



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**CARRERA: FINANZAS Y AUDITORÍA**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA SERVICIOS DE  
MECÁNICA INDUSTRIAL SEDEMI S.C.C UBICADA EN LA  
CIUDAD DE SANGOLQUI PROVINCIA DE PICHINCHA  
PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE  
DICIEMBRE DEL 2010”**

**ANDREA ELIZABETH PILLAJO ROMÁN**

**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: ECO. ISABEL ROBLES**

**SANGOLQUÍ, 2011**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO****DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS****Y DE COMERCIO****INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA****CERTIFICADO****DRA. EUGENIA CAMACHO, MSC  
ECO. ISABEL ROBLES****CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA SERVICIOS DE MECÁNICA INDUSTRIAL SEDEMI S.C.C UBICADA EN LA CIUDAD DE SANGOLQUI PRONVINCIA DE PICHINCHA PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010”, realizado por la señorita Andrea Elizabeth Pillajo Román, 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 Elizabeth Pillajo Román que lo entregue al Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Marzo 2011.

---

DRA. Eugenia Camacho, MSC

DIRECTORA

---

Eco. Isabel Robles

CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**ANDREA ELIZABETH PILLAJO ROMÁN**

**DECLARO QUE:**

La tesis de grado titulada “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA SERVICIOS DE MECÁNICA INDUSTRIAL SEDEMI S.C.C UBICADA EN LA CIUDAD DE SANGOLQUI PRONVINCIA DE PICHINCHA PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010”, 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, Marzo 2011.

---

Andrea Elizabeth Pillajo Román

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN**

YO, ANDREA ELIZABETH PILLAJO ROMÁN

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación, en la Biblioteca Virtual de la Institución del trabajo de “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA SERVICIOS DE MECÁNICA INDUSTRIAL SEDEMI S.C.C UBICADA EN LA CIUDAD DE SANGOLQUI PRONVINCIA DE PICHINCHA PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010”, cuyo contenido, ideas y criterio son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo 2011.

---

Andrea Elizabeth Pillajo Román

## **DEDICATORIA**

*A mi Familia por todo su apoyo, amor y generosidad.*

*A mi madre, que con su ejemplo, fortaleza y sabiduría ha guiado en todos mis retos; apoyando en mis metas personales y profesionales alcanzadas.*

*Y en especial a la Dra. Eugenia Camacho y la Eco.*

*Isabel Robles por el apoyo en la preparación de la presente tesis.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional a través de estos cinco años; a mis queridos profesores por todo el tiempo compartido para formar profesionales y personas de beneficio para la sociedad, por el apoyo en la preparación de la presente tesis.*

## RESUMEN

La Empresa de Servicios de Mecánica Industrial SEDEMI S.C.C, ubicada en ciudad Sangolquí Provincia de Pichincha; se dedica al suministro, fabricación y montaje de estructuras metálicas. Atiende desde 1999 a la industria petrolera, eléctrica y de telecomunicaciones, ofreciendo productos de calidad, precios y tiempos de entregas convenientes que garantizan la competitividad de la empresa y aumentan progresivamente el nivel de confianza de los clientes.

El presente trabajo está desarrollado bajo los principios de la auditoría Generalmente aceptada, normas y código de ética; la Auditoría de Gestión de la Empresa Servicios de Mecánica Industrial SEDEMI S.C.C ubicado en la ciudad Sangolquí provincia de Pichincha PERÍODO del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010, requiere de un análisis profundo y detallado de los diversos aspectos tanto internos como externos que inciden en la actualidad.

En el primer capítulo se hace un breve preámbulo de los aspectos relevantes de la empresa en forma general, describiendo aspectos tales como: la base legal, una breve reseña histórica, la estructura organizacional.

En el segundo capítulo se refiere al direccionamiento estratégico de la empresa; a través del detalle de la misión, visión, objetivos, estrategias, principios y valores que rigen a la empresa.

En el tercer capítulo se realiza un análisis situacional, se describen de manera profunda los entornos interno y externo de la empresa, esto brindara un enfoque adecuado de la situación actual de la empresa; para sobre esta base emitir propuestas correctivas y preventivas para colaborar en el logro de los objetivos organizacionales.

En el cuarto capítulo, se describe la metodología para el diseño de una auditoría de gestión, con ejemplos y formatos pres establecidos.

En el quinto capítulo, se realiza la aplicación de la auditoría de gestión, a través de la evaluación de cada departamento, mediante la aplicación de entrevistas, cuestionarios y flujo gramas. Además se desarrollan hojas de hallazgos, determinando la debilidad existente, la causa y el efecto, finalmente la conclusión y la recomendación de aspectos a ser considerados.

Las conclusiones y recomendaciones son presentadas en el sexto capítulo, con lo cual se concluye este análisis.



## SUMMARY

The Company of Industrial Mechanics Services SEDEMI S.C.C, located in the city of Sangolquí, Province of Pichincha; it is dedicated to the provision, manufacturing and assembling of structure made of steel. It has supplied the petroleum company, the electricity industry and the company of telecommunications, since 1999 offering products highly competitive, offering great quality, prices and deliveries on time, that guarantee the competitiveness of the company and the progressivity that increases the level of confidence of the clients.

This project is developed under the principles of the judge advocate, under the general norms and code of ethics; The Audit department of The Company of Industrial Mechanics Services SEDEMI S.C.C, located in the city of Sangolquí, Province of Pichincha period starting January first to the December 31 of the year 2010, requires of a deep detailed analysis of the diverse aspects, focusing internally and externally on the causes that are presently affecting the company.

In the first chapter, we will include a brief introduction of the excellent aspects of the company in general form, describing aspects such as: the legal base, a brief historical review, the organizational structure.

In the second chapter we will discuss about the strategic address of the company; this will be done through describing the mission, vision, objectives, strategies, principles and values that prevail in the company.

In the third chapter, we will discuss a situational analysis, which will describe in a deep level the surroundings that influence the company; these will be analyzed internally and externally. This would offer a suitable approach of the present situation of the company; after having done that, we will have a clearer understanding of the corrective and preventive proposals that collaborate in the profit of the organizational objectives.

In the fourth chapter, the methodology for the design of the audit management is described, with established examples and formats pre established.

In the fifth chapter, the application of the audit management is made, through the evaluation of each department, through the application of interviews, questionnaires and flow diagrams. In addition, the leaves of findings will lead us to know the existing weakness, the cause and the effect, finally the conclusion and the recommendation of the aspects considered for discussions.

The conclusions and recommendations are presented in chapter six, and we finally conclude with the analysis.

## ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1 .....	1
1.ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.1.1. Base legal de la empresa .....	2
1.1.2. Objetivos de la Empresa.....	22
1.2. La Empresa .....	23
1.2.1. Reseña Histórica .....	26
1.2.2. Organigramas .....	31
1.2.2.1. Organigrama Estructural .....	31
1.2.2.2. Organigrama Funcional.....	33
1.2.2.3. Organigrama Personal.....	43
CAPÍTULO 2 .....	46
2.DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	46
2.1. Misión .....	46
2.2. Visión .....	47
2.3. Objetivos Estratégicos.....	47
2.4. Políticas .....	48
2.5. Estrategias .....	56
2.6. Principios y Valores .....	60
2.6.1. Principios .....	60
2.6.2. Valores .....	61
CAPÍTULO 3 .....	63
3.ANÁLISIS SITUACIONAL.....	63
3.1. Análisis Interno .....	63
3.1.1. Departamento Financiero .....	63

3.1.2. Departamento Administrativo .....	69
3.1.3. Departamento Proyectos .....	74
3.1.4. Departamento Producción .....	79
3.2. Análisis Externo .....	86
3.2.1. Influencias Macroeconómicas .....	86
3.2.1.1. Factor Político .....	86
3.2.1.2. Factor Económico .....	90
3.2.1.3. Factor Social .....	97
3.2.1.4. Factor Tecnológico .....	100
3.2.1.5. Factor Legal .....	105
3.2.2. Influencias Microeconómicas .....	107
3.2.2.1. Clientes .....	108
3.2.2.2. Proveedores .....	112
3.2.2.3. Competencia .....	116
3.2.2.4. Precios .....	126
CAPÍTULO 4 .....	124
4.METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	124
4.1. Planificación Preliminar .....	126
4.2. Planificación Específica .....	140
4.3. Técnicas De Recolección .....	140
4.3.1. Investigación documental .....	141
4.3.2. Observación Directa .....	144
4.3.3. Entrevista .....	145
4.3.4. Cédulas .....	146
4.3.5. Técnicas de auditoría .....	155
4.4. Papeles de Trabajo .....	165
4.5. Evidencias .....	170
4.6. Tipos de Informes .....	172
4.6.1. Informe General .....	174

4.6.2. Informe Ejecutivo .....	183
4.6.3. Informe de Aspectos Relevantes.....	185
4.7. Indicadores.....	186
4.7.1. Indicadores de Gestión.....	186
CAPÍTULO 5.....	222
5.AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA “ SEDEMI S.C.C” .....	222
5.1. Planificación Preliminar.....	222
5.2. Planificación Específica.....	412
5.2.1. Programa de Auditoría.....	413
5.2.2. Departamento de Proyectos.....	418
5.2.3. Departamento Administrativo.....	449
5.2.4. Departamento Financiero.....	463
5.3. Comunicación de Resultados.....	512
5.3.1. Supervisión del Trabajo de Auditoría.....	512
5.3.2. Seguimiento y Monitoreo.....	544
5.4. Actuaciones del Auditor.....	549
5.5. Control de Auditoría.....	550
CAPÍTULO 6.....	551
6.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	551
6.1. Conclusiones.....	551
6.2. Recomendaciones.....	552
BIBLIOGRAFÍA.....	561

## ÍNDICE DE TABLA

<b>Tabla N. 1</b> SOFTWARE UTILIZADO .....	101
<b>Tabla N. 2</b> LISTA DE MAQUINARIA.....	103
<b>Tabla N. 3</b> COMPETIDORES .....	117
<b>Tabla N. 4</b> “PRECIOS GALVANIZADO INMERSIÓN SIMPLE” .....	126
<b>Tabla N. 5</b> “PRECIOS GALVANIZADO INMERSIÓN DOBLE” .....	122
<b>Tabla N. 6</b> “CARACTERÍSTICAS COMPETENCIA” .....	123

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO N. 1</b> “CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA SEGÚN SU FORMA JURÍDICA” .....	25
<b>GRÁFICO N. 2</b> ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	58
<b>GRÁFICO N. 3</b> “TASA PASIVA REFERENCIAL 2010” .....	91
<b>GRÁFICO N. 4</b> “TASA PASIVA REFERENCIAL 2000- 2009” .....	92
<b>GRÁFICO N. 5</b> “TASA ACTIVA REFERENCIAL 2010” .....	93
<b>GRÁFICO N. 6</b> “TASA ACTIVA REFERENCIAL 2000-2009” .....	94
<b>GRÁFICO N. 7</b> “INFLACIÓN MENSUAL 2010” .....	96
<b>GRÁFICO N. 8</b> “TASA DESEMPLEO” .....	97
<b>GRÁFICO N. 9</b> “MIGRACIÓN” .....	99
<b>GRÁFICO N. 10</b> “CAUSAS DE MIGRACIÓN” .....	100
<b>GRÁFICO N. 11</b> “LOS MEJORES CLIENTES 2010” .....	111
<b>GRÁFICO N. 12</b> “LOS MEJORES PROVEEDORES 2010” .....	115
<b>GRÁFICO N. 13</b> “COMPETIDORES SECTOR ELÉCTRICO” .....	120
<b>GRÁFICO N. 14</b> “COMPETIDORES SECTOR TELECOMUNICACIONES” .....	121
<b>GRÁFICO N. 15</b> “COMPETIDORES SECTOR PETROLERO E INDUSTRIAL” ....	122
<b>GRÁFICO N. 16</b> “COMPETIDORES SECTOR CONSTRUCCIÓN” .....	123
<b>GRÁFICO N. 17</b> “COMPETIDORES SECTOR PUENTES METÁLICOS” .....	124
<b>GRÁFICO N. 18</b> “COMPETIDORES GALVANIZADO” .....	125

# **CAPÍTULO 1**

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. Antecedentes**

SEDEMI S.C.C es una empresa industrial destinada a la producción de bienes a través de la transformación de materia prima hasta la obtención del producto final.

Se especializa en la investigación y el desarrollo de tecnología aplicable al diseño, suministro, construcción y montaje de todo tipo de estructura metálica: liviana o pesada, apernada o soldada, galvanizada o pintada, de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.



Alcanzando altos niveles de satisfacción a través de una calidad superior, precios y tiempos de entrega convenientes, cumpliendo con las normas y estándares más estrictos del ramo. Entrega productos y servicios con puntualidad y bajo un estricto control de calidad, logrando el reconocimiento de sus clientes como una empresa confiable y experimentada.

Por lo tanto la auditoría de gestión es de vital importancia para las decisiones futuras de los ejecutivos de la Empresa debido a que permitirá conocer de manera real sus resultados, proponiendo de esta forma a un control efectivo y eficaz de sus recursos en los diferentes procesos de la empresa

### **1.1.1. Base legal de la empresa**

Las leyes, reglamentos, normas y organismos de control bajo las cuales rige sus actividades son las siguientes:

#### **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno**

“Es aquella que regula la forma en el que el contribuyente debe responder ante la autoridad tributaria. Es fundamental tener en cuenta ciertos beneficios y obligaciones que esta ley contiene.

La empresa debe cumplir obligaciones y derechos tales como<sup>1</sup>:

- Obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades.
- Actuar como agente de retención del impuesto a la renta.
- Se establece el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización
- Establecer el impuesto a los consumos especiales ICE, el mismo que se aplicará de los bienes y servicios de procedencia nacional o importado

Esta ley para SEDEMI, es beneficiosa debido a que se especifica procedimientos para el cumplimiento de sus obligaciones como es el caso de las declaraciones tanto del IVA como la Renta según su dígito del RUC. Por lo tanto permite tener un esquema moderno de tributación, principalmente en los impuestos denominados consumos especiales.

### **Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria**

“Consiste en operar de manera consistente con el estímulo a la inversión productiva, de manera que no se constituya un obstáculo al crecimiento

---

<sup>1</sup> [http://www.contadores.com.ec/index.php?Itemid=3&id=2&option=com\\_content&task=view](http://www.contadores.com.ec/index.php?Itemid=3&id=2&option=com_content&task=view)

productivo y económico del país minimizando cualquier inconsistencia que genere esquemas elusivos. Además Contribuir con una mayor eficiencia del esquema impositivo en sentido amplio, retroalimentando con la equidad y capacidad de administración tributaria”<sup>2</sup>.

- El impuesto a la Salida de Divisas (LSD) sobre el valor de todas las operaciones y transacciones monetarias que se realicen al exterior, con o sin intervención de las instituciones que integran el sistema financiero.

Con esta Ley se busca el equilibrio en la balanza de pagos, y mejorar los niveles de equidad económico y social. SEDEMI realiza inversiones extranjeras en Panamá de manera que la presente ley perjudica en cierta manera a la empresa, por el cobro de las transacciones lo cual genera gastos adicionales.

## **Ley de Seguridad Social**

“Se encuentra dirigido para la protección de las contingencias de la población, así como dotar al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de un conjunto de herramientas que le permitan cumplir sus objetivos a favor de los asegurados, particularmente en el ámbito de la concesión de créditos hipotecarios, facilitar e incentivar el cumplimiento de obligaciones patronales, reduciendo con ello, la mora patronal”<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> [http://www.derechoecuador.com/index.php?Itemid=444&id=4142&option=com\\_content&task=view](http://www.derechoecuador.com/index.php?Itemid=444&id=4142&option=com_content&task=view)

<sup>3</sup> <http://www.ies.gov.ec/>

Sus beneficios son:

- **Préstamos hipotecarios.-** El BIESS ofrece préstamos para adquirir viviendas terminadas como casas, departamentos y viviendas multifamiliares que se encuentren listas para ser habitables (pueden contener locales comerciales)  
  
También se financiara una vivienda con un avance de obra del 70% dentro de un Proyecto Habitacional
- **Préstamos quirografarios.-** Accede al crédito con la garantía del valor acumulado en tus Fondos de Reserva y Cesantía; y, dependiendo de tu capacidad de pago (según tu sueldo de aportación) podrás solicitar un monto de hasta 60 salarios básicos unificados del trabajador en general (USD 20,000).
- **Prestamos prendarios.-** Se ofrece préstamos para situaciones urgentes. El Monte de Piedad te proporciona créditos inmediatos con dinero en efectivo, dejando como garantía tus joyas de oro.
- **Inversiones.-** Las inversiones del Bies tendrán como prioridad estructurar, desarrollar e impulsar el sector productivo a través de los instrumentos de mediano y largo plazo que ofrece el mercado de valores para el financiamiento de proyectos públicos y privados, productivos y de infraestructura que generen rentabilidad financiera, valor agregado y

nuevas fuentes de empleo, con el objeto de impulsar el desarrollo socio económico del país.

Se podrán realizar operaciones de corto plazo a través de operaciones en el mercado financiero y bajo condiciones de mercado, cuando los recursos no pudieran ser invertidos de manera inmediata, así también, será muy importante la inversión en Mercado de Valores en títulos de renta fija o variable a través de sus mercados primario y secundario.

- **Fondos de Reserva.-** El IESS es recaudador del Fondo de Reserva de los empleados, obreros, y servidores públicos, afiliados al Seguro General Obligatorio, que prestan servicios por más de un (1) año para un mismo empleador, de conformidad con lo previsto en el Código del Trabajo.
  - De acuerdo con la nueva “ley para el pago mensual del fondo de reserva y el régimen solidario de cesantía por parte del estado”<sup>4</sup>, publicada en el Registro Oficial No. 644, de 29 de julio del 2009, se establece la nueva modalidad para el pago del fondo de reserva.
  - A partir del mes de agosto del 2009, el empleador pagará por concepto de fondo de reserva de manera mensual izada y directa a sus trabajadores, conjuntamente con el salario o remuneración, un valor equivalente al ocho coma treinta y tres por ciento (8,33%) de la remuneración de aportación.

---

<sup>4</sup> <http://www.ies.gov.ec/>

- El afiliado puede solicitar a través del aplicativo informático que el pago del fondo de reserva no se le entregue directamente, en ese caso el empleador depositará en el IESS, mensualmente, el ocho coma treinta y tres por ciento (8,33%) de la remuneración de aportación, conjuntamente con la planilla mensual de aportes.
- Si el empleador no paga el fondo de reserva dentro de los primeros quince días del mes siguiente al que corresponda, causará la mora con los recargos y multas correspondientes.
- **Cesantía.-** Consiste en la entrega de una suma de dinero al afiliado/a que se encuentra en situación de desempleo.

El monto de la prestación se computará de acuerdo al fondo de cesantía acumulado en la cuenta individual del afiliado/a y que se financia con el aporte del 2% personal y 1% patronal a la tasa de rendimiento fijada por el IESS.

La Empresa tiene la obligación de la aplicación de esta Ley pues cuenta con la prestación de los servicios de 200 personas, distribuidas en las diferentes actividades que se realizan. Se encuentra en la obligación de cumplir las exigencias de esta Ley para con sus empleados como:

- ✓ La afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

- ✓ Pago de aportes y fondos de reserva, que garantiza la protección social a los trabajadores y a sus familias
- ✓ Prestaciones y servicios a favor de los afiliados, jubilados y beneficiados.

## **Ley Orgánica de Aduanas**

“La presente ley regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero. Mercancías son los bienes corporales muebles de cualquier clase”<sup>5</sup>.

“La obligación tributaria aduanera es el vínculo jurídico personal entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías, en virtud del cual, aquellas quedan sometidas a la potestad aduanera, a la prestación de los tributos respectivos al verificarse el hecho generador y al cumplimiento de los demás deberes formales”<sup>6</sup>.

“La Aduana es un servicio público que tiene a su cargo principalmente la vigilancia y control de la entrada y salida de personas, mercancías y medios de transporte por las fronteras y zonas aduaneras de la República; la determinación y la recaudación de las obligaciones tributarias causadas por tales hechos; la resolución de los reclamos, recursos, peticiones y consultas de los interesados; y, la prevención, persecución y sanción de las infracciones aduaneras. Los servicios aduaneros comprenden el almacenamiento, verificación, valoración, aforo,

---

<sup>5</sup> <http://www.aduana.gov.ec/contenido/loa.html>

<sup>6</sup> <http://www.aduana.gov.ec/contenido/loa.html>

liquidación, recaudación tributaria y el control y vigilancia de las mercaderías ingresadas al amparo de los regímenes aduaneros especiales”<sup>7</sup>.

La base imponible de los impuestos arancelarios, en las importaciones es el valor CIF y en las exportaciones es el valor FOB de las mercancías, determinados según las normas del valor en aduana.

SEDEMI durante su trayectoria realiza importaciones y exportaciones, es decir las entradas y salidas de mercancías y medios de transporte por las fronteras y zonas aduaneras de la República; razón por la cual ha tenido que cumplir con sus obligaciones tributarias causadas por tales hechos. Los servicios aduaneros comprenden el almacenamiento, verificación, valoración, aforo, liquidación, recaudación tributaria y el control y vigilancia de las mercaderías ingresadas al amparo de los regímenes aduaneros especiales.

## **Ley de Gestión Ambiental**

La presente Ley establece los principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.

La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de

---

<sup>7</sup> <http://www.aduana.gov.ec/contenido/loa.html>



tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respecto a las culturas y prácticas tradicionales.

“El proceso de Gestión Ambiental, se orientará según los principios universales del Desarrollo Sustentable, contenidos en la Declaración de Río de Janeiro de 1992, sobre Medio Ambiente y Desarrollo”<sup>8</sup>.

“Los reglamentos, instructivos, regulaciones y ordenanzas que, dentro del ámbito de su competencia, expidan las instituciones del Estado en materia ambiental, deberán observar las siguientes etapas, según corresponda: desarrollo de estudios técnicos sectoriales, económicos, de relaciones comunitarias, de capacidad institucional y consultas a organismos competentes e información a los sectores ciudadanos”<sup>9</sup>.

La evaluación del impacto ambiental comprenderá:

- La estimación de los efectos causados a la población humana, la biodiversidad, el suelo, el aire, el agua, el paisaje y la estructura y función de los ecosistemas presentes en el área previsiblemente afectada;
- Las condiciones de tranquilidad públicas, tales como: ruido, vibraciones, olores, emisiones luminosas, cambios térmicos y cualquier otro perjuicio ambiental derivado de su ejecución; y,

---

<sup>8</sup> <http://www.ambiente.gob.ec/contenido.php?cd=38>

<sup>9</sup> <http://www.ambiente.gob.ec/contenido.php?cd=38>

- La incidencia que el proyecto, obra o actividad tendrá en los elementos que componen el patrimonio histórico, escénico y cultural.

SEDEMI deberá realizar un Plan Ambiental, el mismo que es el instrumento técnico de gestión que promoverá la conservación, protección y manejo ambiental; y contendrá los objetivos específicos, programas, acciones a desarrollar, contenidos mínimos y mecanismos de financiación así como los procedimientos de ejecución. Los instrumentos de aplicación de las normas ambientales son los siguientes: parámetros de calidad ambiental, normas de efluentes y emisiones, normas técnicas de calidad de productos, régimen de permisos y licencias administrativas, evaluaciones de impacto ambiental, listados de productos contaminantes y nocivos para la salud humana y el medio ambiente, certificaciones de calidad ambiental de productos y servicios y otros.

### **Ley del Consumidor**

“El objeto de esta ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre partes”<sup>10</sup>.

Los derechos del consumidor son derechos fundamentales, son los siguientes:

- Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos.

---

<sup>10</sup> <http://www.micip.gov.ec>

- Derecho a que los proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.
- Derechos de recibir servicios básicos de optima calidad
- Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieran prestar
- Derecho al trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida.
- Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales.
- Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y la difusión adecuada de sus derechos
- Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios.
- Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor.

- Derecho a acceder a mecanismos efectivos para tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos.
- Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que corresponda
- Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

Las obligaciones del consumidor son:

- Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios
- Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido.
- Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como las de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos,
- Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

## **Reglamento Interno**

“Es el documento normativo administrativo interno, que contiene un conjunto de normas, que permite a la administración regular la relación laboral Colaborador-Empleador, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, requiriendo ser aprobado por el ministerio de trabajo para su implementación legal”<sup>11</sup>.

“El Reglamento Interno de Trabajo, como instrumento de decisión en los asuntos labores interno de una empresa, requiere ser actualizado y/o modificado, cada vez que promulguen disposiciones labores que exijan su modificación”<sup>12</sup>.

“El reglamento contiene las disposiciones internas, que regulan las relaciones laborales entre la empresa y el personal, estableciendo sus derechos y obligaciones”<sup>13</sup>.

“Los casos no contemplados en el presente Reglamento, se regirán por las disposiciones que en cada caso dicte la empresa en el ejercicio del derecho que establece las leyes y normas laborales vigentes”<sup>14</sup>.

“Su finalidad consiste en establecer normas genéricas de comportamiento laboral, que debe de observar todos los colaboradores sobre deberes, derechos, incentivos, sanciones, permanencia, y puntualidad, con la finalidad de mantener y fomentar la armonía en las relaciones laborales entre la empresa y los colaboradores”<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> <http://www.iess.gov.ec/>

<sup>12</sup> [www.mintrab.gov.ec](http://www.mintrab.gov.ec)

<sup>13</sup> [www.mintrab.gov.ec/](http://www.mintrab.gov.ec/)

<sup>14</sup> [www.mintrab.gov.ec](http://www.mintrab.gov.ec)

<sup>15</sup> [www.mintrab.gov.ec](http://www.mintrab.gov.ec)

En la empresa el reglamento interno norma principalmente las actividades del personal, como la presentación personal que deberán observar para participar en el proceso de producción, normas de seguridad, horas de entrada y salida, especificación de faltas y sanciones correspondientes, procedimiento que deberá seguirse para solicitar permisos, entre otras.

Por lo tanto el cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo, emite el presente Reglamento Interno de Trabajo, para garantizar y regular el normal desenvolvimiento de las relaciones laborales de todo el personal que labora bajo su dependencia en el ámbito nacional.- En consecuencia, la aplicación del presente reglamento será en el ámbito nacional

### **Código de trabajo**

Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

---

El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

- Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
  - A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
  - Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
  - A prueba;
  - Por obra cierta, por tarea y a destajo;
  - Por enganche;
  - Individual, de grupo o por equipo; y,
  - Por horas.
- 
- **Contrato Individual.-** Es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.
  - **Contrato de prueba.-** Cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes. Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.
  - **Contrato Tiempo Fijo.-** Se establece un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que

celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.

La empresa debe aplicar la normatividad expresada en este cuerpo legal, pues es de gran importancia el trato justo al personal que labora para la empresa; así también podemos encontrar las pautas para contratar a una persona los derechos y las obligaciones tanto de la empresa como de los trabajadores, mismos que serán aplicados de manera exacta o cualquiera de las partes deberá someterse a las sanciones estipuladas en este código.

### **Ordenanza ambiental del Municipio de Rumiñahui**

La municipalidad del Cantón Rumiñahui, a través de la dirección de protección ambiental, aplicara sus políticas de gestión ambiental en el territorio de jurisdicción en base de los principios ambientales universales.

La empresa debe someterse a una evaluación de impacto ambiental (EIA) y elaborara la ficha ambiental correspondiente, en donde se detallara la descripción de las actividades y los principales impactos que puede generar un riesgo



ambiental e identificar en la lista taxativa si las actividades de la empresa es sujeto de cumplimiento. Además deberá someterse a las obligaciones y las sanciones en caso de infringir algunas de ellas.

## **Organismos de control**

### **Servicios de Rentas Internas**



Es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por la 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.

Para Ello cuenta con las siguientes facultades:

- Determinar, recaudar y controlar los tributos internos
- Difundir y capacitar al contribuyente respecto de sus obligaciones tributarias
- Preparar estudios de reforma a la legislación tributaria
- Aplicar Sanciones

### **Ministerio de Trabajo**



La función de este organismo es mantener la paz social, mediante armónicas y justas relaciones de trabajo entre empleados y trabajadores, para el desarrollo de las actividades productivas.

Sus facultades son:

- Precautelar y proteger la integridad física y salud mental de los trabajadores en el desempeño de sus labores
- Impulsar y auspiciar las organizaciones laborales conforme con lo que dispone la ley contribuyendo efectivamente a la consecución de los objetivos de la política de empleo y desarrollo de los recursos humanos.

SEDEMI deberá mantener relaciones de trabajo conforme con lo que dispone la ley entre empleados y trabajadores, para el desarrollo de las actividades productivas.

## **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**



Es una entidad pública descentralizada, dotada de autonomía normativa, técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, con personería jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto indelegable la prestación del seguro general obligatorio en todo el territorio nacional.

Cuenta con los siguientes seguros:

- Seguro social campesino
- Seguro general de salud individual y familiar
- Seguro general de riesgos de trabajo
- Sistema de pensiones por vejez, invalidez y muerte

SEDEMI deberá cumplir con todos los aportes de los afiliados, dependiendo de su nivel de ingresos para garantizar la pensión de los afiliados mediante el aporte personal obligatorio.

## **Ministerio de Ambiente**



El Ministerio del Ambiente es el organismo del Estado ecuatoriano encargado de diseñar las políticas ambientales y coordinar las estrategias, los proyectos y programas para el cuidado de los ecosistemas y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Propone y define las normas para conseguir la calidad ambiental adecuada, con un desarrollo basado en la conservación y el uso apropiado de la biodiversidad y de los recursos con los que cuenta nuestro país.

Desde una visión solidaria con las poblaciones y su Ambiente, impulsa la participación de todos los actores sociales en la gestión ambiental a través del trabajo coordinado. De esta manera, contribuye a consolidar la capacidad tanto del Estado como de los gobiernos seccionales para el manejo democrático y

descentrado del tema ambiental y apunta a comprometer la participación de diversos actores: las universidades, los centros de investigación, y las ONG.

Para la empresa es fundamental su gestión debido a que permite mejorar las condiciones ambientales en las que nos desarrollamos, siendo importante los recursos naturales y la biodiversidad que posee el país, y la manera más adecuada para conservar y utilizar oportunamente estas riquezas.

### **Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración**



Es el organismo responsable de determinar las políticas de comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, integración e inversión directa, en concordancia con el principio de libre comercio, el entorno del comercio mundial, los compromisos internacionales asumidos por el país en estas materias, el programa macroeconómico y con los planes de desarrollo del país, general y sectorial.

Para la empresa es un ente generador de empleo y riqueza, creando oportunidades y posibilidades de crecimiento al acelerar los procesos de integración, asegurando un clima de inversiones que coadyuve al desarrollo de los sectores productivos y al comercio exterior del Ecuador de tal manera propiciando a la exportación e importación de los bienes y productos.

## **1.1.2. Objetivos de la Empresa**

### **Objetivo General**

SEDEMI S.C.C tiene como objetivo fabricar y comercializar productos y servicios de estructuras metálicas de alta calidad, mediante el adecuado control de la materia prima utilizados en la producción, para satisfacer la necesidad de los clientes y obtener la rentabilidad esperada por los socios.

### **Objetivos Específicos**

- Adquirir materia prima de excelente calidad, a precios bajos mediante negociaciones de trabajo con los distintos proveedores, para minorar costos.
- Definir de manera clara y objetiva los procesos de fabricación de cada producto, para optimizar los recursos utilizados en el proceso productivo, disminuir los desperdicios, logrando así minimizar los costos de producción.
- Brindar a los socios una rentabilidad adecuada por la inversión realizada, mediante la obtención de ingresos por la venta de los productos fabricados para motivar la inversión.

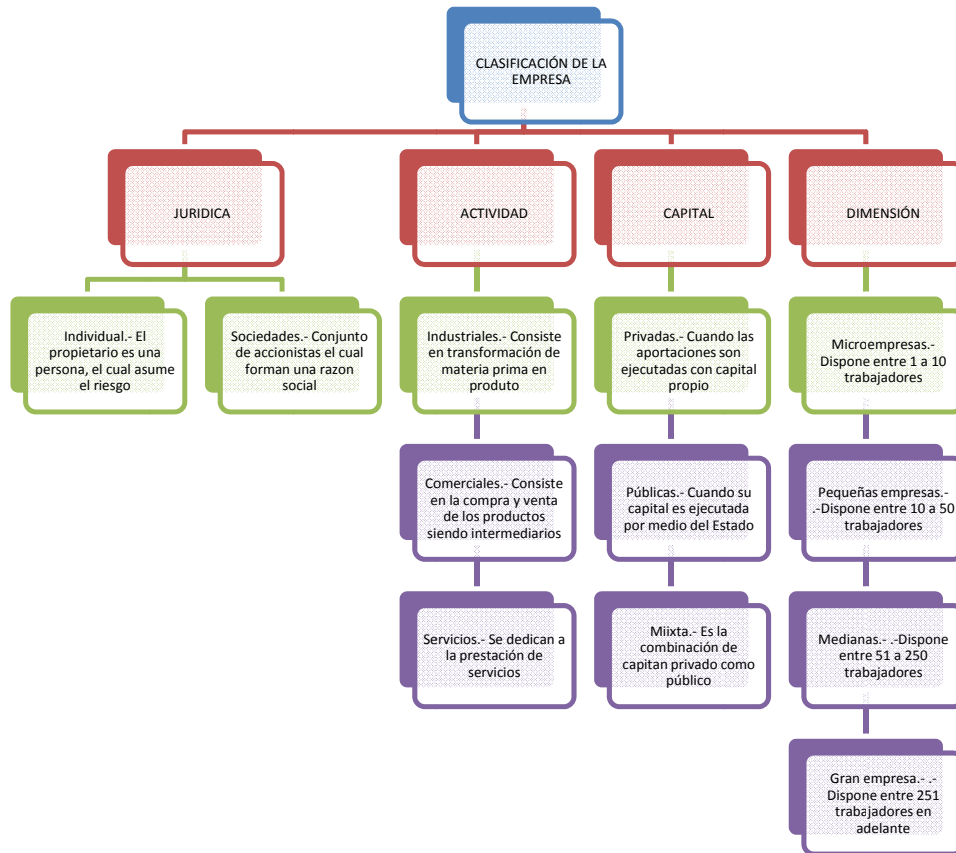
- Participar en Contratos, licitaciones, tanto públicos como privados, nacionales e internacionales.
- Contratar a terceros para cumplir con su objeto social

## 1.2. **La Empresa**

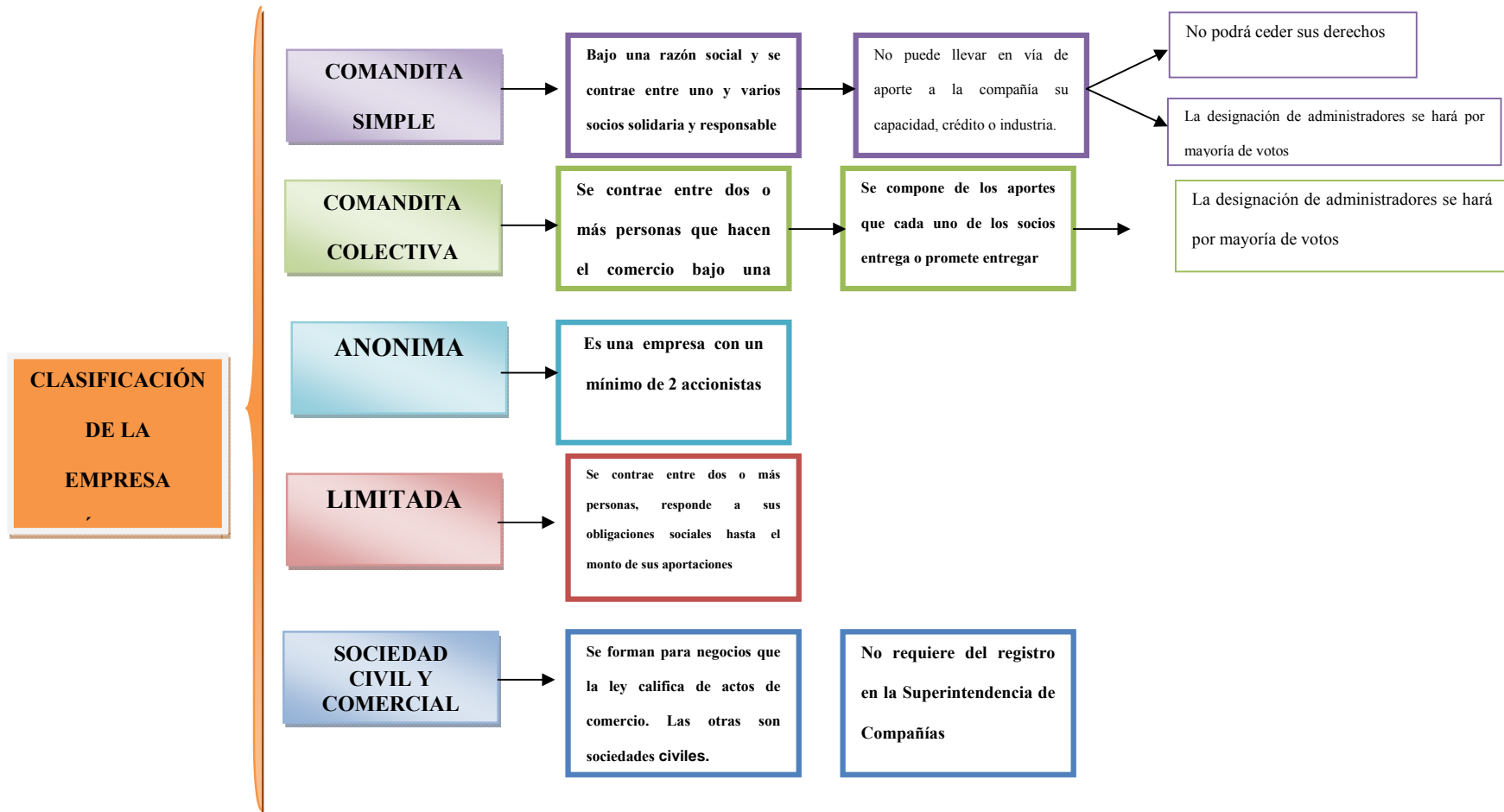
“La empresa es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer bienes y/o servicios que, al ser vendidos, producirán una rentabilidad”<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Pedro, Z. (2005). CONTABILIDAD GENERAL. (pág. 443). McGraw-Hill.



**GRÁFICO N. 1 “CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA SEGÚN SU FORMA JURÍDICA”**



Fuente: Superintendencias de Compañías  
 Elaborado por: Andrea Pillajo



### **1.2.1. Reseña Histórica**

SEDEMI, es una empresa ecuatoriana que inicio sus actividades en 1983 como servicios de mecánica industrial. Gracias al incremento del área de ingeniería, en 1990 comienza a brindar sus servicios al sector eléctrico con la fabricación de torres y herrajes eléctricos.

En 1999 se constituye legalmente como SEDEMI S.C.C. (SERVICIOS DE MECÁNICA INDUSTRIAL DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y MONTAJES), para atender con responsabilidad los requerimientos de las industrias eléctrica, petrolera, de telecomunicación y construcción en general.

Antes las exigencias del mercado y el firme compromiso por satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, se hizo necesaria la expansión de las instalaciones. La nueva planta ubicada en la zona industrial de Sangolquí, cuenta con 3000 m<sup>2</sup> de construcción, implantada en un terreno de 10.000 m<sup>2</sup> y una capacidad de producción de 400 ton/mes, donde los procesos de mecanizado y soldadura en la producción son automatizados, además el departamento de ingeniería opera con los últimos paquetes de diseño y dibujo industrial.

El 3 de Noviembre de 1999 ante Dr. Dueñas Roberto siendo el notario Trigésimo Séptimo del cantón Rumiñahui. Comparecen el Sr. Rafael Proaño con C.I N° 170032112-6 y el Ing. Esteban Proaño con C.I. N° 171005282-8 en forma voluntaria

Constituye una Sociedad Civil y Comercial, que se denomina “SEDEMI SERVICIOS DE MECANICA INDUSTRIAL DISEÑO CONSTRUCCIÓN Y MONTAJES S.C.C” con un Capital Inicial de 2'000.000 (DOS MILLONES DE SUCRES) teniendo las siguientes participaciones:

<b>Nombre del Socio</b>	<b>Participaciones Suscritas</b>	<b>Valor</b>	<b>Forma de Pago</b>
Rafael Proaño	1.000	1'000.000	Numerario
Esteban Proaño	1.000	1'000.000	Numerario
<b>TOTAL</b>	<b>2.000</b>	<b>2'000.000</b>	

Su domicilio se encuentra ubicado en la Ciudad de Quito cantón Rumiñahui provincia de Pichincha, la misma que puede abrir sucursales en cualquier parte de la República del Ecuador.

La Constitución de la Empresa tendrá una duración de 30 años contados a partir de la fecha de Constitución, plazo en el cual podrá ser prorrogado o reducido de acuerdo a las conveniencias de los socios.

Los socios nombran como Gerente por PERÍODO de dos años al Sr. Esteban Proaño, quien queda autorizado para realizar todos los trámites pertinentes.

El 26 de Marzo del 2004 ante Dr. Gabriel Cobo Urquiza siendo el notario vigésimo tercero de la ciudad de Quito comparecen el Sr. Rafael Proaño con C.I. N° 170032112-6 y el Ing. Esteban Proaño con C.I. N° 171005282-8 en forma voluntaria ejecutan un aumento de capital y reforma de sus estatutos:

<b>Nombre del Socio</b>	<b>Participaciones Suscritas</b>	<b>Valor</b>	<b>Forma de Pago</b>
Rafael Proaño	2.500	\$ 2.500	Numerario
Esteban Proaño	2.500	\$ 2.500	Numerario
<b>TOTAL</b>	<b>5.000</b>	<b>\$ 5.000</b>	

La presente sociedad tendrá una duración de 30 años contados a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil, plazo en el cual podrá ser prorrogado o reducido de acuerdo a las conveniencias de los socios.

Los socios nombran como Gerente por período de cinco años al Ing. Esteban Proaño, quien queda autorizado para realizar todos los trámites pertinentes y podrá ser reelegido indefinidamente.

Se divide en 3 líneas de negocio las mismas que son:

- **Sector Petrolero e Industrial**

El sector petrolero, por su importancia e impacto, exige el cumplimiento de altos estándares en la entrega de productos y servicios.

Se cuenta con una división especializada de técnicos y personal altamente capacitado y con la experiencia necesaria para atender los distintos requerimientos de las empresas públicas y privadas del sector.

El sector industrial por su dinámica y variedad requieren soluciones aplicadas a la particularidad de cada sector, tales como: agroindustrial, construcción, infraestructura, otros.

El departamento de diseño e ingeniería está en capacidad de generar las mejores opciones para los requerimientos de cada cliente y sector.

- **Sector Telecomunicaciones**

La sofisticación de las operaciones y de la tecnología aplicada a las telecomunicaciones, exige ciertamente la ejecución de tareas de alta especialización y personalización de los productos y servicios.

En este sentido, desde hace algunos años hemos desarrollado procesos especializados en el diseño e ingeniería para los requerimientos de esta industria,

lo cual nos permite personalizar los productos bajo requerimientos específicos de clientes.

- **Sector Eléctrico**

SEDEMI, se especializa en la investigación y desarrollo de tecnología aplicable al diseño, suministro, construcción y montaje de estructuras metálicas para el sector eléctrico.

Tienen el propósito de alcanzar altos niveles de satisfacción de clientes, cumpliendo con las normas y estándares más estrictos del ramo.

Además cabe mencionar que todos los productos que ejecuta SEDEMI, se lo realiza a través del proceso del galvanizado el mismo que consiste en aplicar un recubrimiento metálico al acero limpiando químicamente, sumergiéndolo en un baño de zinc fundido a 450 ° aproximadamente.

Toda superficie fabricada en acero que haga contacto con el zinc fundido, será recubierta de manera uniforme, por dentro y fuera, en los bordes y dentro de las cavidades, con el propósito de recubrir íntegramente el material.

El verdadero costo de protección del acero contra la corrosión requiere de todo un enfoque de vida; es decir, los costos de mantenimiento de los recubrimientos de

protección, serán invariablemente más altos que el costo inicial del recubrimiento a través del proceso de galvanizado en caliente.

## **1.2.2. Organigramas**

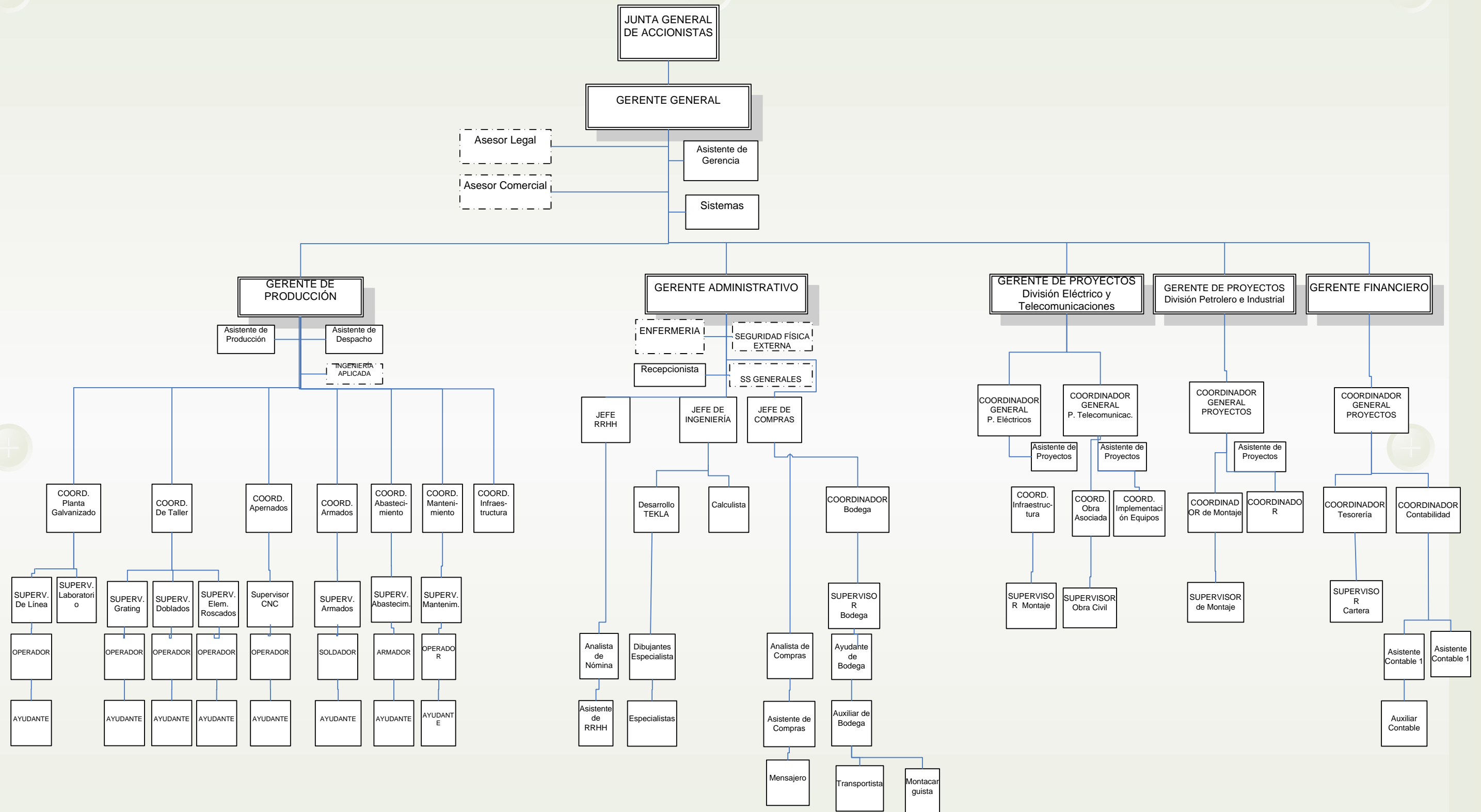
La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que es dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

### **1.2.2.1. Organigrama Estructural**

Toda empresa cuenta con una división jerárquica y división de las funciones, permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad.

# SEDEMI S.C.C

## Organigrama Estructural 2010



Fuente: SEDEMI  
Elaborado por: Andrea Pillajo

### **1.2.2.2. Organigrama Funcional**

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

#### **Junta de Accionistas (1)**

- ✓ Aprobar y validar los documentos definidos para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- ✓ Realizar la difusión de las políticas y objetivos del sistema de gestión de calidad bajos los parámetros de la norma ISO 9001:2000 y de la documentación necesaria.
- ✓ Liderar y controlar la eficacia de los proyectos de mejoramiento de la empresa y el desarrollo de las iniciativas corporativas.

#### **Gerente General (2)**

- ✓ Elaborar y presentar el informe anual de labores a la Junta General de Socios
- ✓ Cumplir y hacer cumplir lo señalado en el Plan Estratégico de la Empresa
- ✓ Aprobar la adquisición de Suministros, Activos y Productos a Comercializar previo informe de los Niveles Responsables



**Asistente de Gerencia (3)**

- Elaborar la correspondencia interna y externa de la Gerencia General
- Coordinar la agenda de Gerencia General
- Coordinar las reuniones

**Sistemas (4)**

- Monitorear Enlaces Internet
- Monitorear, controlar y actualizar el sistema de Antivirus
- Cumplir con el Procedimiento de Respaldos de información

**Asesor de Comercial (5)**

- Diseñar la estrategia de Ventas por canal, segmento de mercado y por producto
- Establecer, controlar y evaluar Plan de Visitas al mercado(clientes y distribuidores)
- Elaborar y controlar los presupuestos de Ventas

**Gerente de Producción (6)**

- Planificar, gestionar y proveer los recursos necesarios para asegurar las condiciones de ambiente de trabajo e infraestructura de la planta.

- Autorizar la salida de materiales y productos
- Planear y programar periódicamente la producción

### **Gerente Administrativo (7)**

- Autorizar las ventas a crédito y descuentos de acuerdo a Política de Crédito y Descuentos
- Controlar los recursos de la empresa (Personal, financieros)
- Elaborar los pronósticos de Ventas y coordinarlo con las otras áreas

### **Gerente de Proyectos (8)**

- Realizar visitas periódicas a las instalaciones de los clientes para ventas o definición de proyectos.
- Atender a los clientes que requieran productos derivados de su proceso productivo.
- Gestionar las ventas de productos relacionados con su proceso de producción.

### **Gerente Financiero (9)**

- Elaborar Estados Financieros
- Buscar Fuentes de Financiamiento

### **Coordinadores General (10)**

- Preparar la información para Cotizar: Estudio de bases, cálculo de pesos, análisis de precios unitarios, elaboración de la Oferta.
- Elaborar las tablas de pesos y precios, entregarla a la asistente de gerencia de proyectos para la elaboración de las proformas.
- Dar seguimiento en el avance, a los proyectos en cuanto a: ingeniería, compras, producción (fabricaciones metálicas, galvanizado, pintura) y montaje y obra civil.

### **Asistentes de Proyectos (11)**

- Elaboración de Proformas con la información técnica aprobada por la Gerencia de Proyectos
- Elaborar y actualizar el Listado de Proyectos con la aprobación del Gerente de Proyectos y Gerente Administrativo Financiero
- Elaborar las Liquidaciones de Proyectos.

### **Coordinadores (12)**

- Coordinar la aprobación de la información técnica por parte del cliente, cuando sea necesario.
- Coordinar y/o ejecutar: Elaboración de diseños (Cálculo – Elaboración de años), revisión de Planos y Órdenes de Producción.

### **Supervisor de Montaje (13)**

- Coordinar con el Jefe de montaje las necesidades de personal y la herramienta adecuadas para el montaje.
- Verificar los planos de montaje para la elaboración de la lista de los equipos, herramientas y materiales que se van a utilizar en la obra.
- Verificar que toda la estructura se encuentre en el sitio de montaje de acuerdo al Packing List.

### **Tesorerera (14)**

- Revisar la documentación de soporte de las compras realizadas y verificar que hayan sido aprobadas por los niveles autorizados.
- Revisar, analizar y autorizar las conciliaciones Bancarias.
- Hacer seguimiento a los débitos de las importaciones, seguros, cartas de crédito y movimientos no registrados en el Sistema Administrativo PAT.

### **Cobranzas (15)**

- Gestionar el cobro de cuentas de proyectos vencidas, en coordinación con la asistente de gerencia de proyectos.
- Gestionar y cobro de cuentas de taller y galvanizadora vencidas.
- Realizar en forma mensual informe de vencimiento de cartera.

**Coordinador de Contabilidad (16)**

- Revisión y registro de los respaldos de la Caja Chica en el sistema Pat, en el modulo de compras o por el FOR CON 08 (Comprobante de diario)
- Entrega del reporte de Caja para su respectiva aprobación por el Gerente Financiero
- Reposición de Caja Chica mediante un FOR CON 15 (Comprobante de Transferencia) con la debida aprobación del Gerente Financiero.

**Recursos Humanos (17)**

- Elaborar los roles de pago quincenales y mensuales, generar, revisar e imprimir los comprobantes de pago mensuales, previa revisión y autorización de Gerencia Administrativa Financiera.
- Elaborar en las fechas correspondientes los documentos para el pago de bonificaciones salariales, fondos de reserva, utilidades, impuestos a la renta, liquidaciones de finiquito y vacaciones, generar el registro contable y gestionar los pagos con el departamento de Tesorería.
- Vigilar el cumplimiento de los Manuales, Reglamentos, Instructivos y procedimientos de Recursos Humanos

### **Ingeniería (18)**

- Analizar el diseño con los dibujantes y calculistas para definir la factibilidad de su ejecución.
- Dar una distribución adecuada del trabajo al personal a su cargo.
- Revisar la requisición de materiales, el avance del diseño y aprobar los registros de cada uno de los responsables.

### **Compras (19)**

- Revisar y contestar correspondencia de importaciones (exportador, agente, verificadora, seguro, etc.)
- Verificar la existencia de materiales al momento de recibir una requisición de compras de cualquier área
- Cotizar, evaluar, aprobar y realizar las compras de materia prima, consumibles y servicios de transporte

### **Coordinador Producción (20)**

- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa
- Planificar los grupos de trabajo por proyecto.
- Registrar avances de producción.

### **Supervisor de Producción (21)**

- Instruir al personal la forma de elaborar matrices o desarrollar ideas para terminar con anticipación los proyectos.
- Verificar los nuevos trabajos con los Coordinadores de área.
- Solicitar la elaboración de los egresos materias para la fabricación.

### **Asistente de Producción (22)**

- Recibir, sellar y firmar las órdenes de fabricación.
- Ingresar los datos al archivo *Recepción de Ordenes de Fabricación*
- Sacar copias de las órdenes de fabricación y entregarlas al Supervisor respectivo y los originales archivar físicamente por sectores.

### **Asistente de despacho (23)**

- Calificar a los transportistas que cumplan con los requisitos establecidos
- Según el requerimiento de Producción verificar el peso y las condiciones de los camiones de SEDEMI para realizar las entregas, caso contrario contratar el transporte que cubra las necesidades y se encuentre disponible al momento de requerirlo.
- El Asistente de Despachos y Montajes coordinará las solicitudes de transporte de la planta de Galvanizado.

**Ingeniería Aplicada (24)**

- Asesoramiento en soldadura

**Enfermería (25)**

- Asistencia Médica

**Seguridad Física (26)**

- Seguridad Industrial
- Capacitación al personal para EPP

**Recepcionista (27)**

- Atención a los clientes
- Seguimiento de cobranzas
- Contestar llamadas
- Entregar de correspondencia

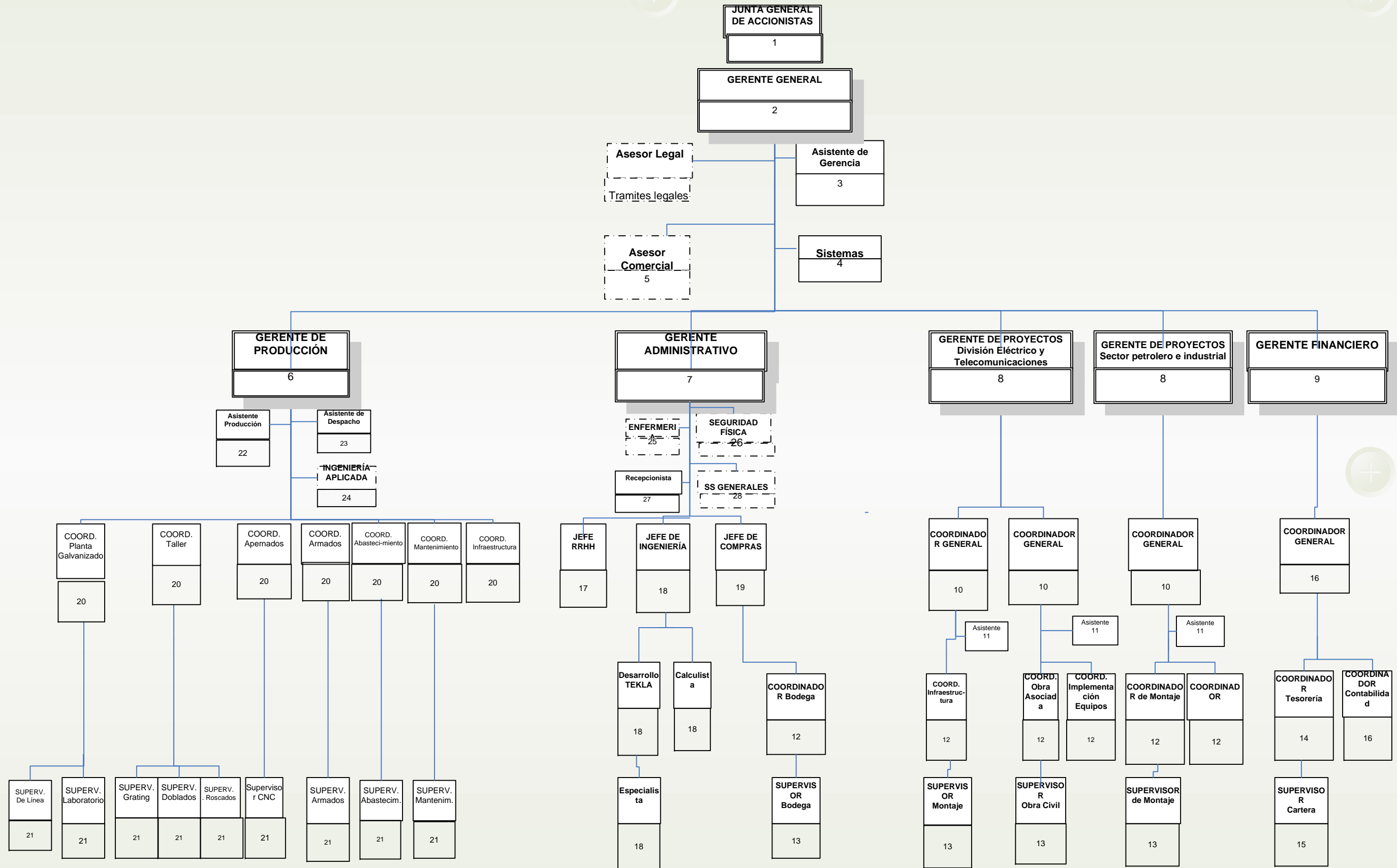
**Servicios Generales (28)**

- Limpieza de la empresa
- Servicio de Cafetería



# SEDEMI.S.C.C

## Organigrama Funcional 2010



Fuente: SEDEMI  
Elaborado por: Andrea Pillajo

### 1.2.2.3. Organigrama Personal

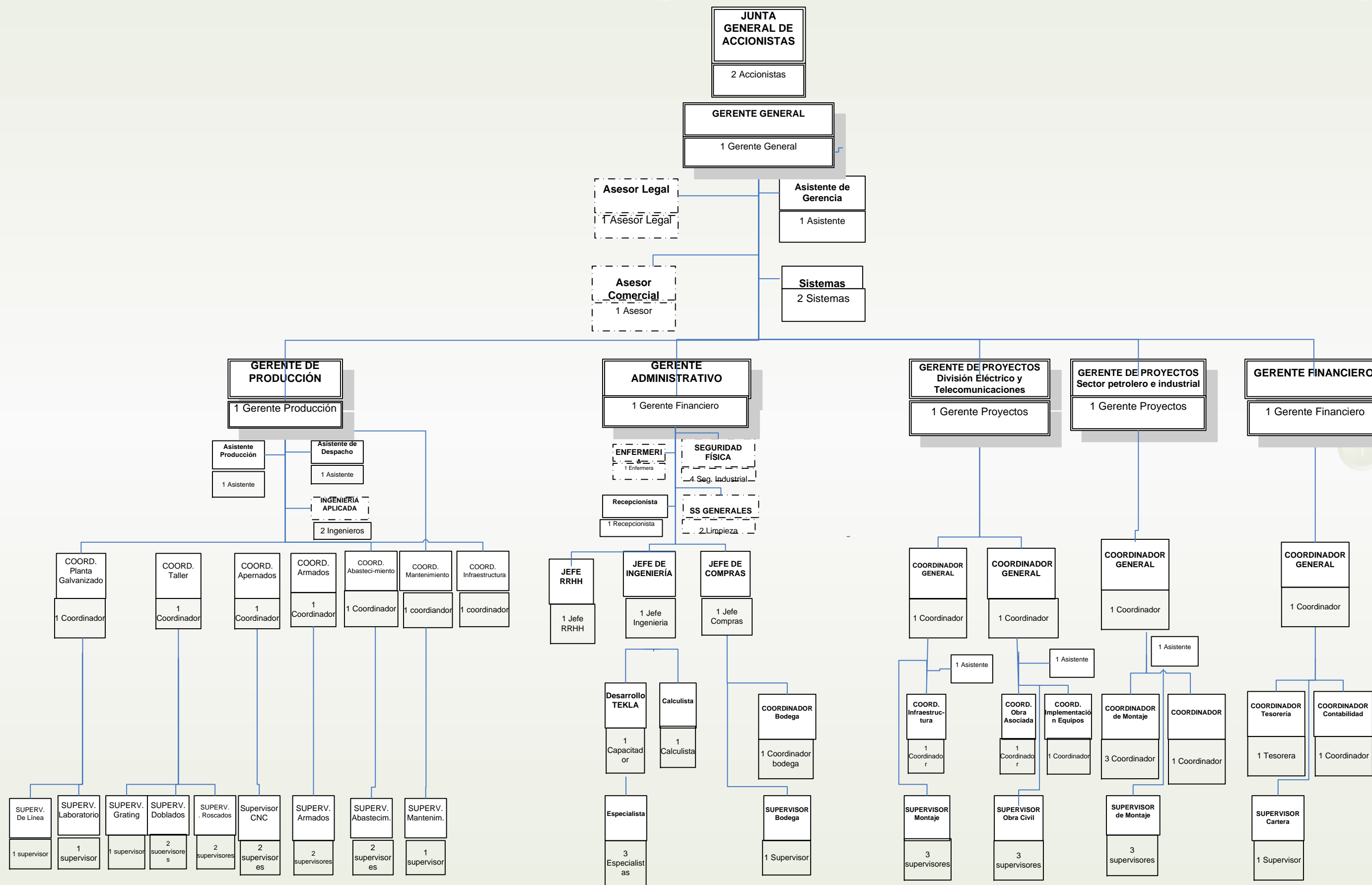
Consiste en detallar cada cargo en el cual se encuentra desempeñado de acuerdo a las funciones especificadas

<b>CARGO</b>	<b>PERSONAL</b>
Junta de Accionistas (1)	2 Accionistas
Gerente General (2)	1 Gerente General
Asistente de Gerencia (3)	1 Asistente de Gerencia
Sistemas (4)	2 Personal de Sistemas
Asesor Comercial (5)	1 Asesor Comercial
Gerente de Producción (6)	1 Gerente de Producción
Gerente Administrativo (7)	1 Gerente Administrativo
Gerente de Proyectos (8)	2 Gerente de Proyectos
Gerente Financiero (9)	1 Gerente de Proyectos
Coordinadores General (10)	4 Coordinadores General
Asistente de Proyectos (11)	3 Asistente de Proyectos
Coordinadores (12)	6 Coordinadores
Supervisor de Montaje (13)	6 Supervisores
Tesorera (14)	1 Tesorera
Cobranzas (15)	1 Supervisora de Cobranzas
Coordinador Contabilidad (16)	2 Coordinadores de Contabilidad
Recursos Humanos (17)	3 Personal de Recursos Humanos
Ingeniería (18)	10 Ingeniería
Compras (19)	3 Compras

Coordinadores de Producción (20)	7 Coordinadores de Producción
Supervisor de Producción (21)	9 Supervisores
Asistente de Producción (22)	1 Asistente de Producción
Asistente de Despacho (23)	1 Asistente de despacho
Ingeniería Aplicada (24)	2 Asesores
Enfermería (25)	1 Enfermera
Seguridad Física (26)	4 Seguridad Industrial
Recepcionista (27)	1 Recepcionista
Servicios Generales (28)	2 Personal de Limpieza

# SEDEMI S.C.C

## Organigrama Personal 2010



Fuente: SEDEMI  
Elaborado por: Andrea Pillajo

## CAPÍTULO 2

### 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

#### 2.1. Misión

Es la declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es decir define el negocio. Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia.<sup>17</sup>

La misión de la Empresa es:

“Ser el apoyo integral en la ejecución de proyectos de infraestructura, respaldados en un sistema de gestión de calidad, experiencia y servicio personalizado, garantizando constantemente la confianza de nuestros clientes, empleados, accionistas y la comunidad”

---

<sup>17</sup> FRED R, David, “Conceptos de Administración estratégica”, novena edición, Pearson Educación de México 2003. Pág. 336

## 2.2. Visión

Los gerentes y los ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar hacer?<sup>18</sup>

La visión de la empresa es:

“Seremos líderes en el mercado nacional y tendremos presencia regional; desarrollando innovación permanente y ágil adaptabilidad a los cambios”

## 2.3. Objetivos Estratégicos

Los objetivos identifican las áreas estratégicas para concentrar o enfatizar los esfuerzos de la organización, dentro de estos la empresa se ha trazado los siguientes:

- Implementar por lo menos 2 proyectos de mejora por proceso anualmente.
- Alcanzar máximo un 3% de desperdicios de fabricación, en el plazo de un año.

---

<sup>18</sup> FRED R, David, “Conceptos de Administración estratégica”, novena edición, Pearson Educación de México 2003. Pág. 336

- Alcanzar un promedio de producción de 1 Ton/h en el proceso de galvanizado.
- Alcanzar un promedio de producción de 11 Kg/h/hombre para estructuras liviana - mediana, y 15 kg/h/hombre para estructura pesada en el proceso de fabricación de estructuras metálicas.
- Cumplir por lo menos con el 90% de las entregas dentro del tiempo contractual.
- Lograr el 90% de satisfacción de clientes en las encuestas anuales

## 2.4. Políticas

Es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.<sup>19</sup>

### Calidad

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales en el diseño, construcción y galvanización de estructuras metálicas, con altos estándares de calidad, mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos.

---

<sup>19</sup> <http://politicaempresarialfaca.blogspot.c>

## Personal

### Jornada de trabajo y horas extras

- Horario de trabajo (jornada normal) de lunes a viernes de 07h00 a 17H00 y sábado de 07H00 a 12H00,
- Horarios de Descanso, dos intervalos, de 10H00 a 10H15 para el refrigerio y de 13H00 a 14H00 para el almuerzo
- La información sobre horas trabajadas del personal de planta se encuentran en las tarjetas de asistencia, y para el cálculo de horas extras se debe considerar lo siguiente:

Horas extras normales de \$ 1.50 dólares

Horas extras extraordinarias, esto es con valor de \$.2, 00 dólares

De 17H00 a 18H00	usd.1, 50	de lunes a
Viernes		
De 18H00 a 22H00	usd.2, 00	de lunes a
Viernes		
De 12H00 a 13H00	usd.1, 50	Sábados
De 13H00 en adelante	usd.2, 00	Sábados
De 07H00 en adelante	usd.2, 00	Domingos



## **Los atrasos**

- El tiempo permitido para atraso es de hasta 10 minutos (es decir hasta las 7h10), a esta hora se cierran con llave los vestidores, llave que tiene una copia solo la persona encargada del aseo diario y que es la única que tiene la posibilidad de abrir la puerta sólo para este efecto y no para otro.
- Atrasos de 7:10 a 7:20, se le permitirá el ingreso, pero no se le abrirá los camerinos y se le hará el descuento de una hora de trabajo.
- Si el atraso va de media hora a una hora, se le permitirá el ingreso, pero tendrá que laborar la tarde lo que le falta para acabar con su jornada diaria e incluso se le descontará el 50 % del tiempo perdido.
- Si la persona Excede de este tiempo, no se le dejará entrar y se le hará el descuento del respectivo día.

## **Limpieza de baños y camerinos**

- La lista del personal que realiza limpieza se publica quincenal o mensualmente y se exhibe en la puerta del baño, todas las personas sin excepción tienen que realizar este trabajo. Si falta el trabajador será reemplazado por el siguiente de la lista y la siguiente semana repondrá a quien le ayudó el tiempo que corresponda.

- Publicar en las oficinas de personal y de producción (o por red), el listado del personal asignado por proyecto, con el reemplazo asignado en caso de inasistencia o atraso del personal.

## **Permisos**

- Cuando el personal solicita permiso y se le concede, se le entrega una orden de salida de la planta, que se emite con copia, para el departamento de Recursos Humanos el cual se presentará a la salida junto con lo cual debe marcar la tarjeta, esto se anexara a la tarjeta de asistencia

## **Bonificaciones**

### **Premios por no atrasos y faltas**

- La persona que no llega atrasado ni ha faltado en un mes completo, recibe  
En su sueldo una bonificación de \$20 dólares
- La persona que no llega atrasado ni ha faltado en un año completo, recibe una bonificación de \$30 dólares.

## **Incentivos para jornadas de los domingos**

- Para la planificación de trabajo los días domingos, se solicita voluntariamente al personal que desea laborar.
- El domingo se paga como horas extras y como incentivo el trabajador que ajuste al mes dos o más domingos trabajados se les dará una bonificación de \$10 dólares extras.
- En caso de que el personal voluntario con el que se cuenta para el domingo no llegara para la responsabilidad que adquirió no se le volverá a tomar en cuenta para futuras listas.

## **Ropa de Trabajo**

### **Uso**

- Todos los lunes se les revisa la ropa limpia de trabajo.
- Los uniformes completos se les entrega una vez por año (en mayo)
- La dotación para el personal fijo es de dos uniformes al año y para el personal temporal una sola dotación.
- El incumplimiento de asistir sin el uniforme a sus puestos de trabajo irá con un Memo Interno por incumplimiento de normas, éste documento irá con Copia a Gerencia.

## **Reposiciones**

- Ante el pedido (normal) de los trabajadores de un incremento de dotaciones de uniformes (incluido zapatos), cuando están deteriorados o por alguna causa justificada, se les compra lo que necesitan pero paga mitad el trabajador y mitad la empresa.

### **Herramienta de trabajo**

- Cuando se ha detectado que alguna herramienta, repuesto, consumible, se ha perdido o se ha deteriorado o roto por mal uso, o por negligencia de un trabajador, el valor de la reposición de dicha pieza es asumido por el trabajador, pasando la orden de compra al departamento de compras con el descuento respectivo a nómina.
- Se ha instituido que todo el personal que necesite algún elemento de bodega debe hacerlo entregando el elemento viejo.
- El Señor bodeguero entregará el material solicitado registrando la fecha de entrega y revisando el último pedido de esa persona. Si la solicitud a bodega no está dentro del tiempo de uso normal, se lo entrega dicha necesidad pero se le descuenta del rol de pagos.
- Incluir información sobre contratación a trabajadores bajo contrato

### **Pedido de dinero**

- Para que la empresa acceda a préstamos al personal, se le revisará en su historia laboral, si no tiene faltas ni atrasos y la colaboración con la Empresa.

### **Análisis del personal**

- Para tratar temas de sueldos, premios, personal, etc. en las reuniones necesariamente participará el Gerente y el Personal de Recursos Humanos, ya que el Gerente de Producción no puede decidir sobre el personal sin aprobación de éstos.
- En las reuniones de planificación, intervienen el Gerente de Planta y Jefe de Producción.

### **Conflictos con el personal**

- En caso de problemas disciplinarios, bajas de producción, abuso de confianza, quejas varias, etc., con el personal de planta estos deben ser resueltos por el Gerente de Planta previo a un informe claro y veraz de lo sucedido a Recursos Humanos y/o Gerencia.

## **Solución a problemas**

- La política con la cual se debe tratar las dificultades es con el diálogo siempre conciliador manteniendo como última instancia la Gerencia de la Empresa.
- Evitar ante todo la confrontación agresiva, grosera, altanera.

## **Evaluación al Personal**

### **Evaluación del desempeño**

- Es diseñada por el departamento de Recursos Humanos, se lo realiza por lo menos una vez al año, según programación pre establecida
- El Gerente de Planta, Jefe de Producción, Jefes inmediatos o Supervisores en forma independiente, crítica, honrada deben realizar la evaluación al personal sobre cuatro tópicos: capacidad técnica, ayuda de contorno, disciplina y actitud.
- Cada evaluación debe ser totalmente confidencial y será considerada en conjunto.
- El departamento de Recursos Humanos, se encargará de compilar los resultados y determinar la calificación individual.
- El Gerente de Recursos Humanos, Producción, con el Gerente General, analizarán los resultados, observaciones y recomendaciones presentados por Recursos Humanos y tomarán las decisiones que permitan ayudar a

mejorar el rendimiento del personal, o decisiones sobre asensos, cambios, etc.

## 2.5. Estrategias

Es la evaluación de la manera en que una empresa opera y en qué forma puede ser eficaz en lo que hace. Una empresa sin un sentido de dirección ni una estrategia coherente se dirige hacia su propia desaparición.<sup>20</sup>

1. Aprovechar el conocimiento y experiencia del personal para utilizar mejor tecnología de diseño.
2. Aprovechar la certificación de calidad, experiencia y servicio para participar en grandes proyectos tanto en el país como en el exterior.
3. Participación continua en todos los procesos de contratación pública.
4. Buscar la eficiencia en el costo del producto para tener precios más competitivos.
5. Búsqueda y negociación con proveedores extranjeros para tener mejores precios de la materia prima.

---

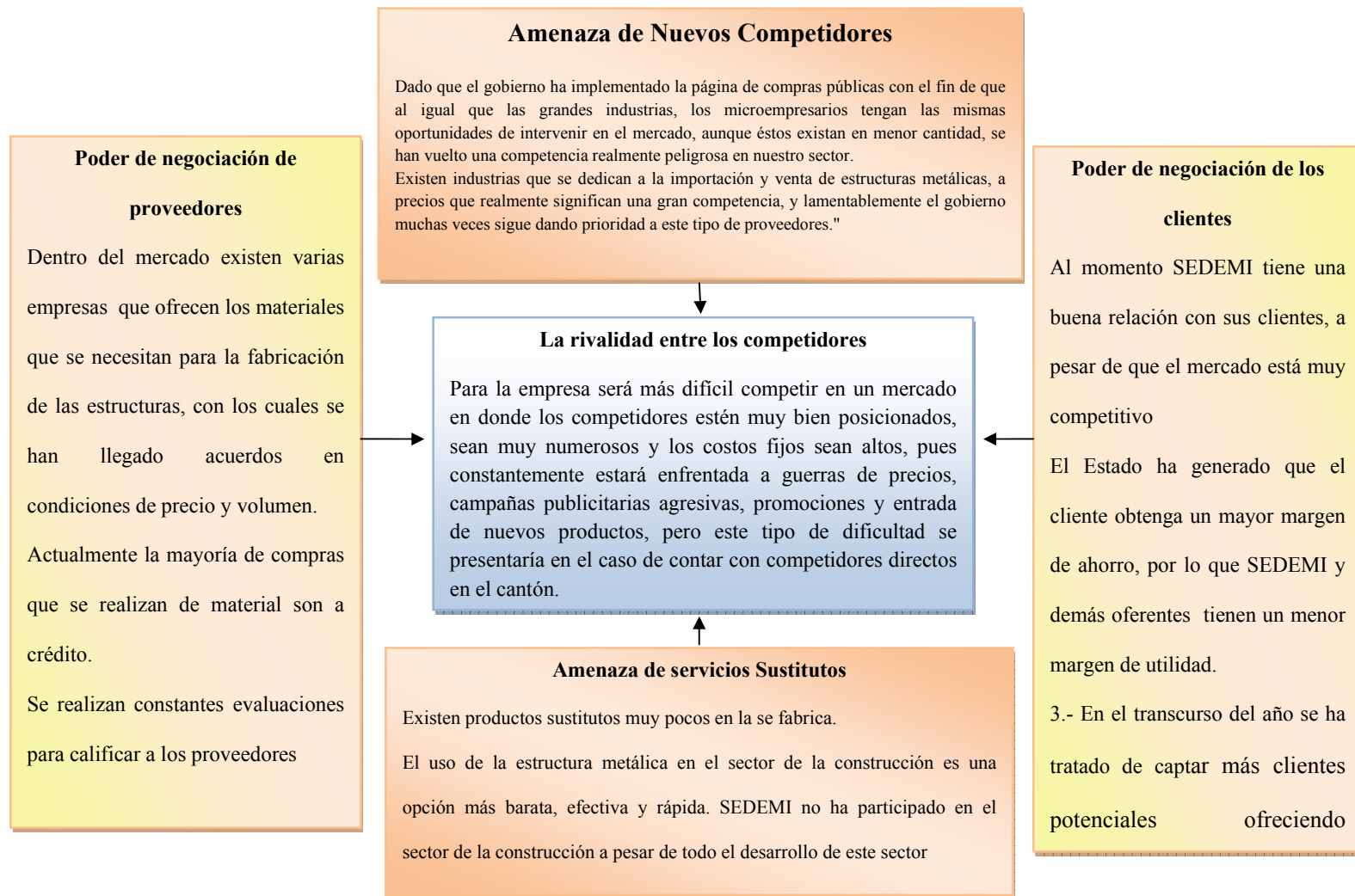
<sup>20</sup> FRED R, David, "Conceptos de Administración estratégica", novena edición, Pearson Educación de México 2003. Pág. 336

6. Conseguir con los clientes alternativas de materiales de beneficio para las partes.
7. Superar a los pequeños competidores con puntualidad, servicio, calidad y capacidad instalada.
8. Mejorar la coordinación e información de los proyectos a través de un sistema de costos que integre a todos los procesos.
9. Conseguir estabilidad laboral para generar personal más competente y que haga frente a grandes proyectos.
10. Encargar a los gerentes de proyectos de las búsquedas de nuevas oportunidades y la responsabilidad del control de los proyectos sea de los coordinadores.
11. Controlar la entrega de producto no conforme para ganar mejor imagen con clientes actuales y potenciales
12. Mejorar el sistema de comunicación y coordinación entre los procesos para cumplir con los requerimientos del cliente.



## GRÁFICO N. 2

### ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER



Una vez que se analizaron las cinco fuerzas de Porter se pueden generar algunas estrategias para mitigar posibles amenazas en el futuro:

- Explotar nuevos sectores de mercado, como por ejemplo el sector de la construcción (casas, edificios, etc.) o sector agrícola (tanques de almacenamiento, etc.).
- Respecto a los productos sustitutos Promocionar al acero como mejor sustituto del hormigón mediante la participación en Ferias, Promocionar los beneficios del uso de la estructura metálica en el sector de la construcción y conseguir suministrar estructura metálica para proyectos inmobiliarios grandes mediante alianzas con grandes constructores
- Con referente a los proveedores se debería buscar alternativas con los proveedores para que la entrega del material sea en un menor tiempo e ingeniería mensualmente debería pasar a compras una requisición de materiales de aquellos que tienen mayor rotación de manera que se tenga un stock con el propósito de evitar futuros retrasos en las entregas.
- Para poder afrontar el mercado competitivo actual se ha realizado alianzas estratégicas con industrias similares.
- Con referente a los clientes se ha tratado de entregar al cliente productos de alta calidad, para conseguir la fidelidad del mismo.

## 2.6. Principios y Valores

La organización va a trabajar con los siguientes principios y valores los cuales se considera que son los más relevantes para el tipo de empresa:

### 2.6.1. Principios

- **Puntualidad en la entrega del Servicio.-** Una vez determinada la fecha de entrega del servicio solicitado por el cliente este será entregado en la fecha acordada, para lo cual se realizara un cronograma de las actividades para cumplir a tiempo con lo prometido al cliente.
- **Responsabilidad.-** La empresa trabajará bajo principios de responsabilidad al cumplir con lo pactado frente a los clientes (fechas de entrega del servicio, valor del servicio, descuentos, promociones, capacitaciones cuando el caso lo amerite) para lograr confidencial con los clientes.
- **Cultura de servicio.-** La empresa trabajará bajo parámetros de servicio al cliente al darle solución con la mayor brevedad posible a sus dificultades y problemas, actuar con puntualidad en sus requerimientos, proporcionar información sobre el servicio, esto se logrará al entender y aceptar que el cliente es la persona más importante dentro de la empresa.

- **Mejoramiento continuo.-** La empresa está en la obligación de entregar al mercado un servicio de actualidad, el mismo que éste acorde con los requerimientos del mercado meta, por lo que es indispensable que cada vez se vaya innovado.
- **Respeto.-** Por todas las personas y empresas que encomiendan labores para mejorar sus niveles de productividad.
- **Compromiso.-** Del equipo humano que conforma la empresa para la búsqueda permanente de una gestión eficaz, rápida y clara de la función a cumplir.
- **Disposición al cambio.-** y al mejoramiento continuo de cada uno de los servicios a entregarse.
- **Orden y Limpieza.-** en cada uno de los procesos para trabajar de forma eficiente optimizando tiempos, al tener cada cosa en su lugar.

### 2.6.2. Valores

- **Ética.-** Los empleados de la empresa trabajarán con disciplina y moral siendo honestos en cada una de sus acciones y correctos frente a las acciones que tengan entre ellos y con los clientes.

- **Eficacia.-** La empresa desempeñará cada una de sus acciones y procesos de forma competitiva, para ser reconocidos como una empresa sólida e innovadora en su estructura, la cual entrega productos de calidad.
- **Honradez.-** Los empleados de la empresa deben actuar con integridad y rectitud en cada una de sus acciones y tareas, dentro y fuera de la organización, pues de ello depende la imagen que el cliente tenga de la empresa.
- **Calidad.-** Ofrecer servicios de acuerdo a las exigencias del clientes, con la finalidad de ser reconocidos como una empresa que ofrece servicios competitivos.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. ANÁLISIS SITUACIONAL**

Es el análisis de datos pasados, presentes, futuros ya que éstos proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación.

Para que una empresa pueda funcionar adecuadamente es necesario que tenga muy en cuenta lo que ocurrió, lo que ocurre y lo que aún puede ocurrir dentro de la organización y estar al tanto para evitar hechos que nos lleven al fracaso.

#### **3.1. ANÁLISIS INTERNO**

Son todos los componentes que conforma la empresa considerándose todos los recursos de la empresa (instalaciones, recursos financieros, productos, etc.).

##### **3.1.1. Departamento Financiero**

###### **Informe de Balances**

El coordinador contable, deberá cerrar la información contable en forma mensual hasta los ocho primeros días del mes siguiente, con el objetivo de proporcionar la

información suficiente para la obtención de los balances de Situación Financiera y de Resultados, el mismo que debe ser entregado al Gerente Financiero.

El gerente financiero, elaborará en forma estadística y mensual el informe del Balance General y de Resultados los mismos que servirán como base para realizar el respectivo análisis financiero en forma periódica y entregar al Gerente General para su revisión.

### **Informe de Ventas y Costos**

El coordinador Contable entrega al Gerente Financiero las cuentas de costos y ventas mensuales totalmente validados dentro de los cinco primeros días del mes. Con la información entregada el Gerente Financiero, elaborará en forma mensual, los Informes de ventas y costos solicitado por el Gerente General.

### **Análisis Financiero**

El Gerente Financiero en forma mensual, deberá elaborar el Informe Financiero con sus indicadores el cual permita una mejor evaluación para la toma de decisiones.

### **Cobranzas**

El supervisor de cobranzas es el responsable de coordinar la recepción de las retenciones en la fuente por las facturas emitidas, las mismas que deben recibirlas en un plazo de 5 días posteriores a la aprobación de la factura por parte del cliente.

El supervisor de cartera deberá dar el seguimiento de las cobranzas para lo cual emitirá un documento de control de cobranzas en forma mensual, en el que se detallara las observaciones obtenidas. En caso de presentarse una factura vencida superior a 60 días se comunicara a los responsables de los proyectos, quienes realizaran las gestiones necesarias para su respectiva recuperación.

El supervisor de cartera reporta al coordinador de tesorería el control de cobranzas, para la elaboración del flujo de caja a la fecha solicitada.

El supervisor de cartera es el responsable de coordinar la recepción, archivo y registro en el sistema PAT del cobro realizado (factura y/o retención de la fuente) para proceder con su liquidación.

### **Fondo para Viajes y Proyectos**

El personal de montaje al movilizarse para un proyecto fuera de la ciudad, deberá solicitar a las asistentes de proyectos un fondo (dinero), adjuntando el respectivo presupuesto y la aprobación designada al fondo.



Las asistentes de proyectos realizan una Solicitud de Fondo para la ejecución del proyecto. El jefe, Coordinador o Gerente responsable del departamento autoriza el fondo respectivo solicitado por la Asistente de Proyectos que será entregado a Contabilidad.

La asistente contable ingresará al sistema Contable PAT la solicitud respectiva, registrando los datos pertinentes como: cuenta bancaria, responsable del fondo, el valor por acreditar, la fecha estimada para la justificación del fondo, emitiendo a su vez el Comprobante de Transferencia numerado de manera secuencial por el Sistema Contable PAT, incorporando todos los documentos que constituyan soporte al desembolso.

La asistente de contabilidad dará seguimiento y tendrá un registro de cada uno de los fondos de viaje entregados mediante el Control Solicitudes de Fondo, en donde se establecerán los responsables de los fondos, tiempo de demora, fondos pendientes, proyectos designados, entre otros.

La documentación y el Comprobante de Transferencia lo entrega a Tesorería para ejecutarse la transferencia bancaria y proceder a archivar.

### **Liquidación del Fondo**

Cada responsable del fondo deberá entregar a cada asistente de proyectos en el plazo de 25 días los respectivos documentos para proceder con el reporte económico, el mismo que deberá contener:

- Detalle de gastos, debidamente respaldados con documentos autorizados por el SRI.
- Firmas de responsabilidad o firma de autorización del reporte, fechas de entrega, número de personas que usaron el fondo, saldos del fondo, lugares y proyecto designado, etc.

La asistente contable encargada de los fondos de viaje deberá asegurarse que todos los solicitantes de los fondos de Viaje tengan conocimiento de la forma correcta de justificación de los fondos y hacerlo cumplir según lo establecido.

La asistente contable registrará en el sistema contable PAT, los gastos realizados y las diferencias por devolver a la empresa o por reponer a la persona responsable del fondo.

### **Fondo de caja chica**

Para gastos y pagos misceláneos menores a USD.40.00, se ha creado el Fondo de Caja Chica cuyo monto fijo será de USD 600.00.

El auxiliar contable será el responsable de la custodia, manejo de la caja chica y presentación según los siguientes parámetros:

Los solicitantes de Caja chica tienen un plazo de 25 días laborables para presentar los respaldos del dinero recibido, caso contrario se liquidaran los valores

pendientes a la cuenta personal de cada responsable para ser descontados en roles en el siguiente mes.

Sus Falencias son:

- El proceso de cobranzas lo realiza entre la supervisora de cartera quien trabaja medio tiempo encargándose únicamente de cruzar los saldos y revisar las acreditaciones en las cuentas bancarias para proceder con la liquidación de los proyectos y la recepcionista ejecuta todo el trabajo operativo el cual consiste en el seguimiento de cobro a través de llamadas telefónicas. Por la inexistencia de un manual de procedimientos de cobranzas, no existe un control por parte de la administración de la empresa, provocando una disminución en los flujos de caja y desactualización de la información de los clientes.
- No existe un control administrativo de activos fijos, cuando se realiza una adquisición de activos únicamente se ingresa al sistema automatizado contable y no se tiene un informe actualizado de los mismos para la toma física, esto se debe a la falta de un manual de usuarios administrativos de Activos Fijos, debido a que no se ha designado responsables para que ejecute esta actividad, por lo tanto no se cuenta con saldos oportunos y adecuados.

- La justificación de fondos de viaje se lo realiza con el personal de montaje que se encuentra desempeñando sus labores en los diferentes proyectos fuera de la ciudad, su justificación no se genera con documentos legales según lo establecido en el SRI el cual no permite un registro contable además el incumplimiento de la entrega de los documentos de respaldos al departamento contable en los tiempos previstos, estos antecedentes ocurren debido a que no existe un instructivo para la justificación de fondos de viaje, generado por la falta de gestión del departamento financiero, razón por la cual ocasiona descuentos al personal generando malestar e infirmitad de la gestión de fondos.

### **3.1.2. Departamento Administrativo**

#### **Recursos Humanos**

#### **Selección del personal**

El personal que va ingresar a Sedemi S.C.C. es seleccionado considerando el Perfil o Requisitos del cargo, es decir en la Formación Académica, Experiencia laboral y el Entrenamiento.

#### **Evaluación y calificación**

- La evaluación de competencia del personal se la realiza anualmente la misma que deberá ser firmada por el trabajador
- Para el personal nuevo la Evaluación de Competencias del Personal será aplicada al momento de su contratación siendo evaluado los siguientes parámetros: Formación Académica, Experiencia Laboral y Entrenamiento.
- El puntaje mínimo que puede obtener el personal en la evaluación es de 75/100.
- Cuando se necesite evidenciar el cumplimiento de la competencia requerida para cada puesto, son válidos certificados externos.

### **Necesidades de capacitación**

Las fuentes de información que reflejan necesidades de capacitación podrían ser:

- Desarrollo profesional de los empleados para integrarse a nuevas actividades de la empresa.
- Calificación del personal que indique necesidad de capacitación.
- Nuevos equipos tecnológicos que ameriten capacitación.
- Reclamos o sugerencias de cliente interno o externo que se relacionan con calidad.
- Indicadores de productividad que reflejen oportunidad de mejora.
- Sugerencias de los empleados.

## **Control de Asistencia a Capacitación**

El formulario “Control de Asistencia a Capacitación” será llenado cuando se realicen actividades de capacitación internas. El Auxiliar de Recursos Humanos entregará el formulario a la persona encargada de dictar la capacitación. Concluida la capacitación el Auxiliar de Recursos Humanos lo recupera y procederá a archivar como soporte de la capacitación.

## **Evaluación de la Eficacia de la Capacitación**

Para la medición de la eficacia de las Capacitaciones internas, es el instructor el responsable de definir la forma de evaluación del mismo, pudiendo ser esta a través de:

- Desempeño
- Evaluación escrita o verbal

Para mantener un registro de las calificaciones obtenidas, el instructor deberá llenar el Formato Evaluación de la Eficacia de la Capacitación, en el cual se detallará los nombres de los participantes y la calificación obtenida en la capacitación de acuerdo al tipo de evaluación aplicada, cuando lo amerite.

Para las capacitaciones externas se solicitara al Gerente, Coordinador, Jefe de área o trabajador que al momento de llenar la solicitud de capacitación externa se

determinará el Objetivo de la Capacitación y/o el Entrenamiento. Una vez recibida la capacitación el coordinador de Recursos Humanos o su asistente solicitan la información sobre el cumplimiento del objetivo o la mejora que han realizado en su desempeño, basándose en la capacitación que recibieron, esta información se la podrá solicitar mediante mail o memos.

### **Evaluación del Evento de la Capacitación**

El Coordinador de Recursos Humanos o el Auxiliar entregara a uno de los participantes del evento el formato “evaluación del evento de capacitación” en el cual se evalúa al proveedor de la capacitación y al instructor. Siendo la tabla de equivalencias la siguiente:

<b>TABLA DE EQUIVALENCIAS</b>		
<b>30-32 puntos</b>	<b>OPTIMO</b>	<b>RECOMENDABLE</b>
<b>24-29 puntos</b>	<b>MUY BUENO</b>	
<b>14-24 puntos</b>	<b>BUENO</b>	<b>CONDICIONADO</b>
<b>·13 puntos</b>	<b>REGULAR</b>	<b>NO APTO</b>

La tabla de equivalencias corresponde al puntaje del evento de capacitación que obtiene el proveedor de la capacitación. Esta evaluación es ejecutada por los participantes quienes acudieron al evento.

Las falencias son:

- En la Empresa únicamente existe el organigrama estructural, no se encuentran formulados organigramas funcionales ni de personal, la

información no es difundida hacia el personal, debido a la inexistencia de procedimientos administrativos, esto se produce por la falta de coordinación entre las jefaturas de los departamentos, lo cual genera desconocimiento de la estructura organizativa.

- No hay planes de capacitación para el personal de acuerdo a sus funciones, generado por la falta del plan anual de capacitación con su respectivo presupuesto, esto se origina por no existir una gestión por cada Gerente Departamental con Recursos Humanos, evitando que se mejore la calidad de atención y desempeño profesional.
- No se cuenta con un instructivo y una base de datos del desplazamiento del personal que labora en el Oriente, su requisito consiste cumplir una jornada de 22 días en el oriente y 8 días considerados como descanso, esto se debe por no existir instructivos para el manejo del personal, un control efectivo y base de datos del personal de montaje el cual permita un manejo eficiente del personal, originado por la falta de gestión de Recursos Humanos, provocando desconocimiento acerca del desplazamiento del personal.



### 3.1.3. Departamento Proyectos

Se recibe la orden de compra, contrato u oferta aprobada de parte del cliente, la misma que se debe registrar en el archivo Control de Órdenes de Trabajo de modo que inmediatamente se debe elaborar la Orden de Trabajo para planificar todas las etapas de su ejecución.

El proyecto se lo identificará con un número secuencial cuando supere la cifra de \$ 20.000 se procederá a crear un proyecto diferente, caso contrario se mantendrá un código general de acuerdo al cliente.

La Orden de trabajo se identifica de la siguiente manera: Orden de Trabajo, año correspondiente, sector al que pertenece es decir: PI (sector Petrolero e Industrial); T Telecomunicaciones – E Eléctricos, y el número secuencial correspondiente a la orden de trabajo, con el que se identificará y llevará un control del trabajo durante todo el proceso.

Adicionalmente en la Orden de Trabajo se codifica a cada cliente de la siguiente manera:

- XX Identificación del sector para servicio, por ejemplo PE, PT, PI
- XXX Identificación de las primeras iniciales del cliente, por ejemplo CON, AND, TRA

La información recibida por el cliente se conserva en medio física y digital junto con la información generada del proyecto en la carpeta correspondiente al cliente, por año.

Se entrega a Ingeniería la orden trabajo para la elaboración de Planos de Montaje y guías de entrega con su respectivo packing list. Para la elaboración de la solicitud de Requisición de Materiales, y optimización de los mismos es necesario disponer de la orden de trabajo.

En caso de necesitar recursos humanos y materiales, el Gerente de Proyectos aprobará lo solicitado por los coordinadores de proyectos.

En caso de existir un cambio en los requerimientos del cliente o sugerencias por parte del Gerente de Proyectos durante la ejecución del mismo, se deberá re planificar y proceder con la revisión de la orden de trabajo comunicando a las diferentes etapas de ejecución del proyecto, para ello se les envía una copia del Orden de Trabajo con el número de revisión que es la aprobación o validación del cliente.

El Gerente de proyectos supervisará todas las etapas de ejecución del proyecto, controlando los tiempos definidos para su entrega, a través del seguimiento del cumplimiento de las fechas programadas para cada etapa (Compras, Ingeniería, Fabricaciones Metálicas, Despacho) manteniendo una comunicación constante con el cliente.

Según requerimiento de cliente o tamaño del proyecto, el Coordinador conjuntamente con la Asistente de proyectos prepara el Dossier de Calidad para

ser entregado al cliente, en la cual se incluye la documentación técnica con la que se garantiza la calidad en la ejecución del proyecto en todas en sus etapas.

### **Entrega de los Proyectos**

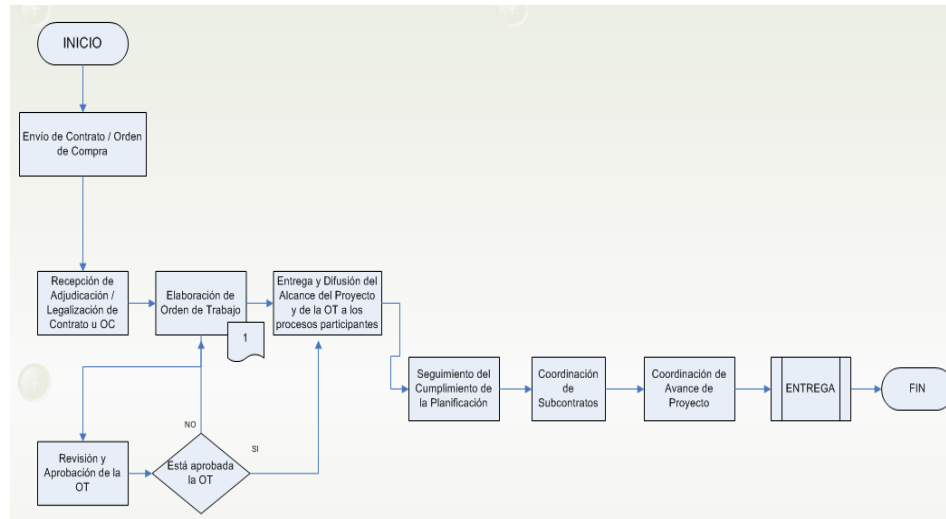
Cuando se trata de un Suministro de Estructuras, el Coordinador de Proyectos solicita a Despachos el transporte para la entrega del producto al cliente. El material se envía conjuntamente con las Guías de Entrega y Guías de Remisión y la Factura (de ser el caso) para ingreso en las Bodegas del Cliente.

Con los documentos sellados y recibidos por el cliente, la asistente de proyectos procederá con la liquidación emitiendo la factura correspondiente adjuntando los documentos que garantiza la recepción de los productos fabricados.

En un proyecto que incluya obras en sitio, una vez concluido el trabajo el Coordinador de Proyecto o su delegado solicita al Supervisor de Montaje o al cliente proceder con las firmas de las Actas de Entrega – Recepción Provisionales o Definitivas según sea el caso.

## FLUJOGRAMA N. 1

### “GESTIÓN DE PROYECTOS”



Elaborado por: Andrea Pillajo  
Fuente: SEDEMI

## INTERPRETACIÓN

Un proyecto se inicia con un documento legal que sustente la validez de la transacción, el mismo que puede ser una orden de compra o contrato dependiendo del monto de la operación y de las políticas internas de los clientes. El documento deberá ser legalizado y contener las firmas tanto del contratista como el contratante.

Se procederá con la emisión de la orden de trabajo según las especificaciones de la proforma y la orden de compra / contrato, verificando las cantidades y los precios ofertados. Una vez aprobada la orden de trabajo se transmitirá por los demás departamentos para que se proceda con la ejecución del proyecto,

semanalmente se exigirá avances de obra a producción para tener el conocimiento pertinente de la fabricación y comunicar al cliente su entrega.

Cabe mencionar que proyectos es un departamento fundamental para la empresa debido a que es el intermediario entre el cliente y la empresa, siendo el responsable ante el cliente en caso de presentarse algún inconveniente.

Sus falencias son:

- Al momento de ejecutar una proforma para el suministro, fabricación y montaje de estructuras metálicas según los requerimientos del cliente, no se considera la capacidad de producción de modo que los tiempos de entrega son demasiados cortos, debido a que no existe un instructivo para la planificación de Proyectos generado por la falta de coordinación y control de Gerencia de Proyectos conllevando a pérdidas en las licitaciones presentadas.
- No se cuenta con Fluidez de información entre el departamento financiero con el departamento de Proyectos, los registros únicamente se lo realiza a través del sistema contable de modo que no tiene acceso a la información de los gastos generados, por no contar con la correcta aplicación de normas de transferencia de información, debido a la falta de gestión de proyectos generando el desconocimiento de los gastos generados.

- La facturación se lo realiza de acuerdo a cada sector tanto petrolero e industrial, eléctrico y telecomunicaciones siendo los responsables de sus proyectos, una vez finalizada la ejecución de trabajo se solicita las actas de entregas definitivas de los trabajos los mismos que deberán ser fiscalizados y aprobados por el cliente, si el producto es conforme se procederá a firmar las actas con los supervisores de campo y se realizará la liquidación a través de la emisión de la factura para su aprobación se presenta inconvenientes causando retrasos y demoras, esto se debe a que no existe un manual de procedimientos para la facturación, generada por la falta de gestión por parte de Proyectos y falta de capacitación, ocasionando demoras en sus cobros e incluso cobro de multas por sus retrasos.

### **3.1.4. Departamento Producción**

#### **Preparación de Materiales**

#### **Recepción de la información**

Las Órdenes de Fabricación generadas en Ingeniería las recibe el Asistente de Producción. La recepción de estos documentos consiste en sellar y firmar las órdenes con la fecha de recibido.

La Asistente de Producción entrega al personal designado para la fabricación (sector abastecimientos, elementos roscados, eléctrico – telecomunicación y

petrolero – industrial) las copias de las órdenes de fabricación con toda la información técnica.

Se deberá verificar con bodega la existencia de materiales lineales y el Supervisor de abastecimientos los demás materiales requeridos en cada proyecto y en el caso que no haya stock suficiente se procederá con el pedido necesario al departamento de compras.

## **Optimización de materiales**

El Supervisor de Abastecimiento, revisa las Órdenes de Fabricación y ejecuta la optimización de los materiales, con toda la materia prima necesaria en la orden de fabricación, utilizando los Programas de Optimización de Materiales.

## **CONTROL DE LA PRODUCCIÓN**

### **Planificación de la producción**

El Gerente de Producción previa coordinación y seguimiento de los proyectos con el Gerente de Proyectos, en forma periódica, da seguimiento en conjunto de todas las órdenes de trabajo que se encuentran en proceso. Se deberá realizar un resumen de los proyectos en ejecución y asignar a cada Supervisor lo que correspondan.

## **PROGRAMACIÓN Y ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO DIARIO DE ACTIVIDADES PARA EL PROCESO PRODUCTIVO**

Una vez que se disponga de los materiales necesarios para la producción en Bodega, con la información proporcionada en las órdenes de fabricación y la planificación conjunta entre el Gerente de Producción con cada Supervisor se



realiza la planificación de la producción por semana, en el cual se asigna al personal a los proyectos en ejecución.

Se ejecuta la producción en función del tipo de producto

Con el Pedido de Materiales, elaborado y distribuido por el Supervisor de Abastecimientos, se retira el material de la Bodega y se distribuye el trabajo según indicaciones de los respectivos Supervisores con lo cual inicia cada etapa de producción de acuerdo al tipo de Proyecto y producto al que corresponde.

### **Generación de requerimiento de recursos**

En el caso de que sea necesario, se solicita a Recursos Humanos, mediante una solicitud de provisión de recursos humanos para contratar mano de obra de acuerdo a los perfiles requeridos.

Durante el proceso productivo el Gerente de Producción o su delegado realizan el seguimiento de las órdenes de fabricación con los Supervisores de área y van dando solución a problemas o inconvenientes presentados en el proceso.

En el caso de ser necesario algún tipo de mantenimiento se genera la solicitud. Puede también presentarse la necesidad de compras emergentes para poder concluir o entregar los proyectos, por lo cual se envía una orden de requisición de materiales al Departamento de Compras y logística con el requerimiento de materiales, de acuerdo a lo indicado.

## INSPECCIÓN Y LIBERACIÓN DE PRODUCCIÓN Y MANEJO DEL PRODUCTO NO CONFORME.

Los especialistas y/o dibujantes serán los responsables de realizar y aprobar la liberación e inspección de las estructuras correspondientes en concordancia entre los elementos fabricados y los diseños entregados, planificando con el personal correspondiente.

Comparar las dimensiones nominales con las dimensiones obtenidas del elemento procesado.

Si el elemento se encuentra dentro de la tolerancia de las especificaciones de los planos entregados por el Departamento de Ingeniería se libera, caso contrario se rechazan o se reprocesan.

Liberación Dimensional (para proyectos superiores a las 200 toneladas), el formato para estructuras apernadas o para elementos roscados.

### **Etapa de pintura o galvanizado**

De acuerdo a las especificaciones del cliente, cuando las órdenes de trabajo hayan sido fabricadas en su totalidad, los Supervisores envían el material al proceso de pintura con la respectiva orden de pintura elaborada por el Asistente de Producción, en donde los responsables del proceso proceden a pintar los elementos fabricados.

Para las estructuras galvanizadas el Asistente de Producción elabora la Orden de Galvanizado, la cual entrega al Supervisor responsable quien coordina el envío del material a la Galvanizadora, además se deberá mantener el archivo físico de las Órdenes de Galvanizado y Pintura.

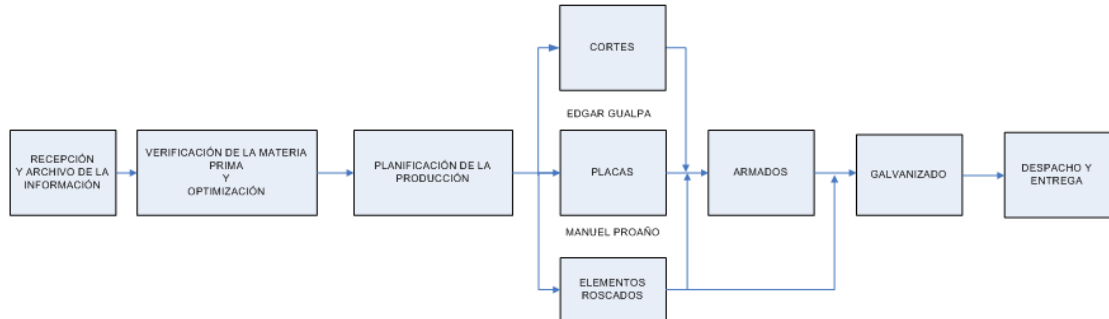
Una vez galvanizados los materiales según la orden, el Supervisor de la Galvanizadora coordina la entrega del material a Fabricaciones Metálicas, y el Supervisor responsable delegará la Clasificación del material para el despacho.

### **Coordinación para la entrega del producto**

En coordinación con el cliente el Departamento de Proyectos definirá la fecha y hora para el despacho de las estructuras metálicas, el área de Ingeniería deberá entregar la Guía de entrega para proceder con el despacho y la Asistente de despacho coordinará el transporte con los proveedores respectivos para la entrega del producto y la recepción con el cliente. Además se encargará de realizar la Guía de Remisión en base a la Guía de entrega y las entregará al Conductor del Transporte.

## FLUJOGRAMA N. 2

### “PROCESO DE PRODUCCIÓN”



Elaborado por: Andrea Pillajo  
Fuente: SEDEMI

### INTERPRETACIÓN

El departamento de producción se inicia a través de la recepción de información la cual consiste en la entrega de la orden de trabajo con los planos correspondientes del proyecto, una vez obtenida la información se procede con la optimización del material la cual debe generarse de acuerdo a la requisición del material elaborado por ingeniería, dependiendo del trabajo se divide en subprocesos los mismos que son: cortes, placas y elementos roscados. Una vez finalizado se deberá armar los elementos para proceder con el galvanizado del producto y ejecutar la entrega según indicaciones.

En el departamento de producción no se presenta falencias.

## **3.2. ANÁLISIS EXTERNO**

Al análisis externo se refiere a todos aquellos individuos o grupos que tienen un interés en común relacionado con la empresa, el cual servirá para poder realizar un análisis del entorno con el propósito de tener el conocimiento oportuno del entorno y poder tomar las medidas adecuadas.

### **3.2.1. Influencias Macroeconómicas**

Es un estudio global de la economía en términos totales de los bienes y servicios producidos, este análisis se lo realiza a través de indicadores macroeconómicos, los cuales permiten tener un panorama con mayor exactitud con datos numéricos.

#### **3.2.1.1. Factor Político**

Consiste en ideologías que tiene cada poder lo que implica una posición en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, los mismos que tendrán repercusiones o beneficios para el país.

Actualmente el Ecuador tiene una nueva Constitución, la misma que plantea que las funciones del Estado son la ejecutiva, legislativa, judicial, de poder ciudadano y de poder electoral.

La función ejecutiva está representada por el Presidente de la República del Ecuador, Economista Rafael Correa, su Vicepresidente Lenin Moreno, y su gabinete de Ministros.

Dentro del Plan de Gobierno del Economista Rafael Correa se encuentran las siguientes estrategias que resultarían beneficiosas para la empresa:

### **GOBIERNO DE RAFAEL CORREA**

- Créditos a través de la CFN, la empresa podrá obtener financiamiento a través de la obtención de créditos, siendo las tasas de interés inferiores en comparación de las tasas de las Instituciones financieras privadas, de manera se reduce el costo de financiamiento, el cual permite una ventaja para la empresa.
- La implementación del portal de compras públicas ha favorecido a la empresa debido a que Instituciones Públicas pueden adquirir sus bienes y servicios de una forma más ágil, y eficiente pero sobre todo de forma transparente, apoyados sobre una Ley de Contrataciones que permita realizar este tipo de adquisiciones. Además se ha podido obtener contratos con empresas eléctricas como la emelnorte, y demás empresas eléctricas del país obteniendo mayor experiencia y ampliar la cartera de clientes.

- El Proceso transaccional de compra a través de esta plataforma, permitirá a las instituciones adquirir sus bienes, obras o servicios, utilizando diferentes herramientas de compra como son: Licitación, Subasta Inversa Electrónica y catálogo de productos
- Las inversiones hidroeléctricas favorece hacia a la empresa debido a que se podrá participar en las futuras licitaciones de los proyectos hidroeléctricos que se enmarcan en el Plan Anual de Inversiones y que asciende a 563,1 millones de dólares. Entre estos proyectos están Coca Codo Sinclair, donde se destinarán 370 millones de dólares, el proyecto Sopladora, 88 millones de dólares; y el Multipropósito Baba, 51 millones de dólares, cabe mencionar que la empresa ha mantenido relaciones con empresas eléctricas y proyectos similares como la hidroeléctrica del río paute de tal manera el gobierno inyecta recursos a este sector.
- Con referencia a la ley de producción beneficia a la Empresa debido a que el gobierno incentiva para realizar inversiones permitiendo un crecimiento empresarial, durante el año 2010 la empresa ha realizado inversiones como la adquisición de maquinaria, la compra de terreno para una futura ampliación de la planta de producción. Por lo tanto el gobierno realizará una disminución del impuesto a la renta de manera progresiva considerándose a partir del año 2011, la exoneración por cinco años del impuesto a la renta a las nuevas inversiones, además uno de los factores importantes de este código es la reducción del Impuesto a la Renta en tres

puntos para las sociedades, es decir del 25% al 22%. La reducción será progresiva: durante el ejercicio fiscal 2011, el impuesto será del 24%; en el 2012, la tarifa impositiva será del 23%; y, a partir del 2013, del 22%. Otro tema es la reducción del costo de financiamiento con la exoneración del impuesto de la Salida de Divisas, lo cual implica que las empresas van a tener mayores beneficios los cuales permitirán una expansión hacia el mercado internacional.

### **GOBIERNO LUCIO GUTIERREZ**

- El plan de privatización del subsector eléctrico en 1999 el Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL) fue dividido en siete empresas separadas, con el fin de hacerla más atractiva para la inversión. El plan del gobierno era sacar a la venta 51% de las acciones de 17 empresas distribuidoras. A fines de 2001, tres compañías internacionales demostraban interés en participar en esta privatización: la española Unión Fenosa, la estadounidense AES Corporation y la Argentina Pérez Companc.
- En enero del 2000, el nuevo presidente envió al congreso la ley fundamental para la transformación económica del Ecuador (Ley Trolebús II) que, entre otras medidas, reglamento la dolarización de la economía ecuatoriana y profundizó el proceso de privatización, por medio de la reforma de artículos de la ley Trolebús I (que permite que inversionistas



privados adquieran 51% de las acciones de empresas de los subsectores eléctrico y de las telecomunicaciones).

- El estado es responsable de proveer servicios públicos (tales como agua potable, energía eléctrica, telecomunicaciones, construcción de caminos y mantenimiento vial y portuario). Sin embargo, a autoridad está facultada para delegar esta responsabilidad en el sector privado mediante concesiones, capitalización y venta de participación en tales activos.

### **3.2.1.2. Factor Económico**

Son los que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa.

#### **TASAS DE INTERÉS**

Las tasas de interés que manejan las instituciones del sistema financiero nacional son la activa y la pasiva.

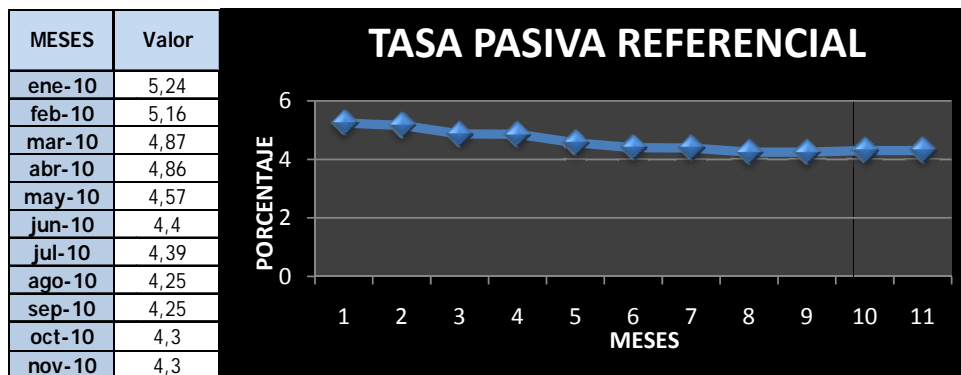
La tasa de interés activa es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados, siendo mayor a la tasa pasiva, esto se debe por ser intermediario financiero el cual debe cubrir los costos administrativos, además de un margen de utilidad.

La tasa de interés pasiva o de captación, es la que pagan las instituciones financieras a sus cuentas ahorristas, cuentas corrientes e inversionistas por los dineros que captan de ellos.

Este factor económico es trascendental para SEDEMI debido a que trabaja con instituciones financieras, en caso de un financiamiento se deberá solicitar un préstamo y pagar las respectivas tasas de interés. También la empresa mantiene su dinero en cuentas de instituciones financieras las cuales pagan una tasa de interés, generando rendimientos atractivos a la empresa.

### GRÁFICO N. 3

#### “TASA PASIVA REFERENCIAL 2010”



Fuente: INEC  
Elaborado por: Andrea Pillajo

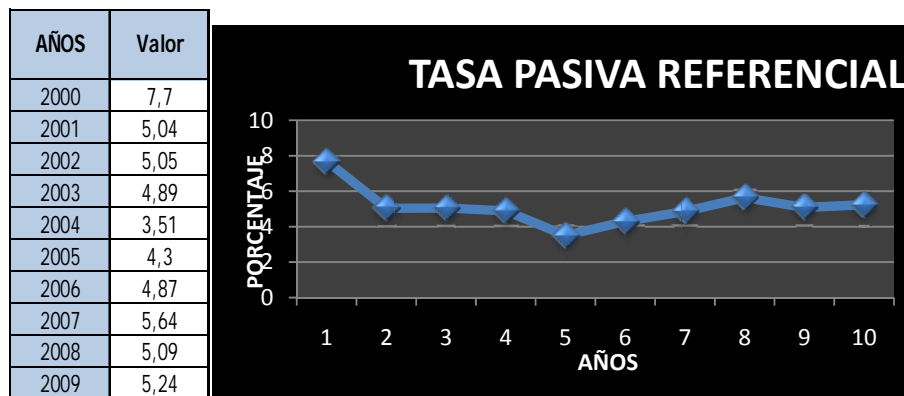
### INTERPRETACIÓN

Según los datos estadísticos, se puede observar que la tasa pasiva más alta es durante los meses de Enero - febrero, lo cual indica que los ahorristas obtuvieron mayores rubros financieros por sus inversiones realizadas. Mientras que los meses

de menor significación comprende entre los meses de agosto a Noviembre, debido a que las Instituciones Financieras únicamente otorgan créditos para aumentar su operatividad

#### GRÁFICO N. 4

##### “TASA PASIVA REFERENCIAL 2000- 2009”



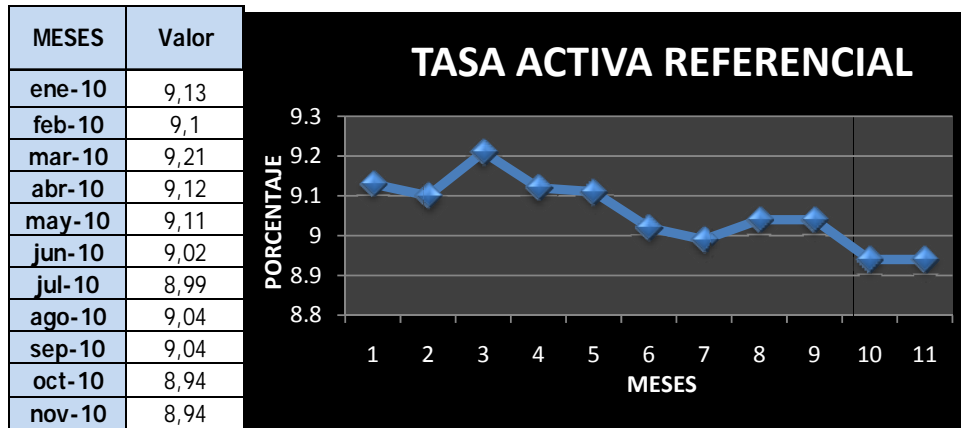
Fuente: INEC  
Elaborado por: Andrea Pillajo

#### INTERPRETACIÓN

El año 2000 favoreció significativamente al prestatario, esto se generó debido a que las instituciones financieras se encontraban enfrentando problemas de liquidez, lo cual debían inyectar recursos y recuperar la confianza de sus clientes aplicando estrategias para su atracción. En los demás años no han existido mayores variaciones significativas se han mantenido estables en un promedio de 5. Cabe mencionar que el año 2004 es la tasa más baja con un 3,51 y la más alta es en el año 2000 con 7,7

## GRÁFICO N. 5

### “TASA ACTIVA REFERENCIAL 2010”



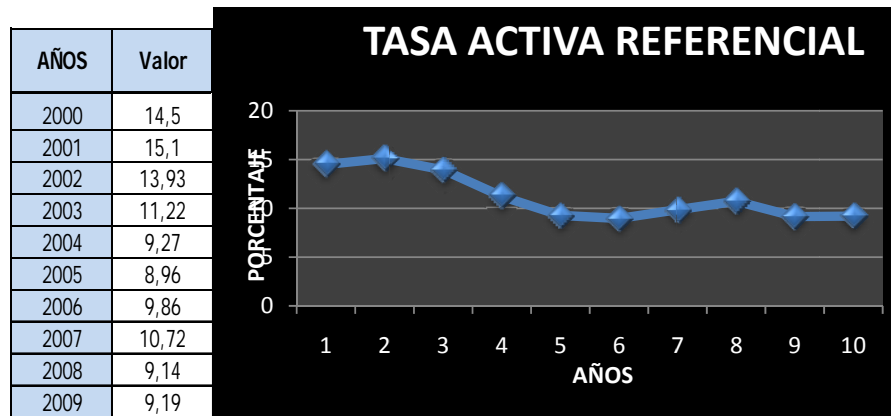
Fuente: INEC  
Elaborado por: Andrea Pillajo

## INTERPRETACIÓN

La tasa más alta que se obtuvo durante este año se comprende entre los meses de Enero a Marzo, beneficiando a las Instituciones Financieras debido a que incrementa sus ingresos operativos. También se puede determinar que existe temporadas altas para la solicitud de préstamos razón por la cual la demanda incrementa, razón por la cual las instituciones Financieras deben atraer el mercado bajando sus intereses y ampliando su cartera de clientes, siendo inversamente proporcional.

## GRÁFICO N. 6

### “TASA ACTIVA REFERENCIAL 2000-2009”



Fuente: INEC  
Elaborado por: Andrea Pillajo

## INTERPRETACIÓN

Según los datos estadísticos durante el 2000- 2002 se establecen tasas altas, una de las causas de tal acontecimiento se origino por la crisis financiera el cual atravesó el país, siendo perjudicial para las instituciones Financieras por la falta de liquidez y recursos. Mientras para los demás años se encuentra en un promedio moderado, lo cual se puede indicar que el panorama se mantiene estable sin mayores fluctuaciones significativas.

## Conclusión

Se puede observar que el Spread Financiero (diferencia entre tasa activa y tasa pasiva) ha disminuido, lo que es beneficioso para los clientes del sistema financiero nacional tomando en cuenta que se debe a una baja en la tasa activa; pues el costo del dinero es menor debido a muchas acciones tanto del gobierno

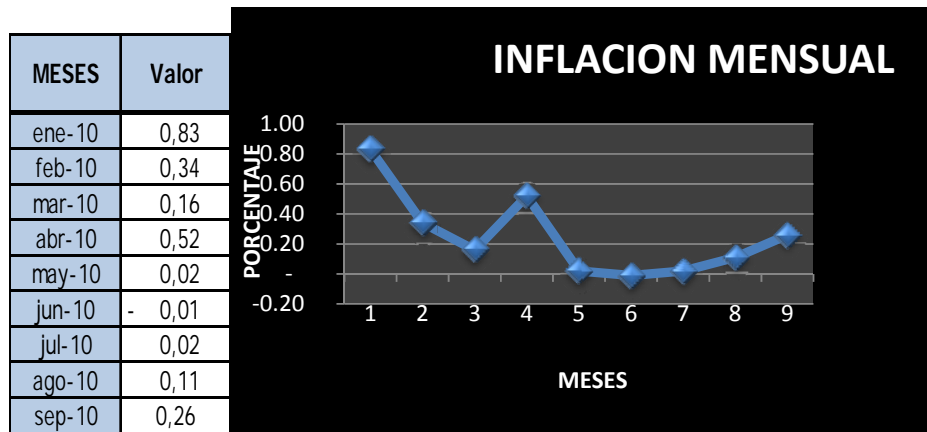
como de la colaboración de las entidades del sistema financiero nacional, esto indica que la empresa se beneficiaría en el caso de necesitar financiamiento de una entidad financiera.

## **INFLACIÓN**

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

Este factor es de gran importancia para SEDEMI ya que mediante la inflación podrá medir la cantidad de productos que puede ofertar en el mercado, puede determinar si el poder adquisitivo de los ecuatorianos es el óptimo para ofertar mayor cantidad de producto o disminuir la oferta. Por otra parte también se establecerá el poder adquisitivo de la empresa.

**GRÁFICO N. 7**  
**“INFLACIÓN MENSUAL 2010”**



Fuente: INEC  
 Elaborado por: Andrea Pillajo

### INTERPRETACIÓN

Como podemos observar la tendencia de la inflación es a la alza lo que limita la oferta que debe hacer SEDEMI pues las personas limitan su consumo por la pérdida del valor del dinero, por otra parte afecta la demanda de productos pues se sacrifican los productos innecesarios por los indispensables.

El mes de enero es el mes más significativo para el consumidor debido a que los costos en los productos se incrementan, lo cual el poder adquisitivo disminuye notablemente, seguido por el mes de abril con un incremento de 0.31 y los meses restantes se mantiene equilibrado.

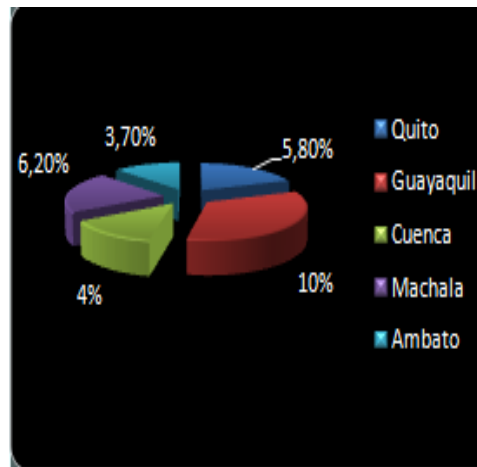
### 3.2.1.3. Factor Social

## DESEMPLEO

“Se define como el cociente de la fuerza laboral que se encuentra laboralmente desempleada sobre la PEA”<sup>21</sup>

**GRÁFICO N. 8**  
**“TASA DESEMPLEO”**

TASA DE DESEMPLEO				
	2007	2008	2009	2010
Nacional	6.1%	7.3%	7.9%	7.4%
Quito	6.1%	5.8%	6.1%	5.8%
Guayaquil	7.0%	9.5%	11.7%	10.0%
Cuenca	5.0%	4.4%	4.7%	4.0%
Machala	3.5%	8.7%	8.5%	6.2%
Ambato	6.6%	3.8%	3.9%	3.7%



Fuente: INEC  
Elaborado por: Andrea Pillajo

<sup>21</sup> <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/mle200511.pdf>



## INTERPRETACIÓN

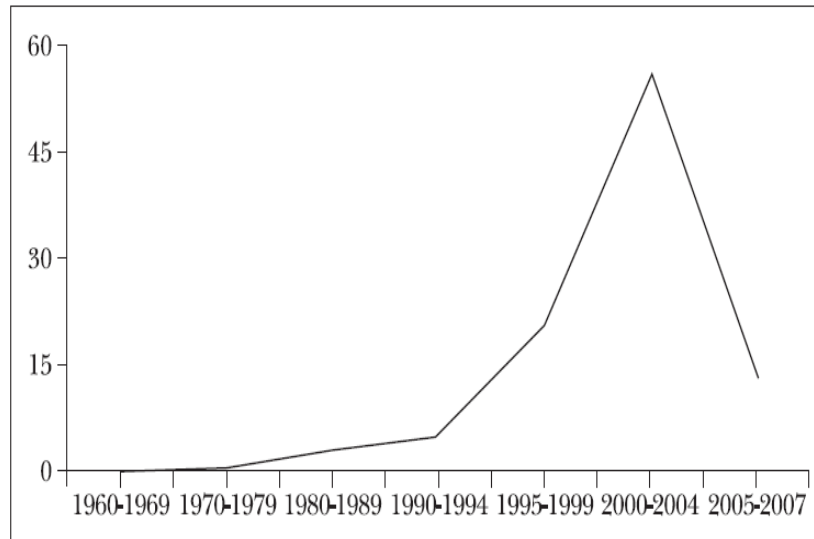
Según estadísticas del INEC se puede determinar que la ciudad de mayor incidencia al desempleo es Guayaquil con un 10% mientras la ciudad de con una tasa inferior es Ambato con un 3.7%. Teniendo a nivel nacional una tasa de 7.4%. La tasa más alta se obtuvo durante el año 2009 debido a la existencia de un alto índice de profesionales que prestan sus servicios a las empresas; los sueldos no justifican el perfil profesional del empleado, además existe una explotación bajo el criterio de que la eficiencia del personal se refleja en la capacidad de realizar múltiples funciones.

La tasa de desempleo en el Ecuador es fluctuante, pero al analizar su comportamiento en el PERÍODO comprendido entre los años 2006 y 2008 se observa una tendencia a la baja; esto motiva a SEDEMI debido a que al existir un menor índice de desempleo las economías se reactivan, puesto que las familias poseen una mayor cantidad de ingresos que les permiten aumentar sus gastos y por tanto aumenta la demanda lo que beneficia a las empresas.

## MIGRACIÓN

### GRÁFICO N. 9

#### “MIGRACIÓN”



Fuente: INEC

### INTERPRETACIÓN

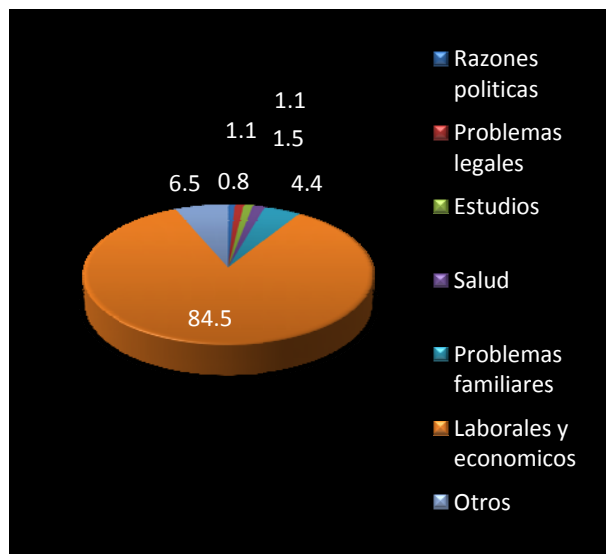
Los principales destinos de migración para los ecuatorianos son España y Estados Unidos. No obstante han existido otros destinos como México e Italia.

Cabe mencionar que los ecuatorianos unas de las principales motivos para tal salida es por incremento de sus ingresos económicos, el año notable de tal incremento es el año 2000. Mientras que los demás años se han mantenido en un decrecimiento a partir del año 2004.

Para la empresa le perjudico tal acontecimiento debido a que la mano de obra aumento por la escasez de personal pero actualmente se mantiene estable.

**GRÁFICO N. 10**  
**“CAUSAS DE MIGRACIÓN”**

MOTIVOS	PORCENTAJE
Razones políticas	0,8
Problemas legales	1,1
Estudios	1,1
Salud	1,5
Problemas familiares	4,4
Laborales y económicos	84,5
Otros	6,5



Fuente: INEC  
Elaborado por: Andrea Pillajo

### 3.2.1.4. Factor Tecnológico

La tecnología está considerada como un conjunto de habilidades que permiten desarrollar máquinas y objetos que satisfagan las necesidades de las personas, brindándoles comodidad, reducción de tiempo, esfuerzo y dinero.

Actualmente las empresas necesitan hacer uso de los adelantos tecnológicos, pues estos le reducen tiempo en los procesos a realizarse, así como también, la inversión de recursos materiales, monetarios e incluso de capital humano; entre los beneficios que brinda el adecuado uso de la tecnología se tiene el lograr ser

más competitiva dentro del mercado en el que se desenvuelve, por el tiempo empleado en satisfacer las necesidades del cliente.

**Tabla N. 1**

**SOFTWARE UTILIZADO**

ITEM	DESCRIPCIÓN	APLICACIÓN	CONCEPTO
1	PAT	Administrativo contable	Es un software personalizado que fue creado para el área administrativa - contable, los cuales tienen como fin llevar el control contable de determinadas cuentas o procesos.
2	TEKLA	Diseño estructural (ingeniería)	Software que permite la creación y gestión de precisión detallada, muy construibles modelos estructurales en 3D sin importar el material o la complejidad estructural. Tekla modelos pueden ser utilizados para cubrir todo el proceso de construcción desde el diseño conceptual hasta la fabricación, montaje y gestión de la construcción.
2	AUTOCAD (INVENTOR) SOLID WORK	Diseño estructural (ingeniería)	Es un programa de diseño asistido por computadora (CAD "Computer Aided Design"; en inglés, Diseño Asistido por computadora) para dibujo en 2D y 3D. Actualmente es desarrollado y comercializado por la empresa Autodesk.
3	SAP 2000	Cálculo Estructural	Es un programa de cálculo de estructuras por elementos finitos, para análisis estático y dinámico lineal y no lineal. Permite el análisis de la Dinámica de Estructuras, Análisis Sísmico y Estabilidad IV
4	Microsoft Office 2007 y Windows XP	Herramienta administrativa	Es un Windows versión del Microsoft Office System, Microsoft 's suite de productividad. Office 2007 incluye una

			serie de nuevas características, la más notable de las cuales es la completamente nueva interfaz gráfica de usuario llamado fluido de interfaz de usuario, que sustituye los menús y barras de herramientas.
5	ADOBE ACROBAT	Herramienta administrativa	Es una familia de programas informáticos desarrollados por Adobe Systems diseñados para visualizar, crear y modificar archivos con el formato de Adobe Portable Document Format, más conocido como PDF
7	ERP	Las áreas que se piensan integrar son ingeniería, compras, producción, bodega, contabilidad y recursos humanos.	Los sistemas de planificación de recursos empresariales, o ERP (por sus siglas en inglés, Enterprise resource planning) son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía comprometida en la producción de bienes o servicios.

Fuente: SEDEMI

Elaborado por: Andrea Pillajo

Tabla N. 2

## LISTA DE MAQUINARIA

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANT	MARCA	SERIE	CARACTERÍSTICAS	VIDA ÚTIL EN AÑOS
1	Procesadora de Perfiles CNC Alfa 500	1	GEKA		120 TON	20
2	Línea CNC de Corte y Taladrado de Perfiles	1	PEDDINGHAUS		150 TON	20
3	Cizalla para lámina, hasta 6mm de espesor	1	CINCINNATI	35217	140 TON	10
4	Dobladora para lámina, hasta 8mm de espesor	1	CINCINNATI	33439	140 TON	10
5	Cizalla hidráulica para lámina, hasta 30 mm de espesor	1	CMP	1898	POTENCIA 30 HP ORIGEN ITALIANO	10
6	Cizalla universal	1	BUFFALO	1058W-4202	100 TON	12
7	Cizalla universal	1	PEDDINGHAUS	RP-22393	100 TON	12
8	Cizalla Universal	1	GEKA CEP 16	2747	100 TON	12
9	Cizalla Universal	1	GAIRU MF-10	79053	50 TON	12
10	Cizalla Universal	1	GEKA MULTI	1584	40 TON	12
11	Punzonadora	1	ROPER WHITNEY PEXTO	432879	40 TON	8
12	Prensa excéntrica	1	NIAGRA U-250	062443A-2	150 TON	10
13	Troqueladora	1	ARISA	3554	60 TON	7
14	Troqueladora	1	ZEH- HAHNEMANN CO.	41345-HC	40 TON	5
15	Sierras de vía – ven	2	UNIZ	0	18"	5
16	Sierra circular	1	ROSSI	940029	Diam 3960 mm.	4
17	Taladro radial	1	MODIGS RBM 28B	4730	8 VELOCIDADES, MANDRIL DE 7/8	6

18	Taladro Grande	1	MORINI BOSSI	0-CIF	4 VELOCIDADES, MANDRI DE 7/8	6
19	Baroladora	1	NACIONAL	0-00000	ancho 1300mm	10
20	Torno	1	ATLAS CLAUSING	2-4271	1200 mm. entre	10
21	Máquina roscadora	1	RIDCID	EBC02590-1106	4 VELOCIDADES, ROSCA DESDE 3/8 A 1"	10
22	Máquina armadora de vigas	1	NACIONAL	662443A-2	Ancho útil 700 mm, largo: ilimitado	6
23	Equipo de Soldadura Automática	2	MILLER 302	LE212729	Tipo MIG 400 A	4
24	Tortugas de corte	1	VICTOR	CM	MOD. 100 - SER - CM	4
25	Tortugas de corte y suelda	1	CONCOA	11432	Porta trac.	4
26	Equipos de oxicorte	2	VICTOR 315 FC	BP52231	MODULAR	4
27	Equipo de oxicorte	1	VICTOR	OL09962	FIJO no esta	
28	Pantógrafo de corte Bugo	1	Bugo	PGS-1000-10	FIJO	4

Elaborado por: Andrea Pillajo  
Fuente: Sedemi

## INTERPRETACIÓN

La empresa cuenta con maquinas cizallas punzonadoras para el trabajo de ángulos y perfiles para los sectores de la construcción de estructuras metálicas y torres para tendidos eléctricos, de telecomunicaciones.

Así las primeras cizallas manuales pasaron a ser accionadas hidráulicamente y estas tienen su nueva versión en las líneas automáticas o CNC: Know how GEKA con las más modernas tecnologías de diseño y fabricación aplicadas.

La taladradora es una máquina herramienta donde se mecanizan la mayoría de los agujeros que se hacen a las piezas en los talleres mecánicos. Destacan estas máquinas por la sencillez de su manejo.

La maquina MILLER 302 es un generador con un excelente rendimiento de arco para todo tipo de trabajos de soldadura.

### **3.2.1.5. Factor Legal**

La empresa deberá regirse según la norma de la ISO 9001- 2008 en cuanto a la calibración de los equipos del literal 7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición.

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:



- Calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación
- Ajustarse o reajustarse según sea necesario;
- Estar identificado para poder determinar su estado de calibración;
- Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;
- Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.

Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación

## **ITIL**

Se ha convertido rápidamente en el marco de Gestión de Servicios Informáticos más reconocido y aceptado en el mundo.

Axios Systems fue el primer proveedor de software de Gestión de Servicios Informáticos que adoptara la filosofía de ITIL, y fue pionera con su creación de assyst como la solución de software original ITIL.

ITIL brinda un conjunto homogéneo de la Mejor Práctica de Gestión de Servicios Informáticos aplicables a todas las entidades, con independencia de su tamaño, y se apoya en una estructura sistemática de homologaciones, acreditaciones, organismos de formación, herramientas y consultoras.

Las ventajas principales que brinda la aplicación de los principios de ITIL son:

Infraestructura informática optimizada para cubrir las necesidades de negocios existentes y previstos

Coste total de propiedad (TCO por sus siglas en inglés) permanentemente reducido, incluyendo el coste de servicio.

Mayor calidad de Servicio Informático para aumentar la confianza en los sistemas informáticos y la prestación de servicios.

Las disciplinas de Gestión de Servicios que se encuentran en el corazón de ITIL encajan en dos grupos diferenciados:

### **3.2.2. Influencias Microeconómicas**

Las influencias microeconómicas se refiere a los factores que internamente inciden a la organización, como son los siguientes:

### 3.2.2.1. Clientes

Al momento SEDEMI se encuentra en una buena relación con sus clientes, a pesar de que el mercado está muy competitivo

En el transcurso del año se ha tratado de captar más clientes potenciales ofreciendo nuestra experiencia y calidad

CLIENTES	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO
CONSORCIO SANTOS CMI 	SUMINISTRO DE ESTRUCTURAS METÁLICAS PARA EL PROYECTO PAÑACocha
AECON AG CONSTRUCTORES 	SUMINISTRO Y MONTAJE DE ESTRUCTURA METÁLICA EDIFICIOS HANGAR BUILDING, GENERAL AVIATION BUILDING, CARGO BUILDING, CATERING BUILDING, GSE BUILDING DEL NUEVO AEROPUERTO DE QUITO.
CONDUTO ECUADOR	SUMINISTRO, FABRICACIÓN Y MONTAJE DE LAS ESTRUCTURAS METÁLICAS GALVANIZADAS,



NOVALOSA Y MALLA ELECTROSOLDADA, PAREDES Y CUBIERTAS, CANALES Y BAJANTES, PUERTAS Y VENTANAS DEL EDIFICIO ELECTRICO SHIRA PAM. SUMINISTRO E INSTALACION DE PISO FALSO TATE, SISTEMA DE AIRE ACONDICIONADO, ACABADOS Y AMOBLAMIENTO INTERNO, INSTALACIONES ELECTRICAS E ILUMINACION INTERNA - EDIFICIO ELECTRICO - SHIRA - PAM (SHIRA II FASE).

CONECEL



OBRAS CIVIL, DISEÑO, CONSTRUCCIÓN E INSTALACIÓN DE LA RBS TNTE HUGO ORTIZ TORRE 102 METROS.

SIEMENS

**SIEMENS**

DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE LA OBRA CIVIL, SUMINISTRO DE ESTRUCTURAS METÁLICAS, MONTAJE ELECTROMECAÁNICO, ACOMPAÑAMIENTO A LAS PRUEBAS Y PUESTA EN SERVICIO DE LA SUBESTACIÓN PASCUALES.

ANDINATEL



CONSTRUCCIÓN DE LAS CIMENTACIONES, SUMINISTRO Y MONTAJE DE TORRES METÁLICAS AUTOSOPORTADAS PARA VARIAS ANTENAS REPETIDORAS EN EL TERRITORIO NACIONAL

PETROPRODUCCIÓN



CONSTRUCCIÓN DE UNA TORRE 80 METROS Y OBRA CIVIL ESTACIÓN SANSAHUARI

TRANSELECTRIC



SUMINISTRO DE ESTRUCTURAS METALICAS PARA LA S/E MACHALA

EMELNORTE



SUMINISTRO, FABRICACIÓN Y MONTAJE DE TORRES TIPO A 10 Y A 60 PARA LAS LINEAS DE 69 KV CAYAMBE – LA ESPERANZA

IBARRA – COTACACHI

PETROAMAZONAS



SUMINISTRO FABRICACIÓN E INSTALACIÓN DE ESTRUCTURA METÁLICA GALVANIZADA, SISTEMA ELECTRICO Y ADECUACIONES PARA EL CUARTO ELECTRICO WIK

GENERAL MOTORS



SUMINISTRO Y MONTAJE DE ESTRUCTURAS METÁLICAS PINTADAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA BODEGA DE PARTES Y ACCESORIOS DE GENERAL MOTORS

EMPRESA ELECTRICA QUITO

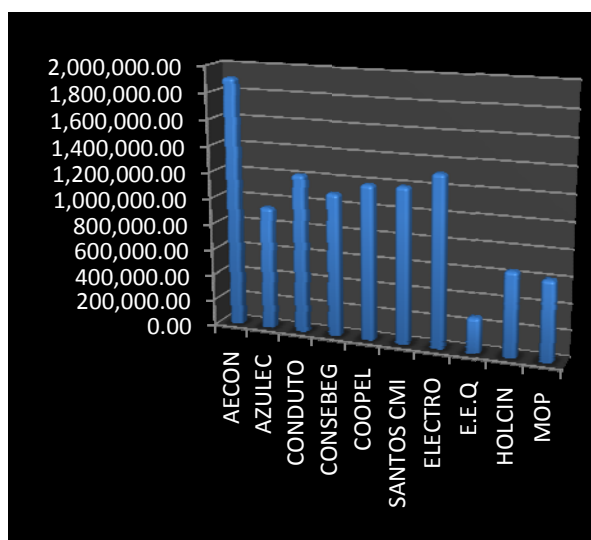


SUMINISTRO DE EQUIPOS Y SERVICIOS PARA GENERACIÓN ELÉCTRICA

## GRÁFICO N. 11

### “LOS MEJORES CLIENTES 2010”

CLIENTES	VENTAS
AECON	1.908.219,00
AZULEC	945.267,91
CONDUTO	1.219.298,81
CONECCEL	1.101.824,97
COOPEL	1.192.489,11
SANTOS CMI	1.200.000,00
ELECTRO	1.316.230,31
E.E.Q	275.244,15
HOLCIN	651.156,03
MOP	617.080,00



Elaborado por: Andrea Pillajo  
Fuente: SEDEMI

## INTERPRETACIÓN

Las ventas obtenidas de los principales clientes suman \$ 10.426.810,29 el primordial cliente para la empresa es Aecon con un monto de ventas de \$ 1.908.219,00 ubicándose en segundo lugar la Empresa Electroquil con un monto en ventas de \$ 1'316.230.31 de manera que es muy beneficioso para la empresa debido a que permite desarrollarse en la industria eléctrica. Mientras que en el sector petrolero se tiene a la empresa Conduto con un monto en ventas de \$ 1'219.298.81 seguido por la empresa Santos Cmi con un monto de \$ 1.200.000.

La empresa mantiene buenos nexos con los clientes los cuales ha permitido desarrollarse en el ámbito empresarial, además cabe mencionar que los proyectos que se manejan por lo general son de montos altos.

### 3.2.2.2. Proveedores

Dentro del mercado existen varias empresas que ofrecen los materiales que se necesitan para la fabricación de las estructuras, con los cuales se han llegado acuerdos en condiciones de precio y volumen.

Actualmente la mayoría de compras que se realizan de material son a crédito.

Se realizan constantes evaluaciones para calificar a los proveedores

<b>PROVEEDOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>
<p data-bbox="565 1115 623 1144">IPAC</p> 	<p data-bbox="873 1115 1346 1318">NOS ENTREGAN PRODUCTOS EN ACERO, TUBOS DE ACERO, CARPINTERÍA METÁLICA, CAÑERÍA, LAMINADOS, Y GUARDAVÍAS.</p>
<p data-bbox="553 1419 639 1449">ACASA</p> 	<p data-bbox="873 1346 1346 1661">SE ENCARGAN EN LA CONSTRUCCIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO, HERRAMIENTAS, ESTRUCTURAS METÁLICAS, TORRES DE ENERGÍA Y PUENTES. EL PRODUCTO DE MAYOR ADQUISICIÓN SON ANGULOS.</p>
<p data-bbox="521 1749 667 1778">INDUFERRO</p>	<p data-bbox="873 1692 1346 1831">IMPORTADORES DE LAS MARCAS MÁS IMPORTANTES DE CABLES Y CADENAS DE ACERO Y SUS ACCESORIOS,</p>



ESLINGAS: DE CABLE, CADENA Y DE NYLON; CABOS, TECLES Y POLIPASTOS. LAS LÍNEAS QUE COMERCIALIZAMOS SE DIRIGEN A ABASTECER PRINCIPALMENTE LOS SECTORES DE LA CONSTRUCCIÓN, MINERÍA, INDUSTRIA, PESCA, AGRICULTURA Y FLORICULTURA.

NOVACERO



TUBERÍAS. PERFILES LAMINADOS. INVERNADEROS. PRODUCTOS VIALES. CUBIERTAS / PRODUCTOS VIALES / PERFILES ESTRUCTURALES / INVERNADEROS METÁLICOS / GALVANIZADO

PINTURAS CONDOR



OFRECE PINTURAS CON GRAN VARIEDAD DE TONOS E INTENSIDADES

MULTICABLES DEL ECUADOR



ES EL MÁS IMPORTANTE FABRICANTE DE CABLES PARA TRANSMISIÓN DE DATOS.

CECUAMAC



DESTINADA A BRINDAR: ASISTENCIA Y ASESORÍA TÉCNICA SERVICIO TÉCNICO Y MANTENIMIENTO INDUSTRIA

AGA

OFRECEN UNA AMPLIA GAMA DE GASES INDUSTRIALES Y MEDICINALES





KALTENBACH



STEEL RESOURCES



ARCELORMITTAL



KALTENBACH TIENE UNA AMPLIA GAMA DE MÁS ALTA CALIDAD, MAQUINARIA PESADA Y LA BANDA DE SIERRA CIRCULAR, AUMENTADA POR UNA AMPLIA GAMA DE EQUIPOS ADICIONALES

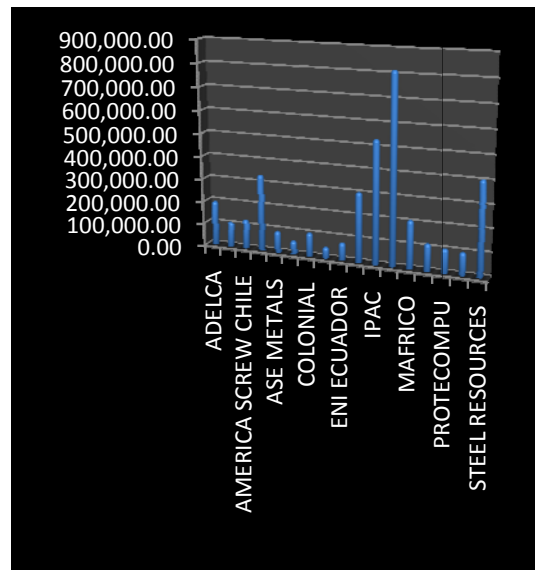
PRODUCTOS EN ACERO INOXIDABLES COMO PLACAS Y PLANCHAS

PRODUCE ACEROS LARGOS Y PLANOS DE CARBONO.

## GRÁFICO N. 12

## “LOS MEJORES PROVEEDORES 2010”

PROVEEDORES	VENTAS
ADELCA	195.899,36
AGA	109.267,84
AMERICA SCREW CHILE	128.033,46
ARCELORMIETAL BRASIL	335.857,26
ASE METALS	93.731,53
JUVENTUS	59.557,88
COLONIAL	103.136,30
DIPAC	48.871,39
ENI ECUADOR	77.541,14
FERROTORRE	303.613,23
IPAC	532.134,75
KALTEBACH	815.280,48
MAFRICO	208.996,65
NOVACERO	118.459,46
PROTECOMPU	104.682,52
SIDERURGICA DE CALDAS	98.536,44
STEEL RESOURCES	406.793,60



Elaborado por: Andrea Pillajo

Fuente: SEDEMI

## **INTERPRETACIÓN**

El monto total de los mejores proveedores es de \$ 3.740.393,29 siendo el proveedor principal de SEDEMI es Kaltebach esto se debe por la adquisición en maquinaria con un monto en ventas de \$ 815.280,48 favoreciendo a los procesos productivos de manera que se reduce costos y tiempos de entregas. La mayoría nuestros proveedores son de acero por ser productores de estructuras metálicas lo cual requieren de este tipo de materia prima. El tiempo máximo de crédito es de 30 días a crédito, mayor de ese tiempo no nos otorgan créditos por ser una política de cada una de las empresas.

Además se ha realizado alianzas estratégicas con empresas para complementar la satisfacción de nuestros clientes como es el caso de Protecompu, Mafrico son subcontratistas los cuales permite complementar las obra en cuestiones de acabados.

### **3.2.2.3. Competencia**

Dado que el gobierno ha implementado la página de compras públicas con el fin de que al igual que las grandes industrias, los microempresarios tengan las mismas oportunidades de intervenir en el mercado, aunque éstos existan en menor cantidad, se han vuelto una competencia realmente peligrosa en nuestro sector.

Existen industrias que se dedican a la importación y venta de estructuras metálicas, a precios que realmente significan una gran competencia, y

lamentablemente el gobierno muchas veces sigue dando prioridad a este tipo de proveedor.

**Tabla N. 3**  
**COMPETIDORES**

SECTOR	EMPRESA	TIPO DE SERVICIO	DOMICILIO	NACIONAL
ELÉCTRICO	<b>SEDEMI</b>	<b>TORRES / SE / HERRAJES</b>	<b>SANGOLQUI</b>	<b>1</b>
	MAGA	SUBESTACIONES	SANGOLQUI	2
	GALVANICA	SUBESTACIONES / HERRAJES	CUENCA	3
	EMETASA	TORRES / SE	GUAYAQUIL	4
	MARIO ORDOÑEZ	TORRES / SE	QUITO	5
	ESACERO	SUBESTACIONES	QUITO	6
	MYRCO	SUBESTACIONES	QUITO	7
	SICOMELEC	HERRAJES	SANGOLQUI	8
	FEM	TORRES	BOGOTA	
	ENERPETROL	TORRES / POSTES	CHINA	
	PYM	TORRES / POSTES	CARACAS	
	SADELEC	TORRES / SE	BOGOTA	
	BBOCH	TORRES	S CHILE	
TELECOMUNICACIONES	MAGA	TORRES / MONOPOLOS / OBRA ASOCIADA	SANGOLQUI	1
	MYRCO	TORRES / MONOPOLOS / OBRA ASOCIADA	QUITO	2
	<b>SEDEMI</b>	<b>TORRES / MONOPOLOS / OBRA ASOCIADA</b>	<b>SANGOLQUI</b>	<b>3</b>
	INSTRUMENTAL	TORRES / MONOPOLOS / OBRA ASOCIADA	QUITO	4
	GRANADOS	TORRES / MONOPOLOS	GUAYAQUIL	5
	FINTENDER	TORRES / MONOPOLOS / OBRA ASOCIADA	QUITO	6
	JIMEX	OBRA ASOCIADA	SANGOLQUI	7
	MULLISOVA	OBRA ASOCIADA	QUITO	8
	AVANZIT	OBRA ASOCIADA	QUITO	9
	EDIPLARQ	OBRA ASOCIADA	GUAYAQUIL	10
	PARRES	SISTEMA DE TIERRA	GUAYAQUIL	11
	DISINSA	CERCOL Y LÍNEA DE VIDA	GUAYAQUIL	12
	GAPSA	OBRA ASOCIADA	GUAYAQUIL	13
	LEADCOM	OBRA ASOCIADA	QUITO	14
	ROTUCONST	OBRA ASOCIADA	GUAYAQUIL	15
INMOKENT	OBRA ASOCIADA	GUAYAQUIL	16	

PETROLERO E IND	<b>SEDEMI</b>	<b>ESTRUCTURAS METÁLICAS</b>	<b>SANGOLQUI</b>	<b>1</b>
	ESACERO	ESTRUCTURAS METÁLICAS	QUITO	2
	ESCYMET	ESTRUCTURAS METÁLICAS	QUITO	3
	PROCOPE	ESTRUCTURAS METÁLICAS	QUITO	4
	TEPROMEC	ESTRUCTURAS METÁLICAS	QUITO	5
	BEECONS	ESTRUCTURAS METÁLICAS	QUITO	6
	CISTEC	ESTRUCTURAS METÁLICAS	QUITO	7
	SERVINPET	ESTRUCTURAS METÁLICAS	QUITO	8
CONSTRUCCIÓN	EDHESA		GUAYAQUIL	1
	OSPINA		QUITO	2
	HUGO DE LA FUENTE		QUITO	3
	CISTEC		QUITO	4
	ESACERO		QUITO	5
	ESTRUCTURAS FAVARA		QUITO	6
	<b>SEDEMI</b>		<b>SANGOLQUI</b>	<b>7</b>
	CONREY		SANGOLQUI	8
PUENTES METÁLICOS	PATECA		QUITO	1
	ESACERO		QUITO	2
	<b>SEDEMI</b>		<b>QUITO</b>	<b>3</b>
GALVANIZADORA	METAIN		GUAYAQUIL	1
	GALVANORTE		QUITO	2
	<b>SEDEMI</b>		<b>SANGOLQUI</b>	<b>3</b>
	IPAC		GUAYAQUIL	3
	CONDUIT		QUITO	4
	NOVACERO		QUITO	5
	HG		QUITO	7

Fuente: SEDEMI

Elaborado por: Andrea Pillajo

**COMPETENCIA****DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

## GALVANICA



Es una empresa dedicada al suministro y mantenimiento de equipos e instalaciones para el sector de acabados y recubrimientos metálicos, dando servicio a empresas dedicadas a las siguientes actividades:

- \* niquelado
- \* cromado
- \* Metales preciosos (oro, plata, etc.)
- \* anodizado
- \* zincado
- \* estañado
- \* circuito impreso
- \* tratamientos orgánico
- \* pintura y barnizado
- \* otros recubrimientos metálicos



ESACERO se especializa en el diseño, construcción e instalación de galpones industriales, edificios, puentes viales, puentes grúas, puentes bailey, torres y estructuras metálicas para diversas aplicaciones en los sectores de la construcción, industria y petróleo.



Se especializan en el Cálculo, Diseño, Construcción y Montaje de todo tipo de Estructuras Metálicas: pesadas o livianas, soldadas o apernadas, pintadas o galvanizadas, de acuerdo a las necesidades de clientes.



Diseño y construcción de obras civiles, estructuras, herrajes eléctricos y sistemas de transporte de bultos y materiales.



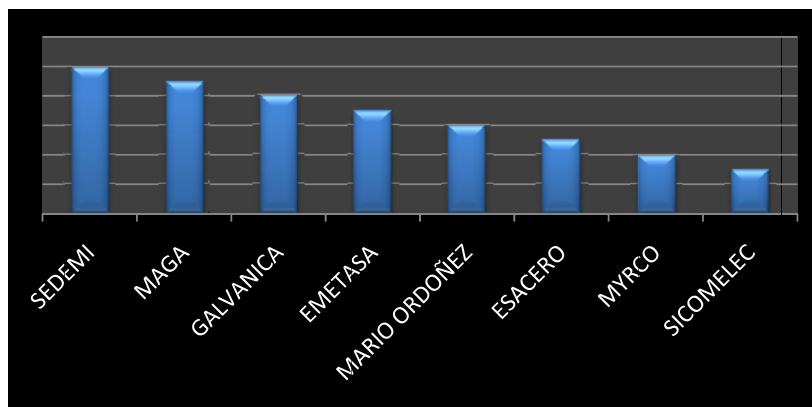
Galvanizan inmersión en caliente, pernos, partes y piezas según requerimiento del cliente.



Diseño y construcción de proyectos como: Edificios, casas, puentes, carreteras, plantas industriales, estaciones de telecomunicaciones y proyectos hidroeléctricos en todo el Ecuador.

### GRÁFICO N. 13

#### “COMPETIDORES SECTOR ELÉCTRICO”



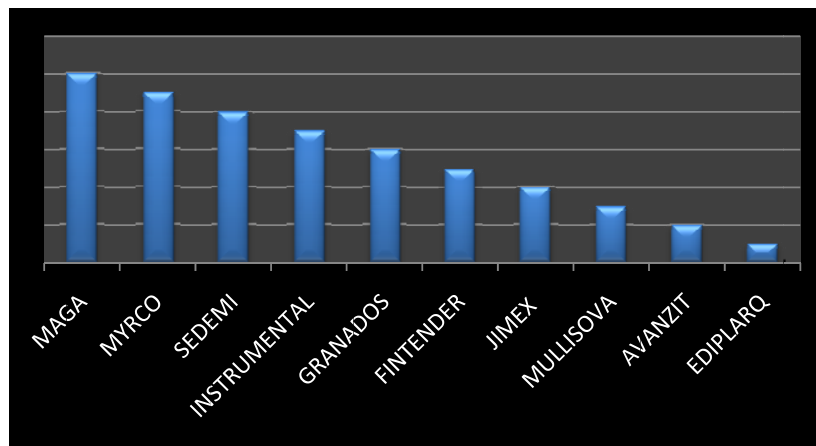
Fuente: SEDEMI  
Elaborado por: Andrea Pillajo

## INTERPRETACIÓN

En el cuadro se encuentra segmentado los competidores según los sectores con una ponderación según nuestro criterio el lugar que ocupa en el mercado, en el sector eléctrico se puede observar SEDEMI ocupa el primer lugar en cuanto a torres y herrajes siendo nuestro competidor más cercano la empresa MAGA.

### GRÁFICO N. 14

#### “COMPETIDORES SECTOR TELECOMUNICACIONES”

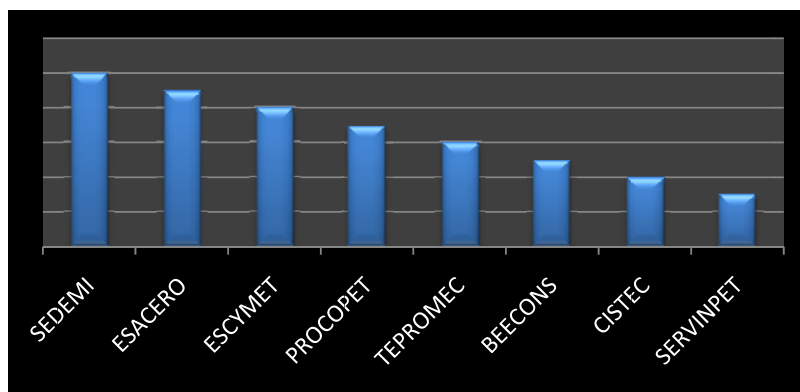


Fuente: SEDEMI  
Elaborado por: Andrea Pillajo

## INTERPRETACIÓN

En el sector telecomunicaciones SEDEMI se ubica en el tercer lugar, nuestro competidor y la empresa líder es la empresa MAGA.

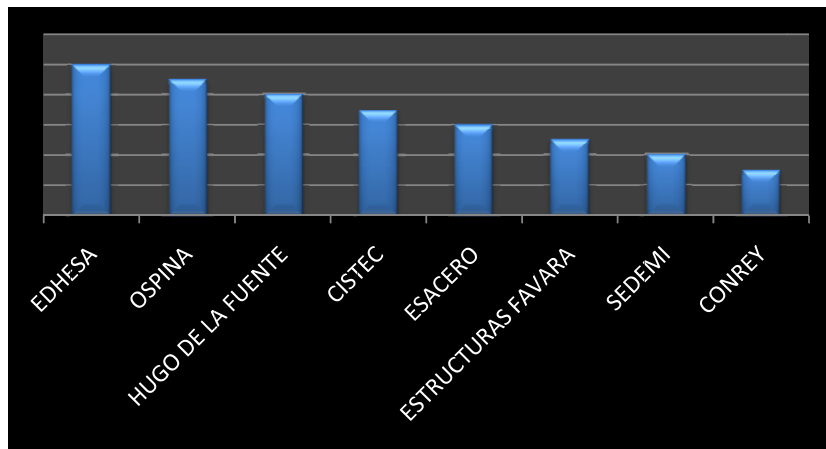


**GRÁFICO N. 15****“COMPETIDORES SECTOR PETROLERO E INDUSTRIAL”**

Fuente: SEDEMI  
Elaborado por: Andrea Pillajo

**INTERPRETACIÓN**

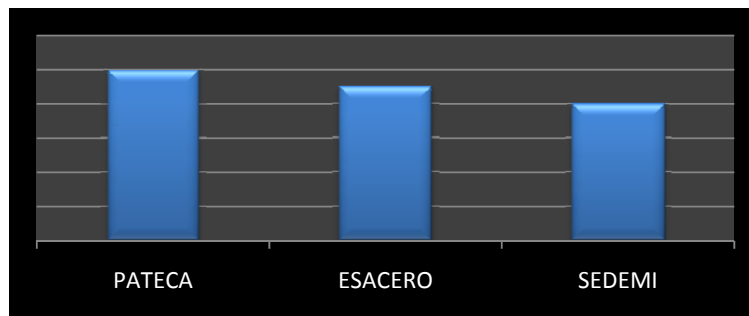
En el sector petrolero e industrial SEDEMI ocupa el primer lugar, siendo el segundo lugar la Empresa ESACERO, esto se debe a los contactos que la empresa tiene con empresas involucradas en el sector como el caso de Conduto, Azulec, el cual ha permitido tener presencia en los campamentos petroleros tanto en el EPF-CPF- Bloque 7.

**GRÁFICO N. 16****“COMPETIDORES SECTOR CONSTRUCCIÓN”**

Fuente: SEDEMI  
Elaborado por: Andrea Pillajo

**INTERPRETACIÓN**

En lo referente a la construcción SEDEMI se ubica en la posición 7, ubicándose en el primer puesto la Empresa Edesa, esto se refiere debido a que la empresa no se encuentra interesada en incursionar en este mercado.

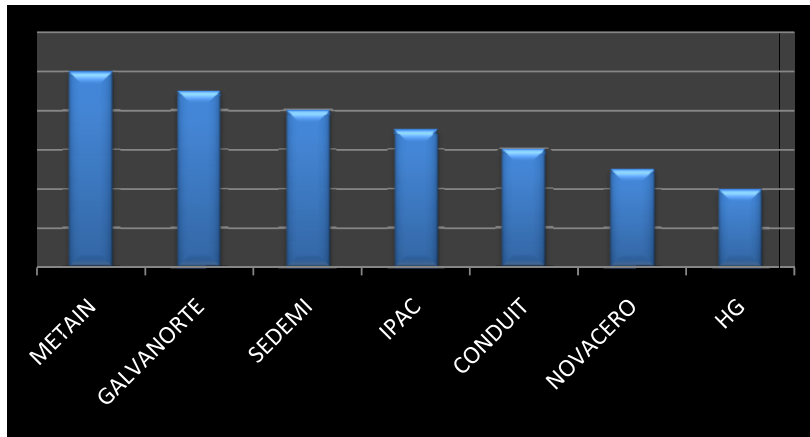
**GRÁFICO N. 17****“COMPETIDORES SECTOR PUENTES METÁLICOS”**

Fuente: SEDEMI  
Elaborado por: Andrea Pillajo

**INTERPRETACIÓN**

En el sector de puentes metálicos cabe mencionar que se tiene muy poca experiencia en este ámbito, la empresa únicamente ha suscribió dos contratos los cuales son los puentes Bailey y puentes de Cayambe.

**GRÁFICO N. 18**  
**“COMPETIDORES GALVANIZADO”**



Fuente: SEDEMI  
Elaborado por: Andrea Pillajo

### **INTERPRETACIÓN**

En el sector galvanizado nuestro principal competidor es la empresa METAIN, mientras que SEDEMI se ubica en la posición 3, lo cual debe implementar estrategias para abarcar el mercado.

### 3.2.2.4. Precios

El precio es elemento del mix de marketing que representa la expresión de valor que los consumidores de un bien o servicio están dispuestos a pagar por obtener los beneficios de utilizarlo.

El precio de cada producto elaborado por “SEDEMI” es una expresión de valor, manifestada en términos monetarios, que los demandantes de dichos productos están dispuestos a pagar por el consumo de los mismos; se debe indicar que influyen ciertos factores dentro del establecimiento de los precios de cada unidad de producto, entre estos factores encontramos los costos de elaboración, el margen de utilidad, los precios establecidos por la competencia.

**Tabla N. 4**

#### “PRECIOS GALVANIZADO INMERSIÓN SIMPLE”

EMPRESA	CONTACTO	PRECIO INICIAL X KG SIN IVA		
		Inmersión simple	SEDEMI	DIFERENCIA
MATAIN	Santiago Lladó	\$ 0.70	\$ 0.60	\$ (0.10)
CONDUIT	Patricio León	\$ 0.45	\$ 0.60	\$ 0.15
NOVACERO	Fausto Cárdenas	\$ 0.53	\$ 0.60	\$ 0.07
GALVANORTE	Diego Vergara	\$ 0.50	\$ 0.60	\$ 0.10
HG	Alberto Baldeón	\$ 0.53	\$ 0.60	\$ 0.07

Elaborado por: Andrea Pillajo

Fuente: SEDEMI

## **INTERPRETACIÓN**

Según el cuadro comparativo se puede determinar que el costo más alto en cuanto al servicio de galvanizado es la Empresa MATAIN con un precio de \$ 0.70 cabe mencionar que a pesar de no contar con facilidades de pago su costo es alto, SEDEMI se encuentra ubicada en el segundo lugar con un precio de \$ 0.60 lo cual indica que nuestros estándares de calidad son óptimos. Mientras que las demás empresas se encuentran con un margen de diferencia mínima lo cual no genera mayor incidencia. El precio más bajo es para la empresa CONDUIT con un precio de \$ 0.45.

Tabla N. 5

## “PRECIOS GALVANIZADO INMERSIÓN DOBLE”

EMPRESA	CONTACTO	PRECIO INICIAL X KG SIN IVA		
		Doble inmersión	SEDEMI	DIFERENCIA
MATAIN	Santiago Lladó	\$ 0.95	\$ 0.63	\$ (0.32)
CONDUIT	Patricio León	\$ 0.50	\$ 0.63	\$ 0.13
NOVACERO	Fausto Cárdenas	\$ 0.53	\$ 0.63	\$ 0.10
GALVANORTE	Diego Vergara	\$ 0.56	\$ 0.63	\$ 0.07
HG	Alberto Baldeón	\$ 0.53	\$ 0.63	\$ 0.10

Elaborado por: Andrea Pillajo  
Fuente: SEDEMI

**INTERPRETACIÓN**

Según el cuadro comparativo se puede determinar que el costo más alto en cuanto al servicio de galvanizado es la Empresa MATAIN con un precio de \$ 0.95 mientras que SEDEMI se encuentra con un precio de \$ 0.63 lo cual indica que nuestros precios se encuentran es competitivo frente a las demás empresas. Mientas que las demás empresas se encuentran con un margen de diferencia mínima entre \$ 0.10 - \$ 0.07 lo cual no genera mayor incidencia. El precio más bajo es para la empresa CONDUIT con un precio de \$ 0.50

Tabla N. 6

## “CARACTERÍSTICAS COMPETENCIA”

EMPRESA	CONTACTO	OBSERVACIONES GENERALES
MATAIN	Santiago Lladó	Cubas 6.50 x 1.46 ancho x 2 profundidad / no dan transporte / Pago Contra entrega / No dan crédito / norma ASMT 123 <sup>a</sup>
CONDUIT	Patricio León	Cuba de 7mts largo; 90 cm profundidad / 6mts largo x 0,80 profundidad x ,080 ancho / 0.04 centavos transporte x kg / pago contra entrega
NOVACERO	Fausto Cárdenas	Cuba de hasta 6 mts en doble inmersión / 0.04 centavos más transporte dos vías / 3mt x 2.2 profunda x 1.10 ancho
GALVANORTE	Diego Vergara	6.20 mts largo x 1.10 Prof. x 1,10 alto / transporte a convenir / pago contra entrega 50% y 50% contra entrega
HG	Alberto Baldeón	Cuba de 3.50mts de largo, pueda galvanizar hasta cubas de 6,20m x 60cm x 20cm
SEDEMI	Raquel Cabezas	Cubas 6.50 x 0.80 x 1.80 metros / no dan transporte No dan crédito a clientes nuevos/ norma ASMT 123 <sup>a</sup>

Elaborado por: Andrea Pillajo  
Fuente: SEDEMI

## INTERPRETACIÓN

Según el cuadro comparativo se puede determinar las características principales que poseen los competidores las mismas que difieren en cuanto a dimensiones. El verdadero costo de protección del acero contra la corrosión requiere de todo un enfoque de vida; es decir, los costos de mantenimiento de recubrimientos de protección, serán invariablemente más altos que el costo inicial del recubrimiento a través del proceso de galvanizado en caliente.



## **CAPÍTULO 4**

### **4. METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La metodología es un marco de actuación para las diversas acciones que se puedan presentar en las fases de ejecución, con el propósito del cumplimiento de los objetivos de los resultados obteniendo una mayor programación y ordenamiento.

La metodología se encuentra detallada en el programa general de manera que debe ser elaborado y aplicable a cualquier tipo de entidad, organismo, área, programa o actividad importante sujeto a la auditoría.

Para efectuar la auditoría de gestión se dividen en 4 etapas las mismas que son: Planificación, ejecución, comunicación de resultados finalmente seguimiento y monitoreo.

En la etapa de planificación permiten el conocimiento de la empresa con todos sus componentes como es la estructura organizacional, la base legal, la filosofía empresarial y también se deberá explicar el motivo de la auditoría, su alcance y los recursos a ser utilizados. Por lo tanto es de vital importancia la planificación debido a que orienta la conducción del examen y la labor del equipo de auditoría,

la cual implica la formulación de acciones o procedimientos para llevar a cabo el trabajo.

En la etapa de ejecución el auditor determinara la evaluación del control interno a través del método adecuado, la medición del riesgo, elaboración de papeles de trabajo, aplicación de indicadores y la determinación de hallazgos.

Se deberá observar los siguientes puntos:

- Realizar las pruebas de auditorías, en las auditorías es aplicable dos tipos de pruebas siendo la de cumplimiento y las sustantivas. En el caso de auditoría de gestión se aplica las pruebas de cumplimiento
- Construir una evidencia concluyente debidamente sustentada.
- Determinar hallazgos

En la etapa de comunicación de resultados es necesaria la elaboración de un informe, el mismo que es el texto el cual se refiere a los hechos, hallazgos y recomendaciones. Las recomendaciones señalan de manera general las pautas de acción, tratando de cuantificar los beneficios.

De manera que el informe de auditoría resalta los logros de la administración, los cuales así como las limitaciones bajo las cuales la organización ha estado funcionando.

Mientras que en la etapa del seguimiento y monitoreo consiste en los lineamientos que se deberá mantener la empresa con el fin de obtener un control adecuado según las recomendaciones emitidas por el auditor.

#### **4.1. Planificación Preliminar**

En esta etapa consiste en el conocimiento de la empresa por parte del auditor, de tal manera es necesario que se empleen un marco de referencia en el que fundamentela necesidad de auditar, razón por la cual se debe considerar los siguientes elementos:

- Conocimiento del departamento y su naturaleza jurídica
- Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones metas u objetivos
- Identificar las principales políticas y prácticas administrativas y de operación
- Determinación del grado de confiabilidad de la información, así como de la organización
- Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del sistema de información computarizado.

El propósito de la planificación preliminar consiste en obtener toda la información general de la entidad con sus principales actividades, para poder identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría.

Para la planificación preliminar se procede con la emisión de la orden de trabajo, después con la aplicación de un programa general de auditoría y finalmente con la emisión de un reporte para conocimiento del Director de la Unidad de Auditoría.

Las principales técnicas empleadas para desarrollar la planificación preliminar son las entrevistas, la observación y la revisión selectiva dirigida a obtener o actualizar la información pertinente vinculada con el examen.



## **Carta de Oferta**

### **Carta de Presentación y Compromiso**

Empresa

\_\_\_\_\_

### **Quito – Ecuador**

En atención a la invitación realizada para presentar la oferta para el \_\_\_\_\_, la \_\_\_\_\_, por intermedio de su representante \_\_\_\_\_, presenta su propuesta con la información requerida por la empresa.

El suscrito, declara que ha examinado y conoce las especificaciones técnicas y garantiza la veracidad y exactitud de toda la información proporcionada en esta propuesta, autorizando a la Empresa \_\_\_\_\_ para que haga las comprobaciones que crea necesarias.

Si nuestra propuesta resultare favorecida con la adjudicación respectiva, nos comprometemos a suscribir el contrato en los términos establecidos en los documentos del concurso y de la presente oferta.



## **Propuesta técnica**

**Necesidades.-** Las insuficiencias que posee la empresa

**Enfoque de Auditoría.-** Tipo de AUDITORÍA que se pretende auditar

**Objetivos.-** Lo que se pretende alcanzar

**Recursos.-** Son los medios a implementar

**Costos.-** Son valoraciones de los recursos financieros

**Resultados.-** Son los beneficios que se pretende obtener

## **Programa de AUDITORÍA**

**Objetivo.-** Lo que se pretende obtener

**Alcance.-** Es la ejecución de la auditoría a someterse, se sujetara a las normas de auditoría generalmente aceptadas y observará lo estipulado en los principios

organizacionales de la empresa **Revisión.-** Examinar las disposiciones generales de los aspectos a examinarse

**Responsable.-** Es la persona quien se encontrara a cargo del trabajo

**Áreas / Departamentos.-** Son aquellos que se someterán bajo estudio

**Fases.-** Son las etapas a realizarse

**Actividades.-** Son los procedimientos a llevarse a cabo.

**Cronograma.-** Son las fechas estimadas para su ejecución



## CONTRATO DE SERVICIOS

### “AUDITORÍA DE GESTIÓN”

### CONTRATO DE SERVICIOS

Contrato realizado \_\_\_\_\_ entre la Empresa \_\_\_\_\_ a quien en adelante se denominara el auditor, y La Empresa Sedemi, a quien en lo sucesivo de denominara el Cliente.

#### **Objetivo**

El objetivo de este contrato es estipular los términos y condiciones bajo los cuales el Auditor proveerá el servicio de \_\_\_\_\_ al Cliente. Servicios que se proporcionaran.

El Auditor proveerá los siguientes servicios programados al Cliente:

#### **Tiempo de realización**

El Auditor proporcionara el plan de trabajo completo al CLIENTE en el tiempo que ambos convengan. También proporcionara el calendario de trabajo en condiciones normales, que puede estar sujeto a ajustes ajenos al control del AUDITOR. La fecha que ambos \_\_\_\_\_ acordaron es \_\_\_\_\_

## **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 pasara a ser propiedad del CLIENTE, el que debe dar cambio la compensación debida por los servicios incluidos en su elaboración.

## **Resguardo del material del 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 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 el o el conjunto con el CLIENTE en los términos del presente contrato.



### **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 contrato, y no incluirá ninguna responsabilidad continente.

### **Compensación**

El CLIENTE pagara al AUDITOR la compensación por los servicios prestados de acuerdo con las tarifas establecidas en este contrato. Tales tarifas y mínimos están sujetos a cambios con \_\_\_\_\_ días de aviso al CLIENTE. El AUDITOR deberá enviar un comunicado de lo que se adeuda al final de cada mes, y el CLIENTE hará los pagos dentro de los \_\_\_\_\_ días a partir de la fecha de facturación. Se cargaran intereses a la tasa vigente por ciento mensual a todas las cuentas pendientes de pago.

### **Plazo del Contrato**

El presente contrato comenzaran a regir el día \_\_\_\_\_ y deberá continuar hasta su finalización el \_\_\_\_\_.

### **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 resultara en un ajuste en la retribución y en la fecha de terminación del trabajo del AUDITOR.

**No inferencia con los Auditores**

El CLIENTE reconoce que todo personal que colabora con el AUDITOR se integro a través de un proceso de selección costoso. Por lo tanto, el CLIENTE no puede contratar a ningún otro auditor para realizar las tareas objeto de este contrato. Si el AUDITOR acuerda con el CLIENTE contrate personal, ya terminados sus servicios, el CLIENTE deberá pagar la suma de \_\_\_\_\_, además de cualquier otra retribución aquí mencionada.

**Legislación, Totalidad del contrato, Invalidación Parcial**

Este contrato se regirá por las leyes razón por la cual constituye la totalidad del contrato entre las partes que están sujetas al mismo. Si alguna disposición del contrato se trata de invalidar en un tribunal o no se puede cumplir, las disposiciones restantes deberán continuar en vigor.

Realizado en Sangolquí, el \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
LA FIRMA AUDITORA

\_\_\_\_\_  
EL CLIENTE

## **PROGRAMA DE AUDITORÍA**

Consiste en el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado previo a la AUDITORÍA y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

El Programa de Auditoría, significa la tarea preliminar trazada por el Auditor y que se caracteriza por la previsión de los trabajos que deben ser efectuados en cada servicio profesional que presta, a fin de que este cumpla íntegramente sus finalidades dentro de la Normas Científicas de la Contabilidad y las Normas y Técnicas de la Auditoría.

El Programa de Auditoría o plan de Auditoría, es el resultado que se desea obtener, la línea de conducta a seguir dentro de los principios y preceptos de la Auditoría.



**MODELO DE ORDEN DE TRABAJO**

**OFICIO No. \_\_\_\_\_**  
**Sección: AUDITORÍA de Gestión**  
**Asunto: Orden de Trabajo**

Sangolquí, \_\_\_\_\_

Ing.

\_\_\_\_\_

**JEFE DE AUDITORÍA**

De mi consideración:

Con respecto a la planificación anual de la auditoría interna con oficio \_\_\_\_\_, con \_\_\_\_\_, se ha realizado a usted una auditoría de gestión.

La misma que cuenta con los siguientes objetivos específicos:

El equipo de trabajo con el que cuenta será:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Jefe de Auditoría		
Auditor Sénior		
Auditor Junior		

Sus resultados son:

\_\_\_\_\_

Por la atención que se digne, anticipo mis agradecimientos

Atentamente,

**Firma Auditora**

**MODELO NOTIFICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN**

**OFICIO No.** S  
**Sección: AUDITORÍA de Gestión**  
**Asunto: Notificación de inicio de examen**

Sangolquí, \_\_\_\_\_

Ing.

\_\_\_\_\_

**GERENTE GENERAL**

Presente

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en el reglamento interno, notifico a usted, que la Empresa \_\_\_\_\_, iniciará la AUDITORÍA de Gestión, por el período comprendido entre el \_\_\_\_\_ (describir en texto)

Los objetivos generales del examen son:

- Realizar una auditoría de gestión con el propósito de evaluar el desempeño de la Empresa tomando como base los objetivos, directrices, y estrategias planteadas por la gerencia orientada a mejorar la efectividad, ética y la economía, emitiendo un Informe Final donde se constatará las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a las evidencias encontradas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por los señores: \_\_\_\_\_; por lo que agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Agradeceré enviar respuesta, señalando nombres y apellidos completos, número de cédula de ciudadanía, dirección domiciliaria, lugar habitual de trabajo y número de teléfono, cargo y período de gestión, a nuestra oficina ubicada en \_\_\_\_\_ Por la amable atención que se le digne, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

**Firma Auditora**

**SEDEMI S.C.C****GUIA DE DISTRIBUCIÓN**

<b>Nº</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	<b>CARGO</b>	<b>FECHA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					

ELABORADO POR:

APROBADO POR:



## 4.2. **Planificación Específica**

En esta fase consiste en definir los procedimientos a emplearse teniendo en cuenta los objetivos tanto generales como específicos. Además se deberá programar todos los recursos que serán necesarios para ejecutar la AUDITORÍA y la distribución de trabajo con su tiempo respectivo. Se fundamenta en la información obtenida inicialmente durante la planificación preliminar.

Esta fase se basa en la ejecución del trabajo de auditoría, la misma que deberá verificar toda la información obtenida, obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Pero cabe mencionar que el auditor debe sustentar su trabajo en base a pruebas, de modo que las pruebas que emplee deben determinar las causas y condiciones que originan tales incumplimientos y desviaciones.

## 4.3. **Técnicas De Recolección**

Son aquellas que permiten recopilar información de manera ágil y ordenada mediante la aplicación de combinaciones de las siguientes técnicas:

### 4.3.1. Investigación documental

Consiste en estudiar toda la documentación pertinente con el propósito de que el auditor pueda aportar elementos de juicio.

**Normativa.-** Se refieren al aspecto legal que la empresa requiere para su operación, los cuales permiten un adecuado funcionamiento.

- **Acta Constitutiva.-** Es el documento el cual consta la constitución de la empresa en el que consta los nombres de los accionistas con sus aportaciones
- **Ley que ordena la creación de la empresa.-** Es la ley el cual indica bajo que parámetros se debe regir
- **Reglamento Interno.-** Son las normas que rige el adecuado funcionamiento
- **Tratados y convenios.-** Consiste en los acuerdos que benefician a la empresa

**Administrativa.-** Constituyen en la información que contiene la empresa, los cuales permiten mayor efectividad y eficacia.

- **Organigramas.-** Es la estructura organizacional de la empresa detallando los departamentos con sus cargos específicos

- **Manuales administrativos.-** Son normas los cuales permiten un mejor desempeño en las actividades
- **Sistemas de información y certificación.-** Es la información que maneja la empresa sustentada en archivos.
- **Indicadores financieros y de gestión.-** Su función radica en mostrar rendimientos a través de índices numéricos.

**Mercado.-** Es el análisis del mercado con sus todos los factores que inciden para su determinación, siendo fluctuante.

- **Productos y servicios.-** Consiste en el bien y/o la prestación de servicios mediante especializados
- **Comportamiento de la demanda.-** Es la actuación de los consumidores
- **Comportamiento de la oferta.-** Es el modo de actuación de los proveedores

**Ubicación Geográfica.-** Consiste en las características de la empresa con sus coordenadas geográficas las mismas que especifican la exactitud de la ubicación.

- **Localización.-** Son las especificaciones geográficas, es decir son la coordenadas de su ubicación
- **Características del terreno.-** Consiste en las especificaciones físicas tanto en sus dimensiones de largo, ancho, área.

- **Cercanía con el mercado.-** Se refieren a la distancia que existe entre los consumidores, los proveedores y los consumidores

**Situación económica.-** Es el análisis de los factores externos de la empresa, como es caso económico, social, demográfico.

- **Aspectos sociales.-** Son los factores que inciden en la economía del país como es el caso de migración, desempleo, subempleo.
- **Variables demográficas.-** estudia estadísticamente la estructura y la dinámica de la población y las leyes que rigen estos fenómenos.

**Comportamiento del consumidor.-** Es el estudio del nivel socioeconómico del consumidor de manera que incide en la compra del bien o servicio.

- **Cultura.-** Es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman.
- **Estratos sociales o nivel socioeconómicos.-** Son grupos de individuos que comparten una característica común que los vincula socioeconómicamente, sea por su función productiva o "social", poder adquisitivo o "económico"

- **Proceso de compra y ciclos de vidas del consumidor.-** Es el proceso por medio del cual los individuos adquieren el conocimiento de compra y de consumo y la experiencia que aplican a un comportamiento


#### **4.3.2. Observación Directa**

Es la revisión visual que el auditor ejecuta al departamento o área a examinarse, las condiciones laborales, el clima organizacional, documentos y los materiales utilizarse.

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación directa es un fundamental para cualquier proceso investigativo debido a que permite la obtención de de mayor de datos.

Desde el primer contacto con la empresa se puso atención en la condición de las instalaciones, tipo de mobiliario y equipo, relaciones de trabajo y clima organizacional imperante. Así mismo, durante las visitas se sucedieron, en todo momento se estableció contacto con las unidades administrativas para conocer la forma de atender y coordinar sus funciones.



	<b>ENTREVISTA</b>	<b>PT. 2/2</b>
Fecha: Entrevistado: Función: Departamento:		
Esta entrevista se ha diseñado según las necesidades del entrevistador		
1.- ¿_____?		
Gracias por su atención		
Comentario: _____		
Recomendación: _____		
Elaborado por:	Aprobado por:	
Fecha:	Fecha:	

#### 4.3.4. Cédulas

Son herramientas que se emplean con el fin de obtener información según el objeto y el alcance de la auditoría a examinarse.

#### Clasificación

Al seleccionar una cedula es importante tener claro el objetivo que se persigue según la información que se maneje en la empresa.

**Herramientas Operativas.-** Estas herramientas consiste en organizar el trabajo se encuentre operando lógicamente

- Programa de Trabajo
- Reporte de avance semanal

**Herramientas de diagnóstico:** Se basa en el determinar el funcionamiento de la empresa con sus relevancias y fallas

- Cédula de análisis documental
- Cédula para la detección y registros de hallazgos y evidencias
- Cédula para el registro de aspectos relevantes
- Cédula para captación y tratamiento de causas y efectos
- Cédula para la detección y atención de fallas

**Herramientas de evaluación.-** Se centra en dimensionar los comportamientos de las variables que influyen dentro y fuera de la organización.


- Cédula para determinar criterios de evaluación
- Cédula para evaluar el efecto en la resolución de aspectos críticos
- Criterios de puntuación para la evaluación final (Proceso administrativo y elementos claves)
- Proceso de diagnóstico y evaluación



**Herramientas de evaluación de desempeño.-** Su propósito principal es de evaluar el desempeño organizacional

- Cédula de evaluación de desempeño
- Cédula de evaluación de servicio

## MODELOS DE CÉDULAS

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block; color: red;">PT.</div>			
<b>CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL</b>			
			
		Fecha:	
		N° Hoja	
		Responsable:	
		Función:	
Departamento:	<input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>		
Ítem	Documento	Resultados del Análisis	Propuesta
Observaciones:			
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 0;"/>			
Elaborado por:		Aprobado por:	
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 0;"/>		<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 0;"/>	

## CÉDULA PARA DETECCIÓN Y REGISTRO DE HALLAZGOS Y EVIDENCIAS

PT.



Fecha:	
Página:	
Sustituye a:	
Página:	
Fecha:	

Departamento: Etapa: 

NÚM.	HALLAZGO	EVIDENCIAS	ASPECTOS SÓLIDOS	ASPECTOS PARA MEJORAR

Observaciones:

\_\_\_\_\_

Elaborado por:

\_\_\_\_\_

Autoriza por:

\_\_\_\_\_

## CÉDULA DE REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES

PT.



Fecha:	
Página:	
Sustituye a:	
Página:	
Fecha:	

Departamento

Etapa:

NÚM.	DOCUMENTO	RESULTADOS DE ANÁLISIS	PROPUESTA

Observaciones:

---

Elaborado por:

---

Autorizado por:

---

## CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y ATENCIÓN DE FALLAS

PT.



Fecha:	
Página:	
Sustituye a:	
Página:	
Fecha:	

Departamento: Etapa: 

NÚM.	FALLA	PROPUESTA	SEGUIMIENTO

Observaciones:

---

Elaborado por:

Autorizado por:

---

## CÉDULA PARA DETERMINAR CRITERIOS DE EVALUACIÓN

PT.



Fecha:	
Página:	
Sustituye a:	
Página:	
Fecha:	

Área: Etapa: 

FACTOR	INDICADORES	DOCUMENTO O REGISTRO	ALTERNATIVA DE ATENCIÓN

Observaciones:

\_\_\_\_\_

Elaborado por:

\_\_\_\_\_

Autorizado por:

\_\_\_\_\_

**CÉDULA PARA EVALUAR EL IMPACTO EN LA RESOLUCIÓN DE ASPECTOS**
**PT.**
**CRÍTICOS**


Fecha:	
Página:	
Sustituye a:	
Página:	
Fecha:	

 Área: 

 Etapa: 

ASPECTO CRITICO	RECOMENDACIÓN	ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN	IMPACTO ESPERADO

 Observaciones:
   
 \_\_\_\_\_
   
 \_\_\_\_\_

 Elaborado por:
   
 \_\_\_\_\_

 Autorizado por:
   
 \_\_\_\_\_

#### **4.3.5. Técnicas de auditoría**

Constituyen los métodos prácticos de investigación y pruebas que emplea el auditor para obtener información pertinente con el objeto de fundamentar sus opiniones y conclusiones las cuales van descritas en el informe. Cabe mencionar que las técnicas aplicadas dependerán del criterio del auditor según las necesidades de la empresa.

Entre la fase de planeamiento y programación, el auditor determina las técnicas a ser utilizadas y su forma de ejecución, las mismas que se convierten en los Procedimientos de Auditoría.

#### **Pruebas de Cumplimiento**

Una prueba de cumplimiento es una prueba que reúne evidencia de Auditoría para indicar si un control funciona efectivamente y logra sus objetivos.

El auditor entonces solo debe aplicar pruebas de cumplimiento a aquellos controles sobre los cuales depositará confianza para modificar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos sobre saldos, los cuales siempre deben ser probados, dado que aseguran la integridad de la información.



Por lo tanto, se debe elaborar una prueba para determinar si el control se está realizando y otra prueba para indicar si la información sujeta a control se está comprobando que es correcta.

La tarea de diseñar las pruebas depende su efectividad, al conocimiento y pericia del auditor, a las circunstancias particulares de cada cliente.

- **Pruebas Sustantivas**

Son aquellas pruebas que el auditor como objeto de conseguir evidencia que permita opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez de los datos producidos por el sistema contable de la empresa auditada.

Las pruebas son llevadas a cabo para comprobar que el Sistema de Control Interno funciona correctamente.

Estas pruebas sustantivas se orientan a obtener evidencia de la siguiente manera:

**Verificación.-** Estas técnicas permiten la evaluación y la formulación de comentarios como sus acciones correctivas.

### **Ocular**

- **Comparación.-** Relación entre dos o más aspectos para observar la similitud o diferencia entre ellos.

- **Observación.-** Examinar la forma como se ejecutan las actividades y operaciones.
- **Revisión Selectiva.-** Examen ocular rápido con el fin de separar mentalmente asuntos que no son típicos o normales.
- **Rastreo.-** Seguir la secuencia de una operación dentro del proceso.

### **Verbal**

- **Indagación.-** Esta se obtiene a través de conversaciones con el propósito de obtener información, los mismos que deben ser documentados.

### **Escrita**

- **Análisis.-** Determinar la composición o contenido clasificándolas y separándolas en elementos o partes.
- **Conciliación.-** Establecer la relación exacta entre dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.
- **Confirmación.-** Cerciorarse de la autenticidad de la información, que revela la entidad.

### **Documental**

- **Comprobación.-** Verificación de la evidencia que sustenta una actividad u operación, para determinar legalidad, propiedad y conformidad.
- **Computación.-** Se refiere a calcular, contar o totalizar la información numérica, con el propósito de verificar la exactitud matemática de las actividades u operaciones realizadas.

### **Física**

- **Inspección.-** Constatación o examen físico y ocular de los bienes, documentos y valores, con el objeto de satisfacerse de su existencia, autenticidad y derecho de propiedad.

### **Acceso a redes de información**

Permite detectar toda la información operativa o normativa de la empresa los mismos que son clientes, proveedores, trabajadores, accionistas.

- **LAN.-** “Es la interconexión de varias computadoras y periféricos. Su extensión está limitada físicamente a un edificio o a un entorno de 200 metros, con repetidores podría llegar a la distancia de un campo de 1 kilómetro. Su aplicación más extendida es la interconexión de computadoras personales y estaciones de trabajo en oficinas, fábricas, etc.”
- **WAN.-** “Son redes informáticas que se extienden sobre un área geográfica extensa. Contiene una colección de máquinas dedicadas a

ejecutar los programas de usuarios (hosts). Estos están conectados por la red que lleva los mensajes de un host a otro. Estas LAN de host acceden a la subred de la WAN por un encaminador. Suelen ser por tanto redes punto a punto.”

- **Internet.-** “Es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas que utilizan la familia de protocolos TCP/IP, garantizando que las redes físicas heterogéneas que la componen funcionen como una red lógica única, de alcance mundial”.
- **Intranet.-** “Es una red de ordenadores privados que utiliza tecnología Internet para compartir dentro de una organización parte de sus sistemas de información y sistemas operacionales”.
- **ERP.-** “Por sus siglas en inglés, Enterprise resource planning) son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía comprometida en la producción de bienes o servicios”<sup>22</sup>.

“La Planificación de Recursos Empresariales es un término derivado de la Planificación de Recursos de Manufactura (MRPII) y seguido de la Planificación de Requerimientos de Material (MRP). Los sistemas ERP típicamente manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la compañía. Sin embargo, la Planificación de Recursos Empresariales o el software ERP puede intervenir en el control de muchas actividades de negocios

---

<sup>22</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_empresariales](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_de_recursos_empresariales)

como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos<sup>23</sup>.

## **Cuestionarios**

Es un recurso para la obtención de información el cual contiene una serie de preguntas escritas y secuenciales de acuerdo a las áreas por examinarse, describiendo lógica y relación entre las diferentes áreas para brindar un perfil completo de la organización.

Su clasificación es:

- **Pregunta cerrada simple**

Las respuestas a las preguntas de este tipo son limitadas siendo dos o tres posibilidades, por lo tanto este formato no brinda la información detallada debido a que las decisiones son polarizadas.

- **Pregunta Cerrada con respuestas múltiples**

Se maneja bajo un esquema de mayores posibilidades. Su desventaja se radica en que se obtiene algunas categorías.

- **Pregunta abierta**

---

<sup>23</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Red\\_de\\_%C3%A1rea\\_amplia](http://es.wikipedia.org/wiki/Red_de_%C3%A1rea_amplia)

Su respuesta es infinita pero permite obtener una relación directa entre el entrevistado y el entrevistador pero a la vez causa dificultad para poder clasificar las respuestas.

- **Preguntas cerradas y abiertas o de código múltiple**

Al momento de su elaboración las preguntas cerradas son las se estructuran inicialmente de manera que se formule lógicamente, después se llevara a cabo con las preguntas abiertas las cuales se obtendrá la opinión del entrevistado.

## **CONTENIDO DE LOS CUESTIONARIOS**


### **Información general de organización**

“Está destinado a establecer el marco de referencia de la organización bajo estudio, lo que permitirá su plena de identificación y ubicación, elementos sustanciales para la determinación del objetivo, alcance y estrategias idóneos”<sup>24</sup>.

Para la empresa se aplicara las preguntas cerradas simples debido a que la información que brinda no es muy detallada la cual obtiene decisiones polarizadas. Por lo tanto su registro permite mayor facilidad y comprensión por parte del entrevistador ya que no requiere entrenamiento.

---

<sup>24</sup> ENRIQUE, Benjamín “Auditoría Administrativa Gestión estratégica del cambio” Segunda. Pág. 219

<p><b>EMPRESA SEDEMI</b></p> <p><b>CONTROL INTERNO</b></p> <p><b>PERÍODO DE 1 de ENERO al 31 de MARZO</b></p>						
						<p style="color: red; margin: 0;">PT.</p>
<p><b>DEPARTAMENTO:</b></p>						
N °	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIÓN
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1						
2						
3						
4						
<b>TOTAL</b>				<b>100</b>		
<p><b>Comentario:</b></p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>						
<p><b>Recomendación:</b></p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>						
<p><b>Supervisado por:</b> _____ <b>Fecha:</b> _____</p>						




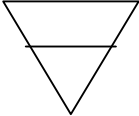
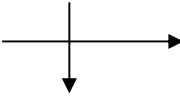


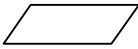
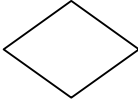
**Método Gráfico**

Los flujo gramas permiten representar gráficamente el encadenamiento de las operaciones administrativas y contables, precisando qué documentos básicos se utilizan, de qué servicios emanan y quiénes son los que los realizan.

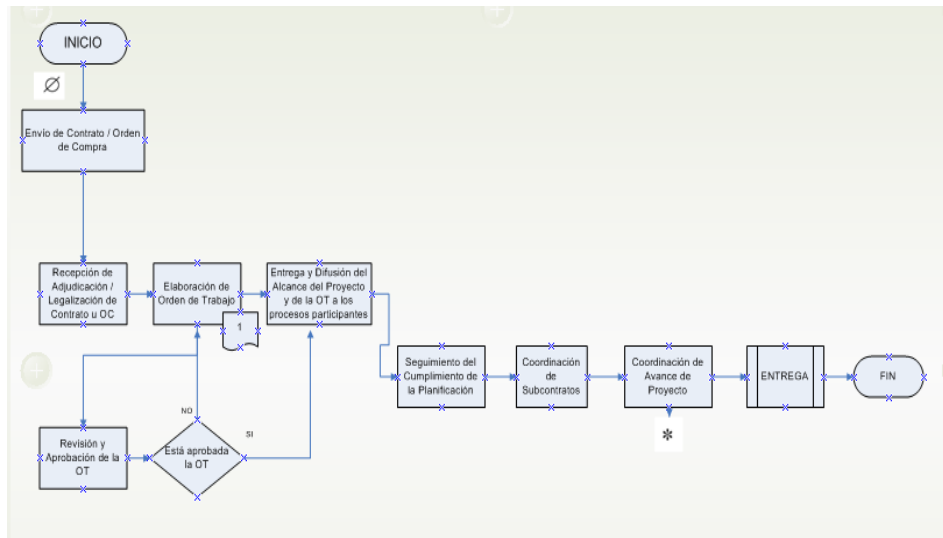
Permite registrar el flujo de información desde una fuente original de entrada, a través de una serie de etapas de procesamiento, hasta alguna condición de salida o un informe para la dirección.



## SÍMBOLOS QUE SE UTILIZAN PARA EL FLUJOGRAMA

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Documento impreso:</b> como puede ser un cheque o una factura de venta
	<b>Proceso Manual:</b> cualquier operación manual
	<b>Proceso automático:</b> operaciones realizadas en forma manual, mecánica o a computadora.
	<b>Archivo fuera de línea:</b> registros en computador
	<b>Líneas de flujo de información:</b> indican un flujo direccional de los documentos
	<b>Conectores en misma hoja:</b> se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo.
	<b>Conector entre diferentes páginas:</b> indica fuente de los renglones que ingresan o salen del diagrama.
	<b>Entrada y salida de datos al diagrama.</b>
	<b>Decisión</b>

Ejemplo:



#### 4.4. PAPELES DE TRABAJO

Son los documentos que son propiedad del auditor, los mismos que describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas, los informes realizados y las conclusiones obtenidas.

Cada auditor debe diseñar los papeles de trabajo acorde a la necesidad de la empresa, corresponde el testimonio que registra el trabajo y el respaldo de sus juicios y conclusiones.

Los papeles de trabajo sirven para:

- Proporcionan sustento de la información obtenida por parte del auditor

- Ayudan a ejecutar el trabajo
- Sirve como evidencia en caso de presentarse alguna dificultad legal

De modo que se deben elaborar con claridad, pulcritud y exactitud con el propósito de pegarse a los siguientes criterios:

- Deberán contener todos los índices, referencias, con sus respectivas firmas de las personas quienes elaboren los papeles de trabajo
- Tienen que estar preparados de manera ordenada y legible para no perder su valor
- Contener información suficiente para que respalden las conclusiones y recomendaciones emitidas por el auditor
- Limitarse a los asuntos examinados para cumplir el alcance de la AUDITORÍA.

Los papeles que preparan el auditor son exclusivos de la instancia fiscalizadora, su información es confidencial.

Su clasificación es la siguiente:

- **Archivo permanente**

Está conformado por todos los documentos que son propiedad de la empresa, siendo constante de manera que no cambia con frecuencia.

Dentro del archivo permanente se consideran lo siguientes:

- Estatutos de Constitución.
- Acta de sesiones de la Junta de Accionistas.
- Políticas y normas de la empresa.
- Organigramas de la Empresa.
- Contratos.
- Informe de Auditorías anteriores.
- Estados Financieros.
- Análisis de años anteriores de cuentas que tienen importancia continúa para el auditor.
  
- **Archivo corriente**

Constituye todos los documentos que el auditor va emplear durante la ejecución de la auditoría, la misma que servirá como constancia para su informe. Por lo tanto es la principal evidencia de la tarea de auditoría realizada y de las conclusiones alcanzadas que se reportan en el Informe de Auditoría.

Dentro del archivo corriente se consideran lo siguientes:

- Planeación.
- Programa de auditoría.
- Papeles de trabajo.

- Cronograma de ejecución.
- Cuestionarios, entrevistas, flujo gramas.
- Cédulas
- Informes.

Los papeles de trabajo son utilizados para:







- Registrar el conocimiento de la entidad y su sistema de control interno.
- Documentar los procedimientos de las pruebas de sustentación aplicadas a las operaciones de la entidad.
- Mostrar que el trabajo de los auditores fue debidamente supervisado y revisado
- Registrar las recomendaciones para el mejoramiento de los controles observados durante el trabajo.

El auditor es el encargado de formular el diseño de los papeles de trabajo, lo cual dependerá en gran medida del juicio profesional. Sin embargo no existe un formato definido en el cual se indique lo que debe incluir.

En las cédulas que se utilizan para soportar el trabajo realizado se debe considerar la Referenciación de los papeles de trabajo y las Marcas.

Los papeles de trabajo contienen claves que permiten enlazar datos y localizar el análisis de esos datos en otras cédulas. Estas claves se conocen como índices, referencias y marcas de auditoría.

- **Índices.** Son claves que permiten localizar el lugar exacto de una cédula en el o los legajos de papeles de trabajo. Se sugiere que éstos se anoten con lápiz color rojo en la esquina superior derecha de cada foja.
- **Referencias.** Son el enlace entre cifras o información que aparece en las diferentes cédulas, que se anotan para cruzar los datos.
- **Marcas.** Son señales que se anotan junto a la información plasmada por el auditor para evidenciar las investigaciones realizadas.

MARCA	SIGNIFICADO
	Calculo verificado
	Cifra Cuadrada
	Cifra que no es considerada
	Documento pendiente por revisar, aclarar
	Punto pendiente por revisar
	Punto pendiente que fue aclarado



Pedido, contrato o dato por confirmar

**Obs.**

Referencia de alguna irregularidad



Documento proporcionado por el cliente



Verificado

#### 4.5. Evidencias

Es la comprobación de los hallazgos encontrados, corresponde a un elemento indispensable para fundamentar las conclusiones del auditor.

Sus requisitos son:

- **Suficiente.-** Es la medida de la cantidad de evidencia de la auditoría, su obtención suficiente se refleja al tener en cuenta los factores como: información errónea, importancia y costo de la evidencia.
- **Competente.-** Es la medida de la calidad de evidencia de la AUDITORÍA, esta evidencia debe ser confiable, basada más en hechos que en palabras.
- **Relevante.-** Cuando ayuda al auditor hacia su conclusión con referente a sus objetivos.
- **Pertinente .-** Cuando existe congruencia en lo encontrado

La clasificación de la evidencia:

### **Física**

Esta evidencia es obtenida a través de la inspección u observación, de modo que se puede demostrar mediante gráficos, cuadros y fotografías

Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes y/o sucesos. La evidencia de esa naturaleza puede presentarse en forma de memorandos (donde se resuman los resultados de la inspección o de otra observación), fotografías, gráficas, mapas o muestras materiales

### **Documental**

Es el análisis de los documentos obtenidos. Consiste en información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de administración relacionados con su desempeño.

### **Testimonial**

Por medio de preguntas a empleados y ejecutivos el auditor obtendrá evidencia verbal de múltiples hechos y acontecimientos para descubrir situaciones concretas que requieren investigación posterior.



Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas. Las declaraciones que sean importantes para la auditoría deberán corroborarse siempre que sea posible mediante evidencia adicional. También será necesario evaluar la evidencia testimonial para cerciorarse que los informantes no hayan estado influidos por prejuicios o tuvieran sólo un conocimiento parcial del área auditada.

### **Analítica**

Es aquella que se logra mediante la aplicación de cálculos, comparaciones, razonamientos de la información.

#### **4.6. Tipos De Informes**

Cuando se ha concluido la respectiva AUDITORÍA se procederá con la elaboración del informe, el mismo que consiste en los resultados de la auditoría y se deberá explicar el alcance, su duración, recursos y métodos considerados.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones deberán contemplar los siguientes atributos:

- Objetividad
- Oportunidad
- Claridad
- Utilidad
- Calidad

- Lógica

Por lo tanto el informe es primordial debido a que permite conocer los instrumentos y criterios aplicados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

### **Tipos de Opiniones:**

- **Limpio o sin salvedades**

Se refiere cuando el Auditor expresa la opinión cuando los resultados de las operaciones de la entidad de acuerdo con los principios y aplicados sobre una base consistente en el año anterior.

- **Con salvedades**

El Auditor emite dictamen con salvedades cuando no afectan de manera importante o significativa los resultados de operaciones mostradas.

- **Adverso**

Un informe contiene dictamen adverso cuando el Auditor ha llegado a la salvedad de que los no presentan razonablemente la situación y los resultados no son aplicados consecuentemente.

- **Abstención de emitir opinión**

Cuando el Auditor no está en condiciones de dar una opinión profesional de tal manera se deberá explicar claramente las razones por los que no ha podido dictaminar esta situación se presenta cuando las restricciones y la aplicación de los procedimientos de AUDITORÍA son importantes limitando el alcance del examen.

Es la base necesaria para emitir una opinión o si la incertidumbre del Auditor es tan grande que no permite responsabilidad por dar su opinión

#### **4.6.1. Informe General**

Es una breve descripción de las circunstancias que hicieron necesario aplicar la AUDITORÍA, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido

Para su presentación depende del destino y su propósito.

#### **Modelo de informe**

## **CAPÍTULO I**

### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

#### **Motivo del examen**

Se señalará el nombre de la entidad examinada y el número y fecha de la orden de trabajo; además se precisará si el examen se realizó en cumplimiento del plan operativo de control del año..., de la unidad de auditoría... o si obedece a un imprevisto autorizado, citando el número y fecha de tal autorización, así como las modificaciones si las hubiere.

### **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**

Se describirá el trabajo realizado, con indicación de: componentes, áreas, rubros, cuentas, obras, proyectos, contratos, procesos o actividades examinadas y el período cubierto.

Deberá guardar conformidad con la orden de trabajo y sus modificaciones o ampliaciones debidamente autorizadas.

Se indicará en un párrafo informativo, lo relacionado con exámenes realizados por la Contraloría General del Estado y/o por la unidad de auditoría interna de la

entidad examinada y/o por firmas privadas de auditoría, que cubran parte del alcance del examen que se ejecutó.

### **Limitación al alcance**

Se señalarán limitaciones únicamente en los casos en que exista imposibilidad práctica de aplicar un procedimiento de auditoría por restricciones o impedimentos impuestos por la administración de la entidad o terceros relacionados.

### **Base legal**

Se consignará la disposición legal en la cual consta la creación o constitución de la entidad y sus reformas.

### **Estructura orgánica**

Se señalará la estructura orgánica vigente de la entidad o de la unidad o área examinada, según corresponda, con el propósito de ubicar al lector en el campo de acción del examen. 12

### **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.

### **Monto de recursos examinados**

Se consignará el monto de los recursos analizados en el examen especial al rubro, componente, área o proyecto. La información incluirá las fuentes de financiamiento de la entidad, en valores efectivos correspondientes al período examinado.

### **Evaluación del proyecto**

En los informes de examen especial de ingeniería, como parte de la información introductoria, se incluirá la evaluación del proyecto, que relatará la descripción del mismo, el financiamiento, el proceso de contratación, el estado y la supervisión y fiscalización.

### **Servidores relacionados**

Se detallarán los nombres, apellidos, cargo y período de gestión de los servidores principales que actuaron durante el período de las operaciones examinadas y se presentará como anexo al informe.

## CAPÍTULO II

### **RESULTADOS DEL EXAMEN**

En este capítulo se desarrollarán los comentarios sobre cada una de las áreas, rubros, cuentas, obras, proyectos, contratos, componentes, procesos y actividades examinadas, 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; se organizarán y se presentarán de acuerdo a la importancia relativa o materialidad y de ser el caso, complementados con el uso de gráficos, cuadros comparativos y explicaciones. No incluirán los términos como “a la fecha” o “en la actualidad”, se precisará la fecha del evento o hecho, su efecto en lo posible será cuantificado y las conclusiones y recomendaciones guardarán relación directa con lo comentado.

En los comentarios no constarán los nombres de los servidores o ex servidores de la entidad examinada ni de las personas naturales relacionadas con el examen, sino únicamente la denominación del cargo o función que desempeñaron; en el

caso de transcripciones, en lugar de los nombres, se pondrán tres puntos suspensivos. No se especificará el grado de responsabilidad que podría derivarse del examen.

El primer comentario se hará sobre el cumplimiento de las recomendaciones formuladas en los informes de exámenes especiales o auditorías realizadas por la Contraloría General del Estado, por la unidad de auditoría interna o por firmas privadas de auditoría, haciendo referencia concreta a los informes relacionados con el examen que se ejecuta, las fechas de aprobación y de recepción en la entidad. 13

Se detallarán las recomendaciones incumplidas, la opinión de los servidores de la entidad sobre la falta de su cumplimiento y la descripción de la situación actual que sustenta el criterio del auditor respecto al incumplimiento o cumplimiento parcial. De existir un número considerable de recomendaciones incumplidas, se presentarán en un anexo al informe.

A continuación, se revelarán los comentarios sobre las deficiencias de control interno identificadas y no solucionadas en el transcurso del examen.

Los demás comentarios, conclusiones y recomendaciones se organizarán y se presentarán de acuerdo con la naturaleza del examen en el siguiente orden:



- En exámenes especiales de carácter financiero, los comentarios se expresarán en el orden de presentación de las cuentas en los estados financieros y dentro de éstos, de acuerdo a su importancia.
- En exámenes especiales de carácter administrativo, operacional y proyectos, los comentarios constarán de acuerdo a la importancia relativa de los mismos.

Las opiniones de los servidores o de terceros, recibidas durante el desarrollo del examen, como respuesta a requerimientos del auditor o por voluntad propia, serán parte integrante del comentario. El auditor emitirá su opinión y expresará si los puntos de vista de los servidores o de terceros ratifican o rectifican el criterio de auditoría.

Las acciones tomadas por la entidad serán consideradas por el auditor a fin de fortalecer las conclusiones y recopilar mayor evidencia documental sobre los resultados contenidos en el informe.

Los hechos posteriores a la fecha de corte del período examinado que pueden tener efecto sobre los resultados del examen, previo el análisis de su importancia y pertinencia, serán revelados en el informe, considerando la evidencia documental existente, se presentarán después de la conclusión, bajo el subtítulo: **Hecho Subsecuente**, cuando se relacione con el comentario; caso contrario se revelará al final del informe.

Las conclusiones son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos; se estructurarán considerando la condición, causa y efecto del mismo. Las conclusiones resumen el resultado del trabajo realizado, se redactarán en forma separada y bajo el título de **Conclusión o Conclusiones**.

A continuación constarán las recomendaciones que contribuirán a presentar soluciones para resolver los problemas o desviaciones identificados, estarán dirigidas a los servidores responsables de implantarlas y de asegurar su cumplimiento. Las recomendaciones estarán numeradas en forma ascendente, de acuerdo a su presentación, bajo el título de **Recomendación o Recomendaciones**, se redactarán en oraciones afirmativas y simples, evitando incluir expresiones como “inmediatamente” o “sin demora” y cualquier otra expresión en tono impositivo. No se sugerirá el cumplimiento de disposiciones legales, reglamentarias o normativas o en general de acciones cuyo cumplimiento dependa de un tercero.

Si en el transcurso de la ejecución del examen especial se desprendieren hechos que ameriten la emisión de informes con indicios de responsabilidad penal, éstos no formarán parte del informe de examen especial; sin embargo, al final del mismo, antes de la firma del Director, se incorporará un párrafo con el siguiente texto:

Como resultado del análisis a (nombre de cuenta, rubro, proceso, actividad, área, etc.), por el período comprendido entre el... y el... (Señalar las fechas en forma de texto) de (nombre 14 de la entidad), se emitió el informe respectivo, de

conformidad con los artículos 65, 66 o 67 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, según corresponda.

### **Anexos del informe**

Contendrán información relacionada con asuntos tratados en el cuerpo del informe que permitan aclarar aspectos técnicos y sustentar hallazgos significativos, generalmente cuadros o detalles.

Serán, entre otros, los siguientes:

**Anexo 1.-** Nómina de servidores relacionados con el examen.

**Anexo 2.-** Recomendaciones incumplidas si el caso amerita.

**Anexo 3.-** Cronograma de aplicación de las recomendaciones: se formulará en cumplimiento de la Norma Ecuatoriana de Auditoría Gubernamental IAG-06 “Implantación de Recomendaciones” (**Formato 3a**)

Cuando sea estrictamente necesario, se elaborarán otros anexos procurando que se desarrollen los realmente imprescindibles, es recomendable incluir en forma resumida todo el material explicativo dentro de los comentarios o del texto del informe.

f) Servidor (a) a cargo de la unidad administrativa de control que emite el informe

#### 4.6.2. Informe Ejecutivo

El informe ejecutivo representa una síntesis de los principales resultados de la auditoría. Este sumario debe contener sólo los puntos básicos del informe extenso.

**Responsable.-** Son los encargados de elaborara el informe

**PERÍODO de Revisión.-** Es el tiempo de duración de la AUDITORÍA

**Objetivos.-** Son los propósitos de la AUDITORÍA

**Alcance.-** Es la profundidad que se ejecuto la auditoría

**Metodología.-** Recolección de técnicas y procedimientos para obtener la evidencia

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

**Conclusiones.-** Síntesis de aspectos prioritarios.



**AUDITORÍAS AP**  
**INFORME EJECUTIVO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PERÍODO**

El presente documento contiene el resumen ejecutivo de los resultados de la AUDITORÍA Practicada a la empresa SEDEMI S.C.C, por el PERÍODO comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 19X1.

**1. Objetivos y Alcance de la Auditoría**

(Comentar los objetivos; por ejemplo: emitir información complementaria consolidada de la empresa

Los procedimientos de auditoría más importantes utilizados durante nuestro examen fueron:

.....

**2. Metodología**

Como resultado de la auditoría practicada, correspondiente al período comprendido entre, hemos emitido nuestro informe de auditoría Un resumen se presenta a continuación

**3.- Síntesis**

**4.- Conclusiones**

Atentamente,

\_\_\_\_\_


(Nombre)

Jefe Comisión de Auditoría

## Informe de Aspectos Relevantes

En este informe se registra todas las desviaciones que el auditor considere son las más relevantes encontradas durante la ejecución de la AUDITORÍA.

Estos formatos se anexan para posibles aclaraciones y consultas de las desviaciones que se reportan en el dictamen.

	<p style="text-align: center;"><b>AUDITORÍAS AP</b> <b>FORME ASPECTOS RELEVANTES</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO</b></p>	PT.
<p>El presente documento contiene el resumen ejecutivo de los resultados de la AUDITORÍA Practicada a la empresa SEDEMI S.C.C, por el PERÍODO comprendido entre</p>		
<p><b>1. Aclaraciones</b></p>		
<p><b>2. Consultas de desviaciones</b></p>		
<p>Atentamente,</p>		
<hr/>		
<p>(Nombre)</p>		
<p>Jefe Comisión de Auditoría</p>		

## 4.7. Indicadores

Es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.<sup>25</sup>

Las características que debe reunir un indicador son<sup>1</sup>:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Susceptible de medición
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Altamente discriminativo
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación con su costo- beneficio
- Fácil de interpretar

### 4.7.1. Indicadores de Gestión

Consiste en evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes.

---

<sup>25</sup> ENRIQUE, Franklin, "AUDITORÍA Administrativa Gestión estratégica del cambio", Pág. 580

Cada indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- Medible.- Consiste que debe ser cuantificable en términos de frecuencia o grado de la cantidad
- Entendible.- Debe ser reconocido fácilmente por los involucrados
- Controlable.- El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización

### **Indicadores De Eficacia**

Por medio de este indicador evaluaremos el grado de cumplimiento de las metas planteadas por la Empresa presente período de evaluación en relación al presupuesto asignado.

$$Eficacia\ Pr ogramativa = \frac{Metas\ alcanzadas}{Metas\ programadas}$$

$$Eficacia\ Pr esupuestal = \frac{Pr esupuesto\ ejercido}{Pr esupuesto\ asignado}$$

En este caso, obtenemos una eficacia programática menor a uno, lo que constituye un resultado negativo, es decir existe incumplimiento en las metas programadas por la Empresa, por lo cual la institución debe replantearse sus metas y comunicar



a todo el departamento, así como realizar evaluaciones continuas de cumplimiento. Cuando es mayor a uno, lo que implica un sobre ejercicio.

### **Indicadores De Eficiencia**

En este caso evaluaremos la relación establecida entre metas alcanzadas y recursos ejercidos.

$$Eficiencia = \frac{Eficacia\ Programática}{Eficacia\ Presupuestal}$$

### **Indicadores De Productividad**

Es el análisis el rendimiento de los funcionarios de la empresa, en la consecución de las metas planteadas y la ejecución de sus tareas asignadas:

$$Productividad = \frac{Horas\ de\ servicio\ por\ día}{Número\ de\ trabajadores}$$

### **Indicadores de Impacto.**

Este tipo de indicadores persigue dimensionar o cuantificar valores de tipo político y social; permite medir la cobertura que alcanza la prestación de un servicio, su repercusión en el grupo social al que se dirige, su incidencia y efecto producido en el entorno socio- económico.

En estos tenemos:

## PLANEACIÓN

### Visión

$$= \frac{\textit{Empleados que la conocen}}{\textit{Total de empleados}}$$

$$= \frac{\textit{Empleados que la comparten}}{\textit{Empleados que la conocen}}$$

### Misión

$$= \frac{\textit{Empleados que la conocen}}{\textit{Total de empleados}}$$

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

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

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

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

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

**Objetivos**

$$= \frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$$

$$= \frac{\text{Objetivos corporativos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$$

$$= \frac{\text{Objetivos globales alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$$

$$= \frac{\text{Objetivos de negocio alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$$

$$= \frac{\text{Objetivos funcionales alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$$

**Metas**

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

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

**Estrategias / tácticas**

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

$$= \frac{\text{Estrategias a nivel corporativo implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$= \frac{\text{Estrategias a nivel global implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$= \frac{\text{Estrategias a nivel negocio implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$= \frac{\text{Estrategias a nivel funcional implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$= \frac{\textit{Tácticas implementadas}}{\textit{Total de tácticas}}$$

$$= \frac{\textit{Tácticas implementadas}}{\textit{Total de tácticas}}$$

$$= \frac{\textit{Insumos}}{\textit{Productos}}$$

$$= \frac{\textit{Insumos}}{\textit{Servicios}}$$

$$= \frac{\textit{Procesos Productivos}}{\textit{Total de procesos}}$$

$$= \frac{\textit{Procesos de servicio}}{\textit{Total de procesos}}$$

$$= \frac{\textit{Procesos Administrativos}}{\textit{Total de Procesos}}$$

$$= \frac{\textit{Procesos Logísticos}}{\textit{Total de procesos}}$$

## **Procesos**

### **Políticas**

$$= \frac{\textit{Políticas aplicadas}}{\textit{Políticas establecidas}}$$

$$= \frac{\textit{Políticas cumplidas}}{\textit{Políticas establecidas}}$$

$$= \frac{\textit{Total de políticas}}{\textit{Total de procedimientos}}$$

$$= \frac{\textit{Total de políticas}}{\textit{Total de sistemas}}$$

$$= \frac{\textit{Total de políticas}}{\textit{Total de estrategias}}$$

## Procedimientos

$$= \frac{\textit{Procedimientos aplicados}}{\textit{Procedimientos actualizados}}$$

$$= \frac{\textit{Procedimientos actualizados}}{\textit{Total de procedimientos}}$$

$$= \frac{\textit{Procedimientos aplicados}}{\textit{Número de áreas}}$$

$$= \frac{\textit{Procedimientos sustantivos}}{\textit{Total de procedimientos}}$$

$$= \frac{\textit{Procedimientos adjetivos}}{\textit{Total de procedimientos}}$$

$$= \frac{\textit{Procedimientos desconcentrados}}{\textit{Total de procedimientos}}$$

$$= \frac{\textit{Procedimientos descentralizados}}{\textit{Total de procedimientos}}$$

## Programas

$$= \frac{\textit{Acciones realizadas}}{\textit{Acciones programadas}}$$

$$= \frac{\textit{Acciones realizadas}}{\textit{Número de productos y servicios}}$$

$$= \frac{\textit{Programas}}{\textit{Presupuesto}}$$

$$= \frac{\textit{Acciones reprogramadas}}{\textit{Acciones por producto y servicios}}$$

$$= \frac{\textit{Recursos programados}}{\textit{Acciones por producto y servicio}}$$

$$= \frac{\textit{Costo de la reprogramación}}{\textit{Recursos programados}}$$

## Enfoques

$$= \frac{\textit{Procesos realizados}}{\textit{Procesos programados}}$$

$$= \frac{\textit{Funciones asignadas}}{\textit{Funciones definidas}}$$

$$= \frac{\textit{Funciones definidas}}{\textit{Procesos Programados}}$$

$$= \frac{\textit{Acciones realizadas por el nivel directivo}}{\textit{Total acciones realizadas}}$$

$$= \frac{\textit{Acciones realizadas por los mandos medios}}{\textit{Total acciones realizadas}}$$

$$= \frac{\textit{Acciones realizadas por el nivel operativo}}{\textit{Total de acciones realizadas}}$$

## Horizonte

$$= \frac{\textit{Acciones realizadas}}{\textit{Acciones planeadas}}$$

$$= \frac{\textit{Acciones realizadas a corto plazo}}{\textit{Total acciones realizadas}}$$

$$= \frac{\textit{Acciones realizadas a mediano plazo}}{\textit{Total de acciones realizadas}}$$

$$= \frac{\textit{Acciones realizadas a largo plazo}}{\textit{Total de acciones realizadas}}$$

## ORGANIZACIÓN

### Estructura organizacional

$$= \frac{\textit{Áreas sustantivas}}{\textit{Total de áreas}}$$

$$= \frac{\textit{Áreas Adjetivas}}{\textit{Total de áreas}}$$

$$= \frac{\textit{Áreas desconcentradas}}{\textit{Total de áreas}}$$

$$= \frac{\textit{Áreas descentralizadas}}{\textit{Total de áreas}}$$

$$= \frac{\textit{Unidades asesoras}}{\textit{Total de unidades}}$$

$$= \frac{\textit{Unidades estratégicas de negocio}}{\textit{Total de unidades}}$$

$$= \frac{\textit{Unidades en el extranjero}}{\textit{Total de unidades}}$$

### División y distribución de funciones

$$= \frac{\textit{Empleados}}{\textit{Número áreas}}$$

$$= \frac{\textit{Funciones definidas}}{\textit{Total de áreas}}$$

$$= \frac{\textit{Tareas realizasas}}{\textit{Total de áreas}}$$

$$= \frac{\textit{Horas – Hombre}}{\textit{Tareas realizadas}}$$

$$= \frac{\textit{Horas – Hombre}}{\textit{Funciones cumplidas}}$$

$$= \frac{\textit{Tareas realizadas}}{\textit{Funciones definidas}}$$

## Cultura organizacional

$$= \frac{\text{Acciones realizadas para mejorar cultura}}{\text{Acciones propuestas}}$$

$$= \frac{\text{Áreas con mejoras}}{\text{Total de áreas}}$$

$$= \frac{\text{Personas que participan en las mejoras}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Análisis de la cultura organizacional}}{\text{Análisis administrativos realizados}}$$

$$= \frac{\text{Análisis de las dimensiones de la cultura}}{\text{Análisis administrativos realizados}}$$

$$= \frac{\text{Análisis de cultura realizados}}{\text{Estrategias implementadas}}$$

## Recursos humanos

$$= \frac{\text{Análisis de puestos}}{\text{Total del personal}}$$

$$= \frac{\text{Valuación de puestos}}{\text{Total de personal}}$$

$$= \frac{\text{Movimientos de personal}}{\text{Total de personal}}$$

$$= \frac{\text{Fuentes de reclutamiento}}{\text{Inventario de información}}$$

$$= \frac{\text{Personal reclutado}}{\text{Personal contratado}}$$

$$= \frac{\text{Personal Subcontratado}}{\text{Total de personal}}$$

$$= \frac{\text{Personal ubicado en oficinas extranjero}}{\text{Total de personal}}$$

$$= \frac{\text{Personal de nivel directivo}}{\text{Total de personal}}$$



$$= \frac{\textit{Personal de mandos medios}}{\textit{Total de personal}}$$

$$= \frac{\textit{Personal de nivel operativo}}{\textit{Total de personal}}$$

$$= \frac{\textit{Personal de base}}{\textit{Total de personal}}$$

$$= \frac{\textit{Personal de confianza}}{\textit{Total del personal}}$$

$$= \frac{\textit{Personal temporal}}{\textit{Total del personal}}$$

$$= \frac{\textit{Comisiones mixtas}}{\textit{Total de comisiones}}$$

$$= \frac{\textit{Vacantes}}{\textit{Total de personal}}$$

$$= \frac{\textit{Licencias}}{\textit{Total de personal}}$$

$$= \frac{\textit{Comisiones}}{\textit{Total de personal}}$$

$$= \frac{\textit{Procedimientos para el manejo de personal}}{\textit{Total de procedimientos}}$$

$$= \frac{\textit{Personal capacitado}}{\textit{Cursos de capacitación}}$$

$$= \frac{\textit{Personal capacitado en el país}}{\textit{Personal capacitado}}$$

$$= \frac{\textit{Personal capacitado en el exterior}}{\textit{Personal capacitado}}$$

$$= \frac{\textit{Personal con prestaciones}}{\textit{Total de personal}}$$

$$= \frac{\textit{Sueldos del nivel directivo}}{\textit{Total de sueldos}}$$

$$= \frac{\textit{Sueldos de mandos medios}}{\textit{Total de sueldos}}$$

$$= \frac{\text{Sueldos de nivel operativo}}{\text{Total de sueldos}}$$

$$= \frac{\text{Personal con prestaciones}}{\text{Total de personal}}$$

$$= \frac{\text{Sueldos del nivel directivo}}{\text{Total de sueldos}}$$

$$= \frac{\text{Sueldos de mandos medios}}{\text{Total de sueldos}}$$

$$= \frac{\text{Sueldos de nivel operativo}}{\text{Total de sueldos}}$$

### **Dirección**

### **Liderazgo**

$$= \frac{\text{Estilos de liderazgo actual}}{\text{Total de estilos empleados}}$$

$$= \frac{\text{Estilos de liderazgo empleados}}{\text{Estilos propuestos}}$$

$$= \frac{\text{Personal que acepta el estilo}}{\text{Total de personal}}$$

$$= \frac{\text{Personal que identifica el estilo}}{\text{Total de personal}}$$

### **Comunicación**

$$= \frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$$

$$= \frac{\text{Canales de comunicación}}{\text{Total de áreas}}$$

$$= \frac{\text{Canales empleados}}{\text{Medios establecidos}}$$

$$= \frac{\text{Información transmitida por medio específico}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$$

### **Motivación**

$$= \frac{\text{Insumos internos para mejorar el desempeño}}{\text{Total de insumos}}$$

$$= \frac{\text{Insumos externos para mejorar el desempeño}}{\text{Total de insumos}}$$

$$= \frac{\text{Incentivos}}{\text{Proyectos}}$$

$$= \frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}}$$

### **Grupos y equipos de Trabajo**

$$= \frac{\text{Total del personal}}{\text{Grupos de trabajo}}$$

$$= \frac{\text{Total del personal}}{\text{Equipos de trabajo}}$$

$$= \frac{\text{Grupos de trabajo}}{\text{Áreas de la organización}}$$

$$= \frac{\text{Equipos de trabajo}}{\text{Áreas de la organización}}$$

$$= \frac{\text{Equipos de trabajo}}{\text{Áreas de la organización}}$$

$$= \frac{\text{Personal del grupo por nivel jerárquico}}{\text{Total del personal}}$$

$$= \frac{\text{Personal del equipo por niveles jerárquicos}}{\text{Total del personal}}$$

$$= \frac{\text{Personal del grupo de origen nacional}}{\text{Total del personal}}$$

$$= \frac{\text{Personal del grupo de origen extranjero}}{\text{Total del personal}}$$

$$= \frac{\text{Personal del equipo de origen nacional}}{\text{Total del personal}}$$

$$= \frac{\text{Personal del equipo de origen extranjero}}{\text{Total del personal}}$$

$$= \frac{\text{Total de proyectos}}{\text{Grupos de trabajo}}$$

$$= \frac{\text{Total de proyectos}}{\text{Equipos de trabajos}}$$

### Manejo del estrés, el conflicto y la crisis

$$= \frac{\textit{Personal con estrés}}{\textit{Total del personal}}$$

$$= \frac{\textit{Iniciativas para prevenir y controlar el estrés}}{\textit{Total de iniciativas de mejoramiento organizacional}}$$

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

$$= \frac{\textit{Conflictos}}{\textit{Causas}}$$

$$= \frac{\textit{Conflictos}}{\textit{Efectos}}$$

$$= \frac{\textit{Conflictos}}{\textit{Soluciones}}$$

$$= \frac{\textit{Crisis}}{\textit{Áreas de la organización}}$$

$$= \frac{\textit{Crisis}}{\textit{Causas}}$$

$$= \frac{\textit{Crisis}}{\textit{Efectos}}$$

### Tecnología de la información

$$= \frac{\textit{Tecnología autorizada}}{\textit{Tecnología propuesta}}$$

$$= \frac{\textit{Recursos asignados}}{\textit{Resultados obtenidos}}$$

$$= \frac{\textit{Estudios para impulsar la innovación tecnológica}}{\textit{Estudios administrativos realizados}}$$

$$= \frac{\textit{Sistemas socios técnicos desarrollados}}{\textit{Total de sistemas}}$$

$$= \frac{\textit{Auditorías tecnológicas propuestas}}{\textit{Auditorías tecnológicas aplicadas}}$$

**Toma de decisiones**

$$= \frac{\text{Decisiones programadas}}{\text{Total de decisiones}}$$

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

$$= \frac{\text{Alternativa de decisión posibles}}{\text{Total de alternativas}}$$

$$= \frac{\text{Métodos utilizados en la toma de decisiones}}{\text{Métodos definidos}}$$

$$= \frac{\text{Modelos de toma de decisiones aprobados}}{\text{Modelos de toma de decisiones aprobados}}$$

$$= \frac{\text{Total de decisiones acertadas}}{\text{Total de decisiones}}$$

**Creatividad e innovación**

$$= \frac{\text{Creatividad}}{\text{Desempeño}}$$

$$= \frac{\text{Proyectos innovadores}}{\text{Total de proyectos}}$$

$$= \frac{\text{Proyectos innovadores}}{\text{Áreas de la organización}}$$

$$= \frac{\text{Cambios en los productos y servicios}}{\text{Total de productos y servicios generados}}$$

$$= \frac{\text{Cambios en los p/s de los proyectos innovadores}}{\text{Total de cambios en los productos y servicios}}$$

$$= \frac{\text{Personal involucrado en proyectos innovadores}}{\text{Total del personal}}$$

$$= \frac{\text{Proyectos innovadores}}{\text{Estrategias competitivas}}$$

$$= \frac{\text{Medidas para estimular la creatividad}}{\text{Total de medidas de mejoramiento administrativo}}$$

$$= \frac{\text{Equipos de nuevos negocios}}{\text{Total de equipos de trabajo}}$$

**CONTROL****Calidad**

$$= \frac{\text{Sistemas de gestión de calidad}}{\text{Total de sistemas}}$$

$$= \frac{\text{Sistemas enfocados en el cliente}}{\text{Total de sistemas de calidad}}$$

$$= \frac{\text{Procesos enfocados en la calidad}}{\text{Total de procesos}}$$

$$= \frac{\text{Sistemas de interacción con proveedores}}{\text{Total de sistemas de calidad}}$$

$$= \frac{\text{Sistemas enfocados en el cliente}}{\text{Total de sistemas de calidad}}$$

$$= \frac{\text{Sistemas para la gestión de calidad}}{\text{Total de sistemas}}$$

$$= \frac{\text{Personal destinado a la gestión de la calidad}}{\text{Total de personal}}$$

$$= \frac{\text{Total de personal}}{\text{Círculos de calidad}}$$

$$= \frac{\text{Certificados de calidad obtenidos}}{\text{Certificados de calidad requeridos}}$$

$$= \frac{\text{Insumos para mejorar la calidad}}{\text{Productos o servicios}}$$

$$= \frac{\text{Productos defectuosos}}{\text{Total de productos}}$$

$$= \frac{\text{Costo de los productos defectuosos}}{\text{Costo de los productos}}$$

$$= \frac{\text{Servicios deficientes}}{\text{Total de servicios}}$$

$$= \frac{\text{Costo de los servicios deficientes}}{\text{Costo de los servicios}}$$

$$= \frac{\text{Auditorías de sistemas de gestión de calidad}}{\text{Total de auditoría practicadas}}$$

$$= \frac{\text{Auditorías del medio ambiente}}{\text{Total de auditoría practicadas}}$$

## Indicadores Financieros

Generalmente emplean las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que se obtienen durante una AUDITORÍA.

### Rentabilidad

NO.	INDICADOR	FÓRMULA
1	Rendimiento del capital contable	$\frac{Utilidad\ Neta}{Capital\ Contable} \times 100$
2	Rendimiento del capital social	$\frac{Utilidad\ Neta}{Capital\ Social} \times 100$
3	Rendimiento del activo Total	$\frac{Utilidad\ Neta + intereses\ pagados}{Activo\ Total} \times 100$
4	Rendimiento de ventas	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ netas}$
5	Margen de Utilidad	$\frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total}$
6	Grado de seguridad de los acreedores	$\frac{Utilidad\ Neta}{Pasivo\ Total}$
7	Costo de Ventas	$\frac{Costo\ de\ ventas}{Ventas\ netas}$
8	Rendimiento de la inversión Total	$\frac{Utilidad\ Real}{Activo\ Total} \times Periodo$
9	Eficiencia de operación	$\frac{Utilidad\ obtenida}{Utilidad\ estimada}$
10	Utilidad Presupuestada	$\frac{Utilidad\ presupuestada}{Costo\ y\ gastos\ presupuestados}$

### Liquidez

NO.	INDICADOR	FÓRMULA
1	Movilidad del activo circulante	$\frac{Activo\ Circulante}{Activo\ Total}$
2	Capital de trabajo	Activo Circulante – Pasivo Circulante
3	Liquidez en relación con la estructura	$\frac{Capital\ Contable}{Activo\ Fijo}$

## Financiamiento

NO.	INDICADOR	FÓRMULA
1	Grado de obligación	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
2	Grado de independencia Financiera	$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$
3	Inversión en activo Fijo	$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Fijo}}$
4	Dependencia de los bancos	$\frac{\text{Créditos Bancarios}}{\text{Capital Contable}}$
5	Grado de autofinanciamiento	$\frac{\text{Reservas de Capital}}{\text{Capital social}}$
6	Tasa de inversión corriente	$\frac{\text{Inversión Corriente}}{\text{Valor de los productos y/o servicios}}$
7	Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$
8	Política Financiera	$\frac{\text{Obligaciones a corto plazo}}{\text{Obligaciones a largo plazo}} = \text{Estructura del pasivo}$ $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Activo Fijo}} = \text{Estructura del Activo}$



## Ventas

NO.	INDICADOR	FÓRMULA
1	Velocidad de rotación del activo	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}} \times 100$
2	Aceptación de los productos	$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Devoluciones}}$
3	Ventas netas por hombre empleado	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Numero Total de empleados}}$
4	Clientes estratégicos	$\frac{\text{Clientes estratégicos}}{\text{Cuentas Totales}}$
5	Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de los inventarios}}{\text{Ventas Netas}}$
6	Movilidad de los inventarios	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital Contable}}$
7	Cumplimiento del programa de ventