciones del departamento de operaciones.	DO.1 1/5	10/01/11	A.C	
25	Obtenga reportes que se generan en el departamento, dentro del período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.	DO.2 1/8	10/01/11	A.C	
26	Obtenga información sobre el proceso de selección y contratación de personal.	DO.3 1/2	10/01/11	A.C	



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

PP.1 4/4

27	Solicite un listado de personal del departamento en donde conste: Nombres y apellidos, Cargo, Fecha de Ingreso, Fecha de Salida, Título obtenido, Forma de ingreso al puesto.	DO. 4 1/2	11/01/11	A.C	
28	Obtenga los indicadores de gestión que se aplican al Departamento.	DO.5 1/2	11/01/11	A.C	Aplicación parcial.
39	Elabore la matriz preliminar de riesgos	PP.8 1/3	13/01/11	A.C	
30	Prepare el reporte de Planificación Preliminar	PP.9 1/6	17/01/11	A.C	
31	y demás papeles de trabajo que creyere conveniente.				

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 03/01/11
FECHA: 04/01/11

5.1.1.1. Papeles de Trabajo



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.2 1/2

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A **ENTREVISTA AL PRESIDENTE EJECUTIVO**

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Nombre del Entrevistado: Ing. Esteban Ánker
Cargo del Entrevistado: Presidente Ejecutivo
Fecha: 03 enero 2011

3. ¿A qué se dedica la empresa?

ATU se dedica a la producción e instalación, comercialización y exportación de muebles de oficina, hogar, RTA y complementos.

4. ¿Cuántos trabajadores actualmente laboran?

En la empresa laboran alrededor de 420 personas entre administrativos y obreros, en Quito 360 personas y Guayaquil 60.

5. ¿Cuáles son los principales productos que ofrece?

Los productos que tienen mayor demanda son los muebles de oficina, seguido por los muebles de hogar, los cuales ocupan la mayor capacidad de producción y ventas de la empresa.

6. ¿Cuán importante considera usted el tener un buen ambiente de trabajo para los empleados?

Definitivamente el ambiente de trabajo es un factor primordial en las labores de una persona, ya que mientras mejor se sienta el empleado en su lugar de trabajo tendrá un mejor rendimiento en sus actividades diarias.

7. ¿Se aplica algún tipo de estrategia para motivar al personal?

En el área de ventas existe una comisión a los vendedores sobre las ventas, es una condición dentro del contrato de trabajo. A parte de la comisión, no se ha planteado ninguna estrategia para motivar al personal.



8. ¿Se ha realizado una difusión de la planificación estratégica de la fábrica entre todos los empleados?

Se ha realizado una difusión parcial. En cada área se da a conocer los objetivos anuales.

9. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la fábrica?

Fortalezas

- La materia prima, los procesos y la maquinaria permite que se fabriquen muebles de calidad.
- El área técnica de la empresa constantemente está innovando el producto.
- La trayectoria y reconocimiento por parte de los clientes.

Debilidades

- El tiempo de producción es alto.
- Incumplimiento en las fechas de entrega de los muebles.

Conclusión

El personal en la fábrica no recibe ningún tipo de motivación, ya que la dirección de la fábrica no se ha preocupado por elaborar estrategias para motivar al personal. Solamente se entrega una comisión de ventas a los ejecutivos y se realiza un agasajo al departamento cuando se cumple los objetivos. No se está realizando motivaciones a todo el personal, considerando que es una clave de éxito para las empresas.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- Disponer a los Gerentes el análisis y diseño sobre una propuesta de estrategias de motivación y desarrollo personal y profesional, para que sean aplicadas a todo el personal. Con el fin de incentivar la capacidad y productividad de los empleados

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 04/01/11
FECHA: 05/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.3 1/4

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
ENTREVISTA AL GERENTE DE PLANTA

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Nombre del Entrevistado: Ing. Vicente Yépez
Cargo del Entrevistado: Gerente de Planta
Fecha: 03 enero 2011

1. ¿Qué departamentos están bajo su dirección?

Departamento de Producción, Operaciones, Técnico y a nivel de apoyo Control de Calidad.

2. ¿Los equipos utilizados satisfacen las necesidades de cada departamento?

Si, existen equipos actualizados con tecnología de punta que ayuda a las actividades del personal y se ha buscado que contribuya al mejoramiento del proceso productivo.

3. ¿Se realizan capacitaciones a los empleados?

Si. Capacitación del sistema BAAN de acuerdo a las actividades de cada puesto y sobre el producto, según los requerimientos del puesto.

4. ¿Cree que existe un buen ambiente de trabajo?

Se busca que el ambiente de trabajo sea cómodo para el personal, tanto la infraestructura como el compañerismo y confianza. El problema que existe es la falta de comunicación oportuna entre los departamentos.

5. ¿Cuál es su opinión respecto al cumplimiento de objetivos de los departamentos?

Existen variaciones en el cumplimiento de objetivos planteados, ya que la demanda del producto no es constante y se refleja en los departamentos que participan en el proceso productivo, además se han tomado medidas de reducción de personal en la planta durante el 2009 que afectaron el cumplimiento de objetivos.



6. ¿Existen evaluaciones de desempeño periódicas?

El desempeño de las funciones del personal se refleja en los indicadores de gestión que se manejan en la empresa, pero no existe algún procedimiento que evalúe periódicamente el desempeño a cada persona.

Conclusión

Las evaluaciones de personal en la fábrica se las está realizando a través del cumplimiento de los objetivos planteados en cada departamento, pero no se han implementado un procedimiento ni registro, en el cual se evalúe el trabajo individualmente a cada empleado para medir el desempeño que tiene en el cargo asignado.

Recomendación

Al Gerente de Planta

- Disponer a los Jefes departamentales que mediante reuniones se analice y propongan un instructivo para la evaluación de personal, estableciéndose parámetros de acuerdo a la labor que realiza y al área que pertenece. Con el fin de que se obtengan resultados que permitan retroalimentar las actividades de cada empleado.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.3 3/4

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
ENTREVISTA AL GERENTE DE VENTAS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Nombre del Entrevistado: Ing. Ricardo Cornejo
Cargo del Entrevistado: Gerente de Ventas
Fecha: 03 enero 2011

1. ¿Qué departamentos están bajo su dirección?

Departamento de Ventas, Cobranzas, Publicidad y Marketing.

2. ¿Los equipos utilizados satisfacen las necesidades de cada departamento?

Si. El equipo tecnológico, es un requerimiento fundamental el cual posee el software necesario en cada departamento para las actividades del personal.

3. ¿Se realizan capacitaciones a los empleados?

De hecho son capacitaciones periódicas, referente al producto, ya que el personal debe conocer perfectamente al producto para realizar las ventas, además de atención al cliente a todos los departamentos ya que su trabajo mantiene contacto directo con los clientes.

4. ¿Cree que existe un buen ambiente de trabajo?

Si, se exige al personal que actúe bajo una conducta de ética, valores y se lo practica desde gerencia y áreas subalternas.

5. ¿Se ha considerado el perfil profesional para los puestos de trabajo?

Si la contratación de personal debe cumplir con requerimientos profesionales en cada área.



6. ¿Cuál es su opinión respecto al cumplimiento de objetivos de los departamentos?

Se han conseguido contratos grandes con empresas tanto privadas como públicas para mantener los niveles de ventas y cumplir los objetivos.

7. ¿Existen evaluaciones de desempeño periódicas?

Las evaluaciones se las realiza según el control de los indicadores de gestión que se manejan en cada departamento.

Conclusión

Los ejecutivos no aplican el procedimiento establecido para transmitir la información y la comunican a la persona a quien ellos consideran apropiada para dar la solución o directamente la transmiten a gerencia sin respetar la jerarquía establecida.

Recomendación

Al Gerente de Ventas

- Mediante reuniones de trabajo periódicas proponer cursos sobre motivaciones al personal para que se respeten los canales de comunicación ascendente y descendente que contribuyan a mejorar las relaciones entre los departamentos.
- La conexión entre el área de ventas y producción se la debe realizar a través del Jefe de Servicio al Cliente de la planta a fin de que se centralice toda la información y él a su vez distribuya a las personas a quienes les corresponde dar una solución.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 04/01/11
FECHA: 05/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.4 1/8

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
ENTREVISTA AL JEFE DE PRODUCCIÓN

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Nombre del Entrevistado: Ing. Paola Cueva
Cargo del Entrevistado: Jefe de Producción
Fecha: 03 enero 2011

1. ¿Qué tiempo trabaja en la empresa y en el cargo actual?

2 años como Jefa de Producción.

2. ¿Cuál es su nivel de instrucción y título obtenido?

Ingeniera Mecánica.

3. ¿Cuántas personas están bajo su responsabilidad?

4 personas administrativas que se encargan de la supervisión de la producción y personal operativo 97 personas.

4. ¿Qué actividades realiza en el departamento?

Como jefa de producción soy la encargada de la administración del departamento cumpliendo las órdenes específicas del Presidente. Trabajo con los Supervisores y planificadores para el control de la producción.

Dirijo los comités de mejoramiento para el área productiva y busco soluciones cuando se presentan inconvenientes en la producción. Mantengo charlas de motivación con el personal del departamento y diariamente recorro la planta para observar la producción.

5. ¿Existe coordinación en la planificación del trabajo con los procesos del departamento?

Efectivamente, se realiza una planificación de todo el proceso productivo de acuerdo a todos los pedidos generados.



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

PP.4 2/8

6. ¿Cuál es su opinión sobre el ambiente laboral en su departamento?

En el departamento y en general en la empresa se mantiene un ambiente de respeto, compañerismo, y apoyo para el desarrollo de las actividades.

7. ¿Existe controles de calidad al producto terminado antes de proceder con la entrega a los clientes?

La empresa se maneja con auto controles en cada fase, según el manual de control de producto final el supervisor de ensamblaje debe verificar el cumplimiento de las especificaciones en los productos, previo al despacho del producto, pero a pesar de ello existen fallas que llegan al cliente y se deben generar garantías.

8. ¿Los recursos que posee el departamento son los necesarios para el desarrollo de las actividades?

Considero que la maquinaria y recurso tecnológico para el desarrollo de la producción es apropiado a las actividades que se realizan, pero se debería analizar el recurso humano ya que últimamente se ha despedido personal y las actividades se están duplicando para cada persona retrasando el proceso productivo.

Conclusión

El producto llega con fallas al cliente debido a que no se detectan en la planta las inconformidades del producto. Existe la normativa de inspección de producto pero no se da cumplimiento, ya que el personal lo desconoce

Recomendación

Al Jefe de Producción

- Proponer reuniones con los supervisores y a la vez con el personal operativo para que se propongan alternativas de mejoramiento para el control de producto y el autocontrol en cada etapa, con el fin de que el producto llegue sin fallas al cliente.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 04/01/11
FECHA: 05/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.4 3/8

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
ENTREVISTA AL JEFE DE COBRANZAS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Nombre del Entrevistado: Ing. Roberto Rivera
Cargo del Entrevistado: Jefe de Cobranzas
Fecha: 03 enero 2011

1. ¿Qué tiempo trabaja en la empresa y en el cargo actual?

En la empresa trabajo 7 años y en el actual cargo fui ascendido hace un año.

2. ¿Cuál es su nivel de instrucción y título obtenido?

Nivel superior, mi título es Ingeniero Comercial

3. ¿Cuántas personas están bajo su responsabilidad?

3 personas: 1 facturador y 2 recaudadores

4. ¿Qué actividades realiza en el departamento?

Principalmente se realiza la facturación y la gestión de cobros, yo me encargo de controlar que se vaya realizando estas actividades en las fechas correspondientes y coordinar con la persona que activa las órdenes de venta una vez culminada totalmente la entrega del producto para proceder al cobro del porcentaje pendiente.

5. ¿La coordinación establecida en la planificación del trabajo contribuye con la ejecución de los cobros?

Se realiza un plan de cobros pero el proceso depende de la terminación total en la entrega, instalación y solución de novedades de los pedidos y mientras no se culmine este trabajo, no se puede efectuar el cobro del valor pendiente de pago.



6. ¿Cuál es su opinión sobre el ambiente laboral en su departamento?

Estoy integrándome al grupo recientemente pero pienso que se está trabajando bajo valores con cada uno, y exigencia en las labores.

Conclusión

El proceso de recuperación de cuentas por cobrar, se lo inicia cuando se ha entregado totalmente el producto al cliente. Por lo que cualquier inconveniente como retraso en la entrega o fallas en el producto, afectan a la gestión de cobro.

Recomendación

Al Gerente de Ventas

- Mediante consenso con los Jefes de Cobranzas, Producción y Operaciones analizar y realizar una propuesta para el rediseño de procedimientos a fin de agilizar la gestión de cobro y obtener resultados oportunos.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.4 5/8

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
ENTREVISTA AL JEFE DE VENTAS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Nombre del Entrevistado: Ing. Mayra Vaca
Cargo del Entrevistado: Jefe de Producción
Fecha: 03 enero 2011

1. ¿Qué tiempo trabaja en la empresa y en el cargo actual?

7 años en la empresa, y como jefa de ventas 3 años.

2. ¿Cuál es su nivel de instrucción y título obtenido?

Hace un año obtuve mi título como Ingeniera Comercial

3. ¿Cuántas personas están bajo su responsabilidad?

20 personas

4. ¿Qué actividades realiza en el departamento?

La coordinación de ventas entre los ejecutivos de ventas y el personal de producción. Activación de las órdenes de venta con las fechas de producción para cada producto. Coordinar comités de mejoramiento con el personal de ventas y asistir a los comités de mejoramiento de producto y novedades.

5. ¿Qué tan eficientes y eficaces considera los procesos de su departamento?

Considero que estos indicadores vienen a ser el resultado del trabajo de los vendedores y son realmente positivos se les exige a que cumplan con los plazos establecidos para la entrega de los planos, la solución de problemas y la gestión de ventas con los clientes. De ser necesario con el fin de dar cumplimiento con los objetivos del departamento se han tenido que ingresar pedidos a menor plazo.



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

PP.4 6/8

Se posee arquitectos calificados para este trabajo que tienen varios años de experiencia y saben realizar su trabajo de la mejor manera.

6. ¿Ha tenido algún tipo de inconvenientes con presidencia por inconformidad de las actividades del departamento?

No, ningún tipo de inconveniente en los dos últimos años más bien se ha tenido reconocimientos a los vendedores ya que se ha venido cumpliendo con los objetivos de venta.

7. ¿Cuál es su opinión sobre el ambiente laboral en su departamento?

Es bueno, pero los ejecutivos de venta pasan la mayor parte del tiempo fuera de la oficina y mientras están en la oficina se mantiene una buena comunicación entre los compañeros. Algunas veces por el hecho de buscar cumplir con los objetivos de venta se ha tenido inconvenientes con el personal de producción.

Conclusión

El ingreso de los pedidos son procesados a criterio personal de las personas responsables, ya que un número significativo de los mismos son ingresados a menor plazo sin cumplir con el instructivo

Recomendación

Al Gerente de Ventas

- Mediante reuniones de motivación hacer un llamado participativo a los ejecutivos de ventas que mediante propuestas de políticas para mejorar los procedimientos, ayuden a los objetivos de la empresa y por ende a la obtención de incentivos económicos para los mismos.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 04/01/11
FECHA: 05/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.4 7/8

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
ENTREVISTA AL JEFE DE OPERACIONES

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Nombre del Entrevistado: Ing. Dante Burbano
Cargo del Entrevistado: Jefe de Operaciones
Fecha: 03 enero 2011

1. ¿Qué tiempo trabaja en la empresa y en el cargo actual?

En la empresa llevo trabajando 10 años y en el cargo 3 años desde la creación del departamento.

2. ¿Cuál es su nivel de instrucción y título obtenido?

4to nivel soy Ingeniero en Sistemas

3. ¿Cuántas personas están bajo su responsabilidad?

15 personas

4. ¿Qué actividades realiza en el departamento?

Soy el responsable de las actividades de la parte de logística de la empresa, coordino y controlo las actividades de adquisiciones, planificación, instalación y servicio al cliente.

Participo en comités de producción, de adquisiciones, de planificación y novedades.

5. ¿Existe coordinación en la planificación del trabajo entre los procesos del departamento?

Si, las áreas del departamento están coordinadas ya que tienen procesos dependientes de los otros. Pero en ocasiones existen fallas en la comunicación o retrasos en las actividades de cada área que provoca el incumplimiento de la planificación del trabajo



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.4 8/8

6. ¿Quién realiza la selección del personal, se lo realiza de acuerdo a requerimientos profesionales de cada puesto?

La selección de personal de nuevo ingreso la realizo yo y la aprobación el Gerente de Planta pero no se toman pruebas de conocimiento y aptitudes para cada puesto.

7. ¿Cuál es su opinión sobre el ambiente laboral en su departamento?

Considero que debería mantenerse una comunicación oportuna entre cada área, ya que si una de ellas no cumple con su proceso genera demora en las otras áreas ocasionando disgustos entre ellas.

Conclusión

La selección de personal en el departamento se lo realiza de acuerdo al criterio del Jefe de Operaciones y el Gerente de Planta, sin considerar si el aspirante cubre las necesidades del puesto a cubrir debido a que no existe una persona profesional que realice este proceso ni procedimientos formales de selección

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- Se analice la contratación de un profesional en Recursos Humanos para que el proceso de selección sea formal y que el personal contratado sea el idóneo para el puesto.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 04/01/11
FECHA: 05/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.5 1/10

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A BASE LEGAL

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

ESTATUTOS ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.

CAPÍTULO I DENOMINACIÓN, ESPECIE, NACIONALIDAD, DOMICILIO Y DURACIÓN DE LA COMPAÑÍA.

ARTÍCULO 1. DENOMINACIÓN. ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A., es una sociedad anónima, la cual se constituyó como compañía anónima mediante escritura pública otorgada por el Dr. Daniel Belisario Hidalgo Notario Cuarto del Cantón Quito el 11 de diciembre de 1940, legalmente inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito el 4 de enero de 1941. Luego ha sido reformado por varias escrituras y cuyo funcionamiento y existencia se rigen por las normas legales pertinentes, por los presentes estatutos y en su defecto por las costumbres sobre la materia.

ARTÍCULO 2. ESPECIE, NACIONALIDAD Y DOMICILIO. ATU, es una sociedad mercantil anónima de nacionalidad ecuatoriana, que tiene su domicilio en la calle Francisco Barba 376 y 5 de Junio en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, República de Ecuador.

ARTÍCULO 3. DURACIÓN. La Compañía durará hasta el 31 de diciembre del año dos mil cincuenta (2.050).

CAPÍTULO II OBJETO SOCIAL

ARTÍCULO 4. OBJETO. Fabricación, importación, exportación, distribución, venta local y representación de toda clase de artículos de acero, de material plástico de madera o de cualquier otra clase de materiales.

PARÁGRAFO. PROHIBICIONES. Prohíbese a ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.

- a) Garantizar, caucionar o avalar obligaciones de terceros, sin autorización previa de la Junta Directiva.
- b) Constituirse garante de obligaciones del personal de la Compañía.
- c) Hacer nombramientos por aclamaciones, con excepción de los que se hagan por unanimidad.

CAPÍTULO III CAPITAL

ARTÍCULO 5. CAPITAL AUTORIZADO. El Capital autorizado de la Compañía es de CINCO MILLONES DE DÓLARES AMERICANOS (\$5.000.000,00) y está dividido en CINCO MILLONES (\$5.000.000,00) de acciones ordinarias nominativas, de valor nominal de UN DÓLAR AMERICANO (\$1.00) cada una.

ARTÍCULO 6. CAPITALIZACIÓN DE RESERVAS Y DE UTILIDADES. La Asamblea General de Accionistas puede convertir en capital social, mediante la emisión de nuevas acciones o el aumento del valor inicial de las ya emitidas, cualquier fondo especial de reserva, el producto de primas obtenidas en la colocación de acciones liberadas, o cualquiera otra clase de utilidades libremente disponibles, en armonía con las normas legales vigentes al respecto.

CAPÍTULO IV ACCIONES Y ACCIONISTAS

ARTÍCULO 7. ACCIONES. Las acciones de la Compañía son nominativas e indivisibles, y estarán autorizadas por el Presidente y Secretario de la Sociedad, observándose las demás formalidades que determine el Consejo de Administración

✓ **Información Entregada por el Cliente**



"AUDIT GER" CÍA. LTDA. AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.5 2/10

ARTÍCULO 8. DIVIDENDOS. Las acciones legalmente poseídas confieren a su dueño el derecho a percibir el dividendo o dividendos activos que lo correspondan cada año, según el balance liquidación que se practique.

ARTÍCULO 9. EMISIÓN DE TÍTULOS. Los títulos representativos de las acciones, que pueden comprender una o varias de ellas, y los certificados serán emitidos de conformidad con la Ley de Compañías y deberán estar firmados por el Presidente Ejecutivo.

La Compañía no podrá emitir acciones por un precio inferior a su valor nominal ni por un monto que exceda del capital pagado. La emisión que viole esta norma será nula.

ARTÍCULO 10. TRANSFERENCIA DE ACCIONES. La transferencia de acciones deberá realizarse de conformidad con lo prescrito por la Ley de Compañías, debiendo notificarse de la misma al Representante Legal de la Compañía para que proceda a su inscripción en el Libro de Acciones y Accionistas.

ARTÍCULO 11. RESPONSABILIDAD DE ACCIONISTAS. Los accionistas son responsables solamente hasta el monto del valor nominal de sus acciones.

El accionista es personalmente responsable del pago íntegro de las acciones que haya suscrito. Cuando existan varios propietarios de una acción, estos nombrarán un representante común y responderán solidariamente ante la Compañía por las obligaciones que se deriven de su condición de accionistas.

ARTÍCULO 12. ÓRGANOS DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN. La Compañía será gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Directorio, el Presidente del Directorio y el Presidente Ejecutivo, quienes tendrán las atribuciones, derechos y obligaciones que les competen según la Ley y el presente Estatuto.

ARTÍCULO 13. REPRESENTACIÓN. La representación legal de la Compañía, tanto judicial como extrajudicial le corresponde al Presidente Ejecutivo, quien tendrá los más amplios poderes a fin de que actúe a nombre de la Compañía en todos los asuntos relacionados con su giro, con las limitaciones señaladas en este Estatuto, sin perjuicio de lo establecido en el Art. 12 de la Ley de Compañías.

CAPÍTULO V DE LA JUNTA GENERAL

ARTÍCULO 14. ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL. La Junta General, formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la Compañía y tendrá las siguientes atribuciones:

- Designar Y Remover al Director de conformidad;
- Designar y remover al Presidente Ejecutivo y fijar su retribución;
- Nombrar y remover al Comisario Principal y a su Suplente;
- Seleccionar al auditor externo.
- Conocer y aprobar los informes, cuentas y balances que presente el Presidente Ejecutivo;
- Conocer y aprobar los informes del Comisario;
- Conocer el informe del Auditor Externo;
- Resolver acerca de la distribución de utilidades;
- Resolver acerca de la amortización de las acciones y de la emisión de obligaciones;
- Decidir acerca del aumento o disminución del capital social y de las reformas del Estatuto;
- Decidir sobre la transformación, fusión o escisión de la Compañía;
- Resolver acerca de la prórroga y la disolución anticipada de la Compañía;
- Autorizar al Presidente Ejecutivo el otorgamiento de poderes generales y de factor;
- Fijar los montos de atribución del Presidente Ejecutivo;
- Nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.

✓ **Información Entregada por el Cliente**



"AUDIT GER" CÍA. LTDA. AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.5 3/10

ARTÍCULO 15. CLASES DE JUNTAS. Las Juntas Generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la Compañía, previa convocatoria.

Las Juntas Ordinarias de Accionistas se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres (3) meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la Compañía; las extraordinarias en cualquier época en que fueren convocadas.

En las Juntas Generales de Accionistas sólo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo pena de nulidad.

ARTÍCULO 16. REPRESENTACIÓN EN LAS JUNTAS. A las Juntas Generales de Accionistas concurrirán los accionistas personalmente o por medio de representantes, en cuyo caso la representación se conferirá por carta poder y con carácter especial para cada Junta General, a no ser que el representante ostente poder general, legalmente conferido.

ARTÍCULO 17. DERECHO DE INFORMACIÓN. Cuando el objeto de la junta sea el conocimiento y aprobación del balance general, del estado de pérdidas y ganancias, la memoria de los administradores y el informe del comisario, estos documentos estarán a disposición de los accionistas para su conocimiento y estudio por lo menos quince días antes de la fecha de la reunión de la junta.

Los accionistas tendrán derecho a que se les confiera copia certificada de los balances generales, del estado de pérdidas y ganancias, de las memorias e informes de los administradores y comisarios, y de las actas de las juntas generales una vez que tales documentos hayan sido debidamente aprobados.

ARTÍCULO 18. DERECHO A VOTO. En las Juntas Generales de Accionistas cada acción ordinaria otorga a su titular derecho a voto en proporción a su valor pagado.

ARTÍCULO 19. QUORUM DECISORIO. Las decisiones de la Junta General se tomarán por mayoría simple de votos del capital pagado concurrente. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría para efectos de votación.

CAPÍTULO VI DEL PRESIDENTE EJECUTIVO

ARTÍCULO 20. PRESIDENTE EJECUTIVO. El Presidente Ejecutivo ejercerá sus funciones por el período de dos años, pudiendo ser reelegido indefinidamente, y continuará en el ejercicio de sus funciones aún cuando haya vencido su período, hasta ser legalmente reemplazado, salvo el caso de remoción o destitución, y sin perjuicio de lo previsto en la Ley de Compañías.

ARTÍCULO 21. REPRESENTACIÓN LEGAL. El Presidente Ejecutivo es el representante legal de la Compañía y el responsable de la gestión económica, administrativa y técnica.

ARTÍCULO 22. DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE EJECUTIVO.

Son deberes y atribuciones del Presidente Ejecutivo:

- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Compañía;
- Convocar a las sesiones de Junta General de Accionistas;
- Actuar como Secretario de la Junta General de Accionistas y del Directorio;
- Llevar y mantener bajo su custodia los libros sociales de la compañía bajo su responsabilidad personal;
- Formular planes y programas que debe cumplir la Compañía y someterlos a aprobación de la Junta;
- Elaborar los Reglamentos y manuales de procedimiento que sean necesarios para el buen funcionamiento de la Compañía;
- Dirigir y coordinar las actividades de la Compañía y velar por la correcta y eficiente marcha de la misma;
- Elaborar dentro del último trimestre de cada año y someter a consideración del Directorio y a resolución de la Junta de Accionistas la proforma presupuestaria anual y el flujo de fondos para el próximo ejercicio económico;

✓ **Información Entregada por el Cliente**



"AUDIT GER" CÍA. LTDA. AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.5 4/10

- Aprobar los procedimientos de trabajo requeridos para la eficiente gestión administrativa;
- Aprobar las garantías que la Compañía debe dar y recibir de terceras personas, dentro del límite de la cuantía de su competencia; y,
- Realizar actos y contratos y autorizar egresos hasta el monto establecido por la Junta General de Accionistas para este nivel. Para actos, contratos y egresos superiores a tal cuantía requerirá autorización previa del Directorio. No podrá fraccionar una operación para evadir la limitación aquí establecida;
- Llevar a conocimiento y resolución de los organismos competentes, según la cuantía, las bases y especificaciones técnicas de los concursos para la provisión de equipos y materiales; construcción y servicios, así como el análisis de las ofertas para la adjudicación de contratos;
- Contratar y remover a los funcionarios, empleados y trabajadores de la compañía cuya designación no sea atribución de la Junta General o del Directorio, de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo Contrato Colectivo y Reglamento Interno de Trabajo;
- El Presidente Ejecutivo tendrá todas las facultades y atribuciones necesarias para la administración de la compañía, salvo las facultades y atribuciones reservadas para otros órganos, según la Ley y el presente Estatuto.

CAPÍTULO VII DE LA FISCALIZACIÓN

ARTÍCULO 23. DEL COMISARIO. La Junta de Accionistas designará un Comisario Principal y un Suplente, quienes pueden ser personas naturales o jurídicas, y durarán un año en sus funciones.

ARTÍCULO 24. DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL COMISARIO. Las atribuciones y obligaciones del Comisario son las determinadas en la Ley de Compañías. Presentarán a la Junta General un informe escrito, con el análisis de la situación económica, financiera y administrativa de la Compañía y las observaciones sugerentes que estimen convenientes.

ARTÍCULO 25. INFORME DEL COMISARIO. Dentro del plazo fijado por la Ley de Compañías, el Presidente Ejecutivo entregará al Comisario, para su estudio y elaboración del informe correspondiente, la Memoria Administrativa, el Balance General, el Estado de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y la Liquidación del Presupuesto del ejercicio económico anterior. Con el informe que emitiera el Comisario, someterá la antedicha documentación a conocimiento del Directorio y resolución de la Junta General de Accionistas.

CAPITULO VIII DISOLUCIÓN DE LA COMPAÑÍA

ARTÍCULO 26. CAUSAS Y LIQUIDADORES. Son causas de disolución las determinadas en la Ley de Compañías y el procedimiento de liquidación será el señalado en la misma. En caso de disolución voluntaria, la Junta General designará un liquidador principal y un suplente.

✓ **Información Entregada por el Cliente**



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

PP.5 5/10



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

FÁBRICA ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Capítulo 1

Disposiciones Generales

Artículo 1. El personal administrativo y operativo de ATU Artículos de Acero, está integrado por todas aquellas personas físicas que prestan sus servicios de forma personal y subordinada a la fábrica en la realización de las diferentes actividades de cada departamento.

Capítulo 2

Derechos Y Obligaciones De Los Trabajadores

Artículo 2. En ningún caso los derechos de los trabajadores serán inferiores a los que concede las normas de la fábrica, en lo que conduce:

- A. Desempeñar las funciones específicas o que sean inherentes al puesto que ocupan y ser consultados para el desempeño de otras funciones o actividades que estén capacitados para realizar y la fábrica requiera.
- B. Disfrutar del descanso y las vacaciones que se le otorguen.
- C. Asistir a los cursos de capacitación que promueva la fábrica cuando sea designado para ello, dentro de su horario normal de labores.
- D. Recibir de sus superiores el respeto y consideración debido en sus relaciones de trabajo.
- E. Que le sean proporcionados los materiales, herramientas, útiles y equipos necesarios para el desempeño de su trabajo.
- F. Asistir a las reuniones del personal siempre que se hayan solicitado previamente.

Artículo 3. Son obligaciones de los empleados:

- A. Desempeñar las labores asignadas al puesto bajo la dirección del jefe a quien está subordinado en todo lo concerniente al trabajo contratado.
- B. Ejecutar el trabajo con la intensidad y esmero apropiado, cuidado, forma, tiempo, lugar convenidos, así como no perturbar el trabajo de los demás.
- C. Comunicar al representante de la fábrica dentro de su área de adscripción las deficiencias que con motivo de su trabajo o en relación a este advierta, a fin de evitar daños y perjuicios a los intereses y vidas de sus compañeros de trabajo, o de la fábrica.
- D. Asistir puntualmente a sus labores, exceptuando los casos justificados.

✓ **Información Entregada por el Cliente**



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

PP.5 6/10

E. Dar aviso al jefe inmediato, salvo caso fortuito o de fuerza mayor, de las causas justificadas que le impidan acudir a su trabajo.

F. Restituir a la fábrica los materiales no usados y conservar un buen estado el equipo instrumentos y útiles que se le hayan dado para el trabajo, no siendo responsables por el deterioro que origine el uso de estos objetos, ni el ocasionado por caso fortuito fuerza mayor o mala calidad defectuosa construcción.

G. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos y de realización de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, o de los cuales tengan conocimientos por razón del trabajo que desempeñan así como los asuntos administrativos reservados cuya divulgación puede causar perjuicios a la fábrica.

H. Cuando por cualquier causa se termine su relación de trabajo, entregar previamente a su superior jerárquico, los expedientes, documentos, fondos, valores o de cuya atención, administración o custodia estén a su cuidado de conformidad con lo que disponga las leyes jurídicas aplicables.

I. Comunicar inmediatamente a su superior cuando sufran accidentes de trabajo o de los que sufran sus compañeros.

J. Estar dispuesto a laborar el siguiente turno en caso de que la fábrica tenga carga de producción alta, y recibir pago de horas extras y suplementarias.

Capítulo 3

Derechos Y Obligaciones de la Fábrica ATU

Artículo 4. La fábrica seleccionará y contratará libremente a su personal general, procurando el mejor desarrollo y servicio.

Artículo 5. La fábrica tendrá que cumplir las siguientes obligaciones:

A. Evaluar a cada empleado antes de entrar a formar parte de la fábrica, para conocer sus habilidades y emplearlo en el departamento correspondiente de acuerdo a sus conocimientos, luego continuar con capacitaciones continuas y motivarlos a través de remuneraciones y premios por los logros alcanzados en su desempeño de lograr el objetivo colectivo "La satisfacción del cliente".

B. Poner a disposición de los empleados, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.

C. Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad.

D. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador y sus creencias y sentimientos.

E. Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y respeto.

F. Promover activamente la continua comunicación entre empleados y jefes.

✓ **Información Entregada por el Cliente**



"AUDIT GER" CÍA. LTDA. AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.5 7/10

Capítulo 4 Horarios de trabajo

Artículo 6. Para los efectos del presente reglamento, se entiende por jornada de trabajo el tiempo diario que el empleado está a disposición de la fábrica para prestar su servicio.

Artículo 7. La jornada de trabajo dentro de la fábrica es diurna y nocturna de acuerdo a los requerimientos de la producción el personal específico en estas funciones.

Artículo 8. La jornada diurna normal está comprendida:

Personal Administrativo con horario de 7h00 a 16h00, con una hora de almuerzo de 12:30 a 13:30

Personal Operativo con horario de 7h00 a 15:30, con media hora de almuerzo de 12:30 a 13:00.

Artículo 9. La jornada nocturna (horario continuo) está comprendida entre las 6:00 pm y las 6:00 am.

Artículo 10. Los trabajadores prestaran sus servicios de lunes a viernes en horario normal, cuando las características del puesto así lo determinen, la fábrica y el empleado acordaran en forma transitoria o definitiva, cualquier otro horario que cubran las necesidades de la función.

Artículo 11. Los empleados registraran también su hora de salida y esta no podrá ser antes de la hora que concluya su jornada.

Capítulo 5 Sueldos

Artículo 12. A todo trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, corresponderá un sueldo igual, que no podrá ser reducido ni modificado por razones de edad o sexo.

Artículo 13. El sueldo se pagara quincenalmente, fijándose como fecha límite los días 15 y 30 de cada mes.

Artículo 14. Si la fecha coincide con fin de semana o día festivo, se pagara igual.

Artículo 15. Solo podrán hacerse retenciones, descuentos o deducciones del salario de los trabajadores en los siguientes casos:

Artículo 16. Cuando el empleado contraiga deudas con la fábrica por cualquier concepto.

Artículo 17. Para cubrir las cantidades que por error hayan sido pagadas en exceso.

Artículo 18. Por concepto del impuesto sobre el producto del trabajo.

Artículo 19. Para cubrir cualquier aportación que el empleado, voluntariamente y por escrito acceda realizar a favor de terceros.

✓ **Información Entregada por el Cliente**



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

PP.5 8/10



**ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.
NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL**

1. El orden y la vigilancia dan seguridad al trabajo. Colabora en conseguirlo.
2. Corrige o da aviso de las condiciones peligrosas e inseguras.
3. No uses máquinas o vehículos sin estar autorizado para ello.
4. Usa las herramientas apropiadas y cuida de su conservación. Al terminar el trabajo déjalas en el sitio adecuado.
5. Utiliza, en cada paso, las prendas de protección establecidas. Mantenlas en buen estado.
6. No quites sin autorización ninguna protección de seguridad o señal de peligro. Piensa siempre en los demás.
7. Todas las heridas requieren atención. Acude al servicio médico o botiquín
8. No gastes bromas en el trabajo. Si quieres que te respeten respeta a los demás
9. No improvises, sigue las instrucciones y cumple las normas. Si no las conoces, pregunta
10. Presta atención al trabajo que estás realizando. Atención a los minutos finales. La prisa es el mejor aliado del accidente.

ORDEN Y LIMPIEZA

1. Mantén limpio y ordenado tu puesto de trabajo
2. No dejes materiales alrededor de las máquinas. Colócalos en lugar seguro y donde no estorben el paso.
3. Recoge las tablas con clavos, recortes de chapas y cualquier otro objeto que pueda causar un accidente
4. Guarda ordenadamente los materiales y herramientas. No los dejes en lugares inseguros
5. No obstruyas los pasillos, escaleras, puertas o salidas de emergencia

EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL

1. Utiliza el equipo de seguridad que la empresa pone a tu disposición
2. Si observas alguna deficiencia en él, ponlo enseguida en conocimiento de tu superior
3. Mantén tu equipo de seguridad en perfecto estado de conservación y cuando esté deteriorado pide que sea cambiado por otro
4. Lleva ajustadas las ropas de trabajo; es peligroso llevar partes desgarradas, sueltas o que cuelguen.
5. En trabajos con riesgos de lesiones en la cabeza, utiliza el casco.
6. Si ejecutas o presencias trabajos con proyecciones, salpicaduras, deslumbramientos, etc. utiliza gafas de seguridad.
7. Si hay riesgos de lesiones para tus pies, no dejes de usar calzado de seguridad.
8. Cuando trabajes en alturas colócate el cinturón de seguridad.
9. Tus vías respiratorias y oídos también pueden ser protegidos: infórmate.

• **Herramientas manuales**

1. Utiliza las herramientas manuales sólo para sus fines específicos. Inspecciónalas periódicamente
2. Las herramientas defectuosas deben ser retiradas de uso
3. No lles herramientas en los bolsillos salvo que estén adaptados para ello.

✓ **Información Entregada por el Cliente**



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

PP.5 9/10

4. Cuando no la utilices deja las herramientas en lugares que no puedan producir accidentes

- **Escaleras de mano**

1. Antes de utilizar una escalera comprueba que se encuentre en perfecto estado.
2. No utilices nunca escaleras empalmadas una con otra, salvo que estén preparadas para ello.
3. Atención si tienes que situar una escalera en las proximidades de instalaciones con tensión. Provéelo antes y toma precauciones.
4. La escalera debe estar siempre bien asentada. Cerciórate de que no se pueda deslizar.
5. Al subir o bajar, da siempre la cara a la escalera.

- **Electricidad**

1. Toda instalación debe considerarse bajo tensión mientras no se compruebe lo contrario con los aparatos adecuados.
2. No realices nunca reparaciones en instalaciones o equipos con tensión. Asegúrate y pregunta
3. Si trabajas con máquinas o herramientas alimentadas por tensión eléctrica, aíslate. Utiliza prendas y equipos de seguridad.
4. Si observas alguna anomalía en la instalación eléctrica, comunícala. No trates de arreglar lo que no sabes.
5. Si los cables están gastados o pelados, o los enchufes rotos se corre un grave peligro, por lo que deben ser reparados de forma inmediata.
6. Al menor chispazo desconecta el aparato o máquina
7. Presta atención a los calentamientos anormales en motores, cables, armarios...notifícalo.
8. Si notas cosquilleo al utilizar un aparato, no esperes más: desconéctalo. Notifícalo
9. Presta especial atención a la electricidad si trabajas.

- **Riesgos químicos**

1. Si trabajas con líquidos químicos, piensa que tus ojos serían los más perjudicados ante cualquier salpicadura
2. También otras partes del cuerpo pueden ser afectados. Utiliza el equipo adecuado.
3. Si mezclas ácido con agua, hazlo así: ácido sobre agua, nunca al revés; podría provocar una proyección sumamente peligrosa.
4. No remuevas ácidos con objetos metálicos; puede provocar proyecciones.
5. Si te salpica ácido a los ojos, lávate inmediatamente con abundante agua fría y acude siempre al servicio médico.
6. Si manipulas productos corrosivos toma precauciones para evitar su derrame; si este se produce actúa con rapidez según las normas de seguridad.
7. Si trabajas con productos químicos extrema tu limpieza personal, particularmente antes de las comidas y al abandonar el trabajo.
8. Los riesgos para tu organismo pueden llegar por distintas vías: respiratoria, oral, por contacto.etc.

Todas ellas requieren atención

✓ **Información Entregada por el Cliente**



"AUDIT GER" CÍA. LTDA. AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.5 10/10

- **El riesgo de incendios**

1. Conoce las causas que pueden provocar un incendio en tu área de trabajo y las medidas preventivas necesarias.
2. Recuerda que el buen orden y limpieza son los principios más importantes de prevención de incendios.
3. No fumes en lugares prohibidos, ni tires las colillas o cigarros sin apagar.
4. Controla las chispas de cualquier origen ya que pueden ser causa de muchos incendios.
5. Ante un caso de incendio conoce tu posible acción y cometido.
6. Los extintores son fáciles de utilizar, pero sólo se se conocen; entérate de cómo funcionan.
7. Si manejas productos inflamables, presta mucha atención y respeta las normas de seguridad.

- **Emergencias**

1. Preocúpate por conocer el plan de emergencia. Conoce las instrucciones de la empresa al respecto.
2. Sigue las instrucciones que se te indiquen, y en particular, de quien tenga la responsabilidad en esos momentos.
3. No corras ni empujes a los demás; si estás en un lugar cerrado busca la salida más cercana sin atropellamientos.
4. Usa las salidas de emergencia, nunca los ascensores o montacargas.
5. Presta atención a la señalización. te ayudará a localizar las salidas de emergencia.
6. Tu ayuda es inestimable para todos. Colabora.

- **Accidentes**

1. Mantén la calma pero actúa con rapidez. Tu tranquilidad dará confianza al lesionado y a los demás.
2. Piensa antes de actuar. Asegúrate de que no hay más peligros.
3. Asegúrate quien necesita más tu ayuda y atiende al herido o heridos con cuidado y precaución.
4. No hagas más de lo indispensable; recuerda que tu misión no es reemplazar al médico.
5. No des jamás de beber a una persona sin conocimiento; puedes ahogarla con el líquido.
6. Avisa inmediatamente por los medios que puedas al médico o servicio de socorro.

✓ **Información Entregada por el Cliente**

Conclusión

La mayor parte de la base legal es cumplida dentro de la empresa, pero se encuentra que algunos artículos son aplicados parcialmente y no a todos los departamentos.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- Mediante reuniones con los Gerentes, analizar lo establecido en la base legal con el fin de que se propongan alternativas para que sea aplicada totalmente en todos los niveles en beneficio de toda la fábrica.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 04/01/11
FECHA: 05/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

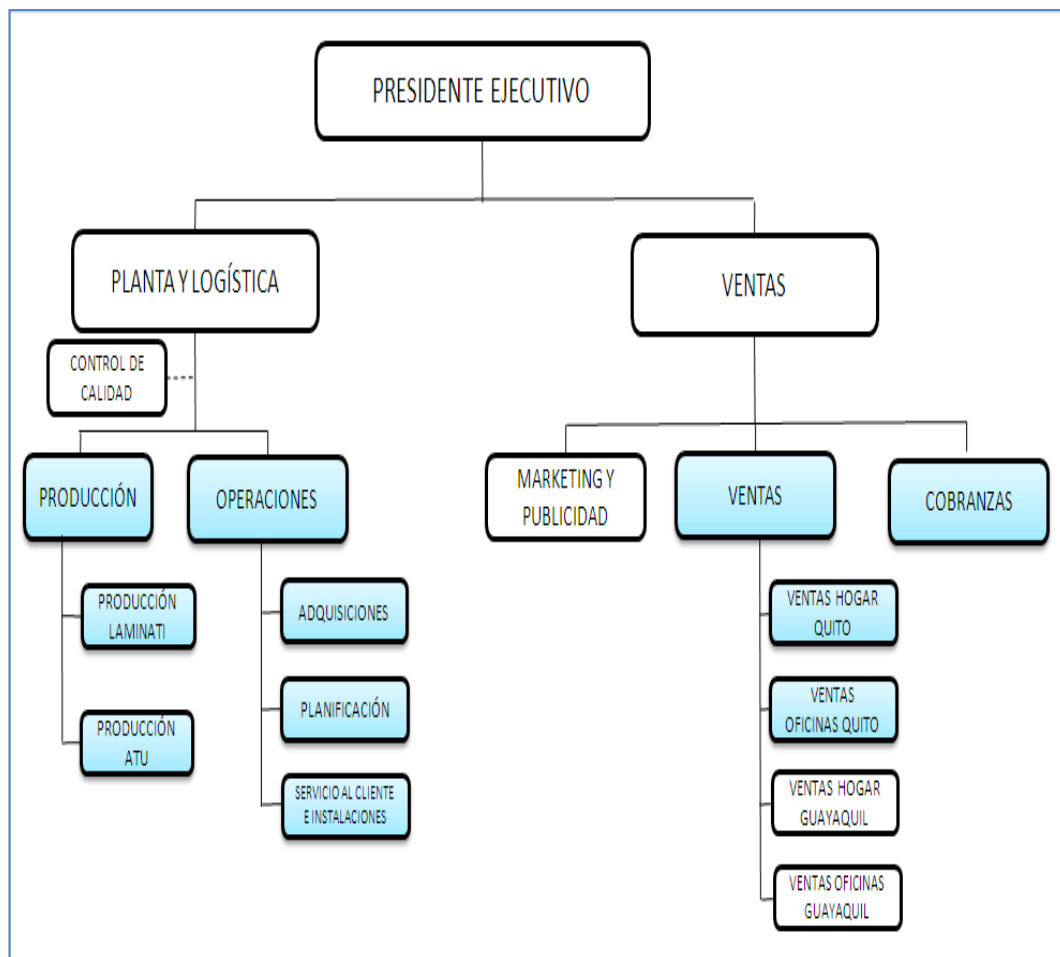
PP.6 1/3

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones

PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
Organigrama General – Estructural
Año 2009



Fuente: Fábrica ATU

Elaborado por: Departamento de Control de Calidad

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 04/01/11
FECHA: 05/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.6 2/3

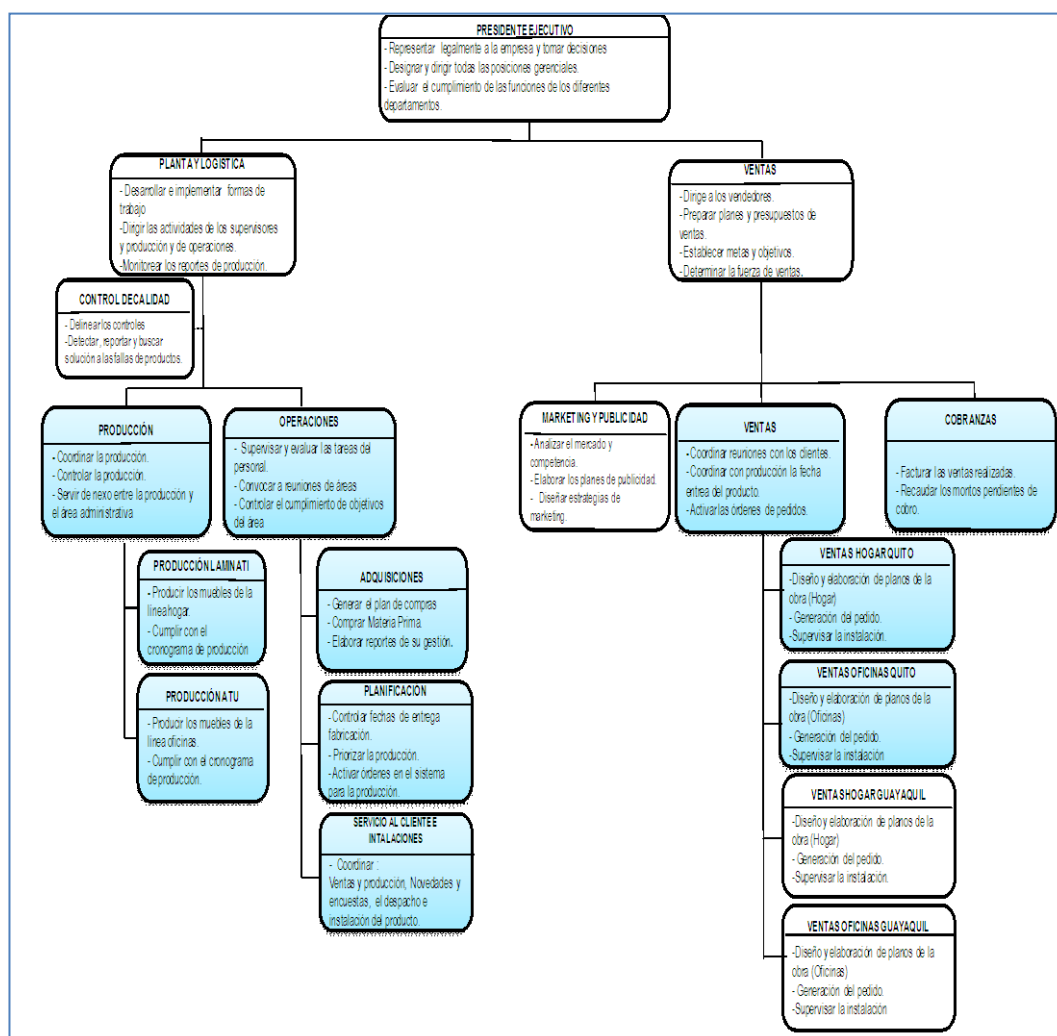
ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A ORGANIGRAMA FUNCIONAL

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones

PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Departamento de: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones



Fuente: Fábrica ATU

Elaborado por: Departamento de Control de Calidad

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 04/01/11
FECHA: 05/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.6 3/3

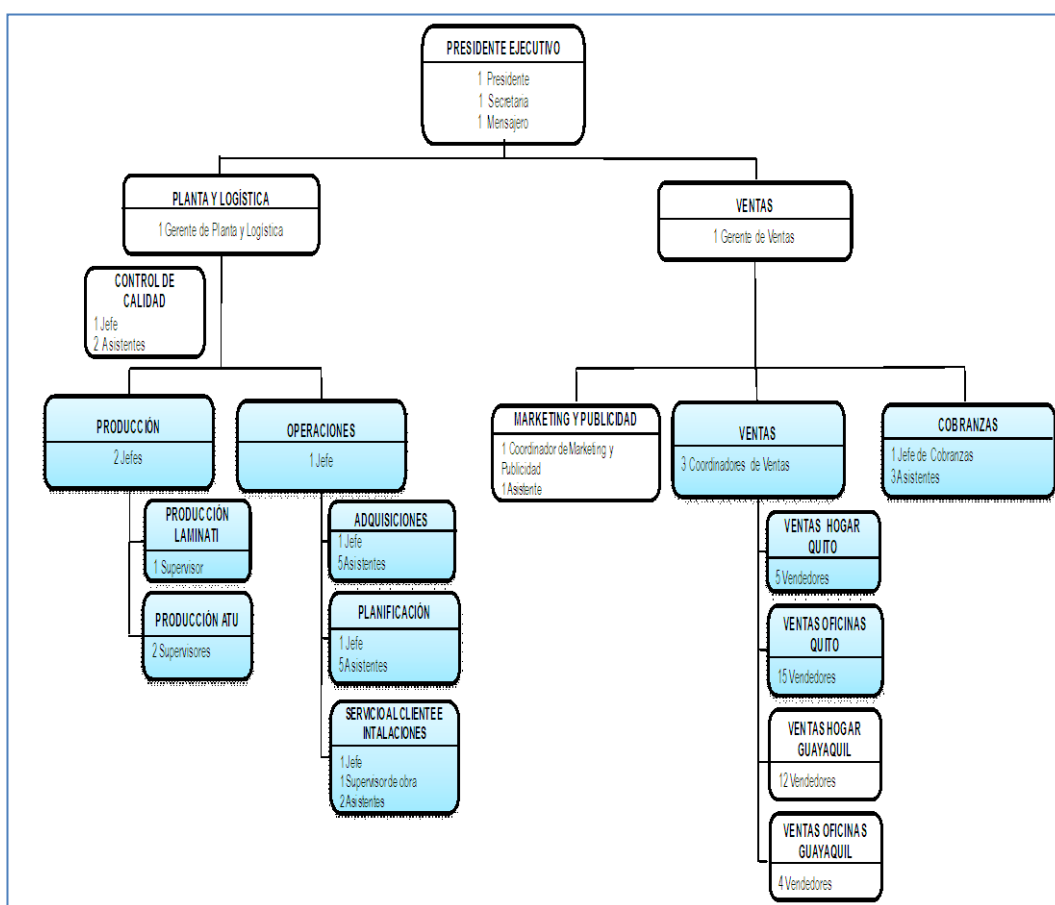
ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A ORGANIGRAMA PERSONAL

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones

PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

ORGANIGRAMA PERSONAL

Departamento de: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones



Fuente: Fábrica ATU

Elaborado por: Departamento de Control de Calidad

Conclusión:

Los organigramas fueron formalmente aprobados por la Gerencia de Planta, Ventas y el Presidente Ejecutivo en el 2009.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 04/01/11
FECHA: 05/01/11



ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

MISIÓN

Construir nuestro futuro produciendo y comercializando muebles de oficina y hogar de óptima calidad, dedicando nuestros esfuerzos a conseguir el deleite de los clientes, el desarrollo del personal y la satisfacción de los accionistas sobre la base de una cultura de compromiso de los empleados y colaboradores, haciendo de la innovación y la eficiencia una tarea diaria manteniendo nuestra responsabilidad hacia la comunidad y la protección del ambiente es nuestra misión.

VISIÓN

“Ser una empresa reconocida, distinguida, renombrada y demandante, preferida a nivel Nacional e Internacional al satisfacer las necesidades de amoblamiento de la oficina y el hogar, enfocada en la innovación, creatividad y distinción adquirida por la excelente calidad de nuestros productos.”

OBJETIVO INSTITUCIONAL

Mejorar y fortalecer a ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A. como una empresa líder en la producción y comercialización de muebles de oficina a nivel nacional y retadora a nivel internacional, dirigido especialmente a empresas públicas y privadas, a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, brindando una atención personalizada con un personal altamente capacitado, manteniendo precios competitivos que permitan alcanzar objetivos financieros y contribuir al crecimiento y desarrollo de sus proveedores y accionistas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Largo Plazo

- Ampliar la cartera de clientes nacionales e internacionales, incursionando en nuevos mercados potenciales a través de la innovación y comodidad de sus productos satisfaciendo las necesidades de los demandantes.
- Maximizar los niveles de producción y ventas, reduciendo el nivel de costos y gastos de la fábrica.



Mediano Plazo

- Reducir el nivel de costos y gastos de la organización.
- Incrementar el margen de ganancias por ventas para asegurar altos niveles de rentabilidad de los accionistas.
- Incrementar el nivel de Productividad
- Reducir los tiempos de producción e instalación del producto a fin de alcanzar un período óptimo hasta la entrega al cliente.

Corto Plazo

- Mantener la política de ofrecer productos con precios competitivos para aumentar el número de clientes que recompre los productos.
- Disminuir el tiempo en el proceso de comercialización y ventas.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Mantener a ATU "Artículos de Acero" S.A. como una empresa líder a nivel nacional como retadora en América Latina, en la Fabricación y comercialización de muebles de oficina y de hogar de calidad en base a productividad, reduciendo los costos para ser más competitivos en el mercado, buscando la satisfacción de los clientes.

Estrategias a Largo Plazo

- Elaborar un plan de Marketing que le permita ampliar la cartera de clientes, incrementar el nivel de ventas e incursionar en nuevos mercados.
- Plan de compra de nuevo software para automatización de procesos.

Estrategias a Mediano Plazo

- Implementar un sistema de costos ABC
- Incrementar la producción, teniendo un stock adecuado en bodega para cumplir con los pedidos de los clientes en el tiempo indicado.



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

PP.7 3/5

- Realizar alianzas estratégicas con proveedores para optimizar los tiempos de entrega de materias primas.
- Adquirir nueva maquinaria para reemplazar el recurso tecnológico obsoleto que posee la empresa.

Estrategias a Corto Plazo

- Plan de reducción de los precios de venta.
- Implementar el sistema CRM de gestión de clientes.
- Difundir el modelo de gestión estratégica para mejorar todas las áreas de la empresa.

POLÍTICAS

ATU mantiene lineamientos bajo un Sistema de Calidad los cuales se enfocan al logro de las siguientes políticas:

- Suministrar muebles de oficina y hogar de óptima calidad que satisfagan las necesidades del cliente al más alto grado.
- Obtener una posición de liderazgo en el mercado ecuatoriano y externo basados en la calidad y excelencia del servicio al cliente.
- Involucrar a todo el personal en la “mejora continua” de la calidad, enfatizando en la prevención más que en la detección de defectos.
- Trabajar por el desarrollo integral de los empleados
- Convertir a los proveedores en aliados estratégicos
- Proteger al medio ambiente

PRINCIPIOS

- Confianza
- Compromiso
- Profesionalidad
- Eficiencia
- Eficacia



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

PP.7 4/5

- Innovación
- Trabajo en Equipo
- Cuidado del Medio Ambiente

VALORES

- Respeto
- Honestidad
- Calidad
- Responsabilidad
- Comportamiento Ético
- Compromiso ante la sociedad

ANÁLISIS FODA

Oportunidades	Amenazas
Capacidad de expansión en América Latina, ya que no existen grandes exportadores de muebles.	Ingreso al mercado europeo limitado.
Disminución de materia prima y como consecuencia del producto.	Alto riesgo país genera incertidumbre de la industria internacional para negociaciones con las empresas del sector.
Crecimiento del sector industrial del mueble.	El mercado prefiere precio y no calidad.
Mayor plazo de pago de cartera para cumplir con las obligaciones.	Retraso en la provisión de ciertos insumos.
Mayor aceptación en el mercado de los diseños de ATU.	
Baja calidad de los productos de la competencia	



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.7 5/5

Fortalezas	Debilidades
<p>Trayectoria y experiencia de 70 años.</p> <p>Tecnología y software de punta para reducir tiempos y costos de producción.</p> <p>Bajo nivel de inconvenientes con la entrega final del producto.</p> <p>Contar con una amplia zona de producción que ha permitido una buena distribución de maquinaria y personal</p>	<p>Falta de apoyo, indecisión y cambios rápidos del rumbo empresarial por parte de gerencia.</p> <p>La carencia de una planificación estratégica</p> <p>No existe un proceso de reclutamiento selección de personal.</p> <p>Falta de comunicación entre departamentos.</p> <p>No se capacita formalmente al personal.</p>

Conclusión

Para dar a conocer la planificación estratégica se han colocado letreros con la misión y visión de ATU en las instalaciones de la fábrica, pero un gran número del personal desconoce la existencia de la misma, debido a que no se ha realizado una difusión formal a todo el personal.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- Disponer a los Gerentes y Jefes departamentales que difundan la Planificación Estratégica que se ha desarrollado para la fábrica a todo el personal para que conozcan y se comprometan al cumplimiento.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 04/01/11
FECHA: 05/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.1 1/4

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
MANUAL DE PRODUCCIÓN

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

NORMA: ATU	MANUAL DE PRODUCCIÓN	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	HOJA No. 1 DE 4 HOJAS
REALIZADO POR: Gerencia de Producción	de FUNCIONES	04/01/2002	
<p style="text-align: center;">INTRODUCCIÓN</p> <p>El Departamento de Producción en ATU Artículos de Acero S.A. constituye una área formal cuya misión es la de producir muebles y sistemas de oficina, con la máxima calidad, cumpliendo los plazos de entrega al 100%, al menor costo y teniendo siempre presente a las relaciones laborales y a la Productividad como objetivos muy importantes.</p> <p>Parte fundamental del departamento de Producción es el Departamento de Productividad y Procesos, el cual es el encargado de optimizar los procesos, métodos y sistemas con la finalidad de conseguir el mejoramiento de la productividad.</p> <p>Además, tiene al Departamento de Mantenimiento como su principal apoyo, pues es el encargado de mantener la maquinaria, equipos e instalaciones en óptimas condiciones de funcionamiento, con el fin de evitar toda clase de problemas productivos.</p> <p>El Departamento de Producción realiza además, en algunas áreas, el autocontrol de la calidad, ayudándose para el efecto en los grupos de autogestión.</p> <p>Este manual será revisado anualmente por parte de la Gerencia de Producción con la finalidad de mantenerlo vigente y actualizado.</p> <p>La administración operativa del Manual de Producción es responsabilidad del Gerente de Producción, quien será el encargado de las modificaciones en los procedimientos y de su aprobación.</p> <p>La Gerencia de Producción será responsable de la distribución del presente Manual y de las copias adicionales que se hagan para propósitos de auditorías externas o solicitudes de clientes, previa autorización de la Gerencia General.</p> <p style="text-align: center;">ALCANCE</p> <p>El presente Manual de Producción tiene que ser utilizado por todos quienes tienen la responsabilidad de la producción y a la vez por quienes tienen la responsabilidad de asegurar y garantizar la Calidad de los productos de la Empresa ATU Artículos de Acero S.A., en lo referente a la producción propiamente dicha, en los métodos y procesos y en el mantenimiento de la maquinaria, equipos e instalaciones.</p>			

✓ Información Entregada por el Cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.1 2/4

NORMA: ATU	MANUAL DE PRODUCCIÓN	FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 04/01/2002	HOJA No. 2 DE 4 HOJAS
REALIZADO POR: Gerencia de Producción	FUNCIONES		
ORGANIZACIÓN Y RESPONSABILIDADES			
<p>A continuación se indican detalladamente, las descripciones de la funciones de los principales cargos del personal del departamento:</p> <p>JEFE DE PRODUCCION</p> <p>La gerencia de producción tiene por misión utilizar de manera óptima los recursos humanos, físicos y técnicos de que le ha provisto la Empresa, a fin de cumplir en los plazos establecidos y con la mejor calidad posible, los programas de producción establecidos por el departamento de Planificación.</p> <p>Se encarga del análisis y estudio permanente de los métodos y procesos de fabricación, de mantener información actualizada de todos los métodos modernos de fabricación y aplicar estas nuevas técnicas en donde sean necesarias.</p> <p>Se encarga además de dirigir el área de Mantenimiento tendiendo a evitar las paras de máquinas con el fin de aumentar la productividad.</p> <p>SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN</p> <p>La misión del Supervisor de Producción consiste en organizar el trabajo y dotar del personal necesario, para cumplir a cabalidad con las necesidades de producción solicitadas por el departamento de Planificación, en cada una de las áreas productivas, con la máxima calidad, para que el cliente ATU se sienta plenamente satisfecho.</p> <p>Controlará la producción para obtener la máxima eficiencia, medida a través de la productividad y de las entregas en el plazo indicado y velará por mantener la seguridad y la disciplina del personal, en todos los lugares de trabajo.</p> <p>INSPECTOR DEL DESPACHO</p> <p>La misión del Inspector del Despacho es vigilar el buen desenvolvimiento del personal a su cargo, de los métodos y del sistema, utilizados, para el envío y embalaje de los muebles a la Bodega de Producto Terminado.</p>			

✓ **Información Entregada por el Cliente**



NORMA: ATU	MANUAL DE PRODUCCIÓN	FECHA DE ACTUALI ZACIÓN:	HOJA No. 3 DE 4 HOJAS
REALIZADO POR: Gerencia de Producción	FUNCIONES	04/01/2 002	
<p>RESPONSABLE DE SECCIÓN</p> <p>La misión del Jefe de Sección consiste en organizar el trabajo diario y disponer en cada sitio del personal idóneo, para cumplir a cabalidad con las necesidades de producción solicitadas por el departamento de Planificación, con la máxima calidad y en el menor tiempo posible.</p> <p>Controlará la producción para obtener la máxima eficiencia, y velará por mantener la seguridad y disciplina del personal a su cargo.</p> <p style="text-align: center;">DEFINICIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • LINEA DE PRODUCCIÓN: Grupo de procesos similares y consecuentes utilizados en la elaboración de una parte, armado o producto terminado. • PARTE: Pieza individual que forma parte de un armado o de un producto terminado. • ARMADO: Conjunto de partes unidas mediante uno o varios procesos. El armado puede ser pintado. • PRODUCTO TERMINADO: Conjunto de partes y armados pintados que conforman un mueble. • MUEBLE ESPECIAL: Muebles diferentes a aquellos de producción normal. La diferencia radica en el diseño, color de acabado, color y tipo de textil y color de laminado. • PAPELOGRAFO: Grupos de autogestión, conformado por el personal de las secciones y su Supervisor, y que se reúnen en fechas preestablecidas, con el fin de solucionar problemas y buscar maneras para lograr objetivos impuestos. • SECCIÓN: Grupo de obreros que realizan un conjunto de procesos afines. 			

✓ Información Entregada por el Cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.1 4/4

NORMA: ATU	MANUAL DE PRODUCCIÓN	FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 04/01/2002	HOJA No. 4 DE 4 HOJAS
REALIZADO POR: Gerencia de Producción	FUNCIONES		

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

ATU Artículos de Acero

PROCESO:
FABRICACIÓN

TIPO DE PROCESO: OPERATIVO

RESPONSABLE: DPTO. DE PRODUCCIÓN

FECHA ELABORACIÓN: 2002-08-01

FECHA ACTUALIZACIÓN:

OBJETIVOS: Fabricar muebles y sistemas de oficina de óptima calidad que satisfagan las necesidades de los clientes

ALCANCE: Todos los productos elaborados en fábrica.

CONTROLES

Inspección de Materiales
Control de Bodegas e Inventarios
Orden de Trabajo Internas

ENTRADAS	FABRICACIÓN	SALIDAS
Orden de trabajo Materia Prima, materiales Partes y armados (terceros) Partes y armados (internos) Planos, Memorias técnicas	Corte y Pintura Ensamblaje Empaque	Producto elaborado de calidad Mejoras al diseño

RECURSOS

RR HH Calificado
SGI Software
Hardware
Planos
Manual M04

REALIZADO POR: Tlga. Ana C. Portilla
APROBADO POR: Comité de Dirección de la Calidad

✓ Información Entregada por el Cliente

Conclusión

El manual de producción se encuentra desactualizado desde el 2002, esto ha permitido que parte de los procedimientos no se apliquen por el personal.

Recomendación

Al Gerente de Planta y Jefe de Producción

- Convocar a una reunión con el personal que ocupa los principales cargos en el departamento para realizar la actualización del manual.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 05/01/11
FECHA: 06/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.2 1/3

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
INSTRUCTIVOS DE INSPECCIÓN DE PRODUCTO FINAL

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

NORMA: ATU	INSTRUCTIVO	FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 04/01/2002	HOJA No. 1 DE 3 HOJAS
REALIZADO POR: Gerencia de Producción	INSPECCIÓN FINAL		
<p>NOMBRE DEL PROCESO: Ensamblaje de producto final</p> <p>OBJETO Esta Norma debe servir de guía para realizar el Control de Calidad de los Ensamblajes sillas, sillones y sofás, ya que proporciona el detalle de las características a inspeccionar, el método, el responsable de hacerlo, el plan de control estadístico, la forma de reportar los resultados y las acciones a seguirse.</p> <p>ALCANCE La presente Norma abarca la inspección de sillas, sillones y sofás y se aplica independientemente del color del plastificado o del tipo y/o color del tapiz.</p> <p>CONTENIDO FUNCIONALIDAD: Rigidez estructural: El responsable de sección deberá comprobar la rigidez estructural tratando de descubrir si existe algún defecto que atente contra la seguridad personal del ocupante inclusive luego de un cierto tiempo de uso. Esta prueba también debe permitir detectar otros problemas como: tornillería incompleta o mal ajustada, errores de remachado, cordones de soldadura incompletos o defectuosos, ruidos, cabeceos (nivelación defectuosa de las patas o soportes), maderas rotas, etc.</p>			
Procedimiento	Método de Inspección	Encargado Inspección	Plan de Muestreo
Apilación: En los productos en los que se aplique, el jefe de sección deberá comprobar que el producto se apile correctamente sin causar daños a ninguna de las dos sillas tales como: rayaduras, despintados, manchas del tapiz, deformaciones temporales o permanentes tanto de la estructura como del tapiz.	Sensorial	Jefe de Sección	100%
APARIENCIA: Las características de apariencia que deben revisarse son: Limpieza: El producto en general debe estar perfectamente limpio al revisarse, esto es, libre de polvo, cemento de contacto, aceite, grasa, manchas como: disolventes, agua, manipuleo, detergente, tiza, etc. Así mismo deberá revisarse que los tornillos no presenten oxidación.	Visual	Jefe de Sección	100%

✓ Información Entregada por el Cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.2 2/3

NORMA: ATU		INSTRUCTIVO		FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 04/01/2002	HOJA No. 2 DE 3 HOJAS
REALIZADO POR: Gerencia	de	INSPECCIÓN FINAL			
Producción		Procedimiento	Método de Inspección	Encargado Inspección	Plan de Muestreo
		Estética general: El producto deberá cumplir con los requisitos estéticos del respectivo patrón o definidos en los prototipos. Deberán revisarse así mismo la calidad de las uniones. Se inspeccionará que las partes conformadas en la Planta no tengan arrugas, rayaduras, golpes, marcas, etc.	Visual	Jefe de Sección	100%
		Tapizado: Se debe revisar que el tapizado encaje bien en la estructura de tal manera que no se produzcan líneas de luz entre estructura y tapizado, etc. También deberá revisarse que no existan fallas como arrugas, fruncidos, falla de templado, que no contemplen los patrones aprobados. Otro tipo de defectos que se deberán inspeccionar son rasgaduras, cortes, agujeros, fallas del tejido, costuras corridas, etc., que pudieron haberse pasado por alto.	Visual	Jefe de Sección	100%
		Recubrimiento: Las partes pintadas, cromadas o pavonadas deberán inspeccionarse a fin de que su acabado sea el apropiado, esto es, que no se presenten rayaduras, áreas desprovistas del recubrimiento apropiado, ampollamientos, chorreados, diferencias de tono, oxidación, grumos, suciedad que torna granuloso el recubrimiento.	Visual	Jefe de Sección	100%
		Etiqueta del producto: El jefe de sección debe asegurarse que el producto salga con la respectiva etiqueta de identificación y/o mantenimiento.	Visual	Jefe de Sección	100%
		Alineación de costuras y detalles: En los productos que se aplique se deberá revisar que las costuras y otros detalles estén alineados si es del caso o se encuentren en el mismo punto, a la misma altura, en el mismo lugar, etc. Se aceptará desfases de máximo 6 mm.	Visual Flexómetro	Jefe de Sección	100%

✓ Información Entregada por el Cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.2 3/3

NORMA: ATU	INSTRUCTIVO		FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 04/01/2002	HOJA No. 3 DE 3 HOJAS
REALIZADO POR: Gerencia de Producción	INSPECCIÓN FINAL			
Procedimiento	Método de Inspección	Encargado Inspección	Plan de Muestreo	
Uniones de perfiles plásticos: El jefe de sección verificará que las uniones de los perfiles plásticos de mesas, tableros, superficies de trabajo, estén bien realizadas y será causa de rechazo una unión que presente separaciones, que esté en el lugar incorrecto o desnivelada. Por otro lado, de así ser la naturaleza del producto, se revisará que las piezas plásticas de unión entre perfil y perfil estén correctamente ubicadas, que no estén flojas, que no puedan causar lastimaduras, etc.	Visual	Jefe de Sección	100%	
Colores y adornos: El jefe de sección verificará que el producto sea del color que consta en el pedido y que los adornos que lleva correspondan en cuanto a su color y material a los solicitados en la orden de fabricación respectiva. De no coincidir alguno de los detalles antes mencionados, el inspector deberá rechazar inmediatamente el producto, comunicar del particular al Jefe de Sección respectivo y vigilar que se implementen las correcciones del caso.	Visual	Jefe de Sección	100%	

✓ **Información Entregada por el Cliente**

Conclusión

Se ha disminuido al personal de la planta por lo que se ha dado prioridad a los procesos que intervienen en la transformación del producto, sin considerar la supervisión del producto final según lo establecido en el instructivo que exige inspeccionar al 100% de los productos, lo que ha ocasionado que se despachen productos con fallas.

Recomendación

A la Jefa de Producción

- Mantener una reunión con los supervisores y jefes de sección de planta para hacer un llamado de cumplimiento a la normativa interna, mediante la propuesta de políticas que permitan mejorar los procedimientos y eliminar las fallas de los productos.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 05/01/11
FECHA: 06/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.3 1/3

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
REPORTE DE GARANTÍAS GENERADAS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

GARANTÍAS GENERADAS POR FALLAS EN LAS SECCIONES DE PRODUCCIÓN 2010

Mes		ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
Responsable		OFICINAS	HOGAR	OFICINAS	HOGAR	OFICINAS	HOGAR	OFICINAS	HOGAR	OFICINAS	HOGAR	OFICINAS	HOGAR
ENSAMBLAJE ATU	COSTO	248,67	-	185,91	-	10,42	-	832,52	-	40,30	-	40,94	-
	CANTIDAD	5	0	3	0	1	0	3	0	2	0	3	0
ENSAMBLAJE LAMINATI	COSTO	25,47	-	59,18	19,28	10,22	104,94	185,18	176,84	-	-	95,67	-
	CANTIDAD	5	0	4	2	1	3	4	1	0	0	3	0
PRODUCCIÓN ATU	COSTO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,94	-
	CANTIDAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
PRODUCCIÓN LAMINATI	COSTO	278,73	120,00	4,67	15,86	84,09	475,35	124,95	123,20	-	30,98	86,48	162,73
	CANTIDAD	5	4	1	1	2	1	1	4	0	2	2	4
CONTROL DE CALIDAD	COSTO	-	-	23,07	-	84,49	11,05	92,05	5,67	173,84	187,46	-	189,66
	CANTIDAD	0	0	3	0	2	2	2	1	2	6	0	5
TOTAL	COSTO	552,87	120,00	272,83	35,14	189,22	591,34	1.234,70	305,71	214,14	218,44	225,03	352,39
	CANTIDAD	15	4	11	3	6	6	10	6	4	8	9	9

△

△ Tomado de los registros del cliente



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

DP.3 2/3

Mes		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTAL
		OFICINAS	HOGAR	OFICINAS	HOGAR	OFICINAS	HOGAR	OFICINAS	HOGAR	OFICINAS	HOGAR	OFICINAS	HOGAR	
ENSAMBLAJE ATU	COSTO	43,60	20,00	-	-	33,94	-	40,30	-	30,68	-	147,02	-	1.674,30
	CANTIDAD	3	1	0	0	3	0	0	0	1	0	2	0	27
ENSAMBLAJE LAMINATI	COSTO	20,34	197,42	40,00	217,27	91,13	-	-	-	29,26	20,00	14,77	0,61	1.307,57
	CANTIDAD	2	3	2	3	2	0	2	1	2	1	1	1	43
PRODUCCIÓN ATU	COSTO	11,68	-	-	2,78	-	-	-	-	-	-	-	-	16,40
	CANTIDAD	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3
PRODUCCIÓN LAMINATI	COSTO	124,37	93,61	-	-	35,69	23,40	-	30,98	-	1,05	48,67	-	1.864,81
	CANTIDAD	1	2	0	0	1	2	1	1	0	1	0	0	36
CONTROL DE CALIDAD	COSTO	34,31	12,62	-	-	-	-	173,84	187,46	20,00	31,23	-	-	1.226,75
	CANTIDAD	1	1	0	0	0	0	2	2	1	1	0	0	31
TOTAL	COSTO	234,30	323,65	40,00	220,05	160,76	23,40	214,14	218,44	79,94	52,28	210,46	0,61	6.089,83
	CANTIDAD	8	7	2	4	6	2	5	4	4	3	3	1	140

△

△ Tomado de los registros del cliente



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

DP.3 3/3

Conclusión

El producto final llega con fallas a los clientes, debido a que no se realiza la supervisión al 100% de los mismos ocasionando que se realicen garantías para fabricarlos nuevamente o reprocesarlos sin existir un control para disminuir estas fallas.

Recomendación

Al Gerente de Planta

- Mantener una reunión con los Jefes de Producción y Control de Calidad, para analizar propuestas que mejoren los procedimientos de supervisión y se motive al cumplimiento del instructivo de inspección final, para que se disminuya la generación de garantías y los recursos que se utilizan al producirlas.

**ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A**

**FECHA: 05/01/11
FECHA: 06/01/11**



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.4 1/7

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
REPORTE DE PRODUCCIÓN

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

REPORTE DE PRODUCTOS FABRICADOS EN EL 2010

NRO	PRODUCTO	TOTAL DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN A TIEMPO	RETRASO
1	ADORNO TERMINAL 1000 VIVENDI	34	15	19
2	ADORNO TERMINAL 1296 VIVENDI	923	756	167
3	ADORNO TERMINAL CRECIENTE 384 VIVEN	17	12	5
4	AJUSTE 200-H720	242	188	54
5	ANAQUEL VIVENDI 1200	13	7	6
6	ANAQUEL VIVENDI 600	17	9	8
7	ARCHIVADOR LATERAL 720 (900 X 500 X	20	14	6
8	ARCHIVADOR LATERAL 720 (900 X 500 X	50	45	5
9	ARCHIVADOR LATERAL DE 4 GAVETAS AN.	11	11	-
10	ARMARIO DERECHO SIMPLE 720 (450 X 5	17	9	8
11	ARMARIO DOBLE 720 (900 X 500 X 725H	330	298	32
12	BANDEJA MULTIPLE CUBIT	10	8	2
13	BANDEJA UNION ELECTRIFICADA TEAM WO	116	75	41
14	BASE REGULABLE SIMPLE (450 X 460 X	54	49	5
15	BASE ZOCALO 1000-580-H140 CON NIVEL	55	28	27
16	BASE ZOCALO 700-580-H140 CON NIVELA	49	47	2
17	BASE ZOCALO 900-580-H140 CON NIVELA	21	21	-
18	BASURERO	126	84	42
19	BASURERO VIVENDI	334	266	68
20	BIBLIOTECA LATERAL MIXTA 1385 X 180	2	1	1
21	BIBLIOTECA MIXTA 2045 X 900 (900 X	68	63	5
22	BIBLIOTECA VIDRIO 1660 X 2100 (2100	3	3	-
23	BUTACA EUFORIA UNIPERSONAL RODANTE	6	5	1
24	CAJA ELECTRIFICADA AUXILIAR 300	24	24	-
25	CAJA TOMACORRIENTES DOBLE CUBIT	38	38	-
26	CANALETA ELECTRIFICADA 1500 DERECHA	87	76	11
27	CARRIER FIJO 900-320	27	25	2
28	CONECTOR 45 GRADOS PANEL-PISO XXI/F	10	10	-
29	CONECTOR PARED/ESTRUCTURA VIVENDI	208	164	44
30	CORNISA RECTA HORIZONTAL (UNIDAD D	225	179	46
31	COUNTER CHIETI 1500	6	3	3
32	CREDENZA CHIETI MIXTA 1800	22	20	2
33	CREDENZA CHIETI MODULO DERECHO 1800	24	14	10
34	CREDENZA GERENCIAL 725 X 1800 LACAD	7	6	1
35	CUERPO MODULO BAJO 2 PUERTAS 1100 P	13	9	4
36	CUERPO MODULO BAJO 2 PUERTAS 800 PR	10	10	-
37	DECK 1200 SAM	21	21	-
38	DECK 1500 SAM	6	4	2
39	DECK 900 SAM	42	42	-
40	DECK FRONTAL SAM	154	132	22
41	ESCRITORIO PEDESTAL DERECHO 1200-60	71	45	26
42	ESCRITORIO PRESIDENTE FORMICA 2000-	10	8	2
43	ESCRITORIO RECTO 1200-600 CHIETI	8	8	-
44	ESCRITORIO SEMIREDONDO ADAGIO 1900-	10	10	-
45	ESCUADRA DERECHA 120 GRADOS CUBIT	20	20	-

△ Tomado de los registros del cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.4 2/7

NRO	PRODUCTO	TOTAL DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN A TIEMPO	RETRASC
46	ESTRUCTURA 1000 - 1200 VIVENDI/SIN	6	6	-
47	ESTRUCTURA 1000 - 600 VIVENDI/SIN B	31	31	-
48	ESTRUCTURA CRECIENTE 480-900 VIVEND	92	87	5
49	ESTRUCTURA ESTANTERIA FRONTAL MOVIL	109	97	12
50	ESTRUCTURA ESTANTERIA INTERMEDIA MO	53	36	17
51	FALDON METALICO 1130 CUBIT	722	626	96
52	FALDON METALICO 830 CUBIT	202	148	54
53	FALDON METALICO CURVO 1800 CUBIT	66	61	5
54	GAVETA LAPICERO	23	23	-
55	GAVETA LATERAL 1200 SAM	8	6	2
56	GAVETA LATERAL 900 SAM	399	273	126
57	LAMINADOS	10	5	5
58	LATERAL VISTO 2210 X 600	91	86	5
59	LATERAL VISTO 710 X 310	206	196	10
60	LATERAL VISTO 720 X 370	16	16	-
61	LATERAL VISTO 720 X 570	25	21	4
62	LATERAL VISTO 860 X 620	56	51	5
63	LATERAL VISTO MODULO BAJO SUSPENDID	268	199	69
64	LOUVER PARA ESPEJO (MT. LINEAL) H1	19	16	3
65	MADERA DIVISION 750 SAM	13	13	-
66	MADERA DIVISION 900 SAM	121	111	10
67	MESA CENTRAL 1200-670 ZEN	6	6	-
68	MESA CENTRAL 680-680 VIDRIO-LACADA	18	11	7
69	MESA CENTRAL TANGO 600-600	9	5	4
70	MESA CENTRAL VIDRIO DESPLAZADA 460-	6	6	-
71	MESA DE OFICINA REDONDA 900-H725 BA	11	7	4
72	MESA DE REUNIONES TERRA 3000-1500 F	12	10	2
73	MESA DE REUNIONES TERRA 3600-1500	6	5	1
74	MESA OVALADA ADAGIO 1980-1080 ELECT	6	3	3
75	MESA OVALADA ADAGIO 3680-1280	6	5	1
76	MESA REDONDA ADAGIO 1280	9	8	1
77	MESA REDONDA CAFETERIA 750-1040H BA	8	8	-
78	MESA REDONDA EVOLUTION 1080	30	15	15
79	MESA SEMIREDONDA ADAGIO 2200-900	7	6	1
80	MESA SEMIREDONDA ADAGIO EN L. IZQUI	6	5	1
81	MESA TERRA 2100-1200 CON TOMAS ELEC	9	7	2
82	MESA TRAPEZOIDAL EVOLUTION 1200-600	103	65	38
83	MESON CANTO RECTO 600-40 MM ESPESOR	27	23	4
84	MESON CANTO RECTO PLANTILLA 40 MM E	10	10	-
85	MODULO 4 GAVETAS 450-H790 PARA CLOS	6	5	1
86	MODULO ALTO 2 PUERTAS 700	8	8	-
87	MODULO ALTO 2 PUERTAS REFRIGERADOR	12	12	-
88	MODULO ALTO 2 PUERTAS VIDRIO 600 (H	6	6	-
89	MODULO ALTO ABIERTO 800	6	6	-
90	MODULO ALTO ABIERTO DOS LADOS CORCH	22	18	4

△ Tomado de los registros del cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.4 3/7

NRO	PRODUCTO	TOTAL DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN A TIEMPO	RETRASC
91	MODULO ALTO BOTIQUIN REPISERO 330-H	10	10	-
92	MODULO ALTO ISLA 2 PUERTAS VIDRIO 9	6	4	2
93	MODULO ALTO PUERTA VIDRIO ABATIBLE	25	25	-
94	MODULO BAJO 1 PUERTA IZQUIERDA 450	6	6	-
95	MODULO BAJO 2 GAVETAS 900	6	5	1
96	MODULO BAJO 2 PUERTAS 900	6	6	-
97	MODULO BAJO 300 DE 4 GAVETAS	6	5	1
98	MODULO BAJO 450 DE 4 GAVETAS	13	13	-
99	MODULO BAJO FIJO DOBLE 1GAVETA MULT	10	10	-
100	MODULO BAJO FREGADERO 2 PUERTAS 100	6	6	-
101	MODULO DOBLE 1600 (900 X 460 X 1600	15	15	-
102	MODULO DOBLE 1980 (900 X 460 X 1980	17	10	7
103	MODULO DOBLE 660 (900 X 460 X 660H)	127	113	14
104	MODULO DOBLE 830 (900 X 460 X 830H)	41	41	-
105	MODULO PEDESTAL 1 MULTIPLE FRENTE	36	32	4
106	MODULO SIMPLE 900-450	11	11	-
107	MODULO SOPORTE TABLERO CUBIT 380 UN	187	144	43
108	MODULO-FALDON SUSPENDIDO 800	63	58	5
109	MODULO-FALDON SUSPENDIDO 900	10	10	-
110	NIVELADOR ZOCALO H140	11926	11811	115
111	ORDENADOR DE CABLES 700 CUBIT	47	47	-
112	PANTALLA CURVA 1200	19	8	11
113	PANTALLA VIDRIO 900 SRI.	18	6	12
114	PAPELERA DOBLE ADAGIO	133	133	-
115	PERFIL CARGADOR - HOGAR (MT. LINEA	105	105	-
116	PERFIL RANURADO DOBLE CRECIENTE HPT	466	420	46
117	PLAFON 192-1200 VIVENDI	62	57	5
118	PLAFON 192-750 VIVENDI	94	89	5
119	PLAFON 2016-1200 FASTVENDI	987	890	97
120	PLAFON 2016-900 FASTVENDI	725	638	87
121	PLAFON 768-900 VIVENDI	420	245	175
122	PLAFON 896-1200 CUBIT	21	21	-
123	PLAFON CRECIENTE 900 HPT> 2570 FAST	298	233	65
124	PLAFON CRECIENTE PUERTA 900 HPT> 25	139	139	-
125	PLAFON ELECTRICO 384-1200	6	5	1
126	PLAFON PIZARRON 1248-900 XXI	16	16	-
127	PLAFON PIZARRON 768-900 CUBIT	6	6	-
128	PLAFON VENTANILLA 1248-1200 FASTVEN	14	14	-
129	PLAFON VIDRIO 1248-1200 FASTVENDI	223	176	47
130	PLAFON VIDRIO 2400-1200 FASTVENDI	10	10	-
131	PLAFON VIDRIO 384 PUERTA 900 FASTVE	9	9	-
132	PLAFON VIDRIO 384-600 VIVENDI	872	776	96
133	PLAFON VIDRIO 384-900 VIVENDI	1169	997	172
134	PORTA ACCESORIOS CRESCENTE	8	4	4
135	PORTA CPU DE CORREAS	66	61	5

△ Tomado de los registros del cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.4 4/7

NRO	PRODUCTO	TOTAL DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN A TIEMPO	RETRASO
136	POSTE 1280 CUBIT	7	4	3
137	POSTE 45 GRADOS 2144 FASTVENDI	176	112	64
138	POSTE 896 CUBIT	28	28	-
139	POSTE CONDUCTOR DE CABLES INFERIOR	70	65	5
140	POSTE CUATRO VIAS 1680 VIVENDI TEXT	40	40	-
141	POSTE DOS VIAS 1600 VIVENDI PINTADO	145	87	58
142	POSTE DOS VIAS 2000 VIVENDI PINTADO	8	4	4
143	POSTE DOS VIAS 90 GRADOS CRECIENTE	57	25	32
144	POSTE DOS VIAS CUADRADO LINEAL 2160	17	17	-
145	POSTE DOS VIAS CURVO 90 GRADOS CREC	93	45	48
146	POSTE TRES VIAS CRECIENTE FASTVENDI	175	133	42
147	POSTE TRES VIAS CUADRADO 1296 VIVEN	38	38	-
148	POSTE UNA VIA CUADRADO 2160 VIVENDI	9	8	1
149	PUERTA DERECHA 660 (450 X 20 X 660H	162	101	61
150	PUERTA DERECHA 900 FORMICA PISO TEC	40	40	-
151	PUERTA DERECHA INFERIOR 1320 (450 X	39	35	4
152	PUERTA DERECHA INFERIOR VIDRIO 1320	26	26	-
153	PUERTA DERECHA INFERIOR VIDRIO 1600	7	7	-
154	PUERTA DERECHA VIDRIO 900 PISO TECH	161	102	59
155	PUERTA IZQUIERDA 660 (450 X 20 X 66	128	95	33
156	PUERTA IZQUIERDA 830 (450 X 20 X 83	23	23	-
157	PUERTA IZQUIERDA 900 FORMICA PISO T	41	33	8
158	PUERTA IZQUIERDA INFERIOR VIDRIO 16	7	7	-
159	PUERTA IZQUIERDA VIDRIO 900 PISO TE	174	97	77
160	PUERTA MODULO 300 H600	14	10	4
161	PUERTA MODULO 350 H2070	105	97	8
162	PUERTA MODULO 350 H600	9	8	1
163	PUERTA MODULO 350 H710	22	18	4
164	PUERTA MODULO 400 H2070	81	54	27
165	PUERTA MODULO 400 H710	95	55	40
166	PUERTA MODULO 600 H710	68	54	14
167	REFUERZO PORTA CABLES 1500	58	53	5
168	REFUERZO PORTA CABLES 900	630	534	96
169	REFUERZO TABLERO 1500	78	66	12
170	REFUERZO TABLERO 600	410	303	107
171	REPISA 1350-320 SAM	25	17	8
172	REPISA COUNTER CURVO 1200 CUBIT FOR	6	4	2
173	REPISA DECORATIVA 310-400 CON HERRA	14	5	9
174	REPISA DECORATIVA 310-600 CON HERRA	32	17	15
175	REPISA MALETERO 1200	24	20	4
176	REPISA MALETERO 600	70	55	15
177	REPISA MARCO 450-600	69	33	36
178	REPISA MARCO 450-900	210	195	15
179	REPISA MODULO BAJO 320-1000	25	21	4
180	REPISA MODULO BAJO 320-550	9	9	-

△ Tomado de los registros del cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.4 5/7

NRO	PRODUCTO	TOTAL DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN A TIEMPO	RETRASC
181	REPISA MODULO BAJO 320-700	8	8	-
182	REPISA MODULO BAJO 320-800	7	7	-
183	REPISA MODULO BAJO 320-900	21	21	-
184	REPISA SUPERIOR FIJA 900-320 SAM V2	71	66	5
185	SEPARADOR DE SILLAS PULL	6	6	-
186	SILLA AVANTI PUPITRE ABATIBLE DERECH	325	300	25
187	SILLA AVANTI SIN BRAZOS	557	490	67
188	SILLA GABY CON BRAZOS	68	32	36
189	SILLA GABY SIN BRAZOS	141	77	64
190	SILLA GEMMA	71	36	35
191	SILLA GRAFFITI ESPALDAR LACADO TIP	830	689	141
192	SILLA ICON SIN BRAZOS	27	21	6
193	SILLA LITE	159	95	64
194	SILLA MARTIN CON BRAZOS TEXTIL	8	8	-
195	SILLA PLASTICA PULL FIJA 4 PATAS	9	9	-
196	SILLA PLASTICA PULL TRINEO	544	448	96
197	SILLA SWING SIN BRAZOS	53	48	5
198	SILLA VISITANTE MAGISTRAL	153	153	-
199	SILLA VISITANTE MAGISTRAL RODANTE	545	482	63
200	SILLON ASISTENTE CONTORNO BRAZOS RE	28	22	6
201	SILLON ASISTENTE CONTORNO REGULACION	363	324	39
202	SILLON EJECUTIVO MAGISTRAL REGULACION	194	194	-
203	SILLON EJECUTIVO SWING BRAZOS REGULACION	221	187	34
204	SILLON GERENTE CONTORNO BRAZOS REGULACION	8	8	-
205	SILLON GERENTE CONTORNO REGULACION	72	44	28
206	SILLON GERENTE EUFORIA REGULACION G	118	86	32
207	SILLON GERENTE SIDIZ	36	36	-
208	SILLON GRAFFITI REGULACION GAS	75	70	5
209	SILLON MULTITASK MAGISTRAL REGULACION	81	76	5
210	SILLON OPERACIONAL CONTORNO ALTO REGULACION	89	84	5
211	SILLON OPERATIVO MAGISTRAL REGULACION	61	56	5
212	SILLON OPERATIVO SWING REGULACION G	121	121	-
213	SILLON PRESIDENTE CONTORNO REGULACION	62	39	23
214	SILLON PRESIDENTE EUFORIA REGULACION	47	39	8
215	SILLON SECRETARIA CONTORNO REGULACION	298	288	10
216	SILLON SECRETARIA REGULACION GAS CO	642	542	100
217	SILLON VISITANTE CONTORNO REGULACION	143	89	54
218	SOFA BIPERSONAL TANGO CON APOYABRAZOS	12	12	-
219	SOFA BIPERSONAL ZEN	38	26	12
220	SOFA TRIPERSONAL ARISTA	25	15	10
221	SOFA TRIPERSONAL CONTORNO	27	11	16
222	SOFA TRIPERSONAL EXCELLENCE TELA	14	13	1
223	SOFA UNIPERSONAL CONTORNO	17	15	2
224	SOFA UNIPERSONAL EXCELLENCE CUERO B	9	9	-
225	SOFA UNIPERSONAL TANGO CON APOYABRAZOS	11	11	-

△ Tomado de los registros del cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.4 6/7

NRO	PRODUCTO	TOTAL DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN A TIEMPO	RETRASO
226	SOPORTE CILINDRICO CRESCENTE	2976	2861	115
227	SOPORTE CONDUCTOR DE CABLES TERMINA	15	15	-
228	SOPORTE ELIPTICO	10	10	-
229	SOPORTE LAPIZ	1791	1654	137
230	SOPORTE LATERAL DE MESON VISTO 860	4	4	-
231	SOPORTE METALICO DERECHO 420	1255	956	299
232	SOPORTE PANTALLA DOBLE TEAM WORK	326	253	73
233	SOPORTE TABLEROS CUBIT	96	76	20
234	SOPORTE TEAM WORK ARCO 750	83	78	5
235	TABLERO 450 (450 X 500 X 25H)	24	17	7
236	TABLERO 900 (900 X 500 X 25H)	52	38	14
237	TABLERO ANGULAR 1200 120 GRADOS CUB	22	22	-
238	TABLERO DE TRABAJO RECTO 1200-600	637	332	305
239	TABLERO DE TRABAJO RECTO 1500-600	189	78	111
240	TABLERO DE TRABAJO RECTO 600-600	133	89	44
241	TABLERO EN D. 1500-600 VIVENDI	8	4	4
242	TABLERO SOPORTE 1200-900 CON PASACA	50	45	5
243	TABURETE ALTO LOFT	11	11	-
244	TANDEM GRAFFITTI TRIPERSONAL	124	56	68
245	TAPA 2200-335	52	44	8
246	TAPA BARREDERA 1200 FASTVENDI	2263	2138	125
247	TAPA BARREDERA COMODIN FASTVENDI	989	741	248
248	TAPA BARREDERA PARA ELECTRIFICAR 12	996	900	96
249	TAPA BARREDERA PARA ELECTRIFICAR 75	80	67	13
250	TAPA ESPALDA 1200 SAM	10	10	-
251	TAPA ESPALDA 750 SAM	8	7	1
252	TAPA TERMINAL 2144 FASTVENDI	152	111	41
253	TAPA TERMINAL 2200-1200 SAM	6	6	-
254	TIRADERA CURVA D1236 (CODIGO PROVEE	67	62	5
255	TOPE FINAL SAM	35	12	23
256	TUBO ROPERO CLOSET 1200 MT. (UNIDA	1177	1062	115
257	TUBO SOPORTE H140 CROMADO	6	6	-
258	ZOCALO 140 (UNIDAD DE 1.20 MT.)	204	174	30
259	ZOCALO 140 (UNIDAD DE 2.44 MT.)	955	868	87
260	METROS LINEALES DE RIEL	302	257	45
261	MODULO CONDIMENTERO 200	7	5	2
262	MODULO SUSPENDIDO 500 DE UNA GAVETA	8	8	-
263	MARCO 1 PUERTA IZQUIERDA 550 - H450	1	1	-
TOTAL GENERAL		50170	43981	4395

△ Tomado de los registros del cliente



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

DP.4 7/7

Conclusión

Parte de los productos que fueron fabricados, no cumplieron las fechas planificadas existiendo retrasos en la entrega de fábrica, esto se debe a que un número significativo de pedidos son fabricados de manera urgente, por lo que la producción se dedica a cumplir con estos pedidos y se retrasa la planificación elaborada.

Recomendación

Al Gerente de Planta y Jefa de Producción

- Mediante reuniones analizar propuestas que permitan mejorar la capacidad de producción para cumplir con todos los pedidos en las fechas planificadas y ayuden al logro de objetivos de la empresa.

**ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A**

**FECHA: 05/01/11
FECHA: 06/01/11**



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.5 1/2

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
LISTADO DE PERSONAL

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

LISTADO DE PERSONAL QUE OCUPA PRINCIPALES CARGOS EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Nro	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha de Ingreso	Fecha de Salida	Forma de		Título Obtenido
					Contrato	Nombramiento	
1	Sra. Paola Cueva	Jefe de Producción	04/02/1990	16/08/2010		x	Ing. Mecánico
2	Sr. Rafael Catagña	Supervisor de Producción	09/06/1994		x		Bachiller
3	Sr. Gerardo Espinoza	Supervisor de Producción	14/08/1987	24/08/2009	x		Bachiller
4	Sr. Edwin Trujillo	Supervisor de Producción	16/03/1997		x		Ing. Químico
5	Sr. Fernando Catagña	Supervisor de Producción	24/09/2007			x	Ing. Mecánico
6	Sr. Arsenio Monar	Inspector	04/02/1990			x	Bachiller
7	Sr. Ulvio Rosero	Inspector	03/11/2004		x		Ing. Mecánico
8	Sr. Julio Vera	Jefe de Sección	17/09/2007	16/08/2010		x	Bachiller
9	Sr. Rodrigo Catagña	Jefe de Sección	26/08/1998			x	Bachiller

△ Tomado de los registros del cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.5 2/2

Nro	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha de Ingreso	Fecha de Salida	Forma de		Título Obtenido
					Contrato	Nombramiento	
10	Sr. Juan Toscano	Jefe de Sección	17/09/2009	24/08/2009	x		Bachiller
11	Sr. Miguel Ortega	Jefe de Sección	13/05/2004		x		Bachiller
12	Sr. Patricio Avendaño	Jefe de Sección	02/10/2003	24/08/2009		x	Bachiller

△ Tomado de los registros del cliente

Conclusión

De acuerdo al listado del personal se encontró que las personas que laboran en principales cargos del departamento no cumplen con los requerimientos profesionales, ya que cargos de supervisores lo desempeñan bachilleres.

Recomendación

Al Gerente de Planta y Jefe de Producción

- Establecer perfiles profesionales de cada puesto, para que sea cumplido al momento de realizar ascensos o reclutamiento de personal y mejoren su desempeño.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 05/01/11
FECHA: 06/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.6 1/1

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
INDICADORES QUE SE APLICAN A PRODUCCIÓN

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

INDICADORES DE PRODUCCION

- **PRODUCCIÓN DE ENSAMBLAJE EN PUNTOS FIJOS:** La producción que realmente se cumplió, los muebles que fueron terminados totalmente y son entregados en la bodega de producto terminada.

<i>ATU</i>	
CONCEPTO	OBJETIVO
OFICINAS	1.200
Puntos Hora Hombre	5,7

<i>LAMINATI</i>	
CONCEPTO	OBJETIVO
OFICINAS	300
HOGAR	340
TOTAL	640

Producción Total 1.840 puntos
Producción Total = ATU + LAMINATI

- **EFICIENCIA ENTREGA FÁBRICA OFICINAS Y HOGAR:** Este indicador mide la eficiencia en las fechas de entrega. La cantidad de muebles que se fabricaron sobre la carga total de muebles que se debía fabricar.

CONCEPTO	OBJETIVO
OFICINAS	90%
HOGAR	90%

EFICIENCIA= (Total de producción que cumple fechas de entrega/ Total de producción planeada)*100

△ Tomado de los documentos del cliente

Conclusión

Los indicadores están incompletos, debido a que no se aplica a todos los procedimientos. Existen cuatro líneas de producción y los indicadores evalúan solamente a dos líneas Oficinas y Hogar.

Recomendación

Al Gerente de Planta

- Realizar una reunión con la Jefa de Producción para actualizar los indicadores y establecer a todos los procedimientos del departamento para realizar un mejor seguimiento y logro de objetivos propuestos.

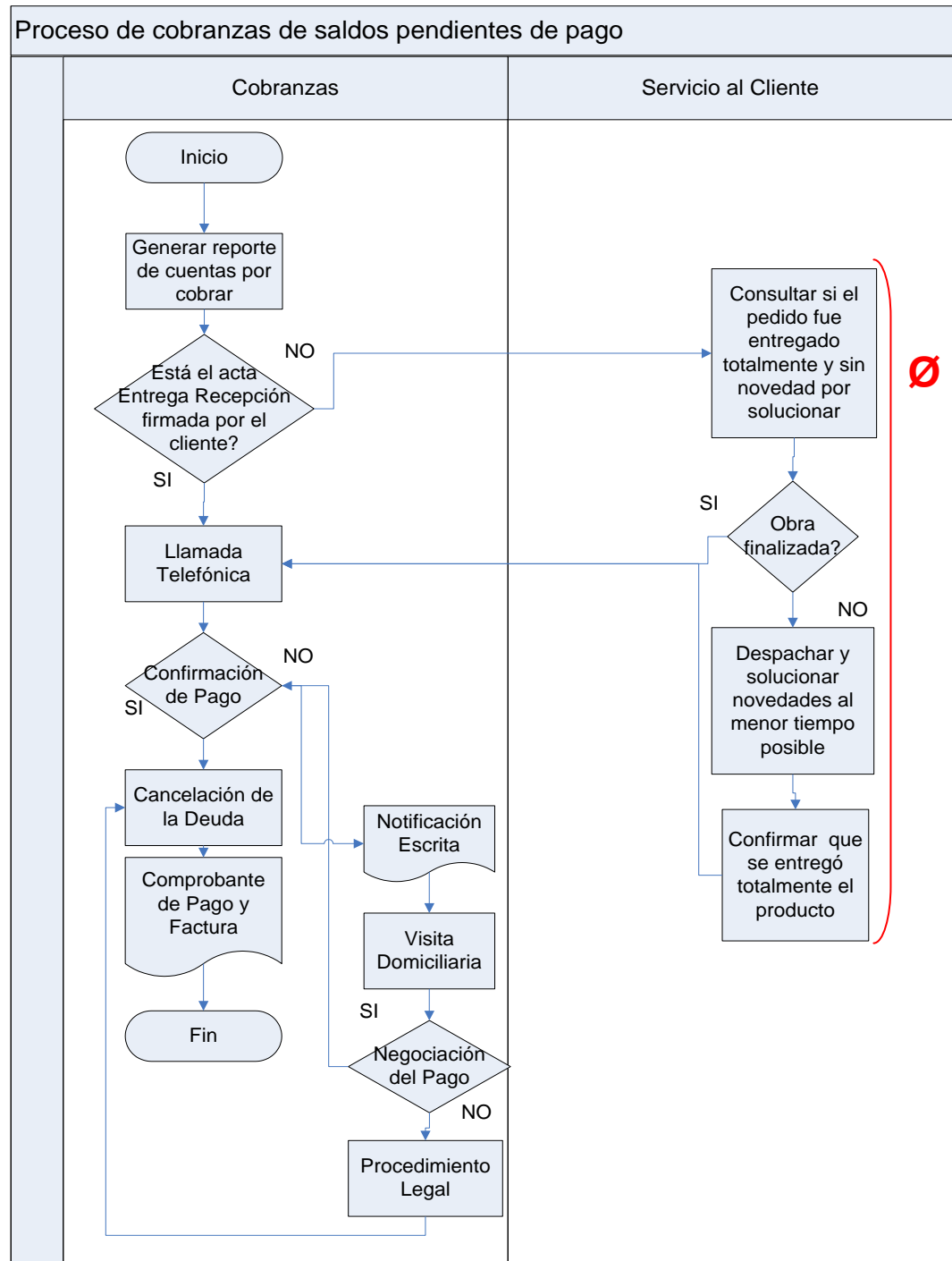
ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 05/01/11
FECHA: 06/01/11



ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COBRO DE CARTERA VENCIDA

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010



∅ Operación sin Comprobante de Respaldo



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

DC.1 2/2

Conclusión

El proceso de cobro de los clientes que mantienen saldos pendientes con la fábrica, depende de operaciones que se realizan en el área de servicio al cliente y no existe un respaldo que permita llevar un control de las confirmaciones realizadas con esta área sobre los pedidos entregados.

Recomendación

Al Jefe de Cobranzas y Jefe de Servicio al Cliente

- A través de una reunión analicen una propuesta de establecer un procedimiento para que el personal de servicio al cliente envíe un reporte para confirmar la entrega total de los pedidos, el cual facilitaría al personal de Cobranzas en la gestión oportuna de cobro.

**ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A**

**FECHA: 06/01/11
FECHA: 07/01/11**



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DC.2 1/2

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
INSTRUCTIVO DE COBRO DE CARTERA VENCIDA

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010



ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.

POLÍTICAS DE COBRO

- A parte del sistema informático (BAAN ERP) que utiliza la fábrica, donde se almacena la información de todos los clientes en general. Se debe abrir un archivo donde se detalle la información de cada CUENTA POR COBRAR que mantiene ATU.
- Revisar mensualmente los archivos donde se detalla la información de las cuentas antes mencionada, las fechas de vencimiento de dichas cuentas y su evolución
- Realizar las gestiones necesarias para su recuperación.

POLITICAS DE CRÉDITO

La siguiente tabla indica los montos que establecidos para las formas de pago de los clientes:

FORMA DE PAGO
100% contra entrega
60% anticipado
30% entrega
10% firma de acta entrega recepción

La política de crédito establecida se maneja de la siguiente manera:

Luego de la firma del contrato el cliente cancelará el 60% del valor total del monto facturado; el saldo restante se recaudará a la entrega del producto, en un plazo promedio de 15 días o hasta el plazo máximo de crédito de 30 días.

Excepto. Las instituciones y empresas del sector público que se manejan por sus propios trámites y desembolso.

⊖ Comprobante sin Firmas Autorizadas



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

DC.2 2/2

Conclusión

El documento proporcionado por el Jefe de Cobranzas no se encuentra formalmente autorizado, solamente están aprobadas las formas de pago.

El cobro se lo realiza únicamente cuando se haya entregado completamente el pedido, sin realizar una gestión de cobro oportuna.

Recomendación

Al Gerente de Ventas

- Analizar el instructivo que se ha desarrollado por el personal de cobranzas, emitir las correcciones para que se mejore la gestión de cobro. Una vez depurado el instructivo solicitar al Presidente Ejecutivo la aprobación formal del instructivo de cobro, con el fin de que la gestión de este proceso sea óptima para la liquidez de la fábrica.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 06/01/11
FECHA: 07/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DC.3 1/2

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
REPORTE DE CARTERA VENCIDA

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

REPORTE DE CARTERA VENCIDA HASTA 2010

NRO	PARTNER	LINEA	ULTIMA ENTREGA CLIENTE	TOTAL	PENDIENTE POR
				FACTURAD	COBRAR
TOTAL				4.516.939	2.214.755
1	BANALCAR	OFICINAS	23/10/2008	40.515	18.317
2	NORMAN CEVALLOS GUILLEN	HOGAR	19/10/2009	8.831	5.441
3	MYC PROYECTOS	OFICINAS	26/10/2009	362.256	65.747
4	MAQUINARIAS Y VEHÍCULOS S.A.	OFICINAS	04/12/2009	455.778	123.607
5	MULTIHABITAT S.A.	HOGAR	12/05/2010	634.915	233.455
6	GENERAL MOTORS	OFICINAS	12/06/2010	34.046	19.800
7	NELSON MUÑOZ	OFICINAS	15/06/2010	34.893	34.893
8	PERSEO S.A.	OFICINAS	19/08/2010	457.458	232.899
9	TECNOREPS	OFICINAS	22/09/2010	176.510	85.658
10	PROMOTORA INMOBILIARIA PINTO	HOGAR	23/09/2010	173.490	170.199
11	ALBERTO ANDINO Y SOCIADOS CÍA. LTDA.	HOGAR	24/09/2010	516.287	262.434
12	ALMACENES FABIAN CARVALLO	OFICINAS	28/09/2010	227.571	71.191
13	CONSTITUCIÓN C.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS	OFICINAS	01/10/2010	248.189	98.189
14	MACOSER S.A.	OFICINAS	01/10/2010	33.303	33.303
15	CONSTRUCTORA GALVEZ	HOGAR	08/10/2010	17.598	6.784
16	EDICIONES MÉDICAS ECUATORIANAS	OFICINAS	08/10/2010	143.305	134.087
17	KARINA ESPINOSA	HOGAR	13/10/2010	157.300	57.300
18	FILESTORAGE	OFICINAS	13/10/2010	255.883	95.253
19	EDIFALVA	OFICINAS	02/11/2010	55.955	49.996
20	COMERCIAL KIWI S.A.	HOGAR	05/11/2010	38.731	38.731
21	UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULA DE LOJA	OFICINAS	11/11/2010	86.154	44.008
22	JOSE SOLINES AGUAYO	HOGAR	15/11/2010	5.550	3.920
23	EMPRESA METROPOLITANA QUITO DE TURISMO	OFICINAS	18/11/2010	81.012	81.012
24	CORPORACIÓN EL ROSADO S.A.	HOGAR	25/11/2010	55.157	55.157
25	NETLAB S.A	OFICINAS	11/12/2010	216.252	193.374

△ Tomado de los registros del cliente



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

DC.3 2/2

Conclusión

Existen cuentas pendientes de cobro desde el año 2008, sin que sus valores hayan sido recuperados en las fechas establecidas en el contrato. Debido a la inexistencia de procedimientos que permitan mejorar el desempeño del personal de cobranzas.

Recomendación

Al Gerente de Ventas

- A través de una reunión con el personal de Cobranzas, analizar la implementación de procedimientos que mejoren las actividades del personal en la gestión de cuentas incobrables.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 06/01/11
FECHA: 07/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DC.4 1/2

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
REPORTE DE PLAN DE COBROS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

PLAN DE COBROS POR CANTIDAD DE PEDIDOS QUE SE COBRÓ EN LAS FECHAS
PLANIFICADAS

PERÍODO: 2010

MES	MONTO PLANEADO	COBROS PLANEADOS	CUMPLIMIENTO A LA FECHA DE COBRO	PENDIENTE DE COBRO AL 04/01/2011
Enero	493.227,00	60	54	
Febrero	522.099,00	82	82	
Marzo	588.834,00	92	92	
Abril	488.141,00	75	68	
Mayo	315.955,00	65	62	233.899,00
Junio	575.873,00	90	90	54.693,00
Julio	740.131,00	103	103	
Agosto	1.051.456,00	108	97	232.899,00
Septiembre	1.661.296,00	115	104	589.482,00
Octubre	1.971.295,00	125	113	424.916,00
Noviembre	1.477.263,00	101	91	272.824,00
Diciembre	1.381.115,00	105	95	193.374,00
TOTAL	11.266.685,00	1121	1049	2.002.087,00

△ Tomado de los registros del cliente



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

DC.4 2/2

Conclusión

El personal de cobranzas inicia el proceso de cobro una vez que se haya entregado totalmente el producto y a satisfacción del cliente, por este motivo no se evalúa su desempeño.

La inexistencia de procedimientos para evaluar el desempeño del personal en la recuperación de cartera ocasiona que el desempeño sea ineficaz.

Recomendación

Al Gerente de Ventas

- A través de comités de mejoramiento con el personal de Cobranzas incentivar al cumplimiento de los cobros en las fechas establecidas y analizar la propuesta de establecer políticas para evaluar la gestión de cobros e implementar objetivos al departamento que comprometan a los empleados a su cumplimiento en beneficio de toda la fábrica.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 06/01/11
FECHA: 07/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DC.5 1/2

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
LISTADO DE PERSONAL DE COBRANZAS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

LISTADO DE PERSONAL QUE TRABAJA EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

Nro	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha de Ingreso	Fecha de Salida	Forma de		Título Obtenido
					Contrato	Nombramiento	
1	María Teresa Samaniego	Jefe de Cobranzas	14/05/2005	16/08/2010	x		Lic. Adm. de Empresas
2	Roberto Rivera	Jefe de Cobranzas	04/03/2000			x	Ing. Comercial
3	Juan Carlos Tenemasa	Asistente	05/06/2003		x		Bachiller
4	Carlos Hidrobo	Recaudador	12/04/2008		x		Ing. Comercial
5	Hernán Morocho	Recaudador	11/07/2007			x	Bachiller

△ Tomado de los registros del cliente



Conclusión

La selección del personal ha sido realizada por el Gerente de Ventas de acuerdo a su criterio, sin considerar los perfiles profesionales requeridos para los puestos. La falta de un manual de procedimientos para realizar una contratación formal del personal ha ocasionado que las personas que laboran en el departamento no cumplan con los requerimientos profesionales para los puestos.

Recomendación

Al Gerente de Ventas y Jefe de Cobranzas

- Mediante reuniones analizar la propuesta de establecer un procedimiento para realizar una selección formal del personal, para que el personal cumpla con el perfil profesional para cada puesto.
- Al personal que se encuentra laborando en el Departamento que tienen título de bachiller, exigir y apoyar que realicen estudios de tercer nivel en carreras afines a los puestos con el fin de que realicen un mejor desempeño y gestión de cobro.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 06/01/11
FECHA: 07/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DV.1 1/4

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
MANUAL DE VENTAS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

NORMA: ATU	MANUAL DE VENTAS	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	HOJA No. 1 DE 4 HOJAS
REALIZADO POR: Gerencia de Ventas	REGISTRO DE PEDIDOS	04/01/2002	
<p>INTRODUCCION</p> <p>Los pedidos se receptan en el Departamento de coordinación de cada ciudad y, se envían a Coordinación de Ventas Quito, donde se preparan para su transmisión al S.G.I. Con la recepción oportuna y eficaz se garantiza la entrega del producto en el plazo establecido. Los pedidos son transmitidos en cualquier momento del horario laborable.</p> <p>La producción bajo pedido conlleva la especificación de plazos de entrega, los cuales no pueden ser negociados en particular para cada uno de los pedidos que el Almacén firme con los usuarios finales de los muebles, sino que son definidos bajo esquemas generales que se establecen cada cierto tiempo. Sólo para pedidos que de alguna manera son especialmente importantes para ATU o para aquellos que incluyen productos especiales se impone una negociación particular de plazos. Es posible también que condiciones específicas de capacidad subutilizada de Fábrica o de transporte al exterior exijan plazos especiales.</p> <p>OBJETO</p> <p>Este procedimiento describe la transmisión, registro de los pedidos y establece los plazos de entrega de los pedidos</p> <p>ALCANCE</p> <p>El presente procedimiento normaliza la transmisión y registro de los pedidos tanto a nivel nacional como para exportaciones. Por otra parte, el contrato se refiere exclusivamente a especificaciones de plazos de entrega y no a precios, calidades o especificaciones técnicas.</p>			

✓ **Información Entregada por el Cliente**



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DV.1 2/4

NORMA: ATU	MANUAL DE VENTAS	FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 04/01/2002	HOJA No. 2 DE 4 HOJAS
REALIZADO POR: Gerencia de Ventas	REGISTRO DE PEDIDOS		
<p>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE EJECUTIVOS DE VENTAS</p> <p>El perfil del puesto es el documento básico para realizar el reclutamiento del nuevo personal del departamento de ventas. El nivel de supervisión que requiera el puesto también determinará las cualidades mínimas del solicitante.</p> <p>ACOGIDA DE NUEVOS VENDEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación a la cultura de la empresa. • Socialización del nuevo vendedor en los distintos departamentos de la fábrica y con el resto de los ejecutivos de ventas en oficina y en las obras. • Orientación sobre el ámbito de responsabilidad en cuanto al conocimiento del producto y servicios que se ofrece. <p>FORMACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS</p> <p>Conocimientos: La venta requiere formación.</p> <p>Actitud: Disposición al proceso de formación por parte del vendedor. Esta etapa depende del vendedor y su motivación.</p> <p>Sistema: Método de trabajo para llevar a cabo las ventas a través de la utilización del Baan para la generación de pedidos y sistema de generación de planos.</p> <p>Hábito: Aplicación, realización y repetición sistemática del método de trabajo establecido.</p> <p>GENERACIÓN DE PEDIDOS</p> <p>Los plazos de los contratos se elaborarán siguiendo las siguientes consideraciones:</p>			

✓ **Información Entregada por el Cliente**



NORMA: ATU	MANUAL DE VENTAS	FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 04/01/2002	HOJA No. 3 DE 4 HOJAS
REALIZADO POR: Gerencia de Ventas	REGISTRO DE PEDIDOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Los plazos de entrega se establecen por montos de compra y sin considerar los tipos de muebles que contiene el pedido, excepto: <ul style="list-style-type: none"> ○ Para sofás complicados y muebles lacados. ○ Cuando la capacidad productiva de Fábrica esté subutilizada consistentemente debido a situaciones tales como mejoras tecnológicas que la amplíen significativamente, a disminuciones sostenidas de la Venta u otras. ○ Cuando las condiciones del mercado determinen imperativamente una baja de los plazos de entrega. <p>Cuando por motivos de fuerza mayor, la capacidad productiva de Fábrica se vea seriamente afectada.</p> <p>Requisitos:</p> <p>El vendedor debe verificar que se han registrado todos los ítems necesarios en el sistema, para que se inicie la producción.</p> <p>Coordinación de ventas se encargará de activar las órdenes de pedidos, y revisar que los campos de generación de pedidos estén completamente llenos.</p>			

✓ **Información Entregada por el Cliente**



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

DV.1 4/4

NORMA: ATU	MANUAL DE VENTAS	FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 04/01/2002	HOJA No. 4 DE 4 HOJAS
REALIZADO POR: Gerencia de Ventas	REGISTRO DE PEDIDOS		

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS

ATU Artículos de Acero

PROCESO # 1

RECEPCION DE PEDIDOS DEL CLIENTE

TIPO DE PROCESO:	OPERATIVO
RESPONSABLE:	DPTO. VENTAS
FECHA ELABORACIÓN:	2002-08-01
FECHA ACTUALIZACIÓN:	

OBJETIVOS: Recepción de pedidos del cliente, de acuerdo a sus necesidades

ALCANCE: Todos los pedidos y requerimientos del cliente.

CONTROLES	
Control de Requisitos	

C L I E N T E	ENTRADAS	RECEPCION DE PEDIDOS DEL CLIENTE	SALIDAS
	Especificaciones del Producto		Pedidos de clientes
	Especificaciones del Cliente		Solicitud de productos
	Necesidades de clientes		

OBSERVACIONES: No corresponde realizar un análisis de Controles y Recursos
Fábrica recibe de las Coordinaciones de ventas los pedidos e

REALIZADO POR: Tlga. Ana C. Portilla
APROBADO POR: Comité de Dirección de la Calidad

✓ **Información Entregada por el Cliente**

Conclusión

La última actualización realizada al manual fue en el año 2002, ocasionando que el manual no sea conocido por personal de nuevo ingreso y no se realice una inducción óptima al puesto de trabajo.

Recomendación

Al Gerente de Ventas y Jefe de Ventas

- A través de reuniones con el personal del departamento elaborar un manual actualizado estableciendo las funciones y procedimientos de ventas, para que se difunda al personal y se motive al cumplimiento de la normativa que permitirá un mejoramiento en los procesos.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 07/01/11
FECHA: 10/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DV.2 1/2

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
INSTRUCTIVO DE TIEMPOS DE INGRESO DE PEDIDOS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010



INGRESO DE PEDIDOS

ALMACENES ATU S. A.

VIGENCIA: 26 MARZO 2008

MONTO PVP	FABRICA	CLIENTE	
		PEDIDOS SIN INSTALACIÓN	PEDIDOS CON INSTALACIÓN
PLAZOS DE ENTREGA (DÍAS LABORABLES)			
PRODUCTOS ENTREGA INMEDIATA	STOCK	5	5
DE 0 A 5000	11	13	14
DE 5001 A 20000	14	16	19
DE 20001 A 40000	18	21	26
DE 40001 A 80000	20	23	28
DE 80001 EN ADELANTE	Consultar a fábrica		

EXCEPTO MUEBLES ESPECIALES, CROMADOS Y VIDRIOS

PEDIDOS EN GARANTÍA	
PLAZO DE ENTREGA (DÍAS LABORABLES)	
FABRICA	CLIENTE
14	10

MUEBLES CON ACABADOS LACADO	
PLAZO DE ENTREGA (DÍAS LABORABLES)	
FABRICA	CLIENTE
21	24

MUEBLES CON ACABADOS CROMADO	
PLAZO DE ENTREGA (DÍAS LABORABLES)	
FABRICA	CLIENTE
21	24

VIDRIOS TEMPLADOS Y ESMERILADOS	
PLAZO DE ENTREGA (DÍAS LABORABLES)	
FABRICA	CLIENTE
21	24

RODARCHIVOS (SAM)	
PLAZO DE ENTREGA (DÍAS LABORABLES)	
FABRICA	CLIENTE
20	25

NOTA:

Estos tiempos dependerán de la capacidad de producción fábrica, es decir si aumenta, inmediatamente tendrían que ser revisadas.

No se puede dividir los pedidos, únicamente para conseguir plazos menores. Se controlará en fábrica.

QUITO:
Av. Orellana 719 y Av. 6 de Diciembre
PBX: (593-2) 2546-122
Telf.: (593-2) 2529-028
Fax: (593-2) 2554-293

GUAYAQUIL:
C.C. D'centro, Local 8
Av. Juan Tanca Marengo,
Km 1 1/2 y Augustin Freire
PBX: (593-4) 2275-002

CUENCA:
Almacenes Fabián Carvallo
Av. Ordóñez Laso y Jacaranda,
Esq. Edif. Puertas del Sol
Telf: (593-7) 4073-032 / 4073-033

AMBATO:
Bolívar 2069 y Guayaquil
Telf: (593-3) 2829-168
Telefax: (593-3) 2824-970

MANTA:
Decoroffice D'Platón S.A.
Urb. Manta 2000, Vía a
San Mateo
Telf: (593-5) 2620-058

✓ Información Entregada por el Cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DV.2 2/2



ALMACENES ATU S. A.

CANCELACIÓN DE PEDIDOS

Se prohíbe la cancelación de pedidos y se restringe al personal del departamento de ventas la opción de cancelación de pedidos del sistema.

En caso de extrema necesidad por errores en el ingreso del pedido se enviará una solicitud al jefe de servicio al cliente para que autorice y realice la cancelación del pedido, en el caso que no se haya iniciado el proceso productivo.

NOTA:

Estas políticas entran en vigencia a partir del 26 de marzo del 2008, pero dependerá de la capacidad de producción fábrica.

ING. VICENTE YEPEZ

SR. RICARDO CORNEJO

GERENTE PLANTA Y LOGÍSTICA

GERENTE VENTAS

QUITO:
Av. Cevallos 719 y Av. 6 de Diciembre
PBX: (593-2) 2546-122
Tel: (593-2) 2559-028
Fax: (593-2) 2554-293

GUAYAQUIL:
C.C. Diente, Local B
Av. Juan Tanca Marengo,
Km. 1 1/2 y Agustín Freyre
PBX: (593-4) 2275-002

CUENCA:
Almacenes Fabián Carvallo
Av. Ordóñez Lasso y Jacaranda,
Esq. Edif. Puertas del Sol
Tel: (593-7) 4073-032 / 4073-033

AMBATO:
Bolívar 2069 y Guayaquil
Tel: (593-3) 2829-168
Telefax: (593-3) 2824-970

MANTA:
Decoroffice D'Platón S.A.
Urb. Manta 2000, Vía a
San Mateo
Tel: (593-5) 2620-058

✓ Información Entregada por el Cliente

Conclusión

El instructivo revisado está vigente y autorizado formalmente por Gerencia, pero el mismo es aplicado parcialmente por el personal del departamento ya que existen pedidos ingresados a menor tiempo.

Recomendación

Al Gerente de Ventas

- Convocar al personal del departamento a una reunión en la cual se haga un llamado de atención para que se de cumplimiento a la normativa existente que contribuya al logro de objetivos de la fábrica.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 07/01/11
FECHA: 10/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DV.3 1/3

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
REPORTE DE VENTAS 2010

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

VENTAS INGRESADAS EN EL 2010 DE ACUERDO AL MONTO

PERÍODO	MONTO	NRO DE PEDIDOS	FECHAS DE INGRESO	
			CUMPLIERON FECHAS	NO CUMPLIERON FECHAS
ENERO	0 A 5000	50	45	5
	5.001 A 20.000	22	20	2
	20.001 A 40.000	5	4	1
	40.001 A 80.000	2	2	-
	80.001 EN ADELANTE	0	0	-
Total Vendido	595.876,00	79	71	8
FEBRERO	0 A 5000	65	65	-
	5.001 A 20.000	12	10	2
	20.001 A 40.000	10	10	-
	40.001 A 80.000	14	12	2
	80.001 EN ADELANTE	2	1	1
Total Vendido	985.678,00	103	98	5
MARZO	0 A 5000	90	85	5
	5.001 A 20.000	44	38	6
	20.001 A 40.000	12	12	-
	40.001 A 80.000	4	4	-
	80.001 EN ADELANTE	0	0	-
Total Vendido	876.514,00	150	139	11
ABRIL	0 A 5000	65	64	1
	5.001 A 20.000	54	54	-
	20.001 A 40.000	43	43	-
	40.001 A 80.000	22	22	-
	80.001 EN ADELANTE	1	0	1
Total Vendido	976.234,00	185	183	2
MAYO	0 A 5000	122	115	7
	5.001 A 20.000	76	63	13
	20.001 A 40.000	40	40	-
	40.001 A 80.000	15	15	-
	80.001 EN ADELANTE	5	4	1
Total Vendido	1.234.598,00	258	237	21
JUNIO	0 A 5000	44	44	-
	5.001 A 20.000	38	38	-
	20.001 A 40.000	15	10	5
	40.001 A 80.000	6	4	2
	80.001 EN ADELANTE	3	1	2
Total Vendido	1.002.139,00	106	97	9

△ Tomado de los Registros del Cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DV.3 2/3

PERÍODO	MONTO	NRO DE PEDIDOS	FECHAS DE INGRESO	
			CUMPLIERON FECHAS	NO CUMPLIERON FECHAS
JULIO	0 A 5000	57	35	22
	5.001 A 20.000	34	30	4
	20.001 A 40.000	22	22	-
	40.001 A 80.000	12	10	2
	80.001 EN ADELANTE	4	4	-
Total Vendido	1.122.301,00	129	101	28
AGOSTO	0 A 5000	104	76	28
	5.001 A 20.000	87	87	-
	20.001 A 40.000	69	55	14
	40.001 A 80.000	35	28	7
	80.001 EN ADELANTE	2	2	-
Total Vendido	1.324.675,00	297	248	49
SEPTIEMBRE	0 A 5000	94	88	6
	5.001 A 20.000	65	56	9
	20.001 A 40.000	55	52	3
	40.001 A 80.000	22	21	1
	80.001 EN ADELANTE	7	4	3
TOTAL	1.205.678,00	243	221	22
OCTUBRE	0 A 5000	66	54	12
	5.001 A 20.000	36	36	-
	20.001 A 40.000	10	8	2
	40.001 A 80.000	20	17	3
	80.001 EN ADELANTE	5	3	2
TOTAL	1.000.456,00	137	118	19
NOVIEMBRE	0 A 5000	56	45	11
	5.001 A 20.000	45	44	1
	20.001 A 40.000	50	32	18
	40.001 A 80.000	25	20	5
	80.001 EN ADELANTE	2	1	1
TOTAL	987.213,00	178	142	36
DICIEMBRE	0 A 5000	55	38	17
	5.001 A 20.000	33	22	11
	20.001 A 40.000	12	9	3
	40.001 A 80.000	45	32	13
	80.001 EN ADELANTE	5	4	1
TOTAL	1.089.987,00	150	105	45
TOTAL GENERAL	12.401.349,00	2015	1760	255

△ Tomado de los Registros del Cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DV.3 3/3

Conclusión

Existe el ingreso de pedidos a menor tiempo bajo autorización de Gerencia para cumplir con los objetivos de ventas sin consultar la capacidad de fábrica. No se está cumpliendo con las políticas para ingresar los pedidos, ocasionando el retraso en la entrega al cliente de otros pedidos.

Recomendación

Al Gerente de Ventas y Gerente de Planta

- A través de una reunión con el personal de cada departamento motivar al cumplimiento de los procedimientos establecidos para el ingreso de pedidos respetando las fechas establecidas, con el fin de evitar retrasos en la producción y que se realicen cambios en la planificación.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 07/01/11
FECHA: 10/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DV.4 1/2

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
REPORTE DE PEDIDOS CANCELADOS 2010

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

MONTOS MENSUALES DE PEDIDOS CANCELADOS POR EJECUTIVO (2010)

Nro	EJECUTIVO DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEME	OCTUBRI	NOVIEMBI	DICIEMB
1	Ana Gabriela Vergara			780,00							1.243,00		
2	Gabriel Villagomez	5.432,00											
3	Horacio de Alencar												
4	Janeth Portilla		6.789,00						2.528,00				
5	Jorge Cervantes			6.233,00									
6	Marcelo Jácome						100,00						
7	Mesias Cordero	2.345,00								8.900,00			
8	Omar Larrea	1.452,00			433,00								
9	Patricia Benitez		3.211,00									3.200,00	
10	Santiago Hervas						5.800,00						
11	Silvia Espinosa	3.455,00										367,00	
12	Silvana Jibaja		5.321,00										
13	Simón Arroyave				7.890,00								
14	Valeria Cartagena		2.176,00							1.851,00			
15	Víctor Muñoz	124,00											

△ Tomado de los Registros del Cliente



**“AUDIT GER” CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

DV.4 2/2

Nro	EJECUTIVO DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEME	OCTUBRI	NOVIEMI	DICIEMB
16	Adrian Ludeña				6.973,00								
17	Patricia Maldonado							566,00					
18	Rolando Charvet	555,00											
19	Santiago Buendía					978,00							
20	Tania Malouf						1.090,00						792,00
	TOTAL	13.363,00	17.497,00	7.013,00	15.296,00	978,00	6.990,00	566,00	2.528,00	10.751,00	1.243,00	3.567,00	792,00

△ Tomado de los Registros del Cliente

Conclusión

Existen altos montos de cancelación de pedidos debido a la falta de coordinación para cancelarlos, entre el departamento de ventas y servicio al cliente.

Recomendación

Al Jefe de Ventas y Jefe de Servicio al Cliente

- Difundir la política de cancelación de pedidos a todo el personal, y revisar que las cuentas de acceso al sistema de los ejecutivos esté bloqueada la opción de cancelar los pedidos.
- Establecer la coordinación de cancelación de pedidos únicamente con el Jefe de servicio al cliente, para que se centralice las solicitudes de cancelación solamente con su autorización

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 07/01/11
FECHA: 10/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DV.5 1/2

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
LISTADO DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones

PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Nro	Nombre y Apellido	Línea	Cargo	Fecha de Ingreso	Fecha de Salida	Forma de Ingreso		Titulo
						Contrato	Nombramiento	
1	Mayra Vaca		Jefe de Ventas	04/07/2005			X	Ing. Comercial
2	Johana Castillo		Asistente	12/02/2006			X	Bachiller Contable
3	Ana Gabriela Vergara	Oficinas	Ejecutivo de Ventas	01/03/2007		X		Arquitecta
4	Amanda Cárdenas	Oficinas	Ejecutivo de Ventas	16/05/2004	28/08/2009	X		Arquitecta
5	Raque Jácome	Oficinas	Ejecutivo de Ventas	01/02/2006	09/05/2008	X		Arquitecta
6	Gabriel Villagomez	Oficinas	Ejecutivo de Ventas	01/05/1997		X		Arquitecto
7	Horacio de Alencar	Oficinas	Ejecutivo de Ventas	02/09/2005		X		Arquitecto
8	Janeth Portilla	Oficinas	Ejecutivo de Ventas	02/06/1998		X		Arquitecta
9	Jorge Cervantes	Oficinas	Ejecutivo de Ventas	01/02/1996		X		Arquitecto
10	Marcelo Jácome	Oficinas	Ejecutivo de Ventas	01/08/2006		X		Arquitecto
11	Mesias Cordero	Oficinas	Ejecutivo de Ventas	01/01/1992		X		Arquitecto
12	Omar Larrea	Oficinas	Ejecutivo de Ventas	01/04/2009		X		Arquitecto

△

△ Tomado de los Registros del Cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DV.5 2/2

Nro	Nombre y Apellido	Línea	Cargo	Fecha de Ingreso	Fecha de Salida	Forma de Ingreso		Titulo
						Contrato	Nombramiento	
13	Patricia Benitez	Oficinas	Ejecutivo de Ventas	01/04/2009		X		Arquitecta
14	Santiago Hervas	Oficinas	Ejecutivo de Ventas	01/07/2002		X		Arquitecto
15	Silvia Espinosa	Oficinas	Ejecutivo de Ventas	01/10/2000		X		Arquitecta
16	Silvana Jibaja	Oficinas	Ejecutivo de Ventas	12/01/2006		X		Arquitecta
17	Simón Arroyave	Oficinas	Ejecutivo de Ventas	06/11/1998		X		Arquitecto
18	Valeria Cartagena	Oficinas	Ejecutivo de Ventas	10/04/2009		X		Arquitecta
19	Víctor Muñoz	Oficinas	Ejecutivo de Ventas	01/08/1999		X		Arquitecto
20	Adrian Ludeña	Hogar	Ejecutivo de Ventas	01/04/2009		X		Arquitecto
21	Patricia Maldonado	Hogar	Ejecutivo de Ventas	08/09/2004		X		Arquitecta
22	Rolando Charvet	Hogar	Ejecutivo de Ventas	07/03/2005		X		Arquitecto
23	Santiago Buendía	Hogar	Ejecutivo de Ventas	15/04/2000		X		Arquitecto
24	Tania Malouf	Hogar	Ejecutivo de Ventas	11/05/2003		X		Arquitecta

△ Tomado de los Registros del Cliente

Comentario

El personal posee el perfil profesional de acuerdo al puesto que ocupa en el departamento, ya que para ser ejecutivo de ventas se realiza una selección formal exclusivamente considerando arquitectos para la elaboración de los planos y manejo de paquetes automatizados específicos para el departamento.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 07/01/11
FECHA: 10/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DV.6 1/1

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
INDICADORES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones

PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

El indicador que se maneja en el departamento de ventas está relacionado con el objetivo de ventas mensual planteado para el 2010.

Con lo que se mide la eficacia de los ejecutivos de venta según los montos vendidos, sobre el monto que se debía vender de acuerdo al objetivo.

VENTAS

- Alcanzar ventas mensuales de:

CONCEPTO	OBJETIVO
VENTAS	1'000.000

Eficacia = (Monto Vendido / Monto Objetivo de Ventas) * 100

△ Tomado de los documentos del cliente

Conclusión

Los indicadores que se manejan en el departamento están incompletos, ya que solamente se ha planteado a la eficacia de las ventas según el objetivo propuesto para el año, pero no se ha considerado la medición de los demás procedimientos.

Recomendación

Al Gerente de Ventas

- Mantener reuniones con el personal del departamento para establecer indicadores que permitan medir resultados obtenidos de los procedimientos de ventas que permitan plantear acciones de mejora.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 07/01/11
FECHA: 10/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DO.1 1/5

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

NORMA: ATU	MANUAL DE OPERACIONES	FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 16/06/2000	HOJA No. 1 DE 5 HOJAS
REALIZADO POR: Gerencia de Producción	PLANIFICACIÓN		
<p>INTRODUCCIÓN</p> <p>El presente comprende básicamente las actividades generales que se desarrollan en el área de planificación, la cual está incluida en el Departamento de Operaciones.</p> <p>El Departamento de Planificación debe responder por el cumplimiento de los pedidos que le son enviados desde el Departamento de Ventas. El objetivo principal del Departamento de Planificación puede definirse como "La organización y utilización de los recursos con que cuenta la Fábrica para conseguir que las entregas a los clientes se cumplan en los plazos establecidos, pero de manera que las gestiones productiva y de aprovisionamiento de insumos se realicen de manera óptima, es decir al mínimo costo para la empresa".</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRINCIPALES FUNCIONES <p>JEFE DE OPERACIONES La misión de la Gerencia de Operaciones es coordinar la gestión de los Departamentos de Planificación, Adquisiciones, de forma que la provisión y uso de insumos internos y externos sea realizada de manera óptima en cuanto a oportunidad, costo, y que el cumplimiento de los términos contractuales firmados con los clientes de fabrica este dentro los parámetros establecidos en los objetivos del área. Adicionalmente, debe participar activamente en el desempeño de cada jefe de área a fin de ayudarles en la mejora continua de su gestión.</p> <p>SUPERVISOR DE PLANIFICACION La misión del Supervisor de Planificación consiste en realizar todas las gestiones internas y externas, necesarias para que los pedidos procedentes de las ventas se cumplan en los plazos y condiciones estipuladas en la lista de pedidos, y con calidad óptima, de manera que el cliente de ATU se sienta satisfecho de su compra. El Supervisor de Planificación debe aspirar a tener un 100% de eficiencia en el cumplimiento de los pedidos a su cargo. El porcentaje de la eficiencia en las entregas es el único parámetro válido de medición del desempeño de este cargo, pero ponderado además por el nivel de mínimo costo posible en el proceso productivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • CONTENIDO <p>ATU Artículos de Acero S.A. mantiene un esquema de producción bajo pedido. Sólo se ensamblan los productos vendidos, aunque internamente puedan producirse algunos componentes bajo el criterio de stocks mínimos.</p> <p>El Departamento de Planificación realiza una serie de procesos que aseguran la llegada confiable y oportuna de los pedidos a la fábrica:</p>			

✓ **Información Entregada por el Cliente**



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

DO.1 2/5

NORMA: ATU	MANUAL DE OPERACIONES	FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 16/06/2000	HOJA No. 2 DE 5 HOJAS
REALIZADO POR: Gerencia de Producción	PLANIFICACIÓN		
<p>1.- Se consultan en pantalla los pedidos que han sido cargados por la coordinación de ventas.</p> <p>2.- Se asignan a los pedidos los muebles que se encuentren disponibles en bodega de producto terminado.</p> <p>3.- Los pedidos así trabajados son transferidos al S.G.I., el mismo que los separa por líneas de producción.</p> <p>4.- Los pedidos se imprimen y se entregan a los supervisores de Planificación responsables de las diferentes líneas.</p> <p>5.- Los supervisores revisan si los plazos de los pedidos transmitidos desde coordinación cumplen las estipulaciones establecidas.</p> <p>Los reportes de pedidos son revisados por el supervisor de la línea correspondiente, firmados y archivados por Planificación, durante un año.</p> <p>Tanto para la estimación de la capacidad productiva de las líneas de ATU (y de la Fábrica en general), así como para el establecimiento de los plazos de entrega por niveles de contratación se utilizan los Puntos Fijos, que son valores constantes en el tiempo que califican la dificultad de la fabricación de cada producto de ATU.</p> <p>Revisión del Contrato: El contrato tendrá vigencia de un año, y a la finalización de este plazo será revisado. Podrá revisarse en todo ó en parte, además, en las siguientes circunstancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando la capacidad productiva de Fábrica esté subutilizada consistentemente debido a situaciones tales como mejoras tecnológicas que la amplíen significativamente, a disminuciones sostenidas de la Venta u otras. • Cuando las condiciones del mercado determinen imperativamente una baja de los plazos de entrega. • Cuando por motivos de fuerza mayor, la capacidad productiva de Fábrica se vea seriamente afectada. 			

✓ **Información Entregada por el Cliente**



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

DO.1 3/5

NORMA: ATU	MANUAL DE OPERACIONES	FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 16/06/2000	HOJA No. 3 DE 5 HOJAS
REALIZADO POR: Gerencia de Producción	COMPRAS		
<p>INTRODUCCIÓN</p> <p>El MANUAL DE COMPRAS presenta las actividades que se realizan en el Departamento de Adquisiciones, para asegurar la calidad y el cumplimiento en el abastecimiento por parte de los subcontratistas. Este manual debe ser mantenido y actualizado en sus procedimientos en un plazo de hasta 30 días desde que se produce un cambio en la forma en que se ha estado realizando alguna actividad.</p> <p>ALCANCE</p> <p>El manual establece procedimientos que son realizados por el personal del área de Compras especialmente en el abastecimiento de los productos, mientras que los procedimientos de revisión de materiales y evaluación de proveedores planteados son de competencia al Departamento de Control de Calidad quienes son los encargados de los registros y toma de decisiones.</p> <p>FUNCIONES</p> <p>JEFATURA DE COMPRAS NACIONALES.-</p> <p>La Jefatura de Compras es la encargada del abastecimiento de la materia prima y materiales que se originan en el país. Es también una jefatura que apoya a los otros departamentos de ATU en la búsqueda de nuevos subcontratistas y productos. Se encarga también de negociar precios y de controlar los incrementos de los mismos.</p> <p>JEFATURA DE TERCEROS.-</p> <p>La jefatura de Terceros es la encargada de asegurar la prestación de servicios por parte de las empresas y terceros que trabajan con ATU. Es también una jefatura que apoya a los otros departamentos de ATU en la búsqueda de nuevos subcontratistas, y servicios alternativos. Se encarga también de negociar precios y de controlar los incrementos de los mismos.</p> <p>CONTENIDO</p> <p>El presente Manual establece los procedimientos que deben ser observados por el Departamento de Adquisiciones para asegurar la calidad del abastecimiento.</p> <p>Los procedimientos presentados están de acuerdo a lo especificado en la norma ISO 9001-1994, Capítulo VII y corresponde a los siguientes puntos:</p> <p>7.1 GENERALIDADES: Conformidad entre los productos y los requisitos especificados.</p>			

✓ Información Entregada por el Cliente



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

DO.1 4/5

NORMA: ATU	MANUAL DE OPERACIONES	FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 16/06/2000	HOJA No. 4 DE 5 HOJAS
REALIZADO POR: Gerencia de Producción	COMPRAS		

7.2 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE SUBCONTRATISTAS
7.3 DATOS SOBRE COMPRAS: Revisión de los documentos de compras.
7.4 VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS ADQUIRIDOS: Verificación donde los subcontratistas.
7.5 CONTROL DE LOS PRODUCTOS SUMINISTRADOS POR EL CLIENTE.
7.6 IDENTIFICACION Y TRAZABILIDAD DE LOS PRODUCTOS

En el desarrollo de los procedimientos indicados, se hace referencia a procedimientos del Departamento de Calidad; quien es el responsable y encargado del manejo de los registros y acciones correctivas.

EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

La evaluación de los proveedores permite identificar dentro de las diferentes áreas que conforman una empresa (calidad, procesos y fabricación, técnica, abastecimientos y suministro, y servicio) el grado de confianza que se puede tener hacia dichos proveedores.

Por otro lado, la evaluación de los proveedores orienta la relación comercial; fortaleciéndola con aquellos que tienen una alta evaluación o guiándola y dirigiéndola con aquellos que se crea pueden ponerse a los niveles de calidad requeridos por ATU ARTÍCULOS DE ACERO.

La selección de proveedores, basada en la evaluación de los mismos, permite definir qué proveedores pueden trabajar con ATU ARTÍCULOS DE ACERO, cuáles no están calificados para hacerlo y cuáles deben mejorar sus procedimientos.

REVISIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS PARA LA COMPRA

Los requerimientos de abastecimiento de los ítems que ingresan a la bodega provienen de dos fuentes:

✓ **Información Entregada por el Cliente**



NORMA: ATU	MANUAL DE OPERACIONES	FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 16/06/2000	HOJA No. 5 DE 5 HOJAS
REALIZADO POR: Gerencia de Producción	COMPRAS		
<p>Las solicitudes de compra y el análisis de los cuadros de Compras.</p> <p>Las solicitudes de compra, son un respaldo suficiente para proceder a emitir el documento de compra.</p> <p>Cuando el requerimiento de abastecimiento surge como resultado del análisis de los cuadros de Compras, se realiza un análisis acorde a lo detallado a continuación:</p> <p>Para la emisión del documento de compra se toma en cuenta lo siguiente: tipo de servicio, tiempo entrega, puntualidad del proveedor y precio. La cantidad se la fija procurando que exista un stock que asegure los requerimientos de la producción, manteniendo los niveles de inventarios racionales que favorezcan a la empresa.</p>			

✓ Información Entregada por el Cliente

Conclusión

Los manuales proporcionados por el cliente no han sido difundidos al personal ya que no se ha realizado la actualización de los manuales. El personal desarrolla los procedimientos de acuerdo a la capacitación cuando ingresa al puesto, la misma que es impartida por el empleado que se retira del puesto.

Al Jefe de Operaciones y Jefes de Áreas

- A través de reuniones con el personal de cada área, realizar la actualización del manual, incluyendo las funciones y procedimientos de las tres áreas que pertenecen al departamento: planificación, compras y servicio al cliente e instalaciones. Para mejorar el desempeño del personal y mejorar la gestión de los procesos.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 10/01/11
FECHA: 11/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DO.2 1/8

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
REPORTES DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones

PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

SEGUIMIENTO DE ÓRDENES DE COMPRA DEL 2010

MES	1era Semana	2da Semana	3era Semana	4ta Semana	Total 2010	OBJETIVO
ENERO	62.601,15	146.069,35	83.468,20	125.202,30	417.341,00	335.164,00
FEBRERO	43.225,95	100.860,55	57.634,60	86.451,90	288.173,00	344.623,00
MARZO	48.025,95	112.060,55	64.034,60	96.051,90	320.173,00	375.242,00
ABRIL	52.136,25	121.651,25	69.515,00	104.272,50	347.575,00	267.697,00
MAYO	49.174,20	114.739,80	65.565,60	98.348,40	327.828,00	246.886,00
JUNIO	76.612,35	178.762,15	102.149,80	153.224,70	510.749,00	390.130,00
JULIO	80.585,40	188.032,60	107.447,20	161.170,80	537.236,00	431.823,00

△ Tomado de los Registros del Cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DO.2 2/8

MES	1era Semana	2da Semana	3era Semana	4ta Semana	Total 2010	OBJETIVO
AGOSTO	108.458,40	253.069,60	144.611,20	216.916,80	723.056,00	558.412,00
SEPTIEMBRE	115.827,60	270.264,40	154.436,80	231.655,20	772.184,00	648.631,00
OCTUBRE	107.497,65	250.827,85	143.330,20	214.995,30	716.651,00	736.087,00
NOVIEMBRE	108.048,60	252.113,40	144.064,80	216.097,20	720.324,00	734.382,00
DICIEMBRE	19.582,50	45.692,50	26.110,00	39.165,00	130.550,00	57.338,00
PROMEDIO MENSUAL	72.648,00	169.512,00	96.864,00	145.296,00	484.320,00	427.201,25
TOTAL	871.776,00	2.034.144,00	1.162.368,00	1.743.552,00	5.811.840,00	5.126.415,00

△ Tomado de los Registros del Cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DO.2 3/8

SEGUIMIENTO DE PUNTOS ACTIVOS PARA PRODUCCIÓN DEL 2010

Carga de producción:

Cortes Activos

MES	1era Semana	2da Semana	3era Semana	4ta Semana	TOTAL	OBJETIVO MENSUAL
ENERO	75.600	176.400	90.720	161.280	504.000	840.000
FEBRERO	37.800	88.200	45.360	80.640	252.000	840.000
MARZO	126.195	294.455	151.434	269.216	841.300	840.000
ABRIL	124.740	291.060	149.688	266.112	831.600	840.000
MAYO	50.400	117.600	60.480	107.520	336.000	840.000
JUNIO	88.200	205.800	105.840	188.160	588.000	840.000
JULIO	40.320	94.080	48.384	86.016	268.800	840.000
AGOSTO	123.480	288.120	148.176	263.424	823.200	840.000
SEPTIEMBRE	142.500	332.500	171.000	304.000	950.000	840.000
OCTUBRE	119.700	279.300	143.640	255.360	798.000	840.000
NOVIEMBRE	94.500	220.500	113.400	201.600	630.000	840.000
DICIEMBRE	112.140	261.660	134.568	239.232	747.600	840.000
TOTAL	1.135.575	2.649.675	1.362.690	2.422.560	7.570.500	10.080.000

△ Tomado de los Registros del Cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DO.2 4/8

Carga de producción: Armados Activos

MES	1era Semana	2da Semana	3era Semana	4ta Semana	TOTAL	OBJETIVO MENSUAL
ENERO	16.200	37.800	19.440	34.560	108.000	180.000
FEBRERO	8.100	18.900	9.720	17.280	54.000	180.000
MARZO	13.500	31.500	16.200	28.800	90.000	180.000
ABRIL	16.200	37.800	19.440	34.560	108.000	180.000
MAYO	10.800	25.200	12.960	23.040	72.000	180.000
JUNIO	18.900	44.100	22.680	40.320	126.000	180.000
JULIO	26.946	62.874	32.335	57.485	179.640	180.000
AGOSTO	26.460	61.740	31.752	56.448	176.400	180.000
SEPTIEMBRE	23.490	54.810	28.188	50.112	156.600	180.000
OCTUBRE	28.645	66.838	34.374	61.109	190.965	180.000
NOVIEMBRE	26.730	62.370	32.076	57.024	178.200	180.000
DICIEMBRE	24.030	56.070	28.836	51.264	160.200	180.000
TOTAL	240.001	560.002	288.001	512.002	1.600.005	2.160.000

△

△ Tomado de los Registros del Cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DO.2 5/8

Carga de producción: Cortes de Tableros Activos

MES	1era Semana	2da Semana	3era Semana	4ta Semana	TOTAL	OBJETIVO MENSUAL
ENERO	1.620	3.780	1.944	3.456	10.800	9.000
FEBRERO	1.485	3.465	1.782	3.168	9.900	9.000
MARZO	1.418	3.308	1.701	3.024	9.450	9.000
ABRIL	1.458	3.402	1.750	3.110	9.720	9.000
MAYO	1.755	4.095	2.106	3.744	11.700	9.000
JUNIO	1.215	2.835	1.458	2.592	8.100	9.000
JULIO	1.634	3.812	1.960	3.485	10.890	9.000
AGOSTO	1.526	3.560	1.831	3.254	10.170	9.000
SEPTIEMBRE	1.553	3.623	1.863	3.312	10.350	9.000
OCTUBRE	1.661	3.875	1.993	3.542	11.070	9.000
NOVIEMBRE	1.334	3.112	1.601	2.845	8.892	9.000
DICIEMBRE	1.391	3.245	1.669	2.966	9.270	9.000
TOTAL	18.047	42.109	21.656	38.500	120.312	108.000

△

△ Tomado de los Registros del Cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DO.2 6/8

REPORTE DE INSTALACIONES REALIZADAS EN EL 2010

MES	1era Semana	2da Semana	3era Semana	4ta Semana	TOTAL	PROYECCIÓN
ENERO	1422	3318	1706	3034	9480	10200
FEBRERO	1473	3437	1768	3142	9820	12766
MARZO	905	2111	1085	1930	6030	4221
ABRIL	1106	2580	1327	2358	7370	8107
MAYO	387	903	464	826	2580	1935
JUNIO	438	1022	526	934	2920	2044
JULIO	1602	3738	1922	3418	10680	13884
AGOSTO	1242	2898	1490	2649	8279	5795
SEPTIEMBRE	1422	3318	1707	3034	9481	10903
OCTUBRE	1061	2477	1274	2264	7076	4246
NOVIEMBRE	1082	2524	1298	2308	7211	9374
DICIEMBRE	700	1632	840	1492	4664	6063
TOTAL	12839	29957	15406	27389	85591	89539

△

△ Tomado de los Registros del Cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DO.2 7/8

ENCUESTAS REALIZADAS EN EL 2010

MES	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL	PLANIFICADO
ENERO	1	3	3	2	13	22	25
FEBRERO	2	5	4	4	10	25	25
MARZO	13	5	7	1	1	27	30
ABRIL	6	16	0	6	2	30	30
MAYO	3	18	2	1	0	24	24
JUNIO	2	20	3	1	1	27	27
JULIO	7	20	6	1	2	36	36
AGOSTO	2	17	1	0	1	21	25
SEPTIEMBRE	5	17	8	0	2	32	32
OCTUBRE	1	13	4	0	2	20	24
NOVIEMBRE	7	18	6	0	2	33	33
DICIEMBRE	17	19	6	7	1	50	50
TOTAL	66	171	50	23	37	347	361

△ Tomado de los Registros del Cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DO.2 8/8

Conclusión

Se han tomado decisiones para el departamento como cambios de puestos, disminución de personal y asignación de más funciones a los empleados, sin realizar una evaluación previa de la carga laboral que tienen.

No se han realizado suficientes capacitaciones al personal del departamento, para que conozcan todos los procedimientos a desarrollar en cada puesto.

Recomendación

Al Jefe de Operaciones

- Mediante reuniones con los jefes de cada área, analizar propuestas para realizar capacitaciones al personal y realizar una mejor distribución de funciones para los empleados, de tal manera que el personal conozca los procedimientos que deben cumplir que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa en beneficio de todos.

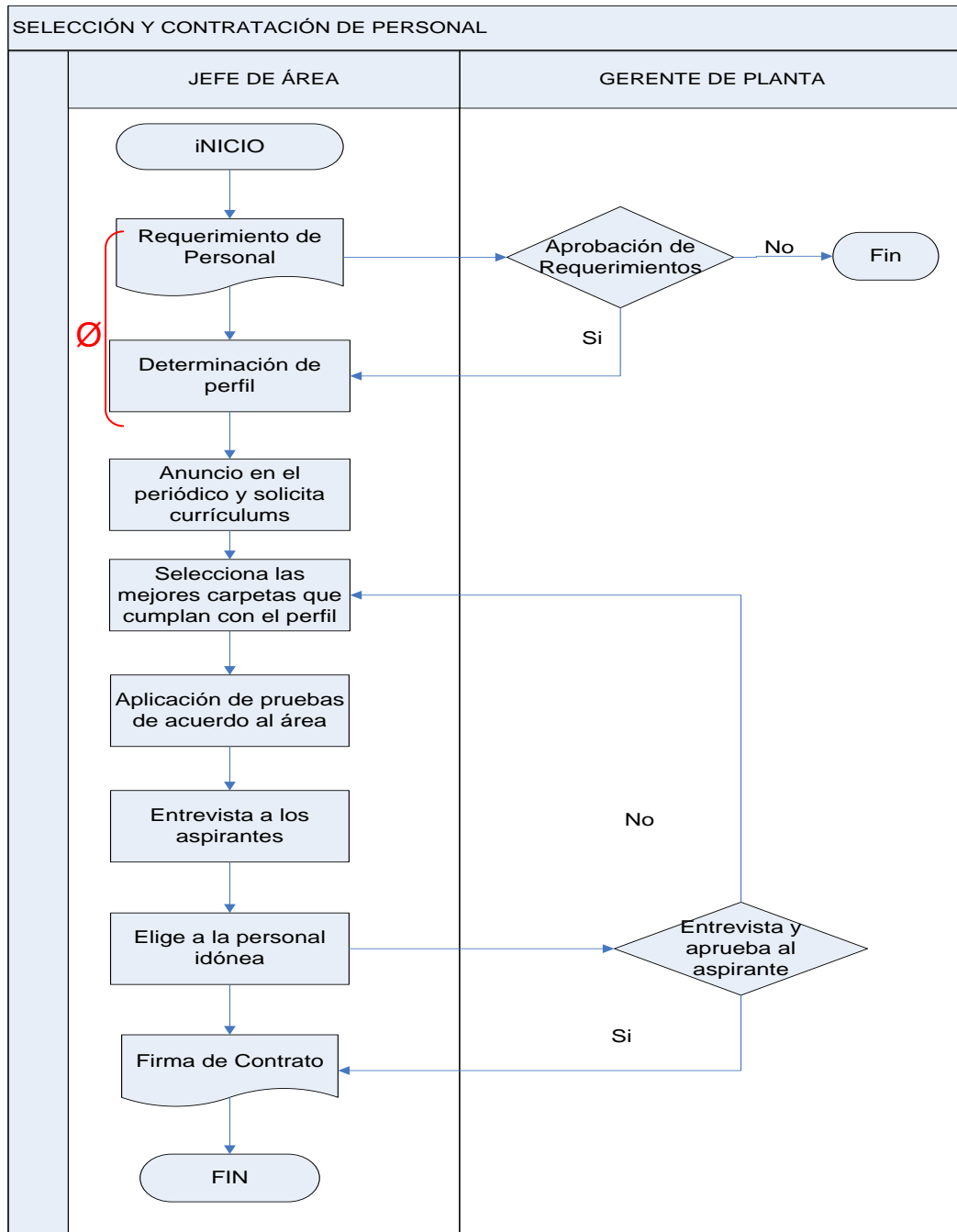
ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 10/01/11
FECHA: 11/01/11



ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010



Ø Operación sin comprobante de respaldo



Conclusión

La selección de personal se la realiza de acuerdo a los criterios del Jefe de Operaciones y el Gerente de Planta sin evaluar si el perfil del aspirante cumple con los requerimientos, esto se debe a que no existe un manual de procedimientos para seleccionar formalmente al personal en el cual se detalle los perfiles para cada puesto.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- Mediante reuniones con los Gerentes, establecer un procedimiento formal para la selección y contratación de personal para la fábrica estableciendo métodos actuales de evaluación para que el personal contratado sea el idóneo para el puesto.

A l Jefe de Operaciones

- Conjuntamente con el personal de cada área establecer las funciones que realizan los empleados con el fin de tener un documento en el cual se detallen los perfiles y requerimientos necesarios para el puesto de trabajo, que faciliten la contratación e inducción del empleado de nuevo ingreso al puesto de trabajo.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 10/01/11
FECHA: 11/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DO.4 1/2

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
LISTADO DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones

PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Nro.	Nombre y apellido	Cargo	Fecha d Ingreso	Fecha de Salida	Forma de Ingreso		Título obtenido
					Contrato	Nombramiento	
1	Dante Burbano	Jefe del departamento de Operaciones	03/02/2000			x	Egresado Ing. Sistemas
2	Paulina Vallejo	Jefe de Compras	08/05/1998			x	Bachiller Contable
3	Patricio Landeta	Asistente de Compras	10/04/1987	07/03/2010		x	Lic. Adm. de empresas
4	Elizabeth Andrade	Asistente de Compras	03/07/2006		x		3er año Ing. Sistemas
5	Lucía Cueva	Asistente de Compras	15/02/2008			x	Ingeniería Comercial
6	Lorena Maldonado	Asistente de Compras	13/02/2002		x		Ingeniería Comercial
7	Juan Ortiz	Jefe de Planificación	08/01/1994			x	Tecnólogo en Sistemas
8	Cristian Artieda	Asistente de Planificación	03/10/2004		x		4to año Ing. Comercial
9	Adriana Pallo	Asistente de Planificación	06/12/2002		x		3er año Lic. en Adm. de empresas
10	Diana Villegas	Asistente de Planificación	14/02/2003		x		4to año Ing. Comercial
11	Anabelle Gaibor	Asistente de Planificación	17/05/1998			x	Ing. en Sistemas
12	Alberto Monar	Jefe de Instalaciones y Servicio al cliente	03/02/1995			x	Bachiller Físico Matemático

△ Tomado de los Registros del Cliente



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

DO.4 2/2

Nro.	Nombre y apellido	Cargo	Fecha d Ingreso	Fecha de Salida	Forma de Ingreso		Título obtenido
					Contrato	Nombramiento	
13	Jimena Barros	Coordinadora de Despachos	03/06/2007		x		Lic. en Adm. de empresas
14	Juan Carlos Morocho	Coordinador de Instalaciones	05/07/2000			x	Bachiller Físico Matemático
15	Luis Almeida	Supervisor de Obra	06/03/2000		x		Arquitecto
16	Marieta Maldonado	Coordinadora de Novedades	03/02/2010		x		Ing. Comercio Exterior

△ Tomado de los Registros del Cliente

Conclusión

No se ha realizado una correcta asignación de puestos a los profesionales que laboran en el departamento, ya que no existen perfiles profesionales definidos para cada puesto.

Recomendación

Al Jefe de Operaciones

- Mantener reuniones con los jefes de cada área para que se analice una asignación de puestos de acuerdo al perfil profesional y capacidades que tiene el empleado, con el fin de que exista una rotación de personal que mejore su desempeño.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 11/01/11
FECHA: 12/01/11



ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
INDICADORES DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

ÁREA DE PLANIFICACIÓN

• **CARGA Y PRODUCCIÓN DE PARTES Y ARMADOS EN UNIDADES**

El término Activos se refiere a que el estado de la parte o armado se encuentra lanzado solamente activado en el sistema pero no ha ingresado a producción.

HHT, horas hombre trabajadas tanto en partes y armados.

LÍNEA ATU

CONCEPTO	OBJETIVO
Cortes Activos	42.000
Partes Producidas	7.000
Partes HHT	27,00
Armados Activos	9.000
Armados Producidos	3.100
Armados HHT	17,10

LÍNEA LAMINATI

CONCEPTO	OBJETIVO
Cortes Activos	4.500
Tableros 1er. Turno	800
Tableros 2do. Turno	900
Total	1.700
Tableros HHT	3,60

• **CARGA DE ENSAMBLAJE EN PUNTOS FIJOS**

Este indicador se refiere a todas las partes y armados que pasan a la sección de ensamblaje.

LAMINATI

CONCEPTO	OBJETIVO
Carga Total	1.650

OFICINAS ATU

CONCEPTO	OBJETIVO
Carga Total	3.150

ÁREA DE COMPRAS

• **PAGO A PROVEEDORES**

CONCEPTO	OBJETIVO
Días de Pago	80

• **INSUFICIENCIAS ACUMULADAS**

CONCEPTO	OBJETIVO
Número de Insuficiencias	40

△ Tomado de Documentos del Cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DO.5 2/2

ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE E INSTALACIONES

- **ENCUESTAS**

Encuestar al 100% de los clientes a quienes se ha entregado totalmente el pedido.

- **CUMPLIMIENTO DE ENTREGA AL CLIENTE**

CONCEPTO	OBJETIVO
OFICINAS	90%
HOGAR	90%



△ Tomado de Documentos del Cliente

Conclusión

Los indicadores realizados para el departamento no son aplicados para todos los procedimientos. Únicamente se actualizó al 2010 los indicadores del área de producción y compras, los indicadores del área de servicio al cliente e instalaciones no han sido actualizados.

Recomendación

Al Jefe de Operaciones

- Realizar reuniones con personal del área de planificación, compras, servicio al cliente e instalaciones para desarrollar los indicadores que sean necesarios que permitan evaluar el desempeño del personal del departamento.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 11/01/11
FECHA: 12/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.8 1/3

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
MATRIZ PRELIMINAR DE RIESGOS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Nro.	Componente	Riesgo Inherente			Riesgo de Control			Enfoque de Auditoría
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
1	Falta difusión de la Planificación estratégica entre todos los empleados.		X			X		Prueba de Cumplimiento Solicitar la Planificación Estratégica.
	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN							
2	El manual de funciones del departamento de producción se encuentra desactualizado.		X			X		Prueba de Cumplimiento Obtener el manual de funciones del departamento de producción.
3	No se ha considerado los requerimientos profesionales en la selección de personal.		X			X		Prueba de Cumplimiento Solicitar un listado del personal con requerimientos de puesto.
4	Los indicadores que aplican están incompletos, ya que no miden todos los procedimientos.		X			X		Prueba de Cumplimiento Solicitar los indicadores de gestión.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.8 2/3

Nro.	Componente	Riesgo Inherente			Riesgo de Control			Enfoque de Auditoría
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
	DEPARTAMENTO DE COBRANZAS							
5	No existe un manual de funciones del departamento de cobranzas y la normativa vigente no está formalmente autorizada.	X			X			Prueba de Cumplimiento Obtener el manual de funciones e instructivo del departamento de cobranzas.
6	No se ha considerado los requerimientos profesionales en la selección de personal.		X			X		Prueba de Cumplimiento Solicitar un listado del personal con requerimientos de puesto.
7	No se aplican indicadores.	X			X			Prueba Sustantiva Solicitar los indicadores de gestión.
	DEPARTAMENTO DE VENTAS							
8	El manual de funciones del departamento de ventas se encuentra desactualizado.		X			X		Prueba de Cumplimiento Obtener el manual de funciones del departamento de ventas.
9	Incumplimiento del instructivo de ingreso, fallas en la coordinación para la cancelación de pedidos y comunicación entre departamentos	X			X			Prueba de Cumplimiento Solicitar los indicadores de gestión.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.8 3/3

Nro.	Componente	Riesgo Inherente			Riesgo de Control			Enfoque de Auditoría
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
10	Los indicadores que aplican están incompletos, ya que no miden todos los procedimientos.		X			X		Prueba de Cumplimiento Solicitar los indicadores de gestión.
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES								
11	Manual desactualizado e incompletos para las áreas del departamento.	X			X			Prueba de Cumplimiento Obtener el manual de funciones de operaciones.
12	No se ha considerado los requerimientos profesionales en la selección de personal.		X			X		Prueba de Cumplimiento Solicitar un listado del personal con requerimientos de puesto.
13	Los indicadores que aplican están incompletos, ya que no miden todos los procedimientos.		X			X		Prueba de Cumplimiento Solicitar los indicadores de gestión.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 13/01/11
FECHA: 14/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

OFICIO No. 03-CC-2011
REPORTE PRELIMINAR DE AUDITORÍA

Quito, 18 de enero de 2011

Señor
Ing. Esteban Ánker
PRESIDENTE EJECUTIVO DE "ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A."
Presente.-

De mi consideración,

De conformidad con la **ORDEN DE TRABAJO No. 001** del 24 de diciembre de 2010, se confirmo que el inicio al examen de AUDITORÍA DE GESTIÓN el 3 de enero de 2011, a los departamentos de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones, obteniéndose hasta la fecha información relevante de los respectivos departamentos.

Mediante la información obtenida se ha determinado de forma preliminar los puntos de interés, en donde se presenta las respectivas conclusiones y recomendaciones para la aplicación correspondiente.

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios de la fábrica para que den cumplimiento con las recomendaciones propuestas y se disminuya el riesgo de los departamentos que están siendo examinados.

Por constancia de lo antes mencionado adjuntamos el reporte preliminar de auditoría.

Atentamente,

Fernando Ayala
SUPERVISOR
AUDIT GER CIA. LTDA.

Anexo. Reporte de Planificación Preliminar

5.1.1.2. Reporte Preliminar



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PP.9 1/6

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A **REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones

PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Una vez realizada la Planificación Preliminar se obtuvo las siguientes debilidades:

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA NO ES DIFUNDIR

En la fábrica se realiza la planificación estratégica, pero la misma no es conocida por todo el personal, únicamente se coloca la misión y visión en las instalaciones para que los empleados la conozcan.

La falta de difusión de la planificación estratégica se debe a que no se ha desarrollado una política de comunicación de la misma para ser impartida por Gerentes y Jefes Departamentales hacia el personal subalterno.

La Presidencia y Gerencias quienes son los responsables de la elaboración de la planificación estratégica se han despreocupado de impartir esta información y de plantear una política para que se comunique oportunamente este documento que es de gran importancia.

Esta debilidad ocasiona que el cumplimiento de la planificación estratégica sea parcial y no se logre los objetivos planteados.

Conclusión

Las medidas utilizadas para dar a conocer la planificación estratégica se han limitado a colocar letreros con la misión y visión en las instalaciones de la fábrica, pero no existe una difusión formal de la misma ocasionando desconocimiento por parte del personal.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- Disponer a los Gerentes y Jefes departamentales que difundan la Planificación Estratégica que se ha desarrollado para la fábrica a todo el personal para que la conozcan y se comprometan con su cumplimiento.



FALTA DE LEGALIDAD DE MANUALES E INSTRUCTIVOS

Los manuales de funciones de los departamentos de producción, ventas y operaciones están desactualizados desde el 2002. El departamento de cobranzas no cuenta con un manual de funciones y el instructivo no está formalmente autorizado.

Esto se debe al incumplimiento de la normativa que exige, la elaboración de manuales, reglamentos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa los mismos que deben estar actualizados y legalmente autorizados.

Esta debilidad se presenta debido a que las autoridades de la fábrica no han realizado un seguimiento sobre el cumplimiento de la normativa que se destina a la elaboración y actualización de manuales, reglamento interno e instructivo.

Esto ha ocasionado que se los aplique parcialmente, e incluso no se difundan al personal.

Conclusión

Los manuales se encuentran desactualizados desde el 2002, esto ha permitido que parte de los procedimientos no se apliquen por el personal.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- Disponer al Gerente de Planta y Ventas, realizar reuniones con el personal que ocupa los principales cargos en los departamentos de producción, ventas y operaciones para actualizar los manuales que contribuyan con el mejoramiento de los procesos.
- Disponer al Gerente de Ventas que a través de reuniones con el personal de cobranzas se realice la elaboración de un manual para el departamento que permita mejorar los procedimientos y funciones de los mismos, que contribuyan a una gestión eficaz de cobro.



APLICACIÓN PARCIAL DE INDICADORES

La aplicación de indicadores de gestión se la realiza solamente en los departamentos de producción, operaciones y ventas, pero los mismos están incompletos porque no han sido diseñados para la medición de todos los procedimientos, e inclusive en el departamento de cobranzas no se aplican indicadores.

Esto se debe a la inexistencia de una política que exija el diseño y aplicación de mediciones a través de indicadores que permitan llevar un control del desempeño de cada departamento y tomar decisiones de mejora.

Lo mencionado se debe a la falta de conocimiento del personal sobre la generación de indicadores.

Lo que ocasiona que, no se mida el desempeño de todos los procedimientos de la fábrica y las acciones correctivas tomadas no sean las suficientes para mejorar el desempeño total.

Conclusión

La aplicación de indicadores en la fábrica se lo ha desarrollado de manera parcial, ya que no cubre a todos los procedimientos de la fábrica.

Recomendación

A los Gerentes Departamentales

- Realizar reuniones con los jefes de cada departamento para que se actualicen y elaboren los indicadores necesarios para todos los procedimientos que permitirán mantener un mejor seguimiento y resultados de los mismos.



FALTA DE CANALES DE COMUNICACIÓN

Existen fallas en los canales de comunicación entre departamentos y dentro de los mismos, ya que no se comunica oportunamente la información a las personas apropiadas.

Esto se debe a que no se respeta y aplica el procedimiento en el cual se exige que la transmisión de la información se la realice a través de las personas designadas.

Este inconveniente se debe a que el personal desconoce la coordinación para transmitir la información y en ocasiones es difícil contactar a las personas competentes.

Esto ocasiona que la información no sea proporcionada de manera oportuna a las personas autorizadas para la toma de decisiones en el momento que se las requiere.

Conclusión

Existen debilidades en la comunicación entre los departamentos, debido a que el personal no aplica el procedimiento establecido para transmitir la información y la comunican a la persona a quien ellos consideran apropiada para dar la solución, o directamente la transmiten a gerencia sin respetar la jerarquía establecida.

Recomendación

Al Gerente de Planta y Ventas

- Mediante reuniones de trabajo periódicas proponer cursos sobre motivaciones al personal para que se respeten los canales de comunicación ascendente y descendente que contribuyan a mejorar las relaciones entre los departamentos.



INCUMPLIMIENTO DE PERFILES PROFESIONALES

La selección del personal es realizada por cada jefe y Gerente del departamento sin considerar los requerimientos profesionales para los puestos.

Esto se debe a que no existe un manual ni una persona profesional para realizar una selección formal e idónea del personal.

Esto es ocasionado por desconocimiento por parte de las autoridades quienes no han dispuesto la creación del manual y un puesto que gestione la selección del personal.

Lo cual ha ocasionado que parte del personal que labora en la fábrica no cuenta con los perfiles profesionales requeridos para los puestos que se les contrató, afectando a la realización de procesos y cumplimiento de objetivos.

Conclusión

No se realiza una selección formal de personal por lo que en puestos de principales cargos existen bachilleres o personas que no cumplen con el perfil profesional requerido.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- Analizar la propuesta de contratar a una persona profesional en el Recurso Humano que realice una selección técnica y formal del personal, que contribuya a la contratación del personal idóneo para los puestos.
- Disponer a los Gerentes de la fábrica se realice un manual de procedimientos para la selección, contratación y reclutamiento del personal, en el cual se establezcan los lineamientos para estos procesos, a fin de que el personal contratado cumpla con los requerimientos necesarios para el puesto.



INEXISTENCIA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN

No se ha desarrollado un plan de capacitación profesional, ni personal para los empleados.

Esto se debe a la inexistencia de un procedimiento que exija la elaboración de un plan de capacitación anual.

Las autoridades se han despreocupado en disponer la elaboración de un plan de capacitación y la asignación de un rubro en el presupuesto para que se ejecute.

Lo cual ha ocasionado que el personal no conozca toda la información necesaria que le competen a sus funciones, afectando al logro de los objetivos planteados para la fábrica.

Conclusión

La falta de capacitaciones ocasiona que los empleados desconozcan procedimientos óptimos para la realización de sus actividades y lleguen a cometer errores que dificultan el logro de objetivos.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- Analizar una propuesta para que se asigne un rubro en el presupuesto, para realizar capacitaciones necesarias al personal, con el objetivo de que sus resultados sean positivos en las operaciones de la fábrica

A los Gerentes de Planta y Ventas

- Disponer a los Jefes Departamentales se realicen reuniones para que se desarrolle conjuntamente una propuesta de un procedimiento para realizar capacitaciones a los empleados, con el fin de que contribuya al mejor desempeño de sus funciones y se logren los objetivos de la empresa, la misma que debe ser aprobada por el Presidente Ejecutivo.

5.2. Planificación Específica

Una vez que se conoce preliminarmente a la empresa y los departamentos a ser examinados, en la Planificación Específica mediante un enfoque detallado se desarrollarán los procedimientos de auditoría para obtener la evidencia suficiente y competente que sustenten los hallazgos.

Se va a realizar la evaluación del control interno, medición de riesgos y aplicación de indicadores que permitirán obtener resultados y determinar eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de la fábrica.

5.2.1. Programa Específico de Auditoría

5.2.1.1. Departamento de Producción

5.2.1.2. Departamento de Cobranzas

5.2.1.3. Departamento de Ventas

5.2.1.4. Departamento de Operaciones



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.1 1/3

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones

PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

OBJETIVO: Analizar la información recopilada y a través de procedimientos de auditoría obtener evidencia suficiente y competente.

Nro.	PROCEDIMIENTO	REF P/T	FECHA	RESP.	OBSERVACIONES
1	Prepare una cédula de análisis documental de la base legal con los puntos significativos del Estatuto y Reglamento Interno de la fábrica.	PE.2 1/2	19/01/11	A.C	
	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	DP			
2	Indague si el personal del departamento conoce la existencia del manual de funciones del departamento de Producción.	DP.1.1 1/2	19/01/11	A.C	
3	Revise el instructivo de inspección y observe si los responsables cumplen con la normativa.	DP.2.1 1/1	19/01/11	A.C	
4	Verifique la información del reporte de garantías sobre la producción total y determine resultados sobre cuáles son las fallas	DP.3.1 1/3	20/01/11	A.C	
5	Verifique los pedidos por fechas planificadas con su respectiva planificación.	DP.4.1 1/2	20/01/11	A.C	
6	Evalúe el control interno mediante cuestionarios	PE.3 1/4	21/01/11	A.C	
7	Diseñe y aplique indicadores de Gestión.	PE.4 1/11	24/01/11	A.C	
8	Prepare las hojas de hallazgos.	HA.1 1/3	25/01/11	A.C	



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

PE.1 2/3

	DEPARTAMENTO DE COBRANZAS	DC			
9	Realice una propuesta sobre una estructura de un manual para el departamento.	PE.5 1/3	26/01/11	A.C	
10	Propuesta de un flujograma del proceso de cobro de cuentas pendientes de pago	DC.1.1 1/2	26/01/11	A.C	
11	Analice el monto de cartera vencida en relación al total facturado del pedido y la antigüedad de las cuentas por cobrar.	DC.3.1 1/2	27/01/11	A.C	
12	Analice el plan de cobros para la determinación de resultados en cuanto al cumplimiento de las fechas.	DC.4.1 1/2	27/01/11	A.C	
13	Evalúe el control interno mediante cuestionarios	PE.6 1/4	28/01/11	A.C	
14	Diseñe y aplique indicadores de Gestión.	PE.7 1/11	01/02/11	A.C	
15	Prepare las hojas de hallazgos.	HA.2 1/2	02/02/11	A.C	
	DEPARTAMENTO DE VENTAS				
16	Indague al personal sobre el cumplimiento del manual e instructivo de ventas en la generación de pedidos.	DV.1.1 1/1	03/02/11	A.C	
17	Analice el reporte de ventas para la determinación de resultados en cuanto al cumplimiento del instructivo.	DV.3.1 1/3	03/02/11	A.C	
18	Verifique la información del reporte de pedidos cancelados y determine resultados sobre los ejecutivos que realizaron más cancelaciones.	DV.4.1 1/2	04/02/11	A.C	
19	Evalúe el control interno mediante cuestionarios	PE.8 1/4	04/02/11	A.C	



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

PE.1 3/3

20	Diseñe y aplique indicadores de Gestión.	PE.9 1/10	08/02/11	A.C	
21	Prepare las hojas de hallazgos.	HA.3 1/2	09/02/11	A.C	
	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES				
22	Analice las proyecciones para determinar si justifica el cumplimiento de objetivos	DO.2.1 1/5	10/02/11	A.C	
23	Realice una cédula para la detección y atención de fallas sobre el reporte de encuestas.	DO.2.2 1/2	10/02/11	A.C	
24	Realice una propuesta de flujograma para la selección de personal	DO.3.1 1/2	11/02/11	A.C	
25	Evalúe el control interno mediante cuestionarios	PE.10 1/4	14/02/11	A.C	
26	Diseñe y aplique indicadores de Gestión.	PE.11 1/11	14/02/11	A.C	
27	Prepare las hojas de hallazgos.	HA.4 1/2	15/02/11	A.C	
28	Y demás papeles de trabajo que creyere conveniente.				

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA:
FECHA:

5.2.2. Papeles de Trabajo

Son documentos muy importantes en el desarrollo de una Auditoría, ya que constituyen el soporte documental de la evidencia que será recopilada en el trabajo, y que a través de los cuales se presentarán los resultados de la ejecución de los procedimientos que se detalló en el programa.

5.2.3. Hojas de Hallazgos

Las hojas de hallazgos se las elabora para detallar una situación relevante encontrada en la ejecución de los procedimientos, por lo que a continuación se elaborarán las hojas de hallazgos necesarias, en los casos que se detecten aspectos críticos, las cuales contendrán la condición, criterio, causa, efecto, además de la conclusión y recomendación.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.2 1/2

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL DE LA BASE LEGAL

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS	COMENTARIO
Estatutos de la fábrica ATU ARTICULOS DE ACERO S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Capítulo I. Denominación, Especie, Nacionalidad, Domicilio y Duración de la empresa. • Capítulo II. Objeto Social • Capítulo III. Capital • Capítulo IV. Acciones y Accionistas • Capítulo V. De la Junta General • Capítulo VI. Del Presidente Ejecutivo • Capítulo VII. De la Fiscalización • Capítulo VIII. De la Disolución. 	<p>Dar cumplimiento al Art 22. El Presidente Ejecutivo es el responsable de elaborar reglamentos y manuales de procedimientos que sean necesarios para el buen funcionamiento de la compañía.</p>
Reglamento Interno de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Capítulo 1. Disposiciones Generales • Capítulo 2. Derechos y Obligaciones de los Trabajadores. • Capítulo 3. Derechos y Obligaciones de la Fábrica ATU. • Capítulo 4. Horarios de Trabajo • Capítulo 5. Sueldos 	<p>Respetar las obligaciones de la fábrica en el:</p> <p>Art 5. Realizar una selección formal, brindar continuas capacitaciones al personal.</p>



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.2 2/2

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS	COMENTARIO
Normas de Seguridad Industrial	Orden y Limpieza. Equipos de Protección Individual <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de mano • Escaleras de mano • Electricidad • Riesgos Químicos • Riesgos de Incendios • Emergencias • Accidentes 	En la planta se cumple con lo estipulado en esta normativa.

OBSERVACIONES:

En el Estatuto se indica que se debe elaborar reglamentos y manuales para el buen funcionamiento de la fábrica, pero se encuentra que se ha dado un cumplimiento parcial, ya que no existe la normativa necesaria para todos los departamentos.

En el Reglamento Interno se exige la realización formal de selección y capacitación continua al personal de la fábrica, ya que las autoridades no se han preocupado por disponer que se elaboren procedimientos para que se cumpla con esta normativa.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 19/01/11
FECHA: 20/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.1.1 1/2

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CÉDULA DE REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

DOCUMENTO	MANUAL DE PRODUCCIÓN Responsable de la elaboración: Ing. Paola Cueva						
RESULTADOS DEL ANÁLISIS	<ul style="list-style-type: none"> • El manual está formalmente emitido y aprobado en el año 2002, pero no se han realizado las actualizaciones debidas. • Se preguntó al personal que pertenece al departamento de producción si conoce la existencia del manual, obteniendo los siguientes resultados: Total = 102 personas (Jefe 1, Supervisores 4, Operativos 97) <p>Conocen la existencia del manual: 45 personas</p> <div data-bbox="689 1189 1235 1585" style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: auto;"> <caption>Conocimiento sobre la existencia del manual</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Desconocen</td> <td>56%</td> </tr> <tr> <td>Conocen</td> <td>44%</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p>El 44% del personal que labora en el departamento de producción conoce la existencia del manual.</p> <p>El 56% que es la mayoría lo desconoce, esto se debe a que los responsables no han considerado necesaria la difusión, ya que las funciones actuales que realizan están basadas en los procedimientos del manual.</p>	Categoría	Porcentaje	Desconocen	56%	Conocen	44%
Categoría	Porcentaje						
Desconocen	56%						
Conocen	44%						



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.1.1 2/2

PROPUESTA	<p>Mantener actualizado el manual y socializarlo al personal que ocupa principales cargos en el departamento, quienes a su vez difundirán a sus subalternos los procedimientos que les compete realizar en la sección que labora.</p> <p>De esta manera se obtendrá personal capacitado y un mejor desempeño de sus funciones que apoyan al cumplimiento de los objetivos del departamento y por ende a la empresa.</p>
------------------	---

OBSERVACIONES:

Las personas responsables del manual de funciones del departamento de producción, han descuidado de la actualización y socialización del mismo, provocando desconocimiento e incumplimiento del mismo por parte del personal.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 19/01/11
FECHA: 20/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.2.1 1/1

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CÉDULA DE REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS	PROPUESTA
<p>INSTRUCTIVO DE INSPECCIÓN DE PRODUCTO FINAL</p> <p>Responsable de la elaboración: Ing. Paola Cueva Ing. Edwin Trujillo</p>	<p>En el instructivo de inspección de producto final se establece que los jefes de sección encargados cumplirán al 100% con los procedimientos para realizar control de calidad.</p> <p>Se observó en la planta a los jefes de sección y supervisores para determinar si se cumple con la normativa, pero se detectó que las revisiones se las realizan de manera breve y no se aplica al 100% de los productos.</p> <p>El personal que se dedica a estas revisiones no es el suficiente para cumplir con el 100% de inspecciones al producto.</p> <p>El trabajo que se realiza en la planta es a presión para cumplir con las entregas por lo que se descuida la realización de todos los procedimientos de control.</p>	<p>Mediante reuniones con los supervisores y jefes de sección hacer un llamado de atención para que se de cumplimiento al instructivo de inspección final.</p> <p>Además analizar propuestas para asignar más personal que realice control de calidad al 100% de los productos para evitar que los mismos lleguen con fallas al cliente, y se cumpla con las políticas de calidad de la fábrica.</p>

OBSERVACIONES

No se da cumplimiento al instructivo de inspección de producto final, debido a que no existe personal suficiente para realizar esta actividad y los supervisores descuidan su aplicación.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 19/01/11
FECHA: 20/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.3.1 1/3

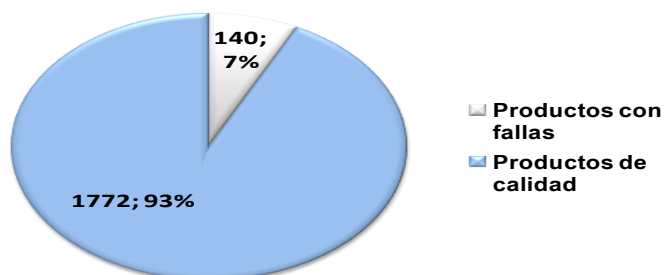
ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y ATENCIÓN DE FALLAS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

ANÁLISIS DEL REPORTE DE GARANTÍAS SOBRE LA PRODUCCIÓN TOTAL

Se analiza la cantidad de pedidos que llegaron con fallas, sobre la producción total de pedidos fabricados en el 2010, de lo cual se obtuvo:

Total de pedidos fabricados (2010)	1912
Total de pedidos con fallas de producción	140



Interpretación

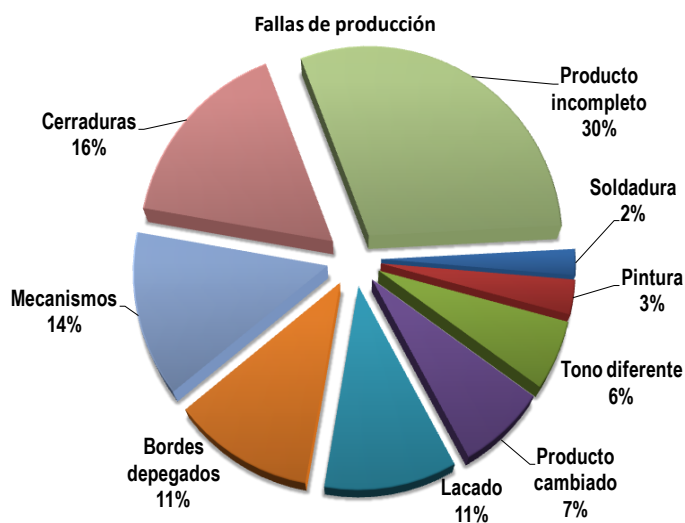
El 7% de la producción representan pedidos que llegaron al cliente con fallas causadas por producción, por las cuales se generaron garantías para dar solución. Las cuales tuvieron un costo de 6089,83 dólares, comprobado con la legalidad de los registros del cliente.

FALLAS

Se presenta un detalle de las fallas que se presentaron en los productos:

NRO.	FALLAS DE PRODUCCIÓN	OFICINAS	HOGAR	TOTAL
1	Producto con fallas en la soldadura	3	-	3
2	Producto con fallas en la pintura	4	-	4
3	Envían producto con otro tono	5	3	8
4	Envían producto cambiado, mal etiquetad	6	4	10
5	Producto con fallas en el lacado	13	2	15
6	Puertas, tableros con bordes depegados	0	16	16
7	Producto con fallas en los mecanismos	9	10	19
8	Producto con fallas en las cerraduras	11	12	23
9	Envían producto incompleto	18	24	42
TOTAL		69	71	140

Δ Tomado de los registros del cliente



Interpretación

- La principal causa es que se envía el producto incompleto, lo cual representa el 30% de las fallas provocadas en el departamento de producción. Entre las piezas que tienen mayor incidencia son: tornillería, mecanismos, cerraduras.
- El 16% de las causas son por fallas en las cerraduras y el 14% por fallas en los mecanismos, los mismos que no han sido revisadas en la fábrica antes de ser despachados al cliente y no funcionan al momento de instalarlas.
- El 11% se debe a problemas con el lacado, ya que no se considera los reportes de control de calidad cuando los lacados presentan fallas, y por dar cumplimiento al cliente se aprueba el envío de productos lacados con fallas.
- El 7% y 6% hace referencia a que se envía el producto cambiado y con tono diferente, respectivamente, esto se debe a fallas en la sección de empaquetado en la cual no se realiza la respectiva revisión de los muebles de acuerdo al pedido, antes de empacarlos y etiquetarlos.
- El 3% representan fallas en la pintura y el 2% en la soldadura, son causas que tienen menor incidencia y que no han sido detectadas por las inspecciones en la planta para reprocesarlas. Se debe a errores del personal con el manejo de las máquinas pero son mínimos respecto a la cantidad de productos que se fabrican en estas secciones.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.3.1 3/3

PROPUESTA

Existe normativa que debe ser cumplida por el personal de la fábrica para evitar que existan fallas y disminuir al mínimo la generación de garantías.

Es importante que el personal que trabaja en este departamento sea responsable de los productos que se le asigna, se comprometa al cuidado de los mismos y reporte oportunamente los errores encontrados con el fin de que sea efectivo el autocontrol que se maneja en la fábrica.

SEGUIMIENTO

Mantener reportes estadísticos mensuales en el cual se indique las tendencias que tiene cada falla para que colabore en la toma de decisiones para la disminución de estos errores.

Realizar reuniones para controlar si se implementan las acciones de mejora y los resultados que se obtienen.

OBSERVACIONES

Parte de la productos llegan con fallas a los clientes, las mismas que no son detectadas por lo supervisores debido a que no se realiza la inspección al 100% de los muebles.

ELABORADO POR:
REVISADO POR:

FECHA: 20/01/11
FECHA: 21/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.4.1 1/2

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CÉDULA PARA DETERMINAR CRITERIOS DE EVALUACIÓN

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

FACTOR	Cumplimiento de la planificación de producción				
DOCUMENTO	Se analiza el reporte de productos fabricados				
INDICADOR	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Total de productos fabricados (2010)</td> <td>50.177</td> </tr> <tr> <td>Total de productos entregados a tiempo</td> <td>46.204</td> </tr> </table> <p>Producción a tiempo = $\frac{\text{Total de productos entregados a tiempo de fábrica}}{\text{Total de productos fabricados}}$</p> <p>Producción a tiempo = $\frac{46.204}{50.177} = 0,88 = 88\%$</p> <div style="text-align: center;"> <p>A 3D pie chart with two segments. The larger segment is light gray and labeled '88%', representing 'Producción a Tiempo'. The smaller segment is dark gray and labeled '12%', representing 'Retrasos de producción'. A legend to the right of the chart identifies the segments.</p> </div> <p>Interpretación</p> <p>El 88% de la producción cumple con las fechas de entrega fábrica y el 12% representan los retrasos que existieron en el período examinado, por lo que no se llegó a cumplir con los objetivos planteados para el departamento.</p> <p>Durante el 2010 se tomaron medidas de disminución del personal lo cual afectó en la capacidad productiva de la fábrica, además existieron pedidos urgentes que obligaron a cambiar la planificación elaborada para producción, provocando el retraso en la fabricación de los pedidos.</p>	Total de productos fabricados (2010)	50.177	Total de productos entregados a tiempo	46.204
Total de productos fabricados (2010)	50.177				
Total de productos entregados a tiempo	46.204				



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DP.4.1 2/2

PROPUESTA	<p>Se debe cumplir la normativa que se maneja en la fábrica para cumplir con los tiempos de ingreso de los pedidos, que no afecten a la planificación de producción.</p> <p>Además se debe analizar la capacidad de la planta y realizar propuestas para que se pueda cumplir con la producción en las fechas establecidas, considerando escenarios en los que exista sobreproducción o producción normal.</p>
------------------	--

OBSERVACIONES

Existen retrasos en la producción, ocasionando el incumplimiento de la planificación y de los objetivos planteados para el departamento, como resultado de la toma de decisiones que afectaron a la capacidad de la planta.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 20/01/11
FECHA: 21/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.3 1/4

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE
PRODUCCIÓN

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

PO = Ponderación Total

CO = Calificación Obtenida

Nro.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	(PT)	(CO)	OBSERVACIONES
1	¿Apoya la dirección a la implementación de proyectos que generen valor al departamento?	X			10	10	
2	¿Existen políticas establecidas para el área de producción?	X			10	10	
3	¿Tiene un organigrama actualizado del departamento?		X		10	8	El organigrama está actualizado al 2009 y no se han considerado los cambios en el departamento
4	¿Se han identificado riesgos laborales que puedan ocurrir en la planta?	X			10	10	
5	¿Se cumple con medidas de seguridad laboral para el personal de la planta?	X			10	10	
6	¿Se aplica el manual de procedimientos que posee el departamento?		X		10	5	Se aplica una parte de los procedimientos establecidos en el manual del departamento.
7	¿Se supervisa todas las actividades que realizan los empleados?		X		10	5	Existe un autocontrol en el departamento por lo que no se realizan supervisiones a todos los trabajadores.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.3 2/4

Nro.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	(PT)	(CO)	OBSERVACIONES
8	¿Se cumplió los objetivos planteados para el departamento en el 2010?		X		10	4	El 20% fue despedido y afectó al desarrollo de las actividades del departamento y dificultando el cumplimiento de los objetivos
9	¿Existe comunicación entre los integrantes del departamento?	X			10	10	
10	¿Se brinda capacitaciones al personal periódicamente?		X		10	5	No existen procedimientos para capacitaciones periódicas, solamente se realizan capacitaciones médicas.
11	¿Se tiene una planificación estructurada para la producción?	X			10	10	
12	¿La documentación que se maneja en el departamento tiene formatos preestablecidos?	X			10	10	
13	¿El sistema informático de la empresa cumple con los requerimientos necesarios para el departamento?	X			10	10	
TOTAL					130	107	

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 21/01/11
FECHA: 24/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.3 3/4

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
MEDICIÓN DE RIESGOS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones

PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

OBJETIVO: Evaluar el control interno y medir riesgos

NC = Nivel de Confianza

CO = Calificación Obtenida

PT = Ponderación Total

RIESGO DE CONTROL (RC)		
Alto	Medio	Bajo
5% - 55%	56% - 75%	76% - 95%
Bajo	Medio	Alto
NIVEL DE CONFIANZA (NC)		

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = (CO/PT) \times 100$$

$$CO = 107$$

$$PT = 130$$

$$NC = 82\%$$

$$NC = \left(\frac{107}{130} \right) * 100 = 0,82$$

$$NC = 82\%$$

RIESGO DE CONTROL

$$RC = 100 - NC$$

$$RC = 100 - 82$$

$$RC = 18\%$$

$$RC = 18\%$$

Interpretación: De acuerdo a la aplicación del cuestionario se obtiene un nivel de confianza alto con 82%, mientras que el riesgo de control es bajo con un 18%.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.3 4/4

Riesgo Inherente: Es propio de la naturaleza de las operaciones, según la evaluación realizada se obtuvo un riesgo inherente del 31%.

Riesgo de Detección: Es el riesgo que de hecho existe y que no sea detectado por los procedimientos de auditoría, para lo cual se considera un riesgo de detección del 15%

Riesgo de Auditoría:

Riesgo de Auditoría = Riesgo Inherente x Riesgo de Control x Riesgo de detección

Riesgo de Auditoría = 0,31 x 0,18 x 0,15=0,008

Riesgo de Auditoría = 0,8%

En calidad de auditores nos enfrentamos a un 0,8% de Riesgo de Auditoría específicamente al Departamento de Producción, de que ha ocurrido un error material; y éste ha evadido los controles del cliente y podría no ser detectado por los procedimientos de los auditores.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 21/01/11
FECHA: 24/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.4 1/11

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A		
<u>APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN</u>		
ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones		
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010		
INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
PLANEACIÓN		
Visión = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{25}{102} = 0,25 = 25\%$	El 75% de los empleados no conoce la visión de la fábrica debido a la falta de difusión de la misma.
Visión = $\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$	$\frac{17}{25} = 0,68 = 68\%$	El 32% de los empleados que conocen la visión no la comparten.
Misión = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{25}{102} = 0,25 = 25\%$	El 75% de los empleados no conoce la misión de la fábrica debido a la falta de difusión de la misma.
Misión = $\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{15}{102} = 0,15 = 15\%$	El 85% de los empleados no participan en el cumplimiento de la misión debido a la falta de difusión de la misma.
Objetivos = $\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$	$\frac{2}{4} = 0,5 = 50\%$	No cumplen con el 50% de sus objetivos.
Estrategias = $\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$	$\frac{3}{8} = 0,38 = 38\%$	El 62% de las estrategias no están implementadas.
Políticas = $\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$	$\frac{3}{6} = 0,5 = 50\%$	El 50% de las políticas establecidas no se aplican.
Políticas = $\frac{\text{Total de políticas}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{6}{23} = 0,26 = 26\%$	El 74% de los procesos no está apoyado por políticas.
ORGANIZACIÓN		
Estructura Organizacional = $\frac{\text{Áreas de directivos}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{1}{4} = 0,25 = 25\%$	El 25% de las áreas corresponde a nivel directivo en el departamento.
Estructura Organizacional = $\frac{\text{Áreas de operación}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{3}{4} = 0,75 = 75\%$	El 75% de las áreas está integrada por personal operativo.



INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
División de Funciones = $\frac{\text{Personal con distribución clara de funciones}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{40}{102} = 0,39 = 39\%$	El 61% del personal no tiene una división clara de funciones.
Cultura Organizacional = $\frac{\text{Personas que participan en las mejoras}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{15}{102} = 0,15 = 15\%$	El 85% del personal no participa en mejoras, debido a que estas acciones se las designa al personal responsable del departamento.
Cultura Organizacional = $\frac{\text{Áreas con mejoras}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{3}{4} = 0,75 = 75\%$	No se ha definido mejoras en el 25% de las áreas.
Recurso Humano = $\frac{\text{Valuación de puestos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{5}{102} = 0,05 = 5\%$	En el 95% no se realiza una valuación de puestos.
Recurso Humano = $\frac{\text{Personal de base}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{102}{102} = 1 = 100\%$	
Recurso Humano = $\frac{\text{Personal temporal}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{0}{102} = 0 = 0\%$	No existe personal que trabaje temporalmente.
Instrumentos técnicos de apoyo = $\frac{\text{Manuales elaborados}}{\text{Manuales programados}}$	$\frac{1}{1} = 1 = 100\%$	
Instrumentos técnicos de apoyo = $\frac{\text{Manuales}}{\text{Áreas}}$	$\frac{1}{4} = 0,25 = 25\%$	Un manual cubre las 4 áreas del departamento.
DIRECCIÓN		
Liderazgo = $\frac{\text{Estilos de liderazgo actual}}{\text{Total de estilos empleados}}$	$\frac{1}{2} = 0,5 = 50\%$	Se utiliza 1 de los estilos empleados que representa el 50%
Liderazgo = $\frac{\text{Personal que acepta el estilo}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{65}{102} = 0,64 = 64\%$	El 36% del personal no está de acuerdo con el estilo de liderazgo que se aplica en el departamento.
Comunicación = $\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$	$\frac{3}{4} = 0,75 = 75\%$	El 25% de los canales establecidos no se los utiliza, debido a que no se aplican las líneas jerárquicas para transmitir información.
Comunicación = $\frac{\text{Canales de comunicación}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{4}{4} = 1 = 100\%$	



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

PE.4 3/11

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
Motivación = $\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{5}{102} = 0,05 = 5\%$	El 95% del personal no recibe incentivos
Motivación = $\frac{\text{Incentivos utilizados}}{\text{Total de incentivos}}$	$\frac{1}{2} = 0,5 = 50\%$	En el departamento se utiliza uno de los incentivos que se han implementado en la fábrica.
Manejo del estrés = $\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{45}{102} = 0,44 = 44\%$	El 44% del personal tiene problemas de estrés debido al trabajo.
CONTROL		
Naturaleza = $\frac{\text{Controles preventivo s}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{2}{8} = 0,25 = 25\%$	El 75% de los controles no son preventivos.
Naturaleza = $\frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{5}{8} = 0,625 = 63\%$	El 37% de los controles no son concurrentes.
Naturaleza = $\frac{\text{Controles de retroalimentación}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{1}{8} = 0,125 = 13\%$	El 87% de los controles no son destinados a retroalimentación.
Sistemas = $\frac{\text{Controles automáticos}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{3}{8} = 0,375 = 38\%$	El 62% de los controles no son automatizados, los mismos son realizados manualmente.
Proceso = $\frac{\text{Normas aprobadas}}{\text{Normas propuestas}}$	$\frac{3}{3} = 1 = 100\%$	
Proceso = $\frac{\text{Acciones correctivas}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{6}{15} = 0,4 = 40\%$	El 60% de las acciones no son destinadas a corregir.
Calidad = $\frac{\text{Personal destinado a la gestión de la calidad}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{8}{102} = 0,08 = 8\%$	El 92% del personal no está destinado a la gestión de la calidad.
Calidad = $\frac{\text{Sistemas de gestión de calidad}}{\text{Total de sistemas}}$	$\frac{1}{2} = 0,5 = 50\%$	El 50% de los sistemas no están destinados a la calidad
Calidad = $\frac{\text{Procesos enfocados a la calidad}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{16}{23} = 0,7 = 70\%$	El 30% de los procesos no están destinados a la calidad.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.4 4/11

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CRITERIOS DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN FINAL

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
1.	PLANEACIÓN	800	297	
1.1	Visión			37%
1.1.1	Empleados que la conocen	100	25	
1.1.2	Empleados que la comparten	100	68	
1.2	Misión			
1.2.1	Empleados que la conocen	100	25	
1.2.2	Empleados que participan en su definición	100	15	
1.3	Objetivos	100	50	
1.4	Estrategias	100	38	
1.5	Políticas			
1.5.1	Aplicadas	100	50	
1.5.2	Por procesos	100	26	
2.	ORGANIZACIÓN	1000	459	
2.1	Estructura organizacional			46%
2.1.1	Directivos	100	25	
2.1.2	Operativos	100	75	
2.3	División de funciones	100	39	
2.4	Cultura organizacional			
2.4.1	Personas que participan en mejoras	100	15	
2.4.2	Áreas con mejoras	100	75	
2.5	Recurso humano			
2.5.1	Valuación de puestos	100	5	
2.5.2	Personal de base	100	100	
2.5.3	Personal temporal	100	0	
2.6	Instrumentos técnicos de apoyo			
2.6.1	Manuales elaborados	100	100	
2.6.2	Manuales por área	100	25	



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.4 5/11

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
3.	DIRECCIÓN	700	388	
3.1	Liderazgo			55%
3.1.1	Estilo actual	100	50	
3.1.2	Personal que acepta el estilo	100	64	
3.2	Comunicación			
3.2.1	Canales utilizados	100	75	
3.2.2	Canales por área	100	100	
3.3	Motivación			
3.3.1	Personal que recibe incentivos	100	5	
3.3.2	Incentivos utilizados	100	50	
3.4	Manejo del estrés	100	44	
4.	CONTROL	900	407	
4.1	Naturaleza			45%
4.1.1	Controles preventivos	100	25	
4.1.2	Controles concurrentes	100	63	
4.1.3	Controles de retroalimentación	100	13	
4.2	Sistemas	100	38	
4.3	Proceso			
4.3.1	Normas aprobadas	100	100	
4.3.2	Normas correctivas	100	40	
4.4	Calidad			
4.4.1	Personal destinado a la gestión de la calidad	100	8	
4.4.2	Sistemas de gestión de calidad	100	50	
4.4.3	Procesos enfocados a la calidad	100	70	
	TOTAL	3400	1551	46%



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.4 6/11

INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
EFICACIA		
EficaciaProgramática = $\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$	$\frac{6}{9} = 0,67$ = 67%	El 44% de incumplimiento de las metas.
EficaciaPresupuestaria = $\frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$	$\frac{599.206}{611.258} = 0,98$ = 98%	Se ejecuta en el 98%, dentro del rubro asignado en el presupuesto.
EFICIENCIA		
Eficiencia = $\frac{\text{Eficaciaprogramática}}{\text{Eficiciapresupuestaria}}$	$\frac{0,67}{0,98} = 0,68$ = 68%	Existe una deficiencia del 32%, con respecto al uso del presupuesto para lograr todas las metas planeadas.
ECONOMÍA		
Manejo de personal = $\frac{\text{Gastopersonal capacitado}}{\text{Gasto total de capacitación}}$	-	No se ha asignado recursos financieros para capacitaciones, que se enfocan al cumplimiento de objetivos.
Recursos = $\frac{\text{Accionesdestinadas a la economía de recursos}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{5}{15} = 0,33$ = 33%	El 33% de las acciones del departamento contribuyen con economía en el uso de recursos.
ECOLOGÍA		
Ecología = $\frac{\text{Sistemasdestinados a la gestión ambiental}}{\text{Total de sistemas}}$	$\frac{1}{2} = 0,5$ = 50%	Uno de los sistemas existentes está destinado al cuidado ambiental.
Ecología = $\frac{\text{Procesos de gestión ambiental}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{17}{23} = 0,74$ = 74%	El 26% de los procesos no están destinados al cuidado ambiental.
ÉTICA		
Ética = $\frac{\text{Estudiospar concientizar acerca de valores}}{\text{Total de estudios realizados}}$	-	No existen estudios para concientizar los valores en la planta.
Ética = $\frac{\text{Propuestas para incentivar conducta ética}}{\text{Total de propuestas}}$	-	No se han realizado propuestas para incentivar una conducta ética en la planta.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.4 7/11

INFORME EJECUTIVO APLICACIÓN DE INDICADORES AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Quito, 24 de enero de 2011

Ingeniero
Esteban Ánker
PRESIDENTE EJECUTIVO
ATU ARTÍCULOS DE ACERO
Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de la Ing. Andrea Campaña, Jefe de Equipo de Auditoría asignada para el presente examen.

Como parte de mis funciones realicé la aplicación de indicadores al departamento de producción, los cuales han permitido evaluar la gestión que ha tenido en el desarrollo de diferentes componentes como son: el proceso administrativo, eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética.

Del estudio realizado se presenta las siguientes situaciones que constituyen debilidades importantes:

PLANEACIÓN

INCUMPLIMIENTO DE LA PLANEACIÓN

Un número significativo del personal de producción no participa en el cumplimiento de la planificación elaborada para el departamento.

Esto se debe a que la misma no se ha dado a conocer a todo el personal y se lo aplica parcialmente.

Provocado por la falta de interés por parte de los directivos en difundir la planeación al personal subalterno.

Ha ocasionado que su trabajo no se enfoque al logro de objetivos del departamento



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.4 8/11

Conclusión

El personal reconoce que existe una planeación del departamento pero la misma no es compartida a todo el personal, por lo que no toman conciencia de su cumplimiento y no la consideran en su forma de operar.

Recomendación

Al Gerente de Planta

- Es conveniente que convoque al personal para hacer una presentación de la planeación elaborada para el departamento a manera de campaña a través de la cual se sensibilice y promueva a la participación de todos los empleados en el cumplimiento de la misma.

ORGANIZACIÓN

NO EXISTE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Las funciones del personal no están claramente delimitadas.

Esto se debe a la inexistencia de un área responsable de la administración del personal.

Provocado por el desconocimiento por parte de los directivos en la creación de un área destinada a la gestión del recurso humano.

Lo cual repercute en el retraso, duplicidad de funciones, las mismas que no son evaluadas y no contribuyen en la productividad del departamento.

Conclusión

No se ha realizado una delimitación clara de las funciones del personal, debido a que no existe un departamento destinado a gestionar el recurso humano por lo que sus funciones no son las adecuadas para contribuir al logro de objetivos departamentales.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- Es importante que se analice la propuesta de crear un área destinada a gestionar el recurso humano, así como delegar un responsable de administrar adecuadamente al personal.



DIRECCIÓN

ESTRÉS LABORAL

Parte del personal menciona que la presión del trabajo le genera algún tipo de estrés y falta de motivación personal.

Esto se debe a la inexistencia de un profesional y una buena práctica laboral que permita motivar al personal y evitar el estrés en el trabajo.

Las autoridades no se han preocupado por el manejo de problemas como el estrés del personal, así como la implementación de incentivos para mejorar las funciones de los empleados.

Lo cual ocasiona que el personal se sienta tensionado con la realización de funciones y su ejecución no sea la adecuada afectando la cultura organizacional.

Conclusión

Parte de los empleados señalan que poseen problemas de estrés generados por el trabajo y falta de motivación en la realización de sus funciones.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- Analizar la propuesta de implementar un área que se enfoque al manejo del estrés y generar estrategias para incentivar el desempeño laboral que permita enriquecer el compromiso de los empleados y colabore a una cultura organizacional apropiada.

CONTROL

NO EXISTE SUFICIENTE PERSONAL PARA GESTIONAR LA CALIDAD

El personal que se dedica a gestionar la calidad no es el suficiente para realizar todos los procedimientos definidos en el sistema.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.4 10/11

Esto se debe a la falta de cumplimiento de la política en la cual exige que se involucre a todo el personal en la gestión de calidad.

Provocado por la falta de promoción de la calidad y la organización a través de la cual se integre a todo el personal en la gestión de la calidad.

Ha ocasionado que existan fallas en los controles que se reflejan en productos defectuosos.

Conclusión

Debido a la falta de organización y promoción para involucrar a todo el personal en la gestión de la calidad, por parte de los responsables ha provocado aplicación parcial de los procedimientos definidos en el sistema.

Recomendaciones

Al Gerente de Planta

- Disponer se convoque a una reunión con las personas destinadas a gestionar la calidad, para que se realice una propuesta de estrategias para involucrar a todo el personal en una cultura de calidad, para dar cumplimiento a los procedimientos definidos en el sistema los cuales enfocan a la disminución de errores.

INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA

NO EXISTE APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA

Se encontró que en el departamento de producción no se aplican indicadores que permitan medir el buen uso de recursos en cuanto a eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética.

Debido a la inexistencia de procedimientos que estén destinados a la evaluación del uso de recursos en los aspectos analizados.

Provocado por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades en evaluar la gestión que se realiza en el departamento con respecto al uso de recursos enfocados a eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética.



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

PE.4 11/11

Al no aplicar este tipo de indicadores, no se posee información óptima para que se tomen acciones destinadas al uso adecuado de los recursos que permitan el logro de objetivos.

Conclusión

No existen procedimientos destinados a gestionar la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética en el departamento de producción, debido a que las autoridades desconocen métodos para evaluar estos aspectos.

No poseen herramientas de apoyo en la toma de decisiones para alcanzar objetivos a través del uso adecuado de recursos.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- Disponer al Gerente de Planta se realicen reuniones con el personal de principales cargos del departamento para que se elaboren indicadores de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, que permitan obtener resultados de su gestión las mismas que están enfocados al logro de objetivos de la fábrica.

Al Gerente de Planta

- Disponer a la Jefa de producción que a través de reuniones con el personal del departamento se realicen propuestas de procedimientos que permitan promover el uso adecuado de recursos y cultura organizacional enfocados en eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética; lo cual permitirá el logro de objetivos bajo un apropiado ambiente laboral.

Esta apreciación se basa en la evaluación realizada, para lo cual se ha presentado recomendaciones que deben ser analizadas para la aplicación inmediata las mismas que están destinadas al logro de objetivos de la fábrica.

Atentamente,

Andrea Campaña
JEFE DE EQUIPO
AUDIT GER CIA. LTDA.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 24/01/11
FECHA: 25/01/11



ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
HOJA DE HALLAZGOS 1

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

DESCONOCIMIENTO DEL MANUAL POR PARTE DEL PERSONAL DE PRODUCCIÓN	
CONDICIÓN	El manual de funciones de producción no ha sido difundido, ya que de 102 empleados del departamento solamente 45 conocen la existencia del mismo.
CRITERIO	No se cumplió con los procedimientos del manual de calidad que exigen que se realice una actualización anual de los manuales existentes, los mismos que debe conocer y aplicar el personal para un mejor desarrollo de sus funciones.
CAUSA	La falta de control y seguimiento a los procedimientos establecidos para el manejo, actualización y difusión del manual, por parte del Gerente de Planta y Jefa de producción.
EFFECTO	Al no contar con un manual actualizado ha provocado que el personal lo aplique parcialmente y no contribuya con información que mejoren las funciones de los empleados debido a que no cubre todos los procedimientos.
CONCLUSIÓN	El departamento no cuenta con manuales actualizados, ocasionando una aplicación y conocimiento parcial del mismo, ya que no cubre todos los procedimientos que se desarrollan en el departamento
RECOMENDACIÓN	<p>Al Gerente de Planta</p> <ul style="list-style-type: none"> Disponer a la Jefa de Producción que a través de reuniones con el personal que ocupa los principales cargos en el departamento, Jefe de Control de Calidad, Jefe de Operaciones y Jefe del Departamento Técnico, se realice un análisis actual de los procedimientos y cumpla con la actualización del manual para que sea un instrumento que contribuya al mejor desempeño del personal orientado al cumplimiento de objetivos de la empresa.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

HA.1 2/3

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
HOJA DE HALLAZGOS 2

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

INCUMPLIMIENTO DEL INSTRUCTIVO DE INSPECCIÓN DEL PRODUCTO	
CONDICIÓN	El 7% de la producción, llegó con fallas a los clientes por errores cometidos en el departamento de producción.
CRITERIO	No se ha dado cumplimiento al instructivo de inspección de producto final que exige que se realice revisiones al 100% de los productos.
CAUSA	La confianza de los supervisores en que todo el personal cumpla con el autocontrol en cada etapa de acuerdo a los requerimientos del producto.
EFECTO	El incumplimiento del instructivo ocasionó la generación de 140 pedidos en garantías entre reproceso y fabricación total de productos incurriendo en recursos económicos, humanos y de espacio por la fábrica
CONCLUSIÓN	Existe incumplimiento del instructivo de inspección final y falta de compromiso por parte del personal en el autocontrol en cada etapa, lo que provoca que lleguen productos con fallas a los clientes, para lo cual se da una solución inmediata a través de la generación de pedidos en garantía incurriendo en recursos económicos, humanos y de espacio por la fábrica.
RECOMENDACIÓN	<p>Al Gerente de Planta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convocar a una reunión a todo el personal del departamento de producción, para hacer un llamado participativo al cumplimiento del autocontrol en cada etapa y difundir el contenido del instructivo para que los responsables cumplan con sus procedimientos. De esta manera contribuyen con la disminución de los pedidos en garantías y recursos que se utilizan en su fabricación. • Disponer a la Jefa de Producción que se realicen comités con el personal responsable de cada sección de la planta, para analizar las fallas que se tienen en los productos, y buscar soluciones que mejoren los procedimientos, para que sean implementados.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

HA.1 3/3

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
HOJA DE HALLAZGOS 3

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

INCUMPLIMIENTO EN LAS FECHAS DE ENTREGA DE PRODUCCIÓN	
CONDICIÓN	El 88% de la producción de los muebles cumple con las fechas de entrega de fábrica de acuerdo a la planificación, por lo que existen retrasos en el 12% de la producción
CRITERIO	Se está incumpliendo con el objetivo y políticas departamentales que exigen el cumplimiento de entrega de fábrica en el 100%, de acuerdo a la planificación elaborada.
CAUSA	El Gerente de Planta aprueba a los ejecutivos que se ingresen pedidos a menor plazo que afectan la capacidad de la producción.
EFFECTO	Ocasiona que se incurra en mayores jornadas de trabajo y recursos para que se logre la producción planificada.
CONCLUSIÓN	Existe un retraso en la producción, debido a que las autoridades de la fábrica autorizan los pedidos a menor plazo sin considerar la capacidad de la planta ocasionando incumplimiento de objetivos, además para cumplir con las fechas de entrega de fábrica se incurra en más recursos.
RECOMENDACIÓN	<p>Al Gerente de Planta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para las autorizaciones de los pedidos a menor plazo analizar la capacidad de la planta, sin que ellos afecten a la planificación de otros productos, evitando retrasos en la producción. • Mediante reuniones con los Jefes de Producción, Control de Calidad, Operaciones, Departamento Técnico y Ventas para analizar la capacidad general de la planta y se realicen propuestas que mejoren los procesos, para que se pueda cumplir con los requerimientos de los clientes al disminuir los plazos de entrega de los productos.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 25/01/11
FECHA: 26/01/11



ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
ESTRUCTURA DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA
LA COBRANZA

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

MANUAL DE COBRANZAS

1. Introducción

El presente manual tiene el propósito brindar información en forma clara y precisa sobre los procesos internos del departamento de Cobranzas de la fábrica ATU, que actualmente se realizan para llevar a cabo la facturación, cobro oportuno, el control y registro de las cuentas con antigüedad de saldos de cada uno de los clientes que nos solicitan impresos para el desarrollo productivo.

El Manual de Cobranzas será revisado y aprobado anualmente por el Comité Ejecutivo de Fábrica, con la finalidad de actualizarlo y mantenerlo vigente.

El Comité Ejecutivo de Fábrica aprobará cualquier cambio o modificación de este Manual y el Jefe de cobranzas se encargará de realizar las actualizaciones necesarias.

2. Objetivos

- Entregar oportunamente las facturas al cliente.
- Tener un registro y control de los cobros de manera puntual.
- Contribuir con una gestión eficiente de cobranzas de cuentas.

3. Alcance

El manual tiene un alcance en todas las funciones que se realizan en el departamento de cobranzas, desde la facturación hasta la cobranza de las cuentas de clientes.



4. Responsable

El responsable del manejo, actualización, control y aplicación del manual es el Jefe de Cobranzas. Al 2011 la persona que ocupa este cargo es el Ing. Roberto Rivera.

5. Políticas

- Se procederá a facturar en base a los contratos, recibidos de la coordinación de ventas.
- Diariamente actualizar el plan de cobros.
- Los recaudadores elaboran el programa de visitas semanal a clientes y lo presentan para autorización y comentario al jefe de cobranzas.
- Los recaudadores a su regreso de la ruta elaborarán un informe de cobranzas realizadas, así como un detalle de los problemas presentados por factura y por cliente.
- Los recaudadores por seguridad depositarán los cheques cobrados inmediatamente, anexando la constancia bancaria del depósito.
- El Jefe de cobranzas informará semanalmente a la gerencia de ventas los saldos de cuentas por cobrar a clientes y la situación que guarda cada una.
- Los cuentas por cobrar con vencimiento por más de 90 días serán analizados en conjunto con la gerencia de ventas y finanzas a fin de determinar las acciones a seguir y replantear las estrategias de cobro.

6. Procedimientos para la cobranza

NRO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	COORDINACIÓN DE VENTAS	La coordinación de ventas envía los contratos para proceder a la elaboración de facturas de impresos efectuados y entregados a los clientes.	CONTRATOS
2	COBRANZA	Las facturas elaboradas con la documentación soporte se entregan al recaudador, para dar inicio a los trámites de cobro oportuno.	FACTURAS



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

PE.5 3/3

NRO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
3	COBRANZA	El recaudador elabora semanalmente el Programa de visitas de los Clientes, el cual lo entrega al jefe de cobranzas para su autorización y comentario.	PLAN DE COBROS
4	COBRANZA	El área de cobranza verifica que la documentación soporte este completa para elaborar el reporte de visitas semanal de ruta en base al plan.	DOCUMENTO
5	COBRANZA	El jefe de cobranzas elabora un reporte de cuentas por cobrar semanal, la cual se distribuye internamente a la coordinación de ventas y al Gerente de ventas.	CARTERA
6	COBRANZA	El jefe de cobranzas da seguimiento a los tiempos de pagos especificados en los Contratos.	DOCUMENTO
7	COBRANZA	Los recaudadores a su regreso de la ruta elaboran un informe de cobranza realizado diariamente en el cual se indique las actividades efectuadas, los problemas presentados por factura y cliente, adjuntando el registro del cobro.	INFORME
8	COBRANZA	Los recaudadores reciben los pagos y proceden a depositarlo diariamente.	PAGO

Propuesta

Se realiza una propuesta de un manual para el departamento de cobranzas, el cual debe ser revisado por el Gerente de Ventas a través de reuniones con el personal del departamento para que se analice los procesos, la interacción de los mismos, y se realice una propuesta con las modificaciones que consideren necesarias para que el mismo sea autorizado por el Presidente Ejecutivo y se lo implemente.

El manual es una herramienta técnica que permite a través de su cumplimiento mejorar el desempeño del personal, con lo cual se participará en el logro de los objetivos de la fábrica.

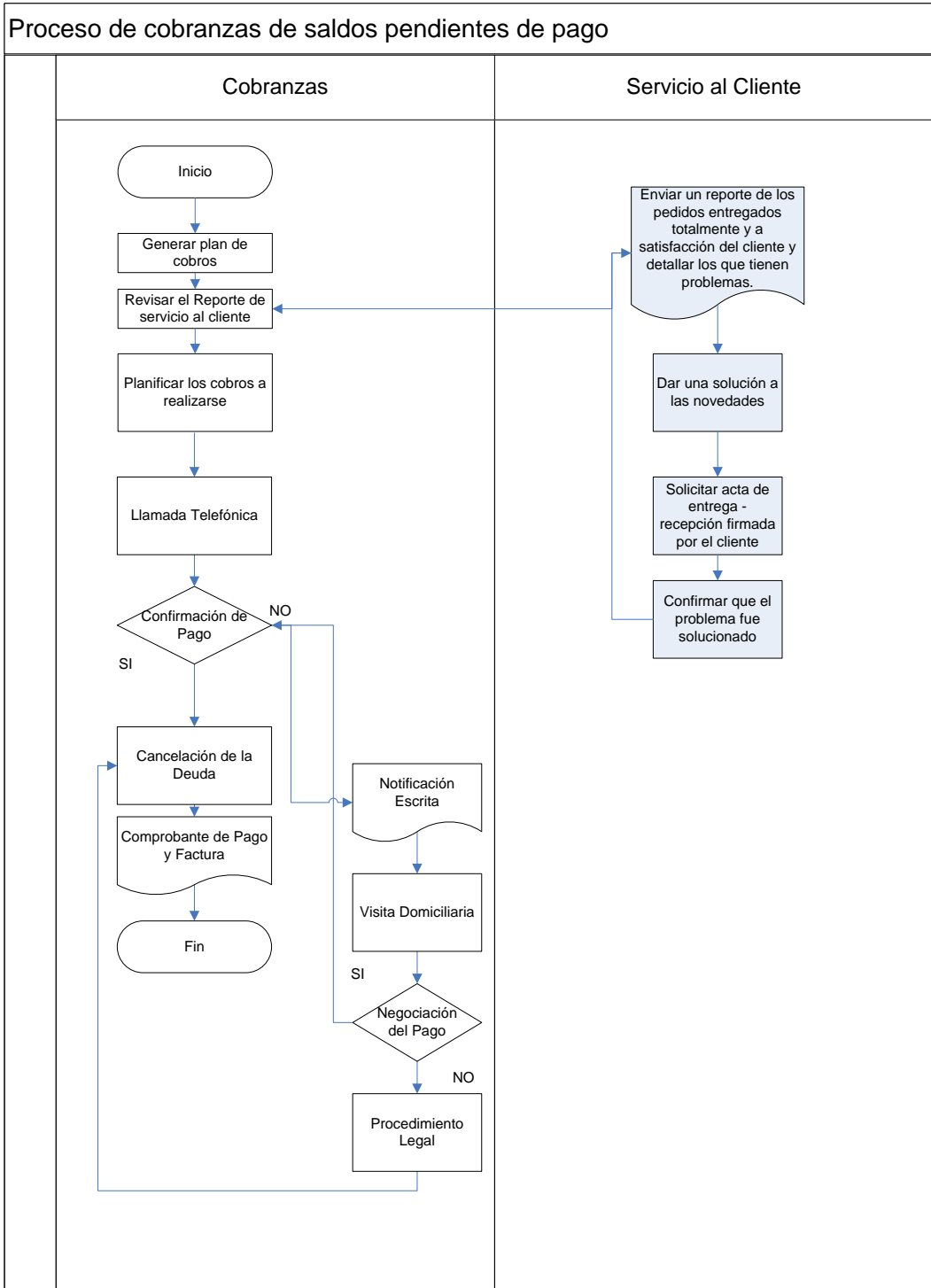
ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 26/01/11
FECHA: 27/01/11



ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
PROPUESTA DE FLUJOGRAMA PARA EL PROCESO DE COBRO

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010





"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DC.1.1 2/2

Propuesta

La propuesta que se plantea es definir un procedimiento en el departamento de operaciones, para que se envíe directamente a cobranzas un reporte de los pedidos que fueron entregados totalmente, el mismo que facilitará al personal la elaboración del plan de cobros ya que dispondrá de una información confiable y oportuna.

De esta manera el personal de cobranzas tendrá un documento de constancia de que el producto ya fue entregado a los clientes lo cual permitirá que se inicie el proceso de cobro, centralizando los procedimientos en este departamento, sin depender de actividades de otros departamentos que retrasen su gestión.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 26/01/11
FECHA: 27/01/11

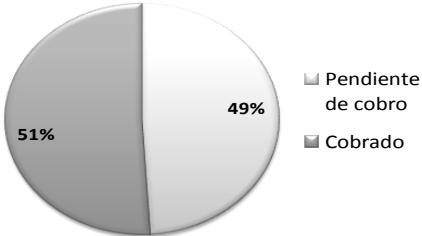


"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DC.3.1. 1/2

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CÉDULA DE REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

DOCUMENTO	ANÁLISIS DE REPORTE DE CARTERA VENCIDA																			
RESULTADOS DEL ANÁLISIS	<p>Se analizó el reporte de cartera vencida para conocer cuánto representa el monto pendiente de cobro sobre el total facturado que debió ser cobrado obteniendo los siguientes resultados:</p> <table border="1"> <tr> <td>Total facturado</td> <td>4'516.939</td> </tr> <tr> <td>Monto pendiente de pago</td> <td>2'214.755</td> </tr> </table>  <p>De los pedidos pendientes de cobro:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>CANTIDAD DE PEDIDOS</th> <th>MONTO POR COBRAR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>1</td> <td>18317</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>3</td> <td>194795</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>21</td> <td>2001643</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>25</td> <td>2214755</td> </tr> </tbody> </table> <p>✓ Comprobado con la legalidad de las facturas de los clientes</p> <p>Del total facturado a los clientes que mantienen cuentas pendientes de pago con la fábrica, se ha logrado recuperar el 51% del monto, mientras que la cartera vencida por cobrar representa el 49%.</p> <p>Según las políticas de pago que se establecen en el contrato de venta, el 40% del valor del pedido se lo concede a crédito hasta que se entregue totalmente el producto, por lo que este valor tiende a ser de difícil recuperación e inclusive incobrable a pesar que la fábrica cumplió con la entrega de los muebles.</p> <p>La mayoría de los pedidos pendientes de cobro son del 2010, con 21 pedidos, 3 pedidos del 2009 y 1 pedido del 2008. Los clientes mantienen grandes proyectos con la fábrica para los cuales se generan varios pedidos, los cuales son cancelados en su totalidad cuando las obras queden concluidas. Por lo que el personal de cobranzas espera la entrega total del producto para iniciar la gestión de cobro.</p>	Total facturado	4'516.939	Monto pendiente de pago	2'214.755	AÑO	CANTIDAD DE PEDIDOS	MONTO POR COBRAR	2008	1	18317	2009	3	194795	2010	21	2001643	TOTAL	25	2214755
Total facturado	4'516.939																			
Monto pendiente de pago	2'214.755																			
AÑO	CANTIDAD DE PEDIDOS	MONTO POR COBRAR																		
2008	1	18317																		
2009	3	194795																		
2010	21	2001643																		
TOTAL	25	2214755																		



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

DC.3.1 2/2

PROPUESTA	Establecer con los clientes formas de pago, que permitan recuperar el monto de los pedidos que fueron entregados para que el personal de cobranzas gestione el cobro antes del vencimiento de las cuentas; para que se recupere cartera y no se mantengan altos montos pendientes de cobro por tanto tiempo.
------------------	--

OBSERVACIONES

Existen cuentas pendientes de cobro, sin que el personal del departamento, gestione la recuperación de las cuentas periódicamente.

De acuerdo al reporte se mantienen cuentas desde el 2008, la misma que no ha disminuido y no se han elaborado estrategias para gestionar el cobro.

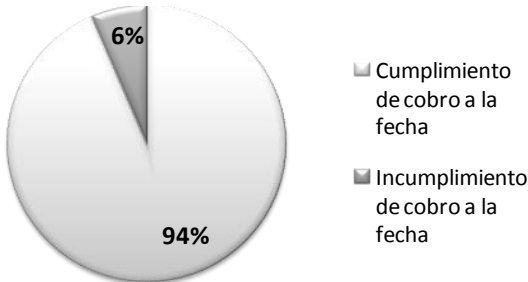
ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 27/01/11
FECHA: 28/01/11



ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CÉDULA PARA DETERMINAR CRITERIOS DE EVALUACIÓN

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

FACTOR	Análisis de cumplimiento de los planes de cobro				
DOCUMENTO	Se analiza el reporte de cobros realizados				
INDICADOR	<p>De acuerdo al reporte del plan de cobros que se genera en el departamento se obtuvo los siguientes resultados:</p> <table border="1"> <tr> <td>Total de pedidos planeados de cobro</td> <td>1.121</td> </tr> <tr> <td>Total de cobros realizados a la fecha</td> <td>1.049</td> </tr> </table> <p>Cobros a tiempo = $\frac{\text{Total de cobros realizados}}{\text{Total de cobros planeados}}$</p> <p>Cobros a tiempo = $\frac{1.049}{1.121} = 0,94 = 94\%$</p>  <p>Interpretación</p> <p>El 94% de los cobros se cumplió en las fechas planeadas, mientras que el 6% de los pedidos no se cobró en las fechas establecidas. Entre las causas que retrasan el cobro de los pedidos están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El retraso de la entrega del producto, retrasa el cobro de los pedidos. • Incumplimiento del personal en la realización del cobro en las fechas planeadas, ya que no se envían las facturas a tiempo y demora en la gestión de cobro. <p>Esto se debe a la inexistencia de un reglamento interno para el departamento en el que se establezcan políticas y procedimientos para gestionar el cobro, que contribuya a mejorar el desempeño del personal.</p>	Total de pedidos planeados de cobro	1.121	Total de cobros realizados a la fecha	1.049
Total de pedidos planeados de cobro	1.121				
Total de cobros realizados a la fecha	1.049				



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DC.4.1 2/2

PROPUESTA	Realizar comités de mejoramiento para el proceso de cobranzas en el cual se analice propuestas de políticas y procedimientos que contribuyan con el mejoramiento en el desempeño del personal para realizar una gestión de cobro eficiente.
------------------	---

OBSERVACIONES

El 6% del total de los cobros no se realizaron en las fechas planeadas debido a la falta de gestión y mala coordinación con el área de servicio al cliente con la cual se mantiene una conexión para transmitir información sobre la entrega de los pedidos.

Estos inconvenientes afectan el proceso de cobro y dificulta la recuperación de las cuentas en las fechas que se planifica.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 27/01/11
FECHA: 28/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.6 1/4

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE
COBRANZAS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

PO = Ponderación Total

CO = Calificación Obtenida

Nro.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	(PT)	(CO)	OBSERVACIONES
1	¿Apoya la dirección a la implementación de proyectos que generen valor al departamento?		X		10	3	No se han realizado proyectos para el departamento.
2	¿Existen políticas establecidas para el área de Cobranzas?		X		10	6	Se han planteado políticas pero no están aprobadas formalmente.
3	¿Tiene un organigrama actualizado del departamento?		X		10	8	
4	¿Considera que el ambiente de trabajo es el adecuado para el personal?	X			10	10	
5	¿Se han identificado riesgos de incobrabilidad en las cuentas por cobrar?	X			10	10	
6	¿Se mide el desempeño del personal para gestionar el cobro de cuentas?		X		10	4	Únicamente se evalúa la disminución de la cartera de manera general.
7	¿Se han establecido procedimientos para disminuir el monto de cartera por cobrar?		X		10	4	La cobranza depende de la entrega total del producto por lo que no se ha gestionado procedimientos de cobro.
8	¿Se supervisa todas las actividades que realizan los empleados?	X			10	10	



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.6 2/4

Nro.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	(PT)	(CO)	OBSERVACIONES
9	¿Existe comunicación entre los integrantes del departamento?	X			10	10	
10	¿Se brinda capacitaciones al personal periódicamente?		X		10	5	Solamente se capacita al personal cuando existen cambios en el sistema informático.
11	¿Se tiene una planificación estructurada para realizar los cobros?		X		10	6	Existe la planificación pero en ocasiones no se la cumple, por retrasos en producción.
12	¿Existe emisión de facturas numeradas automáticamente?	X			10	10	
13	¿El sistema informático de la empresa cumple con los requerimientos necesarios para el departamento?	X			10	10	
TOTAL					130	96	

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 28/01/11
FECHA: 31/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.6 3/4

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
MEDICIÓN DE RIESGOS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones

PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

OBJETIVO: Evaluar el control interno y medir riesgos

NC = Nivel de Confianza

CO = Calificación Obtenida

PT = Ponderación Total

RIESGO DE CONTROL (RC)		
Alto	Medio	Bajo
5% - 55%	56% - 75%	76% - 95%
Bajo	Medio	Alto
NIVEL DE CONFIANZA (NC)		

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = (CO/PT) \times 100$$

CO = 96

PT = 130

NC = 74%

$$NC = \left(\frac{96}{130} \right) * 100 = 0,74$$

$$NC = 74\%$$

RIESGO DE CONTROL

$$RC = 100 - NC$$

RC = 26%

$$RC = 100 - 74$$

$$RC = 26\%$$

Interpretación: De acuerdo a la aplicación del cuestionario se obtiene un nivel de confianza medio con 74%, mientras que el riesgo de control es medio con un 26%



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.6 4/4

Riesgo Inherente: Es propio de la naturaleza de las operaciones, según la evaluación realizada se obtuvo un riesgo inherente del 31%.

Riesgo de Detección: Es el riesgo que de hecho existe y que no sea detectado por los procedimientos de auditoría, para lo cual se considera un riesgo de detección del 15%

Riesgo de Auditoría:

Riesgo de Auditoría = Riesgo Inherente x Riesgo de Control x Riesgo de detección

Riesgo de Auditoría = 0,31 x 0,26 x 0,15 = 0,0122

Riesgo de Auditoría = 1,22%

En calidad de auditores nos enfrentamos a un 1,22% de Riesgo de Auditoría específicamente al Departamento de Cobranzas, de que ha ocurrido un error material; y éste ha evadido los controles del cliente y podría no ser detectado por los procedimientos de los auditores.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 28/01/11
FECHA: 31/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.7 1/11

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO
DE COBRANZAS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
PLANEACIÓN		
Visión= $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{1}{4} = 0,25 = 25\%$	El 75% no conoce la visión de la fábrica.
Visión= $\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$	$\frac{2}{3} = 0,67 = 67\%$	El 33% de los empleados que conocen la visión no la comparten.
Misión= $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{1}{4} = 0,25 = 25\%$	El 75% no conoce la visión de la fábrica.
Misión = $\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{1}{4} = 0,25 = 25\%$	El 75% de los empleados no participa en la misión.
Objetivos = $\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$	$\frac{1}{3} = 0,33 = 33\%$	No cumplen con el 67% de sus objetivos.
Estrategias = $\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$	-	No se han elaborado estrategias para el departamento.
Políticas= $\frac{\text{Políticas autorizadas}}{\text{Políticas propuestas}}$	$\frac{1}{6} = 0,17 = 17\%$	El 83% de las políticas establecidas no están autorizadas.
Políticas= $\frac{\text{Total de políticas}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{1}{5} = 0,2 = 20\%$	El 80% de los procesos no están apoyados por políticas.
ORGANIZACIÓN		
Estructura Organizacional = $\frac{\text{Áreas de directivos}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{1}{3} = 0,33 = 33\%$	El 33% de las áreas corresponde a nivel directivo en el departamento.
Estructura Organizacional = $\frac{\text{Áreas de operación}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{2}{3} = 0,67 = 67\%$	El 67% de las áreas está integrada por personal operativo.



INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
División de Funciones = $\frac{\text{Personal con distribución clara de funciones}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{2}{4} = 0,5 = 50\%$	El 50% del personal considera que no existe una división clara de funciones.
Cultura Organizacional = $\frac{\text{Personas que participan en las mejoras}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{1}{4} = 0,25 = 25\%$	El 75% del personal no participa en mejoras, debido a que estas acciones se las designa al personal responsable del departamento.
Cultura Organizacional = $\frac{\text{Áreas con mejoras}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{1}{3} = 0,33 = 33\%$	No se ha definido mejoras en el 67% de las áreas.
Recurso Humano = $\frac{\text{Valuación de puestos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{0}{4} = 0$	No se realiza valuación de puestos.
Recurso Humano = $\frac{\text{Personal de base}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{4}{4} = 1 = 100\%$	
Recurso Humano = $\frac{\text{Personal temporal}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{0}{4} = 0$	No existe personal que trabaje temporalmente.
Instrumentos técnicos de apoyo = $\frac{\text{Manuales elaborados}}{\text{Manuales programados}}$	$\frac{0}{1} = 0$	No se ha elaborado ningún tipo de manual para el departamento.
Instrumentos técnicos de apoyo = $\frac{\text{Manuales}}{\text{Áreas}}$	$\frac{0}{3} = 0$	No existe un manual para el departamento.
DIRECCIÓN		
Liderazgo = $\frac{\text{Estilos de liderazgo actual}}{\text{Total de estilos empleados}}$	$\frac{1}{2} = 0,5 = 50\%$	Se utiliza 1 de los estilos empleados que representa el 50%
Liderazgo = $\frac{\text{Personal que acepta el estilo}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{3}{4} = 0,75 = 75\%$	El 25% del personal no acepta el estilo de liderazgo.
Comunicación = $\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$	$\frac{2}{3} = 0,67 = 67\%$	El 33% de los canales establecidos no se los utiliza.
Comunicación = $\frac{\text{Canales de comunicación}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{3}{3} = 1 = 100\%$	



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

PE.7 3/11

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
Motivación = $\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{0}{4} = 0$	No se realizan incentivos para el personal.
Motivación = $\frac{\text{Incentivos utilizados}}{\text{Total de incentivos}}$	$\frac{0}{2} = 0$	No se emplean ningún tipo de incentivos.
Manejo del estrés = $\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{3}{4} = 0,75 = 75\%$	El 75% del personal tiene problemas de estrés debido al trabajo.
CONTROL		
Naturaleza = $\frac{\text{Controles preventivo s}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{0}{5} = 0$	No existen controles preventivos en el departamento.
Naturaleza = $\frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{4}{5} = 0,8 = 80\%$	El 20% de los controles no son concurrentes.
Naturaleza = $\frac{\text{Controles de retroalimentación}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{1}{5} = 0,2 = 20\%$	El 80% de los controles no son destinados a retroalimentación.
Sistemas = $\frac{\text{Controles automáticos}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{3}{5} = 0,6 = 60\%$	El 40% de los controles no son automatizados, los mismos son realizados manualmente.
Proceso = $\frac{\text{Normas aprobadas}}{\text{Normas propuestas}}$	$\frac{1}{4} = 0,25 = 25\%$	El 75% de la normativa propuesta no está aprobada.
Proceso = $\frac{\text{Acciones correctivas}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{3}{10} = 0,3 = 30\%$	El 70% de las acciones no son destinadas a corregir.
Calidad = $\frac{\text{Personal destinado a la gestión de la calidad}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{0}{4} = 0$	No existe personal destinado a la gestión de la calidad.
Calidad = $\frac{\text{Sistemas de gestión de calidad}}{\text{Total de sistemas}}$	-	En el departamento no se ha implementado Sistemas de gestión de la calidad.
Calidad = $\frac{\text{Procesos enfocados a la calidad}}{\text{Total de procesos}}$	-	No existen procesos que se enfoquen a la calidad.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.7 4/11

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CRITERIOS DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN FINAL

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
1.	PLANEACIÓN	800	212	
1.1	Visión			27%
1.1.1	Empleados que la conocen	100	25	
1.1.2	Empleados que la comparten	100	67	
1.2	Misión			
1.2.1	Empleados que la conocen	100	25	
1.2.2	Empleados que participan en su definición	100	25	
1.3	Objetivos	100	33	
1.4	Estrategias	100	0	
1.5	Políticas			
1.5.1	Aplicadas	100	17	
1.5.2	Por procesos	100	20	
2.	ORGANIZACIÓN	1000	308	
2.1	Estructura organizacional			31%
2.1.1	Directivos	100	33	
2.1.2	Operativos	100	67	
2.3	División de funciones	100	50	
2.4	Cultura organizacional			
2.4.1	Personas que participan en mejoras	100	25	
2.4.2	Áreas con mejoras	100	33	
2.5	Recurso humano			
2.5.1	Valuación de puestos	100	0	
2.5.2	Personal de base	100	100	
2.5.3	Personal temporal	100	0	
2.6	Instrumentos técnicos de apoyo			
2.6.1	Manuales elaborados	100	0	
2.6.2	Manuales por área	100	0	



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.7 5/11

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
3.	DIRECCIÓN	700	367	
3.1	Liderazgo			52%
3.1.1	Estilo actual	100	50	
3.1.2	Personal que acepta el estilo	100	75	
3.2	Comunicación			
3.2.1	Canales utilizados	100	67	
3.2.2	Canales por área	100	100	
3.3	Motivación			
3.3.1	Personal que recibe incentivos	100	0	
3.3.2	Incentivos utilizados	100	0	
3.4	Manejo del estrés	100	75	
4.	CONTROL	900	215	
4.1	Naturaleza			24%
4.1.1	Controles preventivos	100	0	
4.1.2	Controles concurrentes	100	80	
4.1.3	Controles de retroalimentación	100	20	
4.2	Sistemas	100	60	
4.3	Proceso			
4.3.1	Normas aprobadas	100	25	
4.3.2	Normas correctivas	100	30	
4.4	Calidad			
4.4.1	Personal destinado a la gestión de la calidad	100	0	
4.4.2	Sistemas de gestión de calidad	100	0	
4.4.3	Procesos enfocados a la calidad	100	0	
	TOTAL	3400	1102	32%



INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
EFICACIA		
Eficacia Programática = $\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$	$\frac{3}{7} = 0,43$ = 43%	El 57% de incumplimiento de las metas.
Eficacia Presupuestaria = $\frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$	$\frac{187,234}{234.567} = 0,8$ = 80%	Se ejecuta en el 80%, dentro del rubro asignado en el presupuesto.
EFICIENCIA		
Eficiencia = $\frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestaria}}$	$\frac{0,43}{0,80} = 0,54$ = 54%	Existe una deficiencia del 46%.
ECONOMÍA		
Manejo de personal = $\frac{\text{Gasto personal capacitado}}{\text{Gasto total de capacitación}}$	-	No se ha asignado recursos financieros para capacitaciones, que se enfocan al cumplimiento de objetivos.
Recursos = $\frac{\text{Acciones destinadas a la economía de recursos}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{5}{10} = 0,5$ = 50%	El 50% de las acciones del departamento contribuyen con economía en el uso de recursos.
ECOLOGÍA		
Ecología = $\frac{\text{Sistemas destinados a la gestión ambiental}}{\text{Total de sistemas}}$	-	No existen sistemas de gestión ambiental para que se aplique por el personal.
Ecología = $\frac{\text{Procesos de gestión ambiental}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{0}{10} = 0$	No se han desarrollado procesos en el departamento para el cuidado ambiental.
ÉTICA		
Ética = $\frac{\text{Estudios para concientizar acerca de valores}}{\text{Total de estudios realizados}}$	-	No existen estudios para concientizar los valores en la planta.
Ética = $\frac{\text{Propuestas para incentivar conducta ética}}{\text{Total de propuestas}}$	-	No se han realizado propuestas para incentivar una conducta ética en la planta.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.7 7/11

INFORME EJECUTIVO APLICACIÓN DE INDICADORES AL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

Quito, 01 de febrero de 2011

Ingeniero
Esteban Ánker
PRESIDENTE EJECUTIVO
ATU ARTÍCULOS DE ACERO
Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de la Ing. Andrea Campaña, Jefe de Equipo de Auditoría asignada para el presente examen.

Como parte de mis funciones realicé la aplicación de indicadores al departamento de cobranzas, los cuales han permitido evaluar la gestión que ha tenido en el desarrollo de diferentes componentes como son: el proceso administrativo, eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética.

Del estudio realizado se presenta las siguientes situaciones que constituyen debilidades importantes:

PLANEACIÓN

LA PLANIFICACIÓN DEL DEPARTAMENTO ESTÁ INCOMPLETA

No se han establecido estrategias, objetivos ni políticas claras para las funciones que se realizan en el departamento.

Esto se debe a la inexistencia de normativa en la que se exija la realización de una planificación para el departamento, así como la evaluación periódica de su cumplimiento.

Lo cual ha sido provocado por la falta de diligencia del personal de cobranzas y directivos, para proponer una planificación para el departamento.

Esto ha ocasionado que el personal se limite al cumplimiento de órdenes por parte de la dirección, y la costumbre en la forma que lleva a cabo sus funciones, sin motivarse en el logro de objetivos que beneficiarán a toda la fábrica.



Conclusión

Se encontró que no existe una planeación completa y clara para el departamento, por lo que el personal no cuenta con estrategias ni políticas para el logro de objetivos.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- Disponer al Gerente de Ventas y personal de cobranzas la realización de una planificación en la cual se plantee propósitos bien sustentados, a través de objetivos, estrategias, políticas para el departamento que mediante lineamientos técnicos soporten las acciones de manera eficaz.

Al Gerente de Ventas

- A través de reuniones con el Jefe de Cobranzas elaborar un reglamento interno para el departamento, en el cual se definan procedimientos enfocados a la elaboración y cumplimiento de una planificación para el departamento.

ORGANIZACIÓN

INEXISTENCIA DE INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO

Los procesos y funciones que se realizan en el departamento de cobranzas no están claramente delimitados.

Esto se debe a la inexistencia de un manual de funciones para el departamento.

Provocado por el descuido por parte de los directivos en la elaboración de instrumentos técnicos que apoyen la gestión del departamento.

Lo cual repercute en el desarrollo de las tareas del personal, las mismas que no son evaluadas y no contribuyen en la productividad del departamento.

Conclusión

No existe un instrumento técnico de apoyo en el departamento, por lo que no se ha definido las funciones y tareas específicas de cada puesto.



Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- Disponer al Gerente de Ventas la elaboración de un manual de funciones para el departamento de Cobranzas, el cual apoye la realización de las operaciones destinadas a un mejor desempeño.

DIRECCIÓN

NO EXISTE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

El personal no recibe ningún tipo de incentivos, ni capacitaciones que eleven su desempeño y consideran que tienen algún tipo de estrés por la presión laboral de sus jefes.

Esto se debe a la inexistencia de un profesional y una buena práctica laboral que permita motivar al personal y desarrollar su desempeño.

Las autoridades no se han preocupado por implementar incentivos para mejorar las funciones de los empleados y disminuir problemas de estrés laboral.

Lo cual ocasiona que el personal se sienta tensionado con la realización de funciones y su ejecución no sea la adecuada para alcanzar resultados óptimos en su gestión.

Conclusión

No existe un área destinada a la gestión del recurso humano, ni procedimientos que se enfoquen a elevar el desempeño de los empleados en la realización de sus funciones de una manera apropiada.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- Analizar la propuesta de implementar un área de recursos humanos que se enfoque a generar estrategias para incentivar el desempeño laboral y manejo de estrés, que permita enriquecer el compromiso de los empleados y colabore a una cultura organizacional apropiada.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.7 10/11

CONTROL

INEXISTENCIA DE GESTIÓN DE CALIDAD

No existen procedimientos destinados a gestionar la calidad del departamento de cobranzas.

Esto se debe a la ausencia de estándares de calidad para el departamento.

Provocado por la falta de liderazgo y organización enfocados a la calidad en este departamento por parte de los niveles de decisión.

Ha ocasionado que las funciones no contribuyan a las políticas institucionales que están enfocadas a la calidad.

Conclusión

La falta de organización y promoción para involucrar a todos las áreas de la fábrica en la gestión de la calidad ha provocado que el departamento de cobranzas no cuente con procedimientos, ni personal destinado a la calidad.

Recomendaciones

Al Gerente de Ventas

- Disponer se convoque a una reunión con las personas destinadas a gestionar la calidad, para que se realice una propuesta de estrategias para involucrar a todas las áreas de la fábrica en una cultura de calidad, para dar cumplimiento a los procedimientos definidos en el sistema, los cuales enfocan a la disminución de errores.

INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA

NO EXISTE APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA

Se encontró que en el departamento de cobranzas no se aplican indicadores que permitan medir el buen uso de recursos en cuanto a eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.7 11/11

Debido a la inexistencia de procedimientos que estén destinados a la evaluación del uso de recursos en los aspectos analizados.

Provocado por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades en evaluar la gestión que se realiza en el departamento con respecto a la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética en sus operaciones.

Al no aplicar este tipo de indicadores, no se posee información óptima para que se tomen acciones destinadas al uso adecuado de los recursos que permitan el logro de objetivos y mejor desempeño de sus operaciones.

Conclusión

No existen procedimientos destinados a gestionar la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética en el departamento de producción, debido a que las autoridades desconocen métodos para evaluar estos aspectos.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- Disponer al Gerente de Ventas se realicen reuniones con el personal de principales cargos del departamento para que se elaboren indicadores de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, que permitan obtener resultados de su gestión las mismas que están enfocados al logro de objetivos de la fábrica.

Esta apreciación se basa en la evaluación realizada, para lo cual se ha presentado recomendaciones que deben ser analizadas para la aplicación inmediata las mismas que están destinadas al logro de objetivos de la fábrica.

Atentamente,

Andrea Campaña
JEFE DE EQUIPO
AUDIT GER CIA. LTDA.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 24/01/11
FECHA: 25/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

HA.2 1/2

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
HOJA DE HALLAZGOS 4

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

FALLAS EN LA GESTIÓN DE COBRO DE CARTERA VENCIDA

CONDICIÓN	El personal no se dedica a realizar una gestión de cobro periódica de la cartera vencida.
CRITERIO	Inexistencia de normativa en la cual se definan parámetros para realizar la cobranza mediante una gestión continua en la recuperación de cuentas por cobrar para disminuir el valor de cartera vencida.
CAUSA	Las autoridades mantienen estrechas relaciones con los clientes por lo que les otorgan créditos especiales y extensión en los pagos.
EFECTO	El 49% de la cartera vencida se encuentra pendiente de cobro, con cuentas desde el 2008, lo cual afecta a la liquidez de la empresa.
CONCLUSIÓN	El personal de cobranzas no realiza una gestión eficaz de cobro, por lo que existen cuentas por cobrar desde el 2008 sin que se logre recuperar totalmente el valor facturado.
RECOMENDACIÓN	<p>Al Presidente Ejecutivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Disponer al Gerente de Ventas que a través de reuniones con el Jefe de cobranzas y Jefa de ventas se realice una propuesta de una política que mejore las formas de pago y el cobro de las cuentas. <p>Gerente de ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> Disponer al Jefe de cobranzas se elabore un reporte periódico de cartera vencida que le permita controlar la gestión del personal.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

HA.2 2/2

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
HOJA DE HALLAZGOS 5

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

INCUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE COBRO	
CONDICIÓN	En el 2010, se cumplió con el 94% de los cobros en las fechas planeadas y existen retrasos en los demás pedidos.
CRITERIO	No existe un procedimiento para realizar un control de cumplimiento de los cobros en las fechas planeadas.
CAUSA	La debilidad se ocasiona por la demora en la entrega de los pedidos y las facturas a los clientes oportunamente.
EFFECTO	El personal no gestiona los cobros oportunamente y existe un incumplimiento del 6% de los cobros en las fechas planeadas.
CONCLUSIÓN	Existen pedidos que no se realiza el cobro en las fechas planeadas debido a retrasos en la entrega del producto y en la entrega de las facturas, ya que no se realiza un seguimiento del desempeño del personal.
RECOMENDACIÓN	<p>Al Gerente de Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> A través de comités de mejoramiento con el personal de Cobranzas incentivar al cumplimiento de los cobros en las fechas establecidas. Analizar la propuesta de políticas para evaluar la gestión de cobros e implementar objetivos al departamento que comprometan a los empleados a su cumplimiento en beneficio de toda la fábrica.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 01/02/2011
FECHA: 02/02/2011



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DV.1.1 1/1

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CÉDULA DE REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES
MANUAL E INSTRUCTIVO DE VENTAS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS	PROPUESTA
<p>MANUAL E INSTRUCTIVO DE VENTAS</p> <p>Responsable de la elaboración: Ing. Ricardo Cornejo Ing. Mayra Vaca</p>	<p>La normatividad existente para el departamento se la elaboró con el objetivo de que se cumpla los tiempos de ingreso de pedidos.</p> <p>El 100% del personal conoce las políticas de tiempos para la generación de pedidos, pero no cumplen con la aplicación del mismo, ya que por motivo de cumplir con los objetivos de ventas, los ejecutivos ingresan los pedidos a su criterio y no respetan los procedimientos establecidos.</p> <p>Además que informan que las autoridades aprueban las solicitudes de pedidos a menor plazo sin considerar la capacidad de la fábrica.</p>	<p>A través de reuniones con los ejecutivos de ventas, las autoridades deben hacer un llamado de atención y motivar al personal al cumplimiento de las políticas establecidas para el ingreso de los pedidos.</p>

OBSERVACIONES

A pesar de que el personal conoce la normativa establecida para sus funciones, ingresan pedidos a menor plazo incumpliendo con la misma.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 03/02/11
FECHA: 04/02/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DV.3.1 1/3

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CÉDULA DE REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

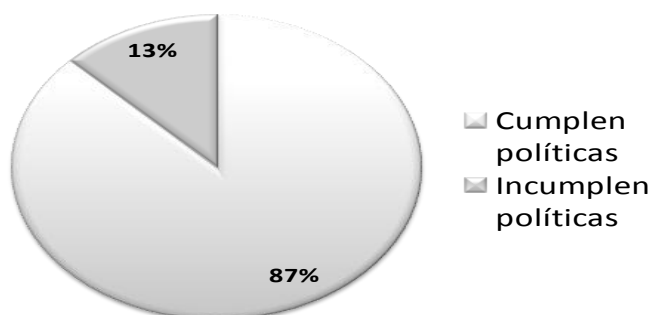
ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE TIEMPOS DE INGRESOS DE PEDIDOS

DOCUMENTO | Reporte de ventas

RESULTADO DEL ANÁLISIS

Se analizó el reporte de las ventas, para determinar en qué medida se da cumplimiento a las políticas de tiempos de ingreso de pedidos, obteniendo los siguientes resultados:

Total de pedidos ingresados	2.015
Total de pedidos que cumplen las políticas de ingreso	1.760



Interpretación

El 87% de los pedidos ingresados en el 2010 cumplen con los tiempos establecidos según las políticas, y el 13% de los pedidos se los ingresa a menor tiempo.

A continuación se presenta una tabla con la cantidad de pedidos ingresados a menor plazo, de acuerdo a los montos analizados los mismos que han sido establecidos en base a la política de ingreso de pedidos.

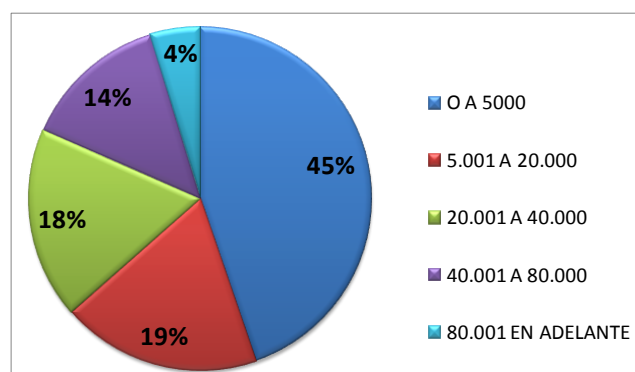
MONTO	CANT. PEDIDOS
0 A 5000	114
5.001 A 20.000	48
20.001 A 40.000	46
40.001 A 80.000	35
80.001 EN ADELANTE	12
TOTAL	255

✓ Comprobado con la legalidad de los contratos de venta



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

DV.3.1 2/3



Interpretación

El 45% de los pedidos que se ingresan a menor tiempo están dentro de un rango de 0 a 5.000 dólares, el 19% entre 5.001 a 20.000 dólares, el 18% de 20.001 a 40.000 dólares, siendo los montos que más representan pedidos ingresados a un plazo menor.

Se solicitó a la jefa de ventas información sobre los pedidos que no cumplieron las políticas, para conocer por cada ejecutivo cuántos pedidos ingresa a menor plazo, el cual se presenta a continuación:

Nro	EJECUTIVO DE VENTAS	LINEA	CANT. PEDIDOS
1	Horacio de Alencar	Oficinas	26
2	Janeth Portilla	Oficinas	25
3	Santiago Hervas	Oficinas	25
4	Silvia Espinosa	Oficinas	21
5	Gabriel Villagomez	Oficinas	20
6	Silvana Jibaja	Oficinas	18
7	Marcelo Jácome	Oficinas	16
8	Ana Gabriela Vergara	Oficinas	15
9	Simón Arroyave	Oficinas	14
10	Patricia Benitez	Oficinas	13
11	Jorge Cervantes	Oficinas	12
12	Mesias Cordero	Oficinas	10
13	Valeria Cartagena	Oficinas	8
14	Adrian Ludeña	Hogar	7
15	Omar Larrea	Oficinas	6
16	Víctor Muñoz	Oficinas	6
17	Rolando Charvet	Hogar	4
18	Santiago Buendía	Hogar	3
19	Tania Malouf	Hogar	3
20	Patricia Maldonado	Hogar	3
TOTAL			255

=

= Conciliado con los registros del sistema de ventas



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DV.3.1 3/3

Se encontró que todos los ejecutivos de ventas ingresan cierta cantidad de pedidos a menor plazo.

La mayor incidencia de ingreso de pedidos a menor plazo es por parte de los ejecutivos de venta de la línea oficinas, quienes cubren una mayor demanda de productos principalmente de clientes que son empresas públicas o privadas, las mismas que requieren que el producto sea entregado a menor tiempo.

PROPUESTA

Las autoridades de la fábrica deben analizar propuestas para controlar la generación de pedidos a menor plazo, buscando alternativas que mejoren la capacidad de la planta para cubrir con los requerimientos de la demanda.

OBSERVACIONES

Todo el personal incumple la normativa de tiempos de ingreso de pedidos, debido a que los clientes solicitan que se les entregue los muebles en un menor plazo.

Lo que ocasiona que los ejecutivos realicen una gestión para disminuir los plazos de entrega sin cumplir con los procedimientos establecidos.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 03/02/11
FECHA: 04/02/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DV.4.1 1/2

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CÉDULA DE REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

ANÁLISIS DEL REPORTE DE CANCELACIÓN DE PEDIDOS

Se realizó un análisis de la cancelación de los pedidos y se obtuvo el siguiente detalle de la cantidad de pedidos cancelados por ejecutivo y el monto que representan las cancelaciones.

Nro	EJECUTIVOS DE VENTAS	CANT. PEDIDOS CANCELADOS	MONTO CANCELADO
1	Mesias Cordero	4	11.245,00
2	Janeth Portilla	3	9.317,00
3	Jorge Cervantes	3	6.233,00
4	Patricia Benitez	3	6.411,00
5	Silvia Espinosa	3	3.822,00
6	Ana Gabriela Vergara	2	2.023,00
7	Gabriel Villagomez	2	5.432,00
⊖	8 Omar Larrea	2	1.885,00
9	Santiago Hervas	2	5.800,00
10	Silvana Jibaja	2	5.321,00
11	Simón Arroyave	2	7.890,00
12	Valeria Cartagena	2	4.027,00
13	Adrian Ludeña	2	6.973,00
14	Tania Malouf	2	1.882,00
⊖	15 Marcelo Jácome	1	100,00
⊖	16 Víctor Muñoz	1	124,00
17	Patricia Maldonado	1	566,00
18	Rolando Charvet	1	555,00
19	Santiago Buendía	1	978,00
20	Horacio de Alencar	0	-
	TOTAL	39	80.584,00

RESULTADO DEL ANÁLISIS

⊖ Registro sin autorización correspondiente
= Conciliado con el registro del sistema de ventas

El 95% de los ejecutivos realizan cancelaciones de pedidos, a pesar que en el 2008 se implementó la política de no realizar cancelaciones. 3 pedidos cancelados no poseen el respaldo de la autorización correspondiente.

Entre los motivos por los cuales se cancelan los pedidos, están:

- El cliente cancela el pedido porque no va a realizar la compra.
- Errores en la generación de los pedidos.
- Cambio de los requerimientos del cliente



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DV.4.1 2/2

PROPUESTA	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la coordinación para la cancelación de pedidos, a través de un control total en el cumplimiento de medidas que están destinadas a la restricción de este procedimiento. <p>Para que de esta manera se realice cancelaciones únicamente con autorización de gerencia y bajo una previa revisión para determinar si el pedido no está fabricándose.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener políticas claras con los clientes antes de generar los pedidos para evitar cancelaciones. • Mantener estadísticas semanales de los montos cancelados por cada ejecutivo y solicitar la constancia de la autorización por parte de gerencia, para que se lo haya realizado. • Verificar que se cumplan las políticas con los clientes y controlar que los cambios se los realice en los tiempos estipulados
------------------	---

OBSERVACIONES

La mayor parte de los ejecutivos realizan cancelaciones de los pedidos, entre las principales causas es que existen errores al momento de generarlos que no son detectados, cambios en los requerimientos del cliente o el cliente no desea el producto.

Esto se debe a que no se han desarrollado políticas claras para que las decisiones de los clientes no afecten a cambios en el producto y por ende cancelaciones de los pedidos.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 04/02/11
FECHA: 07/02/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.8 1/4

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE
VENTAS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

PO = Ponderación Total

CO = Calificación Obtenida

Nro.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	(PT)	(CO)	OBSERVACIONES
1	¿Apoya la dirección a la implementación de proyectos que generen valor al departamento?	X			10	10	
2	¿Considera que el ambiente de trabajo es el adecuado para el personal?	X			10	10	
3	¿Existen políticas establecidas para el área de Ventas?		X		10	5	Se ha establecido parcialmente políticas solamente para ventas a los clientes.
4	¿Se realiza un análisis del mercado en relación de los precios, clientes, proveedores y competidores?		X		10	3	Se realiza análisis de proveedores y clientes solamente.
5	¿Existe un plan de ventas en el cual se coordinen visitas personalizadas a posibles clientes potenciales?	X			10	10	
6	¿Existen manuales de procedimientos para el personal que labora en el departamento?		X		10	5	No está actualizado y no se lo aplica.
7	¿Se supervisa las formas de pago que acuerdan los ejecutivos de ventas con los clientes?	X			10	10	
8	¿Se mantiene actualizada la documentación para participar en algún contrato ya sea con empresas públicas y privadas?	X			10	10	



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.8 2/4

Nro.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	(PT)	(CO)	OBSERVACIONES
9	¿Existe comunicación entre los integrantes del departamento?		X		10	8	Existe un buen ambiente de trabajo pero se debería mejorar la comunicación con otras áreas.
10	¿Se realiza un control de los pedidos ingresados de que cumplan con los requerimientos establecidos?		X		10	6	No se realiza control a todos los pedidos.
11	¿Se brinda capacitaciones al personal periódicamente?	X			10	10	
12	¿En el caso de que exista un inconveniente con un cliente sobre las ventas realizadas se da una solución inmediata?		X		10	5	Debido a que los ejecutivos de ventas no se encuentran en la oficina y dificulta dar una solución rápida.
13	¿Se controla todas las cancelaciones de los pedidos?		X		10	5	Se tiene la política de cero cancelaciones y se ha controlado en un 80%, pero aún se realizan cancelaciones.
14	¿El sistema informático apoya con los requerimientos necesarios para el Departamento de Ventas?	X			10	10	
TOTAL					140	107	

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 04/02/11
FECHA: 07/02/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.8 3/4

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
MEDICIÓN DE RIESGOS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones

PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

OBJETIVO: Evaluar el control interno y medir riesgos

NC = Nivel de Confianza

CO = Calificación Obtenida

PT = Ponderación Total

RIESGO DE CONTROL (RC)		
Alto	Medio	Bajo
5% - 55%	56% - 75%	76% - 95%
Bajo	Medio	Alto
NIVEL DE CONFIANZA (NC)		

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = (CO/PT) \times 100$$

CO = 107

PT = 140

NC = 76%

$$NC = \left(\frac{107}{140} \right) * 100 = 0,76$$

NC = 76%

RIESGO DE CONTROL

$$RC = 100 - NC$$

RC = 24%

$$RC = 100 - 76$$

RC = 24%

Interpretación: De acuerdo a la aplicación del cuestionario se obtiene un nivel de confianza alto con 76%, mientras que el riesgo de control es bajo con un 24%.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.8 4/4

Riesgo Inherente: Es propio de la naturaleza de las operaciones, según la evaluación realizada se obtuvo un riesgo inherente del 31%.

Riesgo de Detección: Es el riesgo que de hecho existe y que no sea detectado por los procedimientos de auditoría, para lo cual se considera un riesgo de detección del 15%

Riesgo de Auditoría:

Riesgo de Auditoría = Riesgo Inherente x Riesgo de Control x Riesgo de detección

Riesgo de Auditoría = 0,31 x 0,24 x 0,15=0,011

Riesgo de Auditoría = 1,10%

En calidad de auditores nos enfrentamos a un 1,10% de Riesgo de Auditoría específicamente al Departamento de Ventas, de que ha ocurrido un error material; y éste ha evadido los controles del cliente y podría no ser detectado por los procedimientos de los auditores.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 04/02/11
FECHA: 07/02/11



ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO
DE VENTAS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones

PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
PLANEACIÓN		
Visión = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{12}{24} = 0,5 = 50\%$	El 50% no conoce la visión de la fábrica.
Visión = $\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$	$\frac{5}{12} = 0,42 = 42\%$	El 58% de los empleados que conocen la visión no la comparten.
Misión = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{12}{24} = 0,5 = 50\%$	El 50% no conoce la visión de la fábrica.
Misión = $\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{10}{24} = 0,42 = 42\%$	El 58% de los empleados no participa en la misión.
Objetivos = $\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$	$\frac{3}{4} = 0,75 = 75\%$	No cumplen con el 25% de sus objetivos.
Estrategias = $\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$	$\frac{3}{7} = 0,43 = 43\%$	No se implementaron el 57% de las estrategias.
Políticas = $\frac{\text{Políticas autorizadas}}{\text{Políticas propuestas}}$	$\frac{5}{6} = 0,83 = 83\%$	El 17% de las políticas establecidas no están autorizadas.
Políticas = $\frac{\text{Total de políticas}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{3}{6} = 0,5 = 50\%$	El 50% de los procesos no están apoyados por políticas.
ORGANIZACIÓN		
Estructura Organizacional = $\frac{\text{Áreas de directivos}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{1}{3} = 0,33 = 33\%$	El 33% de las áreas corresponde a nivel directivo en el departamento.
Estructura Organizacional = $\frac{\text{Áreas de operación}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{2}{3} = 0,67 = 67\%$	El 67% de las áreas está integrada por personal operativo.



INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
División de Funciones = $\frac{\text{Personal con distribución clara de funciones}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{24}{24} = 1 = 100\%$	
Cultura Organizacional = $\frac{\text{Personas que participan en las mejoras}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{18}{24} = 0,75 = 75\%$	El 25% del personal no participa en acciones de mejoras.
Cultura Organizacional = $\frac{\text{Áreas con mejoras}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{2}{3} = 0,67 = 67\%$	No se ha definido mejoras en el 33% de las áreas.
Recurso Humano = $\frac{\text{Valuación de puestos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{19}{24} = 0,79 = 79\%$	Al 21% no se realiza valuación de puestos.
Recurso Humano = $\frac{\text{Personal de base}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{24}{24} = 1 = 100\%$	
Recurso Humano = $\frac{\text{Personal temporal}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{0}{5} = 0$	No existe personal que trabaje temporalmente.
Instrumentos técnicos de apoyo = $\frac{\text{Manuales elaborados}}{\text{Manuales programados}}$	$\frac{1}{1} = 1 = 100\%$	
Instrumentos técnicos de apoyo = $\frac{\text{Manuales}}{\text{Áreas}}$	$\frac{1}{3} = 0,33 = 33\%$	Existe un manual que cubre las 3 áreas del departamento.
DIRECCIÓN		
Liderazgo = $\frac{\text{Estilos de liderazgo actual}}{\text{Total de estilos empleados}}$	$\frac{1}{2} = 0,5 = 50\%$	Se utiliza 1 de los estilos empleados que representa el 50%
Liderazgo = $\frac{\text{Personal que acepta el estilo}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{22}{24} = 0,92 = 92\%$	El 8% del personal no acepta el estilo de liderazgo.
Comunicación = $\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$	$\frac{2}{3} = 0,67 = 67\%$	El 33% de los canales establecidos no se los utiliza.
Comunicación = $\frac{\text{Canales de comunicación}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{3}{3} = 1 = 100\%$	
Motivación = $\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{22}{24} = 0,92 = 92\%$	No se realizan incentivos al 8% del personal.



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

PE.9 3/10

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
Motivación = $\frac{\text{Incentivos utilizados}}{\text{Total de incentivos}}$	$\frac{1}{2} = 0,5 = 50\%$	Se utiliza uno de los incentivos para el personal.
Manejo del estrés = $\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{15}{24} = 0,63 = 63\%$	El 63% del personal tiene problemas de estrés debido al trabajo.
CONTROL		
Naturaleza = $\frac{\text{Controles preventivo s}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{2}{5} = 0,4 = 40\%$	El 60% no son controles preventivos
Naturaleza = $\frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{2}{5} = 0,4 = 40\%$	El 60% de los controles no son concurrentes.
Naturaleza = $\frac{\text{Controles de retroalimentación}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{1}{5} = 0,2 = 20\%$	El 80% de los controles no son destinados a retroalimentación.
Sistemas = $\frac{\text{Controles automáticos}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{3}{5} = 0,6 = 60\%$	El 40% de los controles no son automatizados, los mismos son realizados manualmente.
Proceso = $\frac{\text{Normas aprobadas}}{\text{Normas propuestas}}$	$\frac{3}{3} = 1 = 100\%$	
Proceso = $\frac{\text{Acciones correctivas}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{6}{15} = 0,4 = 40\%$	El 60% de las acciones no son destinadas a corregir.
Calidad = $\frac{\text{Personal destinado a la gestión de la calidad}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{5}{24} = 0,21 = 21\%$	El 79% del personal no está destinado a la gestión de la calidad.
Calidad = $\frac{\text{Sistemas de gestión de calidad}}{\text{Total de sistemas}}$	-	En el departamento no se ha implementado Sistemas de gestión de la calidad.
Calidad = $\frac{\text{Procesos enfocados a la calidad}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{2}{6} = 0,33 = 33\%$	El 67% de los procesos no se enfocan a la calidad.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.9 4/10

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CRITERIOS DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN FINAL

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE	
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS		
1.	PLANEACIÓN	800	435		
1.1	Visión			54%	
1.1.1	Empleados que la conocen	100	50		
1.1.2	Empleados que la comparten	100	42		
1.2	Misión				
1.2.1	Empleados que la conocen	100	50		
1.2.2	Empleados que participan en su definición	100	42		
1.3	Objetivos	100	75		
1.4	Estrategias	100	43		
1.5	Políticas				
1.5.1	Aplicadas	100	83		
1.5.2	Por procesos	100	50		
2.	ORGANIZACIÓN	1000	654		
2.1	Estructura organizacional				65%
2.1.1	Directivos	100	33		
2.1.2	Operativos	100	67		
2.3	División de funciones	100	100		
2.4	Cultura organizacional				
2.4.1	Personas que participan en mejoras	100	75		
2.4.2	Áreas con mejoras	100	67		
2.5	Recurso humano				
2.5.1	Valuación de puestos	100	79		
2.5.2	Personal de base	100	100		
2.5.3	Personal temporal	100	0		
2.6	Instrumentos técnicos de apoyo				
2.6.1	Manuales elaborados	100	100		
2.6.2	Manuales por área	100	33		



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.9 5/10

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
3.	DIRECCIÓN	700	514	
3.1	Liderazgo			73%
3.1.1	Estilo actual	100	50	
3.1.2	Personal que acepta el estilo	100	92	
3.2	Comunicación			
3.2.1	Canales utilizados	100	67	
3.2.2	Canales por área	100	100	
3.3	Motivación			
3.3.1	Personal que recibe incentivos	100	92	
3.3.2	Incentivos utilizados	100	50	
3.4	Manejo del estrés	100	63	
4.	CONTROL	900	354	
4.1	Naturaleza			39%
4.1.1	Controles preventivos	100	40	
4.1.2	Controles concurrentes	100	40	
4.1.3	Controles de retroalimentación	100	20	
4.2	Sistemas	100	60	
4.3	Proceso			
4.3.1	Normas aprobadas	100	100	
4.3.2	Normas correctivas	100	40	
4.4	Calidad			
4.4.1	Personal destinado a la gestión de la calidad	100	21	
4.4.2	Sistemas de gestión de calidad	100	0	
4.4.3	Procesos enfocados a la calidad	100	33	
	TOTAL	3400	1957	58%



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.9 6/10

INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
EFICACIA		
Eficacia Programática = $\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$	$\frac{6}{8} = 0,75$ = 75%	El 25% de incumplimiento de las metas.
Eficacia Presupuestaria = $\frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$	$\frac{334.500}{360.000} = 0,93$ = 93%	Se ejecuta el 93% del presupuesto, el cual se encuentra dentro del rubro asignado y no han existido excesos del mismo.
EFICIENCIA		
Eficiencia = $\frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestaria}}$	$\frac{0,75}{0,93} = 0,81$ = 81%	Existe una deficiencia del 19%, debido al incumplimiento de las metas planteadas para el departamento a pesar de que se utilizó la mayor parte del presupuesto.
ECONOMÍA		
Manejo de personal = $\frac{\text{Gasto personal capacitado}}{\text{Gasto total de capacitación}}$	-	No se ha asignado recursos financieros para capacitaciones, las mismas que están enfocadas al cumplimiento de objetivos.
Recursos = $\frac{\text{Acciones destinadas a la economía de recursos}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{5}{15} = 0,33$ = 33%	El 33% de las acciones del departamento contribuyen con economía en el uso de recursos.
ECOLOGÍA		
Ecología = $\frac{\text{Sistemas destinados a la gestión ambiental}}{\text{Total de sistemas}}$	-	No existen sistemas de gestión ambiental.
Ecología = $\frac{\text{Procesos de gestión ambiental}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{0}{10} = 0$	No se han desarrollado procesos en el departamento para el cuidado ambiental.
ÉTICA		
Ética = $\frac{\text{Estudios para concientizar acerca de valores}}{\text{Total de estudios realizados}}$	-	No existen estudios para concientizar los valores en la planta.
Ética = $\frac{\text{Propuestas para incentivar conducta ética}}{\text{Total de propuestas}}$	-	No se han realizado propuestas para incentivar una conducta ética en la planta.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.9 7/10

INFORME EJECUTIVO APLICACIÓN DE INDICADORES AL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Quito, 8 de febrero de 2011

Ingeniero
Esteban Ánker
PRESIDENTE EJECUTIVO
ATU ARTÍCULOS DE ACERO
Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de la Ing. Andrea Campaña, Jefe de Equipo de Auditoría asignada para el presente examen.

Como parte de mis funciones realicé la aplicación de indicadores al departamento de ventas, los cuales han permitido evaluar la gestión que ha tenido en el desarrollo de diferentes componentes como son: el proceso administrativo, eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética.

Del estudio realizado se presenta las siguientes situaciones que constituyen debilidades importantes:

PLANEACIÓN

INCUMPLIMIENTO DE LA PLANEACIÓN

Un número significativo del personal de ventas no participa en el cumplimiento de la planificación elaborada para el departamento.

Esto se debe a que la misma no se ha dado a conocer a todo el personal y se lo aplica parcialmente.

Provocado por la falta de interés por parte de los directivos en difundir la planeación al personal subalterno.

Ha ocasionado que su trabajo no se enfoque al logro de objetivos del departamento

Conclusión

El personal reconoce que existe una planeación del departamento pero la misma no es compartida a todo el personal, por lo que no toman conciencia de su cumplimiento y no la consideran en su forma de operar.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.9 8/10

Recomendación

Al Gerente de Venta

- Es conveniente que convoque al personal para hacer una presentación de la planeación elaborada para el departamento a manera de campaña a través de la cual se sensibilice y promueva a la participación de todos los empleados en el cumplimiento de la misma.

ORGANIZACIÓN

NO EXISTE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Las funciones del personal no están claramente delimitadas.

Esto se debe a la inexistencia de un área responsable de la administración del personal.

Provocado por el desconocimiento por parte de los directivos en la creación de un área destinada a la gestión del recurso humano.

Lo cual repercute en el retraso, duplicidad de funciones, las mismas que no son evaluadas y no contribuyen en la productividad del departamento.

Conclusión

No se ha realizado una delimitación clara de las funciones del personal, debido a que no existe un departamento destinado a gestionar el recurso humano por lo que sus funciones no son las adecuadas para contribuir al logro de objetivos departamentales.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- Es importante que se analice la propuesta de crear un área destinada a gestionar el recurso humano, así como delegar un responsable de administrar adecuadamente al personal.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.9 9/10

CONTROL

INEXISTENCIA DE UN SISTEMA DE CALIDAD

Se encontró que una mínima parte de sus procesos y empleados están destinados a la calidad.

Esto se debe a la inexistencia de estándares e implementación de un sistema de calidad para el departamento de ventas.

Provocado por la falta de diligencia por parte de los directivos para incluir a todos los departamento en el sistema de calidad

Ha ocasionado que las operaciones que se realizan en el departamento de ventas no estén enfocadas al cumplimiento de las políticas de calidad de la fábrica.

Conclusión

Existe un mínimo de procedimientos destinados a la calidad los mismos que están directamente relacionados con el sistema de calidad de producción ya que no se ha elaborado un sistema específicamente para el departamento de ventas.

Recomendaciones

Al Presidente Ejecutivo

- Disponer que se convoque a una reunión con las personas destinadas a gestionar la calidad, para que se realice una propuesta para elaborar un sistema que permita la implementación de operaciones de calidad y permita la certificación de todos los departamentos de la empresa en normas internacionales ISO.

INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA

NO EXISTE APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA

Se encontró que en el departamento de ventas no se aplican indicadores que permitan medir el buen uso de recursos en cuanto a eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.9 10/10

Debido a la inexistencia de procedimientos que estén destinados a la evaluación de la gestión que se realiza en las operaciones y uso de recursos enfocados a los aspectos analizados.

Provocado por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades en medir la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética de sus operaciones.

Al no aplicar este tipo de indicadores, no se posee información óptima para que se tomen acciones destinadas al uso adecuado de los recursos que permitan el logro de objetivos.

Conclusión

No existen procedimientos destinados a gestionar la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética en el departamento de producción, debido a que las autoridades desconocen métodos para evaluar estos aspectos.

No poseen herramientas de apoyo en la toma de decisiones para alcanzar objetivos a través del uso adecuado de recursos.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- Disponer al Gerente de Ventas se realicen reuniones con el personal de principales cargos del departamento para que se elaboren indicadores de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, que permitan obtener resultados de su gestión las mismas que están enfocados al logro de objetivos de la fábrica.

Esta apreciación se basa en la evaluación realizada, para lo cual se ha presentado recomendaciones que deben ser analizadas para la aplicación inmediata las mismas que están destinadas al logro de objetivos de la fábrica.

Atentamente,

Andrea Campaña
JEFE DE EQUIPO
AUDIT GER CIA. LTDA.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 24/01/11
FECHA: 25/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

HA.3 1/2

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
HOJA DE HALLAZGOS 6

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

INCUMPLIMIENTO DEL INSTRUCTIVO DE GENERACIÓN DE PEDIDOS	
CONDICIÓN	El 100% del personal conoce las políticas de tiempos para la generación de pedidos, pero existen pedidos que fueron generados a menor plazo.
CRITERIO	Al ingresar pedidos a menor plazo los ejecutivos de ventas no cumplen con los tiempos establecidos en el instructivo.
CAUSA	Los gerentes aprueban las solicitudes que realizan los ejecutivos para el ingreso de pedidos a menor plazo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.
EFECTO	Esto provoca que el 13% de los pedidos sean ingresados a menor plazo sin considerar las políticas, los mismos que afectan al logro de objetivos de la producción y retrasos en la misma.
CONCLUSIÓN	Todo el personal incumple la normativa de tiempos de ingreso de pedidos, debido a que los clientes solicitan que se les entregue los muebles en un menor plazo. Lo que ocasiona que los ejecutivos realicen una gestión para disminuir los plazos de entrega sin cumplir con los procedimientos establecidos.
RECOMENDACIÓN	<p>Al Gerente de Ventas y Planta</p> <ul style="list-style-type: none"> Mediante reuniones con el personal de ventas se analice propuestas para controlar la generación de pedidos a menor plazo, buscando alternativas que mejoren la capacidad de la planta para cubrir con los requerimientos de la demanda.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

HA.3 2/2

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
HOJA DE HALLAZGOS 7

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

FALLAS EN LA COORDINACIÓN DE CANCELACIÓN DE PEDIDOS

CONDICIÓN	El 95% de los ejecutivos realizaron cancelaciones de pedidos durante el 2010, y una parte de ellos no posee la autorización correspondiente.
CRITERIO	Se implementó la política en el 2008 de no realizar cancelaciones de pedidos, pero la misma no ha sido cumplida por parte del personal.
CAUSA	Esta debilidad se provoca por que existen fallas en la coordinación para cancelar los pedidos. Además se aceptan cambios requeridos por los clientes, posterior a la aprobación de los contratos de venta.
EFFECTO	Esto ocasionó la cancelación de 39 pedidos, en los cuales se incurrió en recursos innecesarios, los cuales podían haber sido empleados en actividades destinados a la generación y elaboración de otros pedidos.
CONCLUSIÓN	La mayor parte de los ejecutivos realizan cancelaciones de pedidos a pesar que existe una normativa que restringe la cancelación de los mismos, pero el personal no ha dado cumplimiento a la política.
RECOMENDACIÓN	<p>Gerente de Ventas y Planta</p> <ul style="list-style-type: none"> Mediante reuniones con el personal de operaciones y ventas realizar propuestas para mejorar la coordinación de cancelación de pedidos, y autorización de los mismos únicamente si no inician el proceso productivo. <p>Gerente de Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> Convocar a una reunión a los ejecutivos de ventas para hacer un llamado de atención debido a la falta de cumplimiento de la política de cancelación de pedidos, de igual manera para que al momento de las ventas se recalque al cliente las estipulaciones para realizar los cambios una vez que el pedido ha sido aprobado y generado.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 09/02/11
FECHA: 10/02/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DO.2.1 1/5

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CÉDULA DE REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

**ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE LAS PROYECCIONES DEL
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES**

DOCUMENTO: Reportes del área de operaciones

RESULTADOS DEL ANÁLISIS

Se realiza el análisis de cumplimiento de las proyecciones que se establecieron para el departamento de operaciones obteniendo los siguientes resultados:

ÁREA DE COMPRAS

MES	TOTAL COMPRADO	OBJETIVO	EVALUACIÓN
ENERO	417.341,00	335.164,00	INCUMPLE
FEBRERO	288.173,00	344.623,00	CUMPLE
MARZO	320.173,00	375.242,00	CUMPLE
ABRIL	347.575,00	267.697,00	INCUMPLE
MAYO	327.828,00	246.886,00	INCUMPLE
JUNIO	510.749,00	390.130,00	INCUMPLE
JULIO	537.236,00	431.823,00	INCUMPLE
AGOSTO	723.056,00	558.412,00	INCUMPLE
SEPTIEMBRE	772.184,00	648.631,00	INCUMPLE
OCTUBRE	716.651,00	736.087,00	CUMPLE
NOVIEMBRE	720.324,00	734.382,00	CUMPLE
DICIEMBRE	130.550,00	57.338,00	CUMPLE
PROMEDIO MENSUAL	484.320,00	427.201,25	INCUMPLE
TOTAL GENERAL	5.811.840,00	5.126.415,00	INCUMPLE

✓ Comprobado con la legalidad de los registros de compras

En el área se han planteado montos de compras como objetivos mensuales, los mismos que están evaluados de acuerdo a la carga de producción planificada.

De acuerdo al análisis no se cumplió con estos objetivos, ya que existen meses en los cuales las compras exceden a la proyección.



ÁREA DE PLANIFICACIÓN

CORTES ACTIVOS (UNIDADES)

MES	TOTAL	OBJETIVO MENSUAL	EVALUACIÓN
ENERO	504000	840000	INCUMPLE
FEBRERO	252000	840000	INCUMPLE
MARZO	841300	840000	CUMPLE
ABRIL	831600	840000	INCUMPLE
MAYO	336000	840000	INCUMPLE
JUNIO	588000	840000	INCUMPLE
JULIO	268800	840000	INCUMPLE
AGOSTO	823200	840000	INCUMPLE
SEPTIEMBRE	950000	840000	CUMPLE
OCTUBRE	798000	840000	INCUMPLE
NOVIEMBRE	630000	840000	INCUMPLE
DICIEMBRE	747600	840000	INCUMPLE
PROMEDIO	630875	840000	INCUMPLE
TOTAL	7570500	10080000	INCUMPLE

✓ Comprobado con la legalidad de los registros

El área de planificación que se encarga de activar las órdenes de cortes no cumplió con la carga proyectada para el 2010.

ARMADOS ACTIVOS (UNIDADES)

MES	TOTAL	OBJETIVO MENSUAL	EVALUACIÓN
ENERO	108000	180000	INCUMPLE
FEBRERO	54000	180000	INCUMPLE
MARZO	90000	180000	INCUMPLE
ABRIL	108000	180000	INCUMPLE
MAYO	72000	180000	INCUMPLE
JUNIO	126000	180000	INCUMPLE
JULIO	179640	180000	INCUMPLE
AGOSTO	176400	180000	INCUMPLE
SEPTIEMBRE	156600	180000	INCUMPLE
OCTUBRE	190965	180000	CUMPLE
NOVIEMBRE	178200	180000	INCUMPLE
DICIEMBRE	160200	180000	INCUMPLE
PROMEDIO	133334	180000	INCUMPLE
TOTAL	1600005	2160000	INCUMPLE

✓ Comprobado con la legalidad de los registros

El área de planificación que se encarga de activar las órdenes de armados no cumplió con la carga proyectada para el 2010.



CORTES DE TABLEROS ACTIVOS

MES	TOTAL	OBJETIVO MENSUAL	EVALUACIÓN
ENERO	10800	9000	CUMPLE
FEBRERO	9900	9000	CUMPLE
MARZO	9450	9000	CUMPLE
ABRIL	9720	9000	CUMPLE
MAYO	11700	9000	CUMPLE
JUNIO	8100	9000	INCUMPLE
JULIO	10890	9000	CUMPLE
AGOSTO	10170	9000	CUMPLE
SEPTIEMBRE	10350	9000	CUMPLE
OCTUBRE	11070	9000	CUMPLE
NOVIEMBRE	8892	9000	INCUMPLE
DICIEMBRE	9270	9000	CUMPLE
PROMEDIO	10026	9000	CUMPLE
TOTAL	120312	108000	CUMPLE

✓ Comprobado con la legalidad de los registros

El área de planificación que se encarga de activar las órdenes de corte de tableros cumplió con la carga proyectada para el 2010.

El área de planificación se dedica a la activación de piezas, para cargar la producción de la planta. De las tres secciones en dos de ella no se logró los objetivos; principalmente la producción que está destinada a transformar los metales.

Esto se debe a que existe nuevo personal en el área de planificación que realiza estas funciones, quienes no conocen claramente el desarrollo de los procedimientos y retrasan la activación de las órdenes.

Esto se debe a que no se realiza una inducción y capacitación apropiada para que el personal conozca los procedimientos óptimos e información necesaria para que su desempeño sea el adecuado.



ÁREA DE INSTALACIONES Y SERVICIO AL CLIENTE

INSTALACIONES: Para el área de Instalaciones se realizó una proyección que representa el objetivo mensual de puntos a ser instalados, para lo cual se considera a cada punto la cantidad de muebles a ser entregados.

MES	TOTAL	PROYECCIÓN	EVALUACIÓN
ENERO	9480	10200	INCUMPLE
FEBRERO	9820	12766	INCUMPLE
MARZO	6030	4221	CUMPLE
ABRIL	7370	8107	INCUMPLE
MAYO	2580	1935	CUMPLE
JUNIO	2920	2044	CUMPLE
JULIO	10680	13884	INCUMPLE
AGOSTO	8279	5795	CUMPLE
SEPTIEMBRE	9481	10903	INCUMPLE
OCTUBRE	7076	4246	CUMPLE
NOVIEMBRE	7211	9374	INCUMPLE
DICIEMBRE	4664	6063	INCUMPLE
PROMEDIO 2010	7133	7462	INCUMPLE
TOTAL	85591	89539	INCUMPLE

✓ Comprobado con la legalidad de los registros

En la mayoría de los meses no se cumplió con la proyección de instalaciones que planteó al área, 3948 puntos no fueron entregados en la fecha planificada, ocasionando una sobrecarga en los siguientes meses.

ENCUESTAS

MES	TOTAL	PROYECCIÓN	EVALUACIÓN
ENERO	22	25	INCUMPLE
FEBRERO	25	25	CUMPLE
MARZO	27	30	INCUMPLE
ABRIL	30	30	CUMPLE
MAYO	24	24	CUMPLE
JUNIO	27	27	CUMPLE
JULIO	36	36	CUMPLE
AGOSTO	21	25	INCUMPLE
SEPTIEMBRE	32	32	CUMPLE
OCTUBRE	20	24	INCUMPLE
NOVIEMBRE	33	33	CUMPLE
DICIEMBRE	50	50	CUMPLE
TOTAL	347	361	INCUMPLE

✓ Comprobado con la legalidad de los registros

La realización de encuestas a los clientes no se las ejecutó, totalmente a todos los pedidos que se debía encuestar, ya que algunos de ellos tenían problemas pendientes de solución. En la mayoría de los meses se cumplió con todas las encuestas, pero al considerar el objetivo anual no se cumplió con 6 encuestas planeadas.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DO.2.1 5/5

PROPUESTA

Es importante que el personal que labore en estas áreas conozca y aplique los manuales de funciones, con el fin de que mejore su desempeño y las actividades que se realicen sean óptimas.

Se requiere que se realicen evaluaciones de desempeño del personal, con el fin de obtener un compromiso para que se cumplan los objetivos planteados.

Realizar un análisis de puestos y asignación de funciones a cada uno, para que se realicen las actividades de una manera más organizada.

Mejorar la comunicación y apoyo entre las áreas, ya que cada una depende del desarrollo de las otras.

OBSERVACIONES

Las funciones que se desarrollan en el departamento no son las adecuadas en el cumplimiento de los objetivos planteados, debido a que el personal no cuenta con las capacitaciones necesarias para realizar las funciones.

No existen técnicas para evaluar al personal y realizar una segregación de funciones óptima.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 10/02/11
FECHA: 11/02/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DO.2.2 1/2

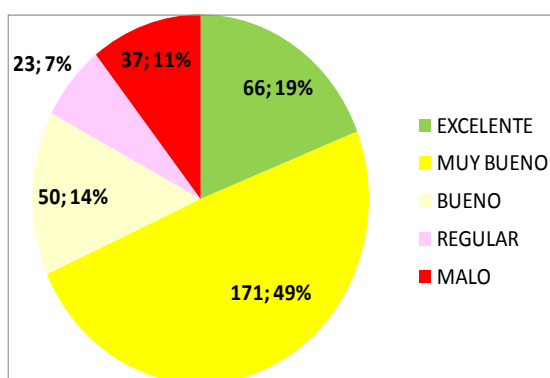
ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CÉDULA DE DETECCIÓN Y ATENCIÓN DE FALLAS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

ANÁLISIS DEL REPORTE DE ENCUESTAS

RESULTADOS DEL ANÁLISIS

Al realizar el análisis de los resultados de las encuestas que se realizaron en el 2010 en la fábrica, se obtuvo:



Se solicita al cliente que emita una opinión sobre el servicio que ofrece ATU, considerando la entrega e instalación del producto, calidad, tiempos de producción y atención al cliente.

- El 49% de los clientes opinan que es muy bueno.
- El 19% de los clientes encuestados opinan que es excelente.
- El 14% lo calificó como bueno.
- El 11%, con 37 clientes opina que es malo.
- El 7%, de los clientes opina que es regular.

FALLAS

Se obtuvo información sobre los pedidos que fueron calificados como malos y regulares, y se concluyó que las razones principales emitidas por los clientes para calificar con los más bajos parámetros están:

- No se entrega los pedidos a tiempo.
- El producto llega con fallas y no se soluciona inmediatamente.
- Se debe mejorar la atención brindada por los ejecutivos.
- Los tiempos de producción son demasiado largos.



PROPUESTA

Las autoridades de la empresa deben considerar las opiniones de los clientes y utilizar los resultados de las encuestas como una herramienta para la toma de decisiones, para que las mismas se enfoquen a la solución de estos problemas.

Realizar un estudio que permita la aplicación técnica del proceso de encuestas, la cual se enfoque a obtener resultados óptimos para el análisis.

SEGUIMIENTO

Realizar un seguimiento mensual de las opiniones desfavorables de los clientes y determinar si se han tomado acciones para disminuirlas y el impacto que tienen en disminución de estas fallas.

OBSERVACIONES

- La persona que realiza las encuestas forma parte del área de instalaciones por lo que se considera que existe una mala asignación de funciones. Esta actividad debería ser realizada por un área de marketing bajo un estudio previo para la realización de encuestas y que la persona responsable no manipule la información obtenida de los clientes.
- No se han tomado acciones para analizar los resultados de las encuestas, para que se busque soluciones a los problemas que consideran los clientes como fallas en la empresa.

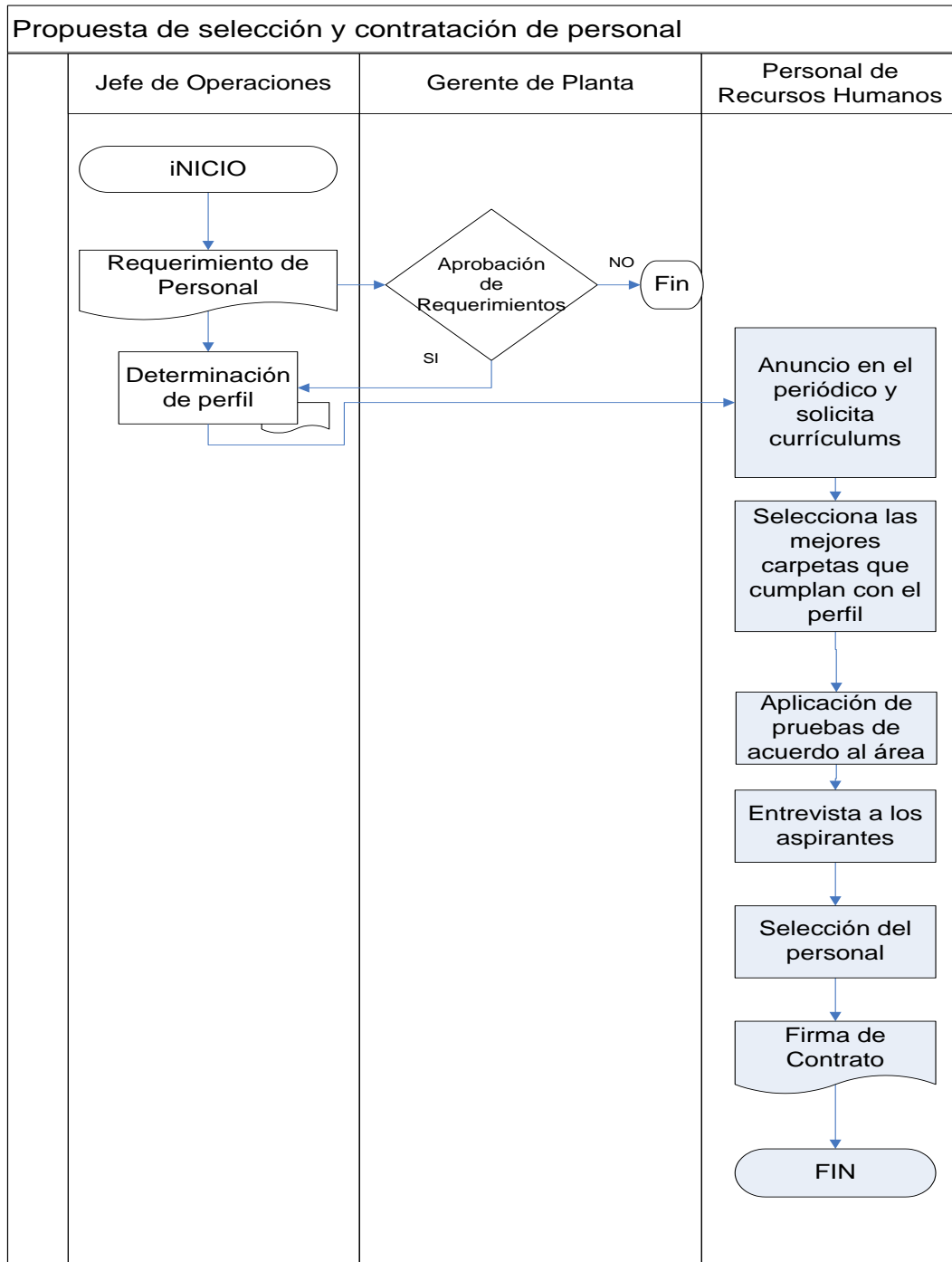
ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 10/02/11
FECHA: 11/02/11



ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
PROPUESTA DE FLUJOGRAMA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010





"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

DO.3.1 2/2

Propuesta

Es importante que exista un documento en el cual se detalle las funciones de los puestos del departamento de manera que se establezca el perfil requerido para cada puesto y la selección se enfoque a buscar aspirantes que cumplan con los requerimientos profesionales.

A las autoridades analicen la propuesta de implementar un áreas de Recursos Humanos con un profesional en el tema, que se encargue de procesos de selección, contratación, reclutamiento del personal y de la elaboración de un plan de capacitación, para que contribuya con el mejor desempeño de los empleados y por ende en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 10/02/11
FECHA: 14/02/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.10 1/4

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

PO = Ponderación Total
CO = Calificación Obtenida

Nro.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	(PT)	(CO)	OBSERVACIONES
1	¿Apoya la dirección a la implementación de proyectos que generen valor al departamento?	X			10	10	
2	¿Considera que el ambiente de trabajo es el adecuado para el personal?		X		10	6	El clima laboral es bueno, pero el retraso en las funciones de cada área provoca desconfianza en el personal.
3	¿Se han elaborado manuales para todas las áreas del departamento?		X		10	5	El departamento de servicio al cliente no tiene instructivo de atención al cliente.
4	¿Se han establecido planes de contingencia en el caso que ocurra eventos intempestivos en el departamento?	X			10	10	
5	¿Se cumplieron los objetivos planteados para el año 2010?		X		10	0	No se cumplieron los objetivos de las áreas.
6	¿Existen incentivos y motivaciones para el desarrollo profesional y personal de los trabajadores?		X		10	2	Cuando se cumplen los objetivos se realiza una cena para todo el departamento.
7	¿Existen lineamientos definidos para el manejo del proceso de toma de decisiones en el departamento?	X			10	10	



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.10 2/4

Nro.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	(PT)	(CO)	OBSERVACIONES
8	¿Son congruentes las áreas que pertenecen al Departamento de Operaciones?	X			10	10	
9	¿Se capacita periódicamente al personal?		X		10	3	No existe un plan de capacitación.
10	¿Se lleva un control del desempeño del personal que labora en el departamento?	X			10	10	
11	¿Existe una coordinación eficaz entre las áreas del departamento?		X		10	6	Se trata de mantener una coordinación pero no es eficaz para el cumplimiento de los objetivos
12	¿El personal cumple con los perfiles profesionales para el puesto de trabajo?		X		10	6	Parte del personal no cumple.
TOTAL					120	78	

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 14/02/11
FECHA: 15/02/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.10 3/4

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
MEDICIÓN DE RIESGOS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones

PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

OBJETIVO: Evaluar el control interno y medir riesgos

NC = Nivel de Confianza

CO = Calificación Obtenida

PT = Ponderación Total

RIESGO DE CONTROL (RC)		
Alto	Medio	Bajo
5% - 55%	56% - 75%	76% - 95%
Bajo	Medio	Alto
NIVEL DE CONFIANZA (NC)		

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = CO/PT \times 100$$

CO = 78

PT = 120

NC = 65%

$$NC = \left(\frac{78}{120} \right) * 100 = 0,65$$

NC = 65%

RIESGO DE CONTROL

$$RC = 100 - NC$$

RC = 35%

$$RC = 100 - 65$$

RC = 35%

Interpretación: De acuerdo a la aplicación del cuestionario se obtiene un nivel de confianza medio con 65%, mientras que el riesgo de control es medio con un 35%.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.10 4/4

Riesgo Inherente: Es propio de la naturaleza de las operaciones, según la evaluación realizada se obtuvo un riesgo inherente del 31%.

Riesgo de Detección: Es el riesgo que de hecho existe y que no sea detectado por los procedimientos de auditoría, para lo cual se considera un riesgo de detección del 15%

Riesgo de Auditoría:

Riesgo de Auditoría = Riesgo Inherente x Riesgo de Control x Riesgo de detección

Riesgo de Auditoría = 0,31 x 0,35 x 0,15 = 0,0163

Riesgo de Auditoría = 1,63%

En calidad de auditores nos enfrentamos a un 1,63% de Riesgo de Auditoría específicamente al Departamento de Operaciones, de que ha ocurrido un error material; y éste ha evadido los controles del cliente y podría no ser detectado por los procedimientos de los auditores.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 14/02/11
FECHA: 15/02/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.11 1/11

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO
DE OPERACIONES

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
PLANEACIÓN		
Visión = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{9}{16} = 0,56 = 56\%$	El 44% de los empleados no conoce la visión de la fábrica debido a la falta de difusión de la misma.
Visión = $\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$	$\frac{5}{9} = 0,56 = 56\%$	El 44% de los empleados que conocen la visión no la comparten.
Misión = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{9}{16} = 0,56 = 56\%$	El 44% de los empleados no conoce la misión de la fábrica debido a la falta de difusión de la misma.
Misión = $\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{5}{16} = 0,31 = 31\%$	El 69% de los empleados no participa en la misión.
Objetivos = $\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$	$\frac{2}{8} = 0,25 = 25\%$	No cumplen con el 75% de sus objetivos.
Estrategias = $\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$	$\frac{6}{9} = 0,67 = 67\%$	El 33% de las estrategias no están implementadas.
Políticas = $\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$	$\frac{5}{8} = 0,63 = 63\%$	El 37% de las políticas establecidas no se aplican.
Políticas = $\frac{\text{Total de políticas}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{8}{18} = 0,44 = 44\%$	El 56% de los procesos no está apoyado por políticas.
ORGANIZACIÓN		
Estructura Organizacional = $\frac{\text{Áreas de directivos}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{4}{4} = 1 = 100\%$	
Estructura Organizacional = $\frac{\text{Áreas de operación}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{3}{4} = 0,75 = 75\%$	El 75% de las áreas está integrada por personal operativo.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.11 2/11

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
División de Funciones = $\frac{\text{Personal con distribución clara de funciones}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{5}{16} = 0,31 = 31\%$	El 69% del personal considera que no existe una división clara de funciones debido a que no se ha realizado un análisis de puestos.
Cultura Organizacional = $\frac{\text{Personas que participan en las mejoras}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{13}{16} = 0,81 = 81\%$	El 19% del personal no participa en mejoras, debido a que estas acciones se las designa al personal responsable del departamento.
Cultura Organizacional = $\frac{\text{Áreas con mejoras}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{3}{4} = 0,75 = 75\%$	No se ha definido mejoras en el 25% de las áreas.
Recurso Humano = $\frac{\text{Valuación de puestos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{8}{16} = 0,5 = 50\%$	En el 50% no se realiza una valuación de puestos.
Recurso Humano = $\frac{\text{Personal de base}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{16}{16} = 1 = 100\%$	
Recurso Humano = $\frac{\text{Personal temporal}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{0}{16} = 0 = 0\%$	No existe personal que trabaje temporalmente.
Instrumentos técnicos de apoyo = $\frac{\text{Manuales elaborados}}{\text{Manuales programados}}$	$\frac{2}{4} = 0,5 = 50\%$	El 50% de los manuales programados no han sido elaborados.
Instrumentos técnicos de apoyo = $\frac{\text{Manuales}}{\text{Áreas}}$	$\frac{2}{4} = 0,5 = 50\%$	Falta que se elaboren manuales para todas las áreas.
DIRECCIÓN		
Liderazgo = $\frac{\text{Estilos de liderazgo actual}}{\text{Total de estilos empleados}}$	$\frac{1}{2} = 0,5 = 50\%$	Se utiliza 1 de los estilos empleados que representa el 50%
Liderazgo = $\frac{\text{Personal que acepta el estilo}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{5}{16} = 0,31 = 31\%$	El 69% del personal no acepta el estilo de liderazgo.
Comunicación = $\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$	$\frac{2}{4} = 0,5 = 50\%$	El 50% de los canales establecidos no se los utiliza.
Comunicación = $\frac{\text{Canales de comunicación}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{4}{4} = 1 = 100\%$	



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

PE.11 3/11

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
Motivación = $\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{0}{16} = 0$	El personal no recibe incentivos.
Motivación = $\frac{\text{Incentivos utilizados}}{\text{Total de incentivos}}$	$\frac{0}{2} = 0$	No se emplean ningún tipo de incentivos.
Manejo del estrés = $\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{7}{16} = 0,44 = 44\%$	El 44% del personal tiene problemas de estrés debido al trabajo.
CONTROL		
Naturaleza = $\frac{\text{Controles preventivo s}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{3}{12} = 0,25 = 25\%$	El 75% de los controles no son preventivos.
Naturaleza = $\frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{6}{12} = 0,5 = 50\%$	El 50% de los controles no son concurrentes.
Naturaleza = $\frac{\text{Controles de retroalimentación}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{3}{12} = 0,25 = 25\%$	El 75% de los controles no son destinados a retroalimentación.
Sistemas = $\frac{\text{Controles automáticos}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{6}{12} = 0,5 = 50\%$	El 50% de los controles no son automatizados, los mismos son realizados manualmente.
Proceso = $\frac{\text{Normas aprobadas}}{\text{Normas propuestas}}$	$\frac{2}{4} = 0,5 = 50\%$	El 50% de la normativa propuesta no está aprobada.
Proceso = $\frac{\text{Acciones correctivas}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{6}{18} = 0,33 = 33\%$	El 67% de las acciones no son destinadas a corregir.
Calidad = $\frac{\text{Personal destinado a la gestión de la calidad}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{12}{16} = 0,75 = 75\%$	El 25% del personal no está destinado a la gestión de la calidad.
Calidad = $\frac{\text{Sistemas de gestión de calidad}}{\text{Total de sistemas}}$	$\frac{1}{2} = 0,5 = 50\%$	El 50% de los sistemas no están destinados a la calidad
Calidad = $\frac{\text{Procesos enfocados a la calidad}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{12}{18} = 0,67 = 67\%$	El 33% de los procesos no están destinados a la calidad.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.11 4/11

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CRITERIOS DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN FINAL

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
1.	PLANEACIÓN	800	398	
1.1	Visión			50%
1.1.1	Empleados que la conocen	100	56	
1.1.2	Empleados que la comparten	100	56	
1.2	Misión			
1.2.1	Empleados que la conocen	100	56	
1.2.2	Empleados que participan en su definición	100	31	
1.3	Objetivos	100	25	
1.4	Estrategias	100	67	
1.5	Políticas			
1.5.1	Aplicadas	100	63	
1.5.2	Por procesos	100	44	
2.	ORGANIZACIÓN	1000	612	
2.1	Estructura organizacional			61%
2.1.1	Directivos	100	100	
2.1.2	Operativos	100	75	
2.3	División de funciones	100	31	
2.4	Cultura organizacional			
2.4.1	Personas que participan en mejoras	100	81	
2.4.2	Áreas con mejoras	100	75	
2.5	Recurso humano			
2.5.1	Valuación de puestos	100	50	
2.5.2	Personal de base	100	100	
2.5.3	Personal temporal	100	0	
2.6	Instrumentos técnicos de apoyo			
2.6.1	Manuales elaborados	100	50	
2.6.2	Manuales por área	100	50	



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.11 5/11

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
3.	DIRECCIÓN	700	275	
3.1	Liderazgo			39%
3.1.1	Estilo actual	100	50	
3.1.2	Personal que acepta el estilo	100	31	
3.2	Comunicación			
3.2.1	Canales utilizados	100	50	
3.2.2	Canales por área	100	100	
3.3	Motivación			
3.3.1	Personal que recibe incentivos	100	0	
3.3.2	Incentivos utilizados	100	0	
3.4	Manejo del estrés	100	44	
4.	CONTROL	900	425	
4.1	Naturaleza			47%
4.1.1	Controles preventivos	100	25	
4.1.2	Controles concurrentes	100	50	
4.1.3	Controles de retroalimentación	100	25	
4.2	Sistemas	100	50	
4.3	Proceso			
4.3.1	Normas aprobadas	100	50	
4.3.2	Normas correctivas	100	33	
4.4	Calidad			
4.4.1	Personal destinado a la gestión de la calidad	100	75	
4.4.2	Sistemas de gestión de calidad	100	50	
4.4.3	Procesos enfocados a la calidad	100	67	
	TOTAL	3400	1710	50%



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.11 6/11

INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
EFICACIA		
Eficacia Programática = $\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$	$\frac{5}{12} = 0,42$ = 42%	El 58% de incumplimiento de las metas.
Eficacia Presupuestaria = $\frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$	$\frac{5'566.415}{6'291.920}$ = 0,88 = 88%	Se ejecuta en el 88%, dentro del rubro asignado en el presupuesto.
EFICIENCIA		
Eficiencia = $\frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestaria}}$	$\frac{0,42}{0,88} = 0,48$ = 48%	Existe una deficiencia del 52%.
ECONOMÍA		
Manejo del personal = $\frac{\text{Gasto personal capacitado}}{\text{Gasto total de capacitación}}$	-	No se ha asignado recursos financieros para capacitaciones, que se enfocan al cumplimiento de objetivos.
Recursos = $\frac{\text{Acciones destinadas a la economía de recursos}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{7}{18} = 0,39$ = 39%	El 39% de las acciones del departamento contribuyen con economía en el uso de recursos.
ECOLOGÍA		
Ecología = $\frac{\text{Sistemas destinados a la gestión ambiental}}{\text{Total de sistemas}}$	$\frac{1}{2} = 0,5$ = 50%	Uno de los sistemas existentes está destinado al cuidado ambiental.
Ecología = $\frac{\text{Procesos de gestión ambiental}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{4}{18} = 0,22$ = 22%	El 78% de los procesos no están destinados al cuidado ambiental.
ÉTICA		
Ética = $\frac{\text{Estudios para concientizar acerca de valores}}{\text{Total de estudios realizados}}$	-	No existen estudios para concientizar los valores en el departamento.
Ética = $\frac{\text{Propuestas para incentivar conducta ética}}{\text{Total de propuestas}}$	-	No se han realizado propuestas para incentivar una conducta ética.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.11 7/11

INFORME EJECUTIVO APLICACIÓN DE INDICADORES AL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

Quito, 14 de febrero de 2011

Ingeniero
Esteban Ánker
PRESIDENTE EJECUTIVO
ATU ARTÍCULOS DE ACERO
Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de la Ing. Andrea Campaña, Jefe de Equipo de Auditoría asignada para el presente examen.

Como parte de mis funciones realicé la aplicación de indicadores al departamento de operaciones, los cuales han permitido evaluar la gestión que ha tenido en el desarrollo de diferentes componentes como son: el proceso administrativo, eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética.

Del estudio realizado se presenta las siguientes situaciones que constituyen debilidades importantes:

PLANEACIÓN

INCUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN DEL DEPARTAMENTO

Se determinó que existe incumplimiento en los componentes analizados dentro de la planeación del departamento.

Esto se debe a que no existe una difusión de la misma por parte de las autoridades.

Los directivos no se han preocupado por dar a conocer la planeación elaborada a todo el personal de la fábrica.

Esto provoca que la falta compromiso en el logro de la misión y visión e incumplimiento de los objetivos.

Conclusión

El personal reconoce que existe una planeación del departamento pero la misma no es compartida a todo el personal, por lo que no toman conciencia de su cumplimiento y no la consideran en su forma de operar.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.11 8/11

Recomendación

Al Gerente de Planta

- Es conveniente que convoque al personal para hacer una presentación de la planeación elaborada para el departamento a manera de campaña a través de la cual se sensibilice y promueva a la participación de todos los empleados en el cumplimiento de la misma.

ORGANIZACIÓN

NO EXISTE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Las funciones del personal no están claramente delimitadas.

Esto se debe a la inexistencia de un área responsable de la administración del personal.

Provocado por el desconocimiento por parte de los directivos en la creación de un área destinada a la gestión del recurso humano.

Lo cual repercute en el retraso, duplicidad de funciones, las mismas que no son evaluadas y no contribuyen en la productividad del departamento.

Conclusión

No se ha realizado una delimitación clara de las funciones del personal, debido a que no existe un departamento destinado a gestionar el recurso humano por lo que sus funciones no son las adecuadas para contribuir al logro de objetivos departamentales.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- Es importante que se analice la propuesta de crear un área destinada a gestionar el recurso humano, así como delegar un responsable de administrar adecuadamente al personal.



DIRECCIÓN

FALLAS EN EL ESTILO DE LIDERAZGO

Se obtuvo como resultado que el 31% del personal acepta el estilo de liderazgo aplicado en el departamento.

Esto se debe a la inexistencia y desconocimiento de un estilo definido de liderazgo, que incentive al personal.

Debido a que no se han realizado capacitaciones a nivel directivo y la falta de apoyo por parte de presidencia en la realización de cambios propuestos en la manera de liderar.

Lo cual ocasiona que el personal no se sienta motivado en la realización de funciones, y se genere un estrés laboral que dificulta el logro de objetivos.

Conclusión

Existe un estilo de liderazgo inadecuado el mismo que está destinado a presionar al personal de operaciones, ocasionando estrés laboral y falta de apoyo al cumplimiento de objetivos del departamento.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- Analizar la propuesta de realizar capacitaciones a nivel directivo sobre las formas de dirigir y motivar al personal, las mismas que se enfoquen al incentivo y obtención de apoyo por parte de sus subalternos.

CONTROL

APLICACIÓN PARCIAL DE CONTROLES

Se encontró que no se han definido controles claros para los procesos de servicio al cliente.

Esto se debe a que no cuentan con un manual de todas las funciones que se realiza en el departamento en el que se definan controles específicos a cada uno.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.11 10/11

Ya que, únicamente se han diseñado a procesos de compras, planificación e instalación. No se ha incorporado procedimientos y controles para el área de servicio al cliente debido a que es una nueva área en el departamento.

Lo cual ha ocasionado que no se generen acciones de mejora, ni se realicen evaluaciones de las tareas asignadas al personal.

Conclusión

Se han asignado controles y procesos que no son aplicados en todas las áreas del departamento. Esto se debe a que solamente se han considerado las operaciones de compras, planificación e instalación.

Recomendación

Al Gerente de Planta

- Disponer al jefe de operaciones que se realice un instructivo de servicio al cliente y un manual de funciones para todas las áreas del departamento de operaciones que incluya los procedimientos y controles necesarios que se enfoquen al cumplimiento de objetivos.

INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA

NO EXISTE APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA

Se encontró que en el departamento de operaciones no se aplican indicadores que permitan medir el buen uso de recursos en cuanto a eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética.

Debido a la inexistencia de procedimientos que estén destinados a la evaluación de la gestión que se realiza en las operaciones y uso de recursos enfocados a los aspectos analizados.

Provocado por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades en medir la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética de sus operaciones.

Al no aplicar este tipo de indicadores, no se posee información óptima para que se tomen acciones destinadas al uso adecuado de los recursos que permitan el logro de objetivos.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

PE.11 11/11

Conclusión

No existen procedimientos destinados a gestionar la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética en el departamento de producción, debido a que las autoridades desconocen métodos para evaluar estos aspectos.

No poseen herramientas de apoyo en la toma de decisiones para alcanzar objetivos a través del uso adecuado de recursos.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- Disponer al Gerente de Planta se realicen reuniones con el personal de principales cargos del departamento para que se elaboren indicadores de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, que permitan obtener resultados de su gestión las mismas que están enfocados al logro de objetivos de la fábrica.

Esta apreciación se basa en la evaluación realizada, para lo cual se ha presentado recomendaciones que deben ser analizadas para la aplicación inmediata las mismas que están destinadas al logro de objetivos de la fábrica.

Atentamente,

Andrea Campaña
JEFE DE EQUIPO
AUDIT GER CIA. LTDA.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 24/01/11
FECHA: 25/01/11



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

HA.4 1/2

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
HOJA DE HALLAZGOS 8

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

INCUMPLIMIENTO DE PROYECCIONES DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

CONDICIÓN	Ninguna de las áreas del departamento cumplió las proyecciones elaboradas para el 2010.
CRITERIO	Esta debilidad se presenta ya que no existe una normativa que exija la evaluación periódica del desempeño del personal en cumplimiento de las proyecciones y objetivos planteados.
CAUSA	Debido al desconocimiento por parte del jefe de operaciones y Gerente de Planta acerca de técnicas para realizar evaluaciones de desempeño al personal.
EFFECTO	Ocasionó que el personal no se comprometa con las tareas que realizan y afecte el cumplimiento de objetivos.
CONCLUSIÓN	Las funciones que se desarrollan en el departamento son deficientes en el cumplimiento de los objetivos planteados, debido a que no se ha realizado una evaluación al desempeño del personal para determinar si cuentan con las capacitaciones necesarias para realizar las funciones asignadas.
RECOMENDACIÓN	<p>Al Gerente de Planta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponer que los jefes de área se capaciten en temas relacionados con la gestión del talento humano para implementar técnicas evaluación al desempeño del personal, para obtener comprometimiento a logro de objetivos de la empresa.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

HA.4 2/2

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
HOJA DE HALLAZGOS 9

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones
PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

INEXISTENCIA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

CONDICIÓN	Existen funciones asignadas a personas, sin considerar un análisis de puestos, ya que la realización de encuestas la ejecuta personal que trabaja en el área a la cual se evalúa.
CRITERIO	No existe un procedimiento para realizar una segregación y análisis de puestos idóneo.
CAUSA	Por disposición de las autoridades se asignan tareas sin considerar el área adecuada para la realización las mismas.
EFFECTO	Existen tareas asignadas que no contribuyen con resultados confiables para la toma de decisiones y el personal que las realiza no es el adecuado.
CONCLUSIÓN	La falta de análisis y segregación de puestos; ocasiona que tareas que se realizan en el departamento no sean ejecutadas por el personal adecuado.
RECOMENDACIÓN	<p>Al Gerente de Planta</p> <ul style="list-style-type: none"> Disponer al jefe de operaciones que se realice un análisis de puestos y se elabore una segregación de funciones idónea, para que se mejore el desempeño de los empleados y la información que reportan sea confiable.

ELABORADO POR: A.C
REVISADO POR: F.A

FECHA: 145/02/2011
FECHA: 15/02/2011

5.3. Comunicación de Resultados

El producto final de una Auditoría de gestión, es la comunicación de resultados que se dan a conocer a los ejecutivos de la empresa auditada.

En esta fase se realiza la elaboración del informe, en el cual se plasmará la información que se ha recabado en la ejecución del trabajo detallando los hallazgos encontrados, las conclusiones y recomendaciones que se enfocan a promover cambios y realizar una mejor gestión en la entidad.

El informe será una herramienta para que las autoridades de la fábrica ATU, utilicen oportunamente para la aplicación de las recomendaciones generadas.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

CR.1 1/1

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones

PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

OBJETIVO: Realizar la comunicación de resultados obtenidos durante la ejecución del trabajo, mediante la elaboración de un informe con los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones

Nro.	PROCEDIMIENTO	REF P/T	FECHA	RESP.	OBSERVACIONES
1	Elaborar la convocatoria a la conferencia final mediante notificación escrita, al personal relacionado con el examen en el período auditado.	CR.2 1/7	18/02/11	A.C	
2	Realice una guía de distribución	CR.3 1/1	18/02/11	A.C	
3	Elabore una Acta de Conferencia Final de resultados.	CR.4 1/1	18/02/11	A.C	
4	Redactar el Informe de Auditoría.		18/02/11	A.C	
5	Lectura del borrador del Informe de Auditoría.		23/02/11	A.C	
ELABORADO POR: A.C			FECHA: 16/02/11		
REVISADO POR: F.A			FECHA: 17/02/11		



"AUDIT GER" CÍA. LTDA."
AUDITORES INDEPENDIENTES

CR.2 1/7

OFICIO No. 04-CC-2011
CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Quito, 18 de febrero de 2011

Ingeniero
Esteban Ánker
PRESIDENTE EJECUTIVO
ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en el convenio de servicios profesionales, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante lectura del borrador del informe de Auditoría de gestión a los Departamentos: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 y el 31 de diciembre del 2010, realizado por AUDIT GER AUDITORES INDEPENDIENTES CÍA. LTDA., mediante ORDEN DE TRABAJO NO. 001 del 23 de diciembre de 2010

Dicho acto se llevará a cabo en la Sala de Reuniones de la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A., ubicado en la Calle Francisco Barba 376 y 5 de Junio , el día 23 de febrero de 2011 a las 15h00.

En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo del a persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Fernando Ayala
SUPERVISOR
AUDIT GER CIA. LTDA



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

CR.2 2/7

**OFICIO No. 04-CC-2011
CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL**

Quito, 18 de febrero de 2011

Ing.
Vicente Yépez
GERENTE DE PLANTA
ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en el convenio de servicios profesionales, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante lectura del borrador del informe de Auditoría de gestión a los Departamentos: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 y el 31 de diciembre del 2010, realizado por AUDIT GER AUDITORES INDEPENDIENTES CÍA. LTDA., mediante ORDEN DE TRABAJO NO. 001 del 23 de diciembre de 2010

Dicho acto se llevará a cabo en la Sala de Reuniones de la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A., ubicado en la Calle Francisco Barba 376 y 5 de Junio , el día 23 de febrero de 2011 a las 15h00.

En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo del a persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Fernando Ayala
SUPERVISOR
AUDIT GER CIA. LTDA



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

CR.2 3/7

**OFICIO No. 04-CC-2011
CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL**

Quito, 18 de febrero de 2011

Ing.
Ricardo Cornejo
GERENTE DE VENTAS
ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en el convenio de servicios profesionales, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante lectura del borrador del informe de Auditoría de gestión a los Departamentos: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 y el 31 de diciembre del 2010, realizado por AUDIT GER AUDITORES INDEPENDIENTES CÍA. LTDA., mediante ORDEN DE TRABAJO NO. 001 del 23 de diciembre de 2010

Dicho acto se llevará a cabo en la Sala de Reuniones de la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A., ubicado en la Calle Francisco Barba 376 y 5 de Junio , el día 23 de febrero de 2011 a las 15h00.

En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo del a persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Fernando Ayala
SUPERVISOR
AUDIT GER CIA. LTDA



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

CR.2 4/7

**OFICIO No. 04-CC-2011
CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL**

Quito, 18 de febrero de 2011

Ingeniera
Paola Cueva
JEFE DE PRODUCCIÓN
ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en el convenio de servicios profesionales, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante lectura del borrador del informe de Auditoría de gestión a los Departamentos: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 y el 31 de diciembre del 2010, realizado por AUDIT GER AUDITORES INDEPENDIENTES CÍA. LTDA., mediante ORDEN DE TRABAJO NO. 001 del 23 de diciembre de 2010

Dicho acto se llevará a cabo en la Sala de Reuniones de la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A., ubicado en la Calle Francisco Barba 376 y 5 de Junio , el día 23 de febrero de 2011 a las 15h00.

En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo del a persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Fernando Ayala
SUPERVISOR
AUDIT GER CIA. LTDA



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

CR.2 5/7

**OFICIO No. 04-CC-2011
CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL**

Quito, 18 de febrero de 2011

Ingeniero
Roberto Rivera
JEFE DE COBRANZAS
ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en el convenio de servicios profesionales, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante lectura del borrador del informe de Auditoría de gestión a los Departamentos: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 y el 31 de diciembre del 2010, realizado por AUDIT GER AUDITORES INDEPENDIENTES CÍA. LTDA., mediante ORDEN DE TRABAJO NO. 001 del 23 de diciembre de 2010

Dicho acto se llevará a cabo en la Sala de Reuniones de la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A., ubicado en la Calle Francisco Barba 376 y 5 de Junio , el día 23 de febrero de 2011 a las 15h00.

En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo del a persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Fernando Ayala
SUPERVISOR
AUDIT GER CIA. LTDA



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

CR.2 6/7

OFICIO No. 04-CC-2011
CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Quito, 18 de febrero de 2011

Ingeniera
Mayra Vaca
JEFE DE VENTAS
ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en el convenio de servicios profesionales, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante lectura del borrador del informe de Auditoría de gestión a los Departamentos: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 y el 31 de diciembre del 2010, realizado por AUDIT GER AUDITORES INDEPENDIENTES CÍA. LTDA., mediante ORDEN DE TRABAJO NO. 001 del 23 de diciembre de 2010

Dicho acto se llevará a cabo en la Sala de Reuniones de la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A., ubicado en la Calle Francisco Barba 376 y 5 de Junio , el día 23 de febrero de 2011 a las 15h00.

En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo del a persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Fernando Ayala
SUPERVISOR
AUDIT GER CIA. LTDA



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

CR.2 7/7

OFICIO No. 04-CC-2011
CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Quito, 18 de febrero de 2011

Ingeniero
Dante Burbano
JEFE DE OPERACIONES
ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en el convenio de servicios profesionales, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante lectura del borrador del informe de Auditoría de gestión a los Departamentos: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 y el 31 de diciembre del 2010, realizado por AUDIT GER AUDITORES INDEPENDIENTES CÍA. LTDA., mediante ORDEN DE TRABAJO NO. 001 del 23 de diciembre de 2010

Dicho acto se llevará a cabo en la Sala de Reuniones de la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A., ubicado en la Calle Francisco Barba 376 y 5 de Junio , el día 23 de febrero de 2011 a las 15h00.

En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo del a persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Fernando Ayala
SUPERVISOR
AUDIT GER CIA. LTDA



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

CR.3 1/1

**GUÍA DE DISTRIBUCIÓN DE OFICIO No. 04-CC-2011 DE CONVOCATORIA A COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
DEL 18 DE FEBRERO DE 2011**

Nro.	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	FECHA	FIRMA	OBSERVACIONES
1	Ing. Esteban Ánker	Presidente Ejecutivo	18/02/2011		
2	Ing. Vicente Yépez	Gerente de Planta	18/02/2011		
3	Ing. Ricardo Cornejo	Gerente de Ventas	18/02/2011		
4	Ing. Paola Cueva	Jefe de Producción	18/02/2011		
5	Ing. Roberto Rivera	Jefe de Cobranzas	18/02/2011		
6	Ing. Mayra Vaca	Jefe de Ventas	18/02/2011		
7	Ing. Dante Burbano	Jefe de Operaciones	18/02/2011		

Atentamente,

Fernando Ayala
SUPERVISOR
AUDIT GER CIA. LTDA



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

CR.4 1/1

**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL
INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN
A LA FÁBRICA ATU, POR EL PERÍODO
COMPENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO DE
2010 Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2010.**

En la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, a los veinte y tres días del mes de febrero del año 2011, a las quince horas, los (as) suscritos (as): Ing. Esteban Ánker, Ing. Fernando Ayala, Supervisor e Ing. Andrea Campaña, Jefe de equipo, se constituyen en constancia de la Comunicación de Resultados de la Auditoría de gestión a los Departamentos: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 y el 31 de diciembre del 2010, realizada de conformidad a la ORDEN DE TRABAJO NO. 001 del 23 de diciembre de 2010

Al efecto en presencia de los abajo firmantes se precedió a la lectura del borrador del informe, se analizaron y discutieron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	FIRMA Y C.I
Ing. Esteban Ánker	Presidente Ejecutivo	
Ing. Vicente Yépez	Gerente de Planta	
Ing. Ricardo Cornejo	Gerente de Ventas	
Ing. Paola Cueva	Jefe de Producción	
Ing. Roberto Rivera	Jefe de Cobranzas	
Ing. Mayra Vaca	Jefe de Ventas	
Ing. Dante Burbano	Jefe de Operaciones	

5.3.1. Supervisión del trabajo de Auditoría

La supervisión del trabajo de Auditoría se asigna a un encargado, quien debe realizar las revisiones necesarias durante el desarrollo del examen, con lo cual garantizará la calidad del trabajo realizado.

Entre las actividades que realiza son:

- Preparar y aplicar los programas de supervisión, en las principales etapas del proceso de auditoría.
- Difundir y revisar el plan global de auditoría en conjunto con el equipo de trabajo, enfatizando los objetivos y el alcance a lograr.
- Realizar la distribución de tiempo y los recursos necesarios para la ejecución de los programas.
- Control del tiempo utilizado conforme al tiempo estimado para las actividades.
- Enseñar al equipo de trabajo que supervisa, la manera de ejecutar los procedimientos y objetivos.

- Revisar los programas de auditoría, los cuales son elaborados por el Jefe de Equipo.
- Supervisar periódicamente las actividades del equipo de auditoría, de acuerdo con la fase del proceso de la auditoría de gestión.
- Revisar si los papeles de trabajo cuentan con el contenido requerido para proporcionar la evidencia suficiente.
- De ser conveniente realizar las correcciones necesarias.
- Supervisión y control final del contenido de los papeles de trabajo, cerciorándose de que cumplan con los objetivos planteados.
- Revisar el borrador del informe de auditoría antes y después de la comunicación de resultados.
- Participar en la comunicación de resultados.

5.3.2. Informe de Auditoría



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

Quito, 23 de febrero de 2011

Señor
Esteban Ánker
PRESIDENTE EJECUTIVO
ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.

Presente.-

De mi consideración:

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión a los departamentos de: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 y el 31 de diciembre de 2010.

Nuestra auditoría se realizó, en todo lo que fue aplicable, de acuerdo con las Normas de Auditoría de General Aceptación (NAGAS`S) y las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA`S)

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

Andrea Campaña
JEFE DE EQUIPO
AUDIT GER CÍA. LTDA.



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.

***INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS
DEPARTAMENTOS DE: PRODUCCIÓN, COBRANZAS,
VENTAS Y OPERACIONES***

INFORME AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

ABREVIATURAS Y SIGLAS

ABREVIATURAS

P.P Planificación Preliminar

P.E Planificación Específica

H.A Hojas de Hallazgos

C.R Comunicación de Resultados

SIGLAS

NAGA'S Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

NIAA'S Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento

INDICE

INFORME QUE CONTENDRÁ

Capítulo 1

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo de la Auditoría	437
Objetivos de la Auditoría	437
Alcance de la Auditoría	438
Base Legal	438
Estructura Organizacional	439
Objetivos	439

Capítulo 2

Resultados del Examen	440
-----------------------	-----

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA FÁBRICA “ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.”

CAPÍTULO I INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo del examen

La Auditoría de Gestión se realizó a los departamentos de: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones, en cumplimiento al convenio firmado el 23 de diciembre de 2010, y de conformidad con la ORDEN DE TRABAJO No. 001

Objetivos del examen

- **Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión a las áreas de: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones de la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A., que permita identificar problemas y determinar oportunidades de mejora existentes en la misma; a fin de generar y aplicar indicadores de gestión que contribuyan con el mejor desempeño de las funciones asignadas a cada una de las áreas.

- **Objetivos Específicos**

- ✓ Evaluar el control interno de la fábrica y medir riesgos, determinando puntos críticos.
- ✓ Evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de las actividades de los departamentos: Producción, Cobranzas, Ventas, Operaciones mediante el uso de indicadores.
- ✓ Emitir el informe correspondiente con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Alcance del examen

La Auditoría de Gestión en la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A., a los departamentos de: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones por el período comprendido desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

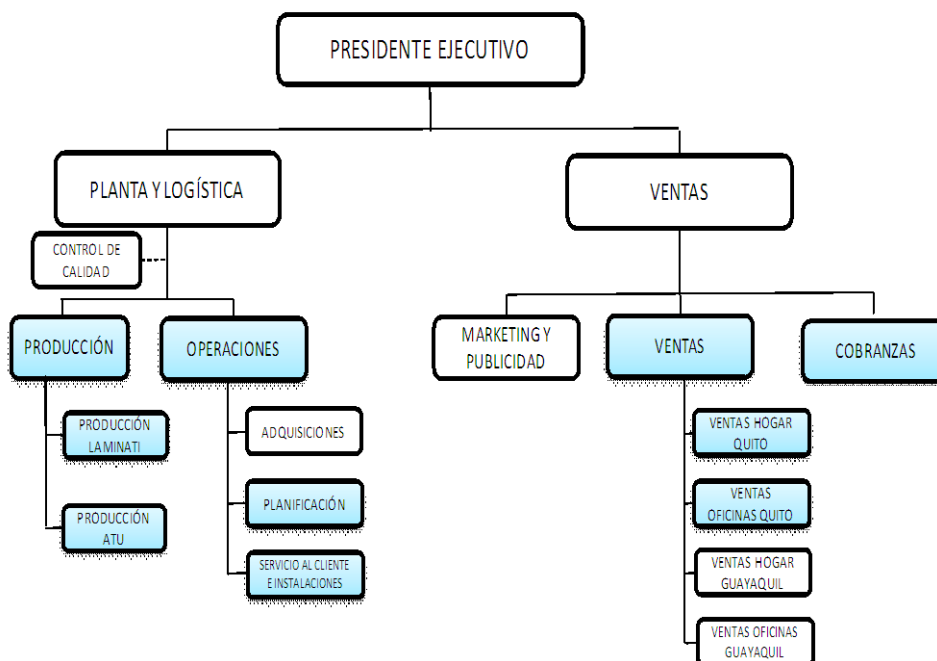
Base Legal

La Fábrica ATU ARTICULOS DE ACERO S.A. se rige y cumple la siguiente normativa:

- Ley de Seguridad Social
- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley del Consumidor
- Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.
- Código de Trabajo
- Código Tributario

Estructura Orgánica

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A Organigrama Estructural Año 2009



Fuente: Fábrica ATU

Elaborado por: Departamento de Control de Calidad

Objetivos de la entidad

- Producir y comercializar muebles de oficina y hogar dirigido especialmente a un mercado de empresas Públicas y Privadas.
- Crear diseños de muebles de oficina y hogar, innovadores y creativos cumpliendo los requerimientos de los clientes.
- Exportar muebles con estándares de calidad para llegar a ser una empresa preferida y reconocida a nivel internacional al satisfacer las necesidades de amueblamiento de la oficina y el hogar.

CAPÍTULO II RESULTADOS DEL EXAMEN

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA NO ES DIFUNDIDA

En la fábrica se realiza la planificación estratégica, pero la misma no es conocida por todo el personal, únicamente se coloca la misión y visión en las instalaciones para que los empleados la conozcan.

La falta de difusión de la planificación estratégica se debe a que no se ha desarrollado una política de comunicación de la misma para ser impartida por Gerentes y Jefes Departamentales hacia el personal subalterno.

La Presidencia y Gerencias quienes son los responsables de la elaboración de la planificación estratégica se han despreocupado de impartir esta información y de plantear una política para que se comunique oportunamente este documento que es de gran importancia.

Esta debilidad ocasiona que el cumplimiento de la planificación estratégica sea parcial y no se logre los objetivos planteados.

Conclusión

Las medidas utilizadas para dar a conocer la planificación estratégica se han limitado a colocar letreros con la misión y visión en las instalaciones de la fábrica, pero no existe una difusión formal de la misma ocasionando desconocimiento por parte del personal.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

1. Disponer a los Gerentes y Jefes departamentales que difundan la Planificación Estratégica que se ha desarrollado para la fábrica a todo el personal para que la conozcan y se comprometan con su cumplimiento.

FALTA DE LEGALIDAD DE MANUALES E INSTRUCTIVOS

Los manuales de funciones de los departamentos de producción, ventas y operaciones están desactualizados desde el 2002. El departamento de cobranzas no cuenta con un manual de funciones y el instructivo no está formalmente autorizado.

Esto se debe al incumplimiento de la normativa que exige, la elaboración de manuales, reglamentos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa los mismos que deben estar actualizados y legalmente autorizados.

Esta debilidad se presenta debido a que las autoridades de la fábrica no han realizado un seguimiento sobre el cumplimiento de la normativa que se

destina a la elaboración y actualización de manuales, reglamento interno e instructivo.

Esto ha ocasionado que se los aplique parcialmente, e incluso no se difundan al personal.

Conclusión

Los manuales se encuentran desactualizados desde el 2002, esto ha permitido que parte de los procedimientos no se apliquen por el personal.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

2. Disponer al Gerente de Planta y Ventas, realizar reuniones con el personal que ocupa los principales cargos en los departamentos de producción, ventas y operaciones para actualizar los manuales que contribuyan con el mejoramiento de los procesos.
3. Disponer al Gerente de Ventas que a través de reuniones con el personal de cobranzas se realice la elaboración de un manual para el departamento que permita mejorar los procedimientos y funciones de los mismos, que contribuyan a una gestión eficaz de cobro.

APLICACIÓN PARCIAL DE INDICADORES

La aplicación de indicadores de gestión se la realiza solamente en los departamentos de producción, operaciones y ventas, pero los mismos están incompletos porque no han sido diseñados para la medición de todos los procedimientos, e inclusive en el departamento de cobranzas no se aplican indicadores.

Esto se debe a la inexistencia de una política que exija el diseño y aplicación de mediciones a través de indicadores que permitan llevar un control del desempeño de cada departamento y tomar decisiones de mejora.

Lo mencionado se debe a la falta de conocimiento del personal sobre la generación de indicadores.

Lo que ocasiona que no se mida el desempeño de todos los procedimientos de la fábrica y las acciones correctivas tomadas no sean las suficientes para mejorar el desempeño total.

Conclusión

La aplicación de indicadores en la fábrica se lo ha desarrollado de manera parcial, ya que no cubre a todos los procedimientos de la fábrica.

Recomendación

A los Gerentes Departamentales

4. Realizar reuniones con los jefes de cada departamento para que se actualicen y elaboren los indicadores necesarios para todos los procedimientos que permitirán mantener un mejor seguimiento y resultados de los mismos.

FALTA DE CANALES DE COMUNICACIÓN

Existen fallas en los canales de comunicación entre departamentos y dentro de los mismos, ya que no se comunica oportunamente la información a las personas apropiadas.

Esto se debe a que no se respeta y aplica el procedimiento en el cual se exige que la transmisión de la información se la realice a través de las personas designadas.

Este inconveniente se debe a que el personal desconoce la coordinación para transmitir la información y en ocasiones es difícil contactar a las personas competentes.

Esto ocasiona que la información no sea proporcionada de manera oportuna a las personas autorizadas para la toma de decisiones en el momento que se las requiere.

Conclusión

Existen debilidades en la comunicación entre los departamentos, debido a que el personal no aplica el procedimiento establecido para transmitir la información y la comunican a la persona a quien ellos consideran apropiada para dar la solución, o directamente la transmiten a gerencia sin respetar la jerarquía establecida.

Recomendación

Al Gerente de Planta y Ventas

5. Mediante reuniones de trabajo periódicas proponer cursos sobre motivaciones al personal para que se respeten los canales de comunicación ascendente y descendente que contribuyan a mejorar las relaciones entre los departamentos.

INCUMPLIMIENTO DE PERFILES PROFESIONALES

La selección del personal es realizada por cada Jefe y Gerente del departamento sin considerar los requerimientos profesionales para los puestos.

Esto se debe a que no existe un manual ni una persona profesional para realizar una selección formal e idónea del personal.

Esto es ocasionado por desconocimiento por parte de las autoridades quienes no han dispuesto la creación del manual y un puesto que gestione la selección del personal.

Lo cual ha provocado que parte del personal que labora en la fábrica no cuente con los perfiles profesionales requeridos para los puestos que se les contrató, afectando a la realización de procesos y cumplimiento de objetivos.

Conclusión

No se realiza una selección formal de personal por lo que en puestos de principales cargos existen bachilleres o personas que no cumplen con el perfil profesional requerido.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

6. Analizar la propuesta de contratar a una persona profesional en el Recurso Humano que realice una selección técnica y formal del personal, que contribuya a la contratación del personal idóneo para los puestos.
7. Disponer a los Gerentes de la fábrica se realice un manual de procedimientos para la selección, contratación y reclutamiento del personal, en el cual se establezcan los lineamientos para estos procesos, a fin de que el personal contratado cumpla con los requerimientos necesarios para el puesto.

INEXISTENCIA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN

No se ha desarrollado un plan de capacitación profesional, ni personal para los empleados.

Esto se debe a la inexistencia de un procedimiento que exija la elaboración de un plan de capacitación anual.

Las autoridades se han despreocupado en disponer la elaboración de un plan de capacitación y la asignación de un rubro en el presupuesto para que se ejecute.

Lo cual ha ocasionado que el personal no conozca toda la información necesaria que le competen a sus funciones, afectando al logro de los objetivos planteados para la fábrica.

Conclusión

La falta de capacitaciones ocasiona que los empleados desconozcan procedimientos óptimos para la realización de sus actividades y lleguen a cometer errores que dificultan el logro de objetivos.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

8. Analizar una propuesta para que se asigne un rubro en el presupuesto, para realizar capacitaciones necesarias al personal, con el objetivo de que sus resultados sean positivos en las operaciones de la fábrica

A los Gerentes de Planta y Ventas

9. Disponer a los Jefes Departamentales se realicen reuniones para que se desarrolle conjuntamente una propuesta de un procedimiento para realizar capacitaciones a los empleados, con el fin de que contribuya al mejor desempeño de sus funciones y se logren los objetivos de la empresa, la misma que debe ser aprobada por el Presidente Ejecutivo.

INCUMPLIMIENTO DE LA PLANEACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Un número significativo del personal de producción no participa en el cumplimiento de la planificación elaborada para el departamento.

Esto se debe a que la misma no se ha dado a conocer a todo el personal y se lo aplica parcialmente.

Provocado por la falta de interés por parte de los directivos en difundir la planeación al personal subalterno.

Ha ocasionado que su trabajo no se enfoque al logro de objetivos del departamento

Conclusión

El personal reconoce que existe una planeación del departamento pero la misma no es compartida a todo el personal, por lo que no toman conciencia de su cumplimiento y no la consideran en su forma de operar.

Recomendación

Al Gerente de Planta

10. Es conveniente que convoque al personal para hacer una presentación de la planeación elaborada para el departamento a manera de campaña, a través de la cual se sensibilice y promueva a la participación de todos los empleados en el cumplimiento de la misma.

ESTRÉS LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Parte del personal menciona que la presión del trabajo le genera algún tipo de estrés y falta de motivación personal.

Esto se debe a la inexistencia de un profesional y una buena práctica laboral que permita motivar al personal y evitar el estrés en el trabajo.

Las autoridades no se han preocupado por el manejo de problemas como el estrés del personal, así como la implementación de incentivos para mejorar las funciones de los empleados.

Lo cual ocasiona que el personal se sienta tensionado con la realización de funciones y su ejecución no sea la adecuada afectando la cultura organizacional.

Conclusión

Parte de los empleados señalan que poseen problemas de estrés generados por el trabajo y falta de motivación en la realización de sus funciones.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

11. Analizar la propuesta de implementar un área que se enfoque al manejo del estrés y generar estrategias para incentivar el desempeño laboral que permita enriquecer el compromiso de los empleados y colabore a una cultura organizacional apropiada.

NO EXISTE SUFICIENTE PERSONAL PARA GESTIONAR LA CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

El personal que se dedica a gestionar la calidad no es el suficiente para realizar todos los procedimientos definidos en el sistema.

Esto se debe a la falta de cumplimiento de la política en la cual exige que se involucre a todo el personal en la gestión de calidad.

Provocado por la falta de organización y promoción de la calidad a través de la cual se integre a todo el personal en esta gestión.

Ha ocasionado que existan fallas en los controles que se reflejan en productos defectuosos.

Conclusión

Debido a la falta de organización y promoción para involucrar a todo el personal en la gestión de la calidad, por parte de los responsables ha provocado aplicación parcial de los procedimientos definidos en el sistema.

Recomendaciones

Al Gerente de Planta

12. Disponer se convoque a una reunión con las personas destinadas a gestionar la calidad, para que se realice una propuesta de estrategias para involucrar a todo el personal en una cultura de calidad, para dar cumplimiento a los procedimientos definidos en el sistema los cuales enfocan a la disminución de errores.

DESCONOCIMIENTO DEL MANUAL POR PARTE DEL PERSONAL DE PRODUCCIÓN

El manual de funciones de producción no ha sido difundido, ya que de 102 empleados del departamento solamente 45 conocen la existencia del mismo.

No se cumplió con los procedimientos del manual de calidad que exigen que se realice una actualización anual de los manuales existentes, los mismos que debe conocer y aplicar el personal para un mejor desarrollo de sus funciones.

Ocasionado por la falta de control y seguimiento a los procedimientos establecidos para el manejo, actualización y difusión del manual, por parte del Gerente de Planta y Jefa de producción.

Ha provocado que el personal lo aplique parcialmente y no contribuya con información que mejoren las funciones de los empleados debido a que no cubre todos los procedimientos.

Conclusión

El departamento no cuenta con manuales actualizados, ocasionando una aplicación y conocimiento parcial del mismo, ya que no cubre todos los procedimientos que se desarrollan en el departamento

Recomendación

Al Gerente de Planta

13. Disponer a la Jefa de Producción que a través de reuniones con el personal que ocupa los principales cargos en el departamento, Jefe de Control de Calidad, Jefe de Operaciones y Jefe del Departamento Técnico, se realice un análisis actual de los procedimientos y cumpla con la actualización del manual para que sea un instrumento que contribuya al mejor desempeño del personal orientado al cumplimiento de objetivos de la empresa.

INCUMPLIMIENTO DEL INSTRUCTIVO DE INSPECCIÓN DEL PRODUCTO

El 7% de la producción, llegó con fallas a los clientes por errores cometidos en el departamento de producción.

No se ha dado cumplimiento al instructivo de inspección de producto final que exige que se realice revisiones al 100% de los productos.

Esto se debe a la confianza de los supervisores en que todo el personal cumpla con el autocontrol en cada etapa de acuerdo a los requerimientos del producto.

El incumplimiento del instructivo ocasionó la generación de 140 pedidos en garantías entre reproceso y fabricación total de productos incurriendo en recursos económicos, humanos y de espacio por la fábrica

Conclusión

Existe incumplimiento del instructivo de inspección final y falta de compromiso por parte del personal en el autocontrol en cada etapa, lo que provoca que lleguen productos con fallas a los clientes, para lo cual se da una solución inmediata a través de la generación de pedidos en garantía incurriendo en recursos económicos, humanos y de espacio por la fábrica.

Recomendación

Al Gerente de Planta

14. Convocar a una reunión a todo el personal del departamento de producción, para hacer un llamado participativo al cumplimiento del autocontrol en cada etapa y difundir el contenido del instructivo para que los responsables cumplan con sus procedimientos. De esta manera contribuyen con la disminución de los pedidos en garantías y recursos que se utilizan en su fabricación.
15. Disponer a la Jefa de Producción que se realicen comités con el personal responsable de cada sección de la planta, para analizar las fallas que se

tienen en los productos, y buscar soluciones que mejoren los procedimientos, para que sean implementados.

INCUMPLIMIENTO EN LAS FECHAS DE ENTREGA DE PRODUCCIÓN

El 88% de la producción de los muebles cumple con las fechas de entrega de fábrica de acuerdo a la planificación, por lo que existen retrasos en el 12% de la producción

Se está incumpliendo con el objetivo y políticas departamentales que exigen el cumplimiento de entrega de fábrica en el 100%, de acuerdo a la planificación elaborada.

Esto se debe a que el Gerente de Planta aprueba a los ejecutivos que se ingresen pedidos a menor plazo que afectan la capacidad de la producción.

Ocasionando que se incurra en mayores jornadas de trabajo y recursos para que se logre la producción planificada.

Conclusión

Existe un retraso en la producción, debido a que las autoridades de la fábrica autorizan los pedidos a menor plazo sin considerar la capacidad de la planta ocasionando incumplimiento de objetivos, además para cumplir con las fechas de entrega de fábrica se incurre en más recursos.

Recomendación

Al Gerente de Planta

16. Para las autorizaciones de los pedidos a menor plazo analizar la capacidad de la planta, sin que ellos afecten a la planificación de otros productos, evitando retrasos en la producción.
17. Mediante reuniones con los Jefes de Producción, Control de Calidad, Operaciones, Departamento Técnico y Ventas analizar la capacidad general de la planta y se realicen propuestas que mejoren los procesos, para que se pueda cumplir con los requerimientos de los clientes al disminuir los plazos de entrega de los productos.

LA PLANIFICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS ESTÁ INCOMPLETA

No se han establecido estrategias, objetivos ni políticas claras para las funciones que se realizan en el departamento.

Esto se debe a la inexistencia de normativa en la que se exija la realización de una planificación para el departamento, así como la evaluación periódica de su cumplimiento.

Lo cual ha sido provocado por la falta de diligencia del personal de cobranzas y directivos, para proponer una planificación para el departamento.

Esto ha ocasionado que el personal se limite al cumplimiento de órdenes por parte de la dirección, y la costumbre en la forma que lleva a cabo sus funciones, sin motivarse en el logro de objetivos que beneficiarán a toda la fábrica.

Conclusión

Se encontró que no existe una planeación completa para el departamento, por lo que el personal no cuenta con estrategias, ni políticas para el logro de objetivos.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

18. Disponer al Gerente de Ventas y personal de cobranzas la realización de una planificación en la cual se plantee propósitos bien sustentados, a través de objetivos, estrategias, políticas para el departamento que mediante lineamientos técnicos soporten las acciones de manera eficaz.

Al Gerente de Ventas

19. A través de reuniones con el Jefe de Cobranzas elaborar un reglamento interno para el departamento, en el cual se definan procedimientos enfocados a la elaboración y cumplimiento de una planificación para el departamento.

INEXISTENCIA DE INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

Los procesos y funciones que se realizan en el departamento de cobranzas no están claramente delimitados.

Esto se debe a la inexistencia de un manual de funciones para el departamento.

Provocado por el descuido por parte de los directivos en la elaboración de instrumentos técnicos que apoyen la gestión del departamento.

Lo cual repercute en el desarrollo de las tareas del personal, las mismas que no son evaluadas y no contribuyen en la productividad del departamento.

Conclusión

No existe un instrumento técnico de apoyo en el departamento, por lo que no se ha definido las funciones y tareas específicas de cada puesto.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

20. Disponer al Gerente de Ventas la elaboración de un manual de funciones para el departamento de Cobranzas, el cual apoye la realización de las operaciones destinadas a un mejor desempeño.

INEXISTENCIA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

No existen procedimientos destinados a gestionar la calidad del departamento de cobranzas.

Esto se debe a la ausencia de estándares de calidad para el departamento.

Provocado por la falta de liderazgo y organización enfocados a la calidad en este departamento por parte de los niveles de decisión.

Ha ocasionado que las funciones no contribuyan a las políticas institucionales que están enfocadas a la calidad.

Conclusión

La falta de organización y promoción para involucrar a todos las áreas de la fábrica en la gestión de la calidad ha provocado que el departamento de cobranzas no cuente con procedimientos, ni personal destinado a la calidad.

Recomendación

Al Gerente de Ventas

21. Disponer se convoque a una reunión con las personas destinadas a gestionar la calidad, para que se realice una propuesta de estrategias para involucrar a todas las áreas de la fábrica en una cultura de calidad, para dar cumplimiento a los procedimientos definidos en el sistema, los cuales enfocan a la disminución de errores.

FALLAS EN LA GESTIÓN DE COBRO DE CARTERA VENCIDA

El personal no se dedica a realizar una gestión de cobro periódica de la cartera vencida.

No existe normativa en la cual se definan parámetros para realizar la cobranza mediante una gestión continua en la recuperación de cuentas por cobrar para disminuir el valor de cartera vencida.

Esto se debe a que las autoridades mantienen estrechas relaciones con los clientes por lo que les otorgan créditos especiales y extensión en los pagos.

Lo cual ha ocasionado que el 49% de la cartera vencida se encuentra pendiente de cobro, con cuentas desde el 2008, lo cual afecta a la liquidez de la empresa.

Conclusión

El personal de cobranzas no realiza una gestión eficaz de cobro, por lo que existen cuentas por cobrar desde el 2008 sin que se logre recuperar totalmente el valor facturado.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

22. Disponer al Gerente de Ventas que a través de reuniones con el Jefe de cobranzas y Jefa de ventas se realice una propuesta de una política que mejore las formas de pago y el cobro de las cuentas.

Gerente de Ventas

23. Disponer al Jefe de cobranzas se elabore un reporte periódico de cartera vencida que le permita controlar la gestión del personal.

INCUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE COBRO

En el 2010, se cumplió con el 94% de los cobros en las fechas planeadas y existen retrasos en los demás pedidos.

No existe un procedimiento para realizar un control de cumplimiento de los cobros en las fechas planeadas.

La debilidad se ocasiona por la demora en la entrega de los pedidos y las facturas a los clientes oportunamente.

El personal no gestiona los cobros oportunamente y existe un incumplimiento del 6% de los cobros en las fechas planeadas.

Conclusión

Existen pedidos que no se realiza el cobro en las fechas planeadas debido a retrasos en la entrega del producto y en la entrega de las facturas, ya que no se realiza un seguimiento del desempeño del personal.

Recomendación

Al Gerente de Ventas

- 24.** A través de comités de mejoramiento con el personal de Cobranzas incentivar al cumplimiento de los cobros en las fechas establecidas. Analizar la propuesta de políticas para evaluar la gestión de cobros e implementar objetivos al departamento que comprometan a los empleados a su cumplimiento en beneficio de toda la fábrica.

INCUMPLIMIENTO DE LA PLANEACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Un número significativo del personal de ventas no participa en el cumplimiento de la planeación elaborada para el departamento.

Esto se debe a que la misma no se ha dado a conocer a todo el personal y se lo aplica parcialmente.

Provocado por la falta de interés por parte de los directivos en difundir la planeación al personal subalterno.

Ha ocasionado que su trabajo no se enfoque al logro de objetivos del departamento

Conclusión

El personal reconoce que existe una planeación del departamento pero la misma no es compartida a todo el personal, por lo que no toman conciencia de su cumplimiento y no la consideran en su forma de operar.

Recomendación

Al Gerente de Venta

- 25.** Es conveniente que convoque al personal para hacer una presentación de la planeación elaborada para el departamento a manera de campaña a través de la cual se sensibilice y promueva a la participación de todos los empleados en el cumplimiento de la misma.

INEXISTENCIA DE UN SISTEMA DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Se encontró que una mínima parte de sus procesos y empleados están destinados a la calidad.

Esto se debe a la inexistencia de estándares e implementación de un sistema de calidad para el departamento de ventas.

Provocado por la falta de diligencia por parte de los directivos para incluir a todos los departamento en el sistema de calidad

Ha ocasionado que las operaciones que se realizan en el departamento de ventas no estén enfocadas al cumplimiento de las políticas de calidad de la fábrica.

Conclusión

Existe un mínimo de procedimientos destinados a la calidad los mismos que están directamente relacionados con el sistema de calidad de producción ya que no se ha elaborado un sistema específicamente para el departamento de ventas.

Recomendaciones

Al Presidente Ejecutivo

26. Disponer que se convoque a una reunión con las personas destinadas a gestionar la calidad, para que se realice una propuesta para elaborar un sistema que permita la implementación de operaciones de calidad y permita la certificación de todos los departamentos de la empresa en normas internacionales ISO.

INCUMPLIMIENTO DEL INSTRUCTIVO DE GENERACIÓN DE PEDIDOS

El 100% del personal conoce las políticas de tiempos para la generación de pedidos, pero existen pedidos que fueron generados a menor plazo.

Al ingresar pedidos a menor plazo los ejecutivos de ventas no cumplen con los tiempos establecidos en el instructivo.

Esto se debe a que los gerentes aprueban las solicitudes que realizan los ejecutivos para el ingreso de pedidos a menor plazo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.

Esto provoca que el 13% de los pedidos sean ingresados a menor plazo sin considerar las políticas, los mismos que afectan al logro de objetivos de la producción y retrasos en la misma.

Conclusión

Todo el personal incumple la normativa de tiempos de ingreso de pedidos, debido a que los clientes solicitan que se les entregue los muebles en un menor plazo. Lo que ocasiona que los ejecutivos realicen una gestión para disminuir los plazos de entrega sin cumplir con los procedimientos establecidos.

Recomendación

Al Gerente de Ventas y Planta

27. Mediante reuniones con el personal de ventas se analice propuestas para controlar la generación de pedidos a menor plazo, buscando alternativas que mejoren la capacidad de la planta para cubrir con los requerimientos de la demanda.

FALLAS EN LA COORDINACIÓN DE CANCELACIÓN DE PEDIDOS

El 95% de los ejecutivos realizaron cancelaciones de pedidos durante el 2010, y una parte de ellos no posee la autorización correspondiente.

Se implementó la política en el 2008 de no realizar cancelaciones de pedidos, pero la misma no ha sido cumplida por parte del personal.

Esta debilidad se provoca por que existen fallas en la coordinación para cancelar los pedidos. Además se aceptan cambios requeridos por los clientes, posterior a la aprobación de los contratos de venta.

Esto ocasionó la cancelación de 39 pedidos, en los cuales se incurrió en recursos innecesarios, los cuales podían haber sido empleados en actividades destinadas a la generación y elaboración de otros pedidos.

Conclusión

La mayor parte de los ejecutivos realizan cancelaciones de pedidos a pesar que existe una normativa que restringe la cancelación de los mismos, pero el personal no ha dado cumplimiento a la política.

Recomendación

Gerente de Ventas y Planta

28. Mediante reuniones con el personal de operaciones y ventas realizar propuestas para mejorar la coordinación de cancelación de pedidos, y autorización de los mismos únicamente si no inician el proceso productivo.

Gerente de Ventas

29. Convocar a una reunión a los ejecutivos de ventas para hacer un llamado de atención debido a la falta de cumplimiento de la política de cancelación de pedidos, de igual manera para que al momento de las ventas se recalque al cliente las estipulaciones para realizar los cambios una vez que el pedido ha sido aprobado y generado.

INCUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

Se determinó que existe incumplimiento en los componentes analizados dentro de la planeación del departamento.

Esto se debe a que no existe una difusión de la misma por parte de las autoridades.

Los directivos no se han preocupado por dar a conocer la planeación elaborada a todo el personal de la fábrica.

Esto provoca que la falta compromiso en el logro de la misión y visión e incumplimiento de los objetivos.

Conclusión

El personal reconoce que existe una planeación del departamento pero la misma no es compartida a todo el personal, por lo que no toman conciencia de su cumplimiento y no la consideran en su forma de operar.

Recomendación

Al Gerente de Planta

30. Es conveniente que convoque al personal para hacer una presentación de la planeación elaborada para el departamento a manera de campaña a través de la cual se sensibilice y promueva a la participación de todos los empleados en el cumplimiento de la misma.

FALLAS EN EL ESTILO DE LIDERAZGO

Se obtuvo como resultado que el 31% del personal acepta el estilo de liderazgo aplicado en el departamento.

Esto se debe a la inexistencia y desconocimiento de un estilo definido de liderazgo, que incentive al personal.

Debido a que no se han realizado capacitaciones a nivel directivo y la falta de apoyo por parte de presidencia en la realización de cambios propuestos en la manera de liderar.

Lo cual ocasiona que el personal no se sienta motivado en la realización de funciones, y se genere un estrés laboral que dificulta el logro de objetivos.

Conclusión

Existe un estilo de liderazgo inadecuado el mismo que está destinado a presionar al personal de operaciones, ocasionando estrés laboral y falta de apoyo al cumplimiento de objetivos del departamento.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- 31.** Analizar la propuesta de realizar capacitaciones a nivel directivo sobre las formas de dirigir y motivar al personal, las mismas que se enfoquen al incentivo y obtención de apoyo por parte de sus subalternos.

APLICACIÓN PARCIAL DE CONTROLES EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

Se encontró que no se han definido controles claros para los procesos de servicio al cliente.

Esto se debe a que no cuentan con un manual de todas las funciones que se realiza en el departamento en el que se definan controles específicos a cada uno.

Ya que, únicamente se han diseñado a procesos de compras, planificación e instalación. No se ha incorporado procedimientos y controles para el área de servicio al cliente debido a que es una nueva área en el departamento.

Lo cual ha ocasionado que no se generen acciones de mejora, ni se realicen evaluaciones de las tareas asignadas al personal.

Conclusión

Se han asignado controles y procesos que no son aplicados en todas las áreas del departamento. Esto se debe a que solamente se han considerado las operaciones de compras, planificación e instalación.

Recomendación

Al Gerente de Planta

- 32.** Disponer al jefe de operaciones que se realice un instructivo de servicio al cliente y un manual de funciones para todas las áreas del departamento de operaciones que incluya los procedimientos y controles necesarios que se enfoquen al cumplimiento de objetivos.

INCUMPLIMIENTO DE PROYECCIONES Y OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

Ninguna de las áreas del departamento cumplió las proyecciones elaboradas para el 2010.

Esta debilidad se presenta ya que no existe una normativa que exija la evaluación periódica del desempeño del personal en cumplimiento de las proyecciones y objetivos planteados.

Debido al desconocimiento por parte del jefe de operaciones y Gerente de Planta acerca de técnicas para realizar evaluaciones de desempeño al personal.

Ocasionó que el personal no se comprometa con la realización de las tareas y resulte afectado el cumplimiento de objetivos.

Conclusión

Las funciones que se desarrollan en el departamento son deficientes en el cumplimiento de los objetivos planteados, debido a que no se ha realizado una evaluación al desempeño del personal para determinar si cuentan con las capacitaciones necesarias para realizar las funciones asignadas.

Recomendación

Al Gerente de Planta

- 33.** Disponer que los jefes de área se capaciten en temas relacionados con la gestión del talento humano para implementar técnicas evaluación al desempeño del personal, para obtener comprometimiento a logro de objetivos de la empresa.

INEXISTENCIA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Existen funciones asignadas a personas, sin considerar un análisis de puestos, ya que la realización de encuestas la ejecuta personal que trabaja en el área a la cual se evalúa.

No existe un procedimiento para realizar una segregación y análisis de puestos idóneo.

Por disposición de las autoridades se asignan tareas sin considerar el área adecuada para la realización de las mismas.

Lo que ha provocado que existan tareas asignadas que no contribuyen con resultados confiables para la toma de decisiones y el personal que las realiza no es el adecuado.

Conclusión

La falta de análisis y segregación de puestos; ocasiona que tareas que se realizan en el departamento no sean ejecutadas por el personal adecuado.

Recomendación

Al Gerente de Planta

- 34.** Disponer al jefe de operaciones que se realice un análisis de puestos y se elabore una segregación de funciones idónea, para que se mejore el desempeño de los empleados y la información que reportan sea confiable.

NO EXISTE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Las funciones del personal no están claramente delimitadas.

Esto se debe a la inexistencia de un área responsable de la administración del personal.

Provocado por el desconocimiento por parte de los directivos en la creación de un área destinada a la gestión del recurso humano.

Lo cual repercute en el retraso, duplicidad de funciones, las mismas que no son evaluadas y no contribuyen en la productividad del departamento.

Conclusión

No se ha realizado una delimitación clara de las funciones del personal, debido a que no existe un departamento destinado a gestionar el recurso humano por lo que sus funciones no son las adecuadas para contribuir al logro de objetivos departamentales.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

- 35.** Es importante que se analice la propuesta de crear un área destinada a gestionar el recurso humano, así como delegar un responsable de administrar adecuadamente al personal.

NO EXISTE APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA

Se encontró que en los departamentos de producción, cobranzas, ventas y operaciones, no se aplican indicadores que permitan medir el buen uso de recursos en cuanto a eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética.

Debido a la inexistencia de procedimientos que estén destinados a la evaluación de la gestión que se realiza en las operaciones y uso de recursos enfocados a los aspectos analizados.

Provocado por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades en medir la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética de sus operaciones.

Al no aplicar este tipo de indicadores, no se posee información óptima para que se tomen acciones destinadas al uso adecuado de los recursos que permitan el logro de objetivos.

Conclusión

No existen procedimientos destinados a gestionar la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética en el departamento de producción, debido a que las autoridades desconocen métodos para evaluar estos aspectos.

No poseen herramientas de apoyo en la toma de decisiones para alcanzar objetivos a través del uso adecuado de recursos.

Recomendación

Al Presidente Ejecutivo

36. Disponer al Gerente de Planta se realicen reuniones con el personal de principales cargos de los departamentos, para que se elaboren indicadores de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, que permitan obtener resultados de su gestión las mismas que están enfocados al logro de objetivos de la fábrica.

Como resultado del examen de Auditoría de Gestión a los departamentos: de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones por el período comprendido entre el 1 de enero 2010 y el 31 de diciembre de 2010; de ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A., se emitió el informe respectivo, de conformidad con el convenio de servicios prestados.

Particular que pongo en su conocimiento, con el fin de que se apliquen las recomendaciones de manera inmediata y obligatoria.

Atentamente,

Andrea Campaña
JEFE DE EQUIPO
AUDIT GER CÍA LTDA.

5.3.3. Seguimiento y Monitoreo

Resulta aconsejable que, se considere realizar el seguimiento de las recomendaciones propuestas como parte del examen, para ir verificando la aplicación de las mismas.

Lo cual permitirá conocer hasta qué punto las autoridades fueron receptivas con los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas.

Para la ejecución de esta fase se elabora una cédula seguimiento y monitoreo en la cual se detalla las recomendaciones con el respectivo responsable de aplicarla, y las fechas planificadas para el inicio y final de la aplicación; cuyos resultados se reflejarán en el desempeño de los departamentos de: Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones de la fábrica.



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

SM.1 1/7

ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
CÉDULA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO

ÁREAS: Departamento de Producción, Cobranzas, Ventas y Operaciones

PERÍODO: Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Nro.	Recomendación	Responsable	Cargo	Fecha Inicial	Fecha Final	Observaciones
1	Disponer a los Gerentes y Jefes departamentales que difundan la Planificación Estratégica que se ha desarrollado para la fábrica a todo el personal para que la conozcan y se comprometan con su cumplimiento.	Ing. Esteban Ánker.	Presidente Ejecutivo	04/03/2011	11/03/2011	
2	Disponer al Gerente de Planta y Ventas, realizar reuniones con el personal ocupa los principales cargos en los departamentos de producción, ventas y operaciones para actualizar los manuales que contribuyan con el mejoramiento de los procesos.	Ing. Esteban Ánker.	Presidente Ejecutivo	11/03/2011	29/04/2011	
3	Disponer al Gerente de Ventas que a través de reuniones con el personal de cobranzas se realice la elaboración de un manual para el departamento que permita mejorar los procedimientos y funciones de los mismos, que contribuyan a una gestión eficaz de cobro.	Ing. Esteban Ánker.	Presidente Ejecutivo	11/03/2011	31/05/2011	
4	Analizar la propuesta de contratar a una persona profesional en el Recurso Humano que realice una selección técnica y formal del personal, que contribuya a la contratación del personal idóneo para los puestos.	Ing. Esteban Ánker.	Presidente Ejecutivo	07/03/2011	31/03/2011	



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

SM.1 2/7

Nro.	Recomendación	Responsable	Cargo	Fecha Inicial	Fecha Final	Observaciones
5	Disponer a los Gerentes de la fábrica se realice un manual de procedimientos para la selección, contratación y reclutamiento del personal, en el cual se establezcan los lineamientos para estos procesos, a fin de que el personal contratado cumpla con los requerimientos necesarios para el puesto.	Ing. Esteban Ánker.	Presidente Ejecutivo	11/03/2011	31/05/2011	
6	Analizar una propuesta para que se asigne un rubro en el presupuesto, para realizar capacitaciones necesarias al personal, con el objetivo de que sus resultados sean positivos en las operaciones de la fábrica.	Ing. Esteban Ánker.	Presidente Ejecutivo	07/03/2011	31/03/2011	
7	Analizar la propuesta de implementar un área que se enfoque al manejo del estrés y generar estrategias para incentivar el desempeño laboral que permita enriquecer el compromiso de los empleados y colabore a una cultura organizacional apropiada.	Ing. Esteban Ánker.	Presidente Ejecutivo	07/03/2011	31/03/2011	
8	Disponer al Gerente de Ventas y personal de cobranzas la realización de una planificación en la cual se plantee propósitos bien sustentados, a través de objetivos, estrategias, políticas para el departamento que mediante lineamientos técnicos soporten las acciones de manera eficaz.	Ing. Esteban Ánker.	Presidente Ejecutivo	11/03/2011	31/05/2011	



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

SM.1 3/7

Nro.	Recomendación	Responsable	Cargo	Fecha Inicial	Fecha Final	Observaciones
9	Disponer al Gerente de Ventas que a través de reuniones con el Jefe de cobranzas y Jefa de ventas se realice una propuesta de una política que mejore las formas de pago y el cobro de las cuentas.	Ing. Esteban Ánker.	Presidente Ejecutivo	11/03/2011	29/04/2011	
10	Disponer al Gerente de Planta se realicen reuniones con el personal de principales cargos de los departamentos, para que se elaboren indicadores de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, que permitan obtener resultados de su gestión las mismas que están enfocados al logro de objetivos de la fábrica.	Ing. Esteban Ánker.	Presidente Ejecutivo	11/03/2011	29/04/2011	
11	Disponer que se convoque a una reunión con las personas destinadas a gestionar la calidad, para que se realice una propuesta para elaborar un sistema que permita la implementación de operaciones de calidad y permita la certificación de todos los departamentos de la empresa en normas internacionales ISO.	Ing. Esteban Ánker.	Presidente Ejecutivo	11/03/2011	31/05/2011	
12	Analizar la propuesta de realizar capacitaciones a nivel directivo sobre las formas de dirigir y motivar al personal, las mismas que se enfoquen al incentivo y obtención de apoyo por parte de sus subalternos.	Ing. Esteban Ánker.	Presidente Ejecutivo	11/03/2011	31/05/2011	
13	Realizar reuniones con los jefes departamentales para que se actualicen y elaboren los indicadores necesarios, que permitirán mantener un mejor seguimiento y resultados de los mismos.	Ing. Vicente Yépez Ing. Ricardo Cornejo	Gerente de Planta Gerente de Ventas	11/03/2011	29/04/2011	



"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES

SM.1 4/7

Nro.	Recomendación	Responsable	Cargo	Fecha Inicial	Fecha Final	Observaciones
14	Mediante reuniones de trabajo periódicas proponer cursos sobre motivaciones al personal para que se respeten los canales de comunicación ascendente y descendente que contribuyan a mejorar las relaciones entre los departamentos.	Ing. Vicente Yépez Ing. Ricardo Cornejo	Gerente de Planta Gerente de Ventas	01/04/2011	31/05/2011	
15	Disponer a los Jefes Departamentales se realicen reuniones para que se desarrolle conjuntamente una propuesta de un procedimiento para realizar capacitaciones a los empleados, con el fin de que contribuya al mejor desempeño de sus funciones y se logren los objetivos de la empresa, la misma que debe ser aprobada por el Presidente Ejecutivo.	Ing. Vicente Yépez Ing. Ricardo Cornejo	Gerente de Planta Gerente de Ventas	01/04/2011	31/05/2011	
16	Mediante reuniones con el personal de ventas se analice propuestas para controlar la generación de pedidos a menor plazo, buscando alternativas que mejoren la capacidad de la planta para cubrir con los requerimientos de la demanda.	Ing. Vicente Yépez Ing. Ricardo Cornejo	Gerente de Planta Gerente de Ventas	07/03/2011	31/03/2011	
17	Mediante reuniones con el personal de operaciones y ventas realizar propuestas para mejorar la coordinación de cancelación de pedidos, y autorización de los mismos únicamente si no inician el proceso productivo.	Ing. Vicente Yépez Ing. Ricardo Cornejo	Gerente de Planta Gerente de Ventas	07/03/2011	31/03/2011	



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

SM.1 5/7

Nro.	Recomendación	Responsable	Cargo	Fecha Inicial	Fecha Final	Observaciones
18	Convocar a una reunión a todo el personal del departamento de producción, para hacer un llamado participativo al cumplimiento del autocontrol en cada etapa y difundir el contenido del instructivo para que los responsables cumplan con sus procedimientos.	Ing. Vicente Yépez	Gerente de Planta	07/03/2011	31/03/2011	
19	Disponer a la Jefa de Producción que se realicen comités con el personal responsable de cada sección de la planta, para analizar las fallas que se tienen en los productos, y buscar soluciones que mejoren los procedimientos, para que sean implementados.	Ing. Vicente Yépez	Gerente de Planta	07/03/2011	Periódico	
20	Mediante reuniones con los Jefes de Producción, Control de Calidad, Operaciones, Departamento Técnico y Ventas para analizar la capacidad general de la planta y se realicen propuestas que mejoren los procesos, para que se pueda cumplir con los requerimientos de los clientes al disminuir los plazos de entrega de los productos.	Ing. Vicente Yépez	Gerente de Planta	01/04/2011	31/05/2011	
21	Disponer se convoque a una reunión con las personas destinadas a gestionar la calidad, para que se realice una propuesta de estrategias para involucrar a todo el personal en una cultura de calidad, para dar cumplimiento a los procedimientos definidos en el sistema los cuales enfocan a la disminución de errores.	Ing. Vicente Yépez	Gerente de Planta	01/04/2011	31/05/2011	



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

SM.1 6/7

Nro.	Recomendación	Responsable	Cargo	Fecha Inicial	Fecha Final	Observaciones
22	Disponer que los jefes de área se capaciten en temas relacionados con la gestión del talento humano para implementar técnicas evaluación al desempeño del personal, para obtener comprometimiento a logro de objetivos de la empresa.	Ing. Vicente Yépez	Gerente de Planta	07/03/2011	31/05/2011	
23	Disponer al jefe de operaciones que se realice un análisis de puestos y se elabore una segregación de funciones idónea, para que se mejore el desempeño de los empleados y la información que reportan sea confiable.	Ing. Vicente Yépez	Gerente de Planta	01/04/2011	31/05/2011	
24	Disponer al jefe de operaciones que se realice un instructivo de servicio al cliente y un manual de funciones para todas las áreas del departamento de operaciones que incluya los procedimientos y controles necesarios que se enfoquen al cumplimiento de objetivos.	Ing. Vicente Yépez	Gerente de Planta	01/04/2011	31/07/2011	
25	Disponer al Jefe de cobranzas se elabore un reporte periódico de cartera vencida que le permita controlar la gestión del personal.	Ing. Ricardo Cornejo	Gerente de Ventas	07/03/2011	Periódico	
26	A través de comités de mejoramiento con el personal de Cobranzas incentivar al cumplimiento de los cobros en las fechas establecidas. Analizar la propuesta de políticas para evaluar la gestión de cobros e implementar objetivos al departamento que comprometan a los empleados a su cumplimiento en beneficio de toda la fábrica.	Ing. Ricardo Cornejo	Gerente de Ventas	07/03/2011	29/04/2011	



**"AUDIT GER" CÍA. LTDA.
AUDITORES INDEPENDIENTES**

SM.1 7/7

Nro.	Recomendación	Responsable	Cargo	Fecha Inicial	Fecha Final	Observaciones
27	Convocar a una reunión a los ejecutivos de ventas para hacer un llamado de atención debido a la falta de cumplimiento de la política de cancelación de pedidos, de igual manera para que al momento de las ventas se recalque al cliente las estipulaciones para realizar los cambios una vez que el pedido ha sido aprobado y generado.	Ing. Ricardo Cornejo	Gerente de Ventas	07/03/2011	29/04/2011	
ELABORADO POR: A.C REVISADO POR: F.A				FECHA: 23/02/11 FECHA: 24/02/11		

5.4. Actuaciones del Auditor

El trabajo de un auditor se lo desarrolla de una manera profesional, enmarcando sus actuaciones en códigos de ética y aplicación de normas de Auditoría en la realización de sus actividades. El auditor debe mantener su independencia, y confidencialidad durante todo el proceso de la Auditoría y posterior a ello; limitándose a mantener actuaciones que se enfoquen a la obtención de resultados de una manera objetiva.

5.5. Control de Auditoría

El control de la Auditoría se destina a realizar las verificaciones pertinentes para que el trabajo sea desarrollado bajo parámetros de calidad en todo el proceso. Se realiza una supervisión periódica del equipo de trabajo, cuya responsabilidad se asigna al personal con mayor experiencia para que realice evaluaciones sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos para la Auditoría.

En esta actividad se verificará el alcance de los programas elaborados y la calidad de las pruebas y procedimientos que están destinados a la obtención de resultados. Por lo que se resalta la importancia del control de Auditoría, para brindar seguridad al cliente de que el trabajo se lo realiza de acuerdo a los parámetros establecidos.

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

1. Las empresas que se dedican a la producción de muebles, al no contar con una Auditoría de Gestión desconocen su nivel de desempeño, el cumplimiento de sus objetivos, así como el grado en que se aplican los controles internos dentro de las mismas.
2. Las empresas de muebles al no difundir la Planificación Estratégica, les dificulta la obtención de resultados eficientes y eficaces, ya que los empleados no enfocan sus funciones al logro de las metas.
3. Existen fabricantes de muebles que no cuentan con una normativa interna sólida en la cual se defina lineamientos óptimos para la realización de tareas, que se enfoquen al logro de objetivos institucionales.
4. La falta de aplicación de Indicadores de Gestión no permiten conocer el nivel de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ecología y Ética en las operaciones de las fábricas que diseñan muebles como ATU ARTÍCULOS DE ACERO.

5. Las grandes empresas que pertenecen al sector industrial del mueble, como ATU ARTÍCULOS DE ACERO, no cuentan con una administración adecuada de personal por lo que falta motivación en el desarrollo de sus funciones.

6.2. Recomendaciones

- 1.** Es importante la realización de Auditorías de Gestión, en las empresas que se dedican a la fabricación de muebles, la misma que aportará con recomendaciones oportunas destinadas al cumplimiento de objetivos institucionales, así como al mejoramiento e innovación de sus operaciones y por ende de sus productos.

- 2.** La Planificación Estratégica de una empresa que se dedica a la producción de muebles tiene vital importancia que debe ser difundida a todo el personal, para que sus funciones se enfoquen al cumplimiento de la misma.

- 3.** Es necesario que cada empresa de la industria del mueble elabore su normativa interna, la cual regule la gestión y apoye las acciones orientadas hacia los propósitos de la misma.

- 4.** Se debe implementar la aplicación de indicadores que permitan la medición de eficacia, eficiencia, economía ecología y ética de la gestión, en la fábrica ATU ARTÍCULOS DE ACERO y demás empresas del mismo sector industrial; para que cuenten herramientas confiables en la toma de decisiones.

5. La implementación de un área de recursos humanos que gestione una cultura organizacional adecuada, así como la motivación del personal en las empresas productoras de muebles como ATU ARTÍCULOS DE ACERO, para obtener un compromiso por parte de los empleados hacia el logro de los objetivos de la empresa.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Auditor.** Es un tercero independiente que se va a pronunciar sobre la veracidad, razonabilidad de la información de las partes interesadas.
- **Auditoría de Gestión.** El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia, economía, ética y ecología en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.
- **Calidad.** Grado en el que un conjunto de características de un bien o servicio cumple con los requisitos.
- **Control Interno.** Es un proceso que busca garantizar el cumplimiento de objetivos de las organizaciones en cuanto se refiere a la eficacia y eficiencia, fiabilidad de la información y el cumplimiento de normas. Es un sistema integrado que tiene por objeto asegurar eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa.
- **Comunicación de Resultados.** Es la fase de la Auditoría en la cual, a través de un informe final se da a conocer a las autoridades de la empresa auditada los resultados del examen con las respectivas conclusiones y recomendaciones.
- **Ecología.** Está relacionado con las operaciones destinadas al cuidado del medio ambiente.
- **Economía.** Evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos.
- **Eficacia.** El grado en el que se cumplen las metas propuestas.

- **Eficiencia.** Es el uso racional de los recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo planteado.
- **Ética.** Referente a un comportamiento en base a principios y valores.
- **Evidencia.** Representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría.
- **Hallazgo de Auditoría.** Aplicación relevante que se determina por medio de la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría en áreas consideradas como críticas. Los hallazgos se estructuran de acuerdo a los siguientes atributos: condición, criterio, causa, efecto.
- **Indicador de Gestión.** Es un instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y conocer el comportamiento de aspectos críticos o de importancia para el desarrollo de las operaciones.
- **Manual de Procedimientos.** Documento interno que contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividad de cada empresa.
- **Matriz de Riesgos.** Es una herramienta que el Auditor utiliza para de evaluar el riesgo existente en un estudio que se está realizando.
- **Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.** Son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoria. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.
- **Papeles de Trabajo.** En la auditoría de Gestión, son los registros en los que se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

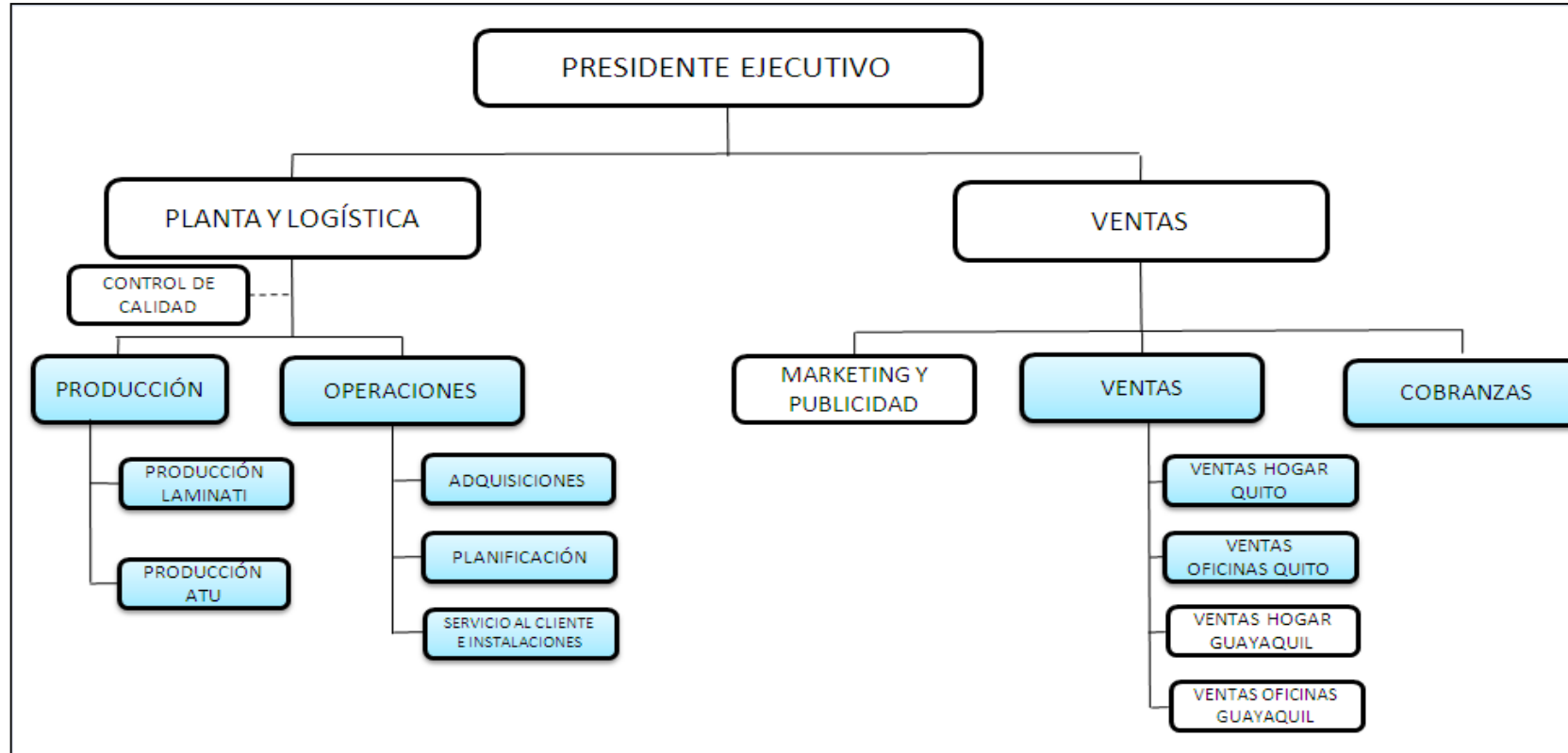
- **Procedimientos de Auditoría.** Es el conjunto de técnicas que se utilizan en la revisión de un área específica sujeta a examen mediante las cuales se obtiene las fases para obtener evidencias y fundamentar una opinión.
- **Riesgo.** Probabilidad que ocurra un evento o no. Y como consecuencia de este riesgo se ve afectado los objetivos de la organización. En Auditoría existe el riesgo de que ocurra o no un error.
- **Riesgo Inherente.** Error propio de la naturaleza del negocio o de la naturaleza de las cuentas que afecta.
- **Riesgo de Control.** Está determinado por la probabilidad de que un error que de hecho existe no sea detectado, ni corregido por los mecanismos y/o actividades del control interno de la organización.
- **Riesgo de Detección.** Está definido por la posibilidad que de hecho existe no sea detectado por los procedimientos de auditoría que son desarrollados y aplicados por el auditor.
- **Riesgo de Auditoría.** Está dado por la posibilidad que el auditor no modifique inadvertidamente su opinión; no obstante que los estados financieros contienen errores materialmente significativos. Su fórmula está dada por $RA = RI \times RC \times RD$.

BIBLIOGRAFÍA

- ARENS Alvin & LOEBBECKE James, “Auditoría un Enfoque Integral”, Edición: Décimoprimer, Editorial: Pretince Hall, México, 2007.
- BADILLO, Jorge; Guía de Auditoría de Gestión de la Calidad, Abril 2007; CIUDAD: Quito, Ecuador.
- FRANKLIN Benjamín, “Auditoría Administrativa”, Edición: Segunda, Editorial: Mc Graw Hill, México, 2007.
- GÓMEZ RONDON, Francisco; Auditoria Administrativa, 2007.
- INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA “ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A.”
- LARA ALVAREZ, Juan, “Administración Financiera”, Quito – 2004.
- MALDONADO Milton, “Auditoría de Gestión”, Quito - Ecuador.
- MANTILLA Samuel, “Control Interno”, Edición: Segunda, Editorial: Ecoe, Colombia, 2005
- MERCADO, Salvador H; Administración Aplicada, 2004; Segunda Edición.
- PERDOMO Abraham, “Fundamentos del Control Interno”, Edición: Novena , Editorial: International Thomson Editores, México, 2004.
- WHITTINGTON, O. Ray & PANY, Kurt, “Principios de auditoría” Edición: Décimo Cuarta, Editorial: McGraw Hill Interamericana, México, 2005.

- WILLIAM P. Leonard; Auditoría Administrativa.
- www.atu.com.ec
- www.blog.todocomercioexterior.com.ec.
- www.bce.fin.ec
- www.ccq.org.ec.
- www.quito.gov.ec.
- www.iess.gov.ec.
- www.inec.gov.ec
- www.sri.gov.ec
- www.comunidadandina.org
- www.supercias.gov.ec.
- www.migranteecuadoriano.com
- www.aduana.gov.ec

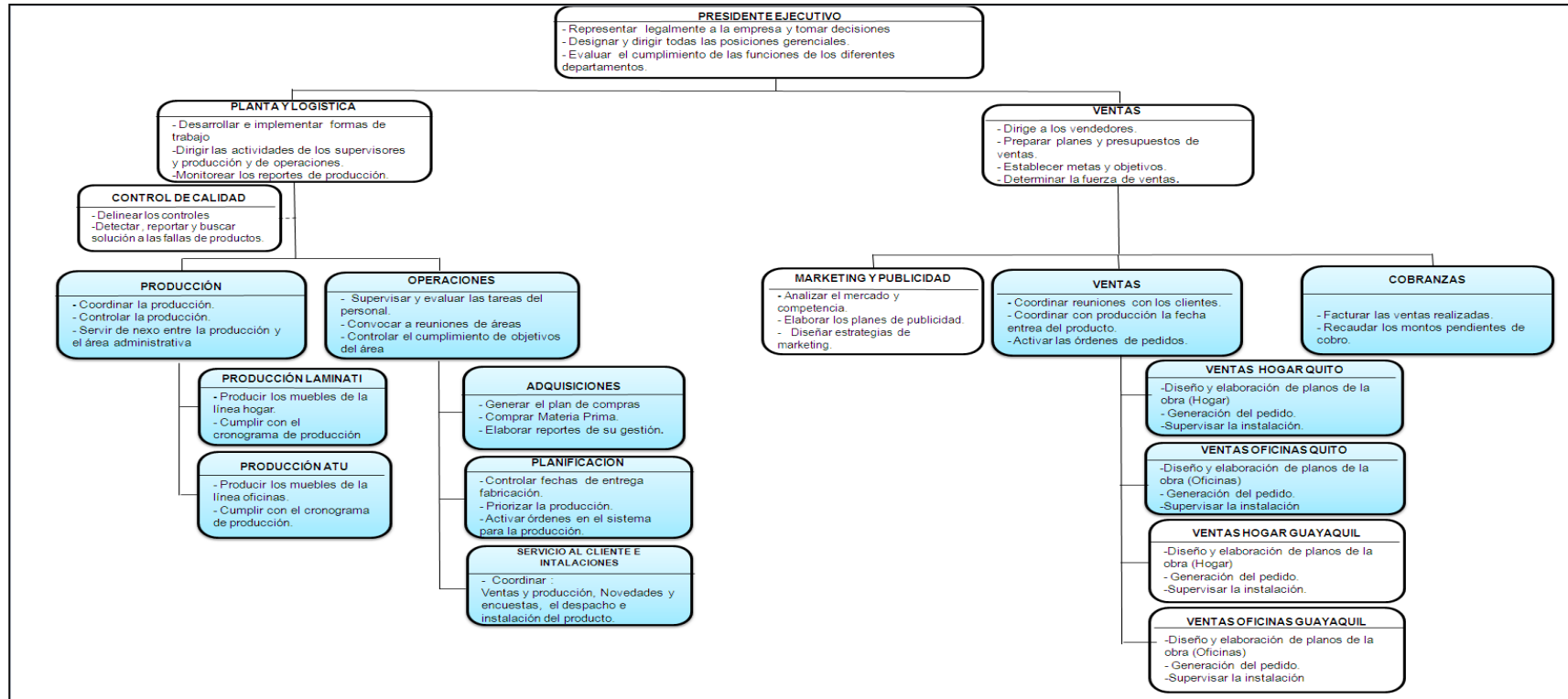
ANEXO A
ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL VENTAS – PLANTA Y LOGÍSTICA
Año 2009



Fuente: Fábrica ATU

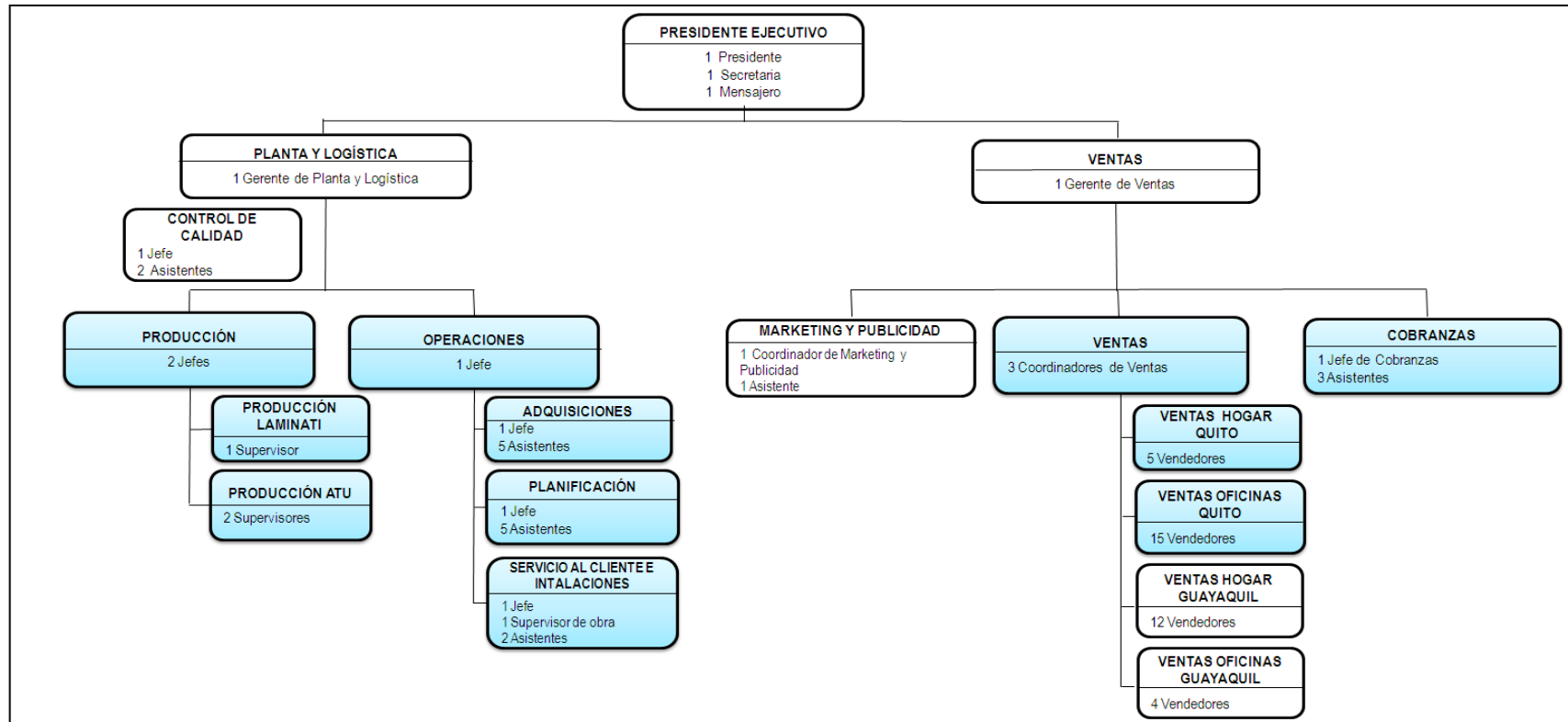
Elaborado por: Departamento de Control de Calidad

ANEXO B ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A ORGANIGRAMA FUNCIONAL VENTAS – PLANTA Y LOGÍSTICA Año 2009



Fuente: Fábrica ATU
Elaborado por: Departamento de Control de Calidad

**ANEXO C
 ATU ARTÍCULOS DE ACERO S.A
 ORGANIGRAMA PERSONAL VENTAS – PLANTA Y LOGÍSTICA
 Año 2009**



Fuente: Fábrica ATU
Elaborado por: Departamento de Control de Calidad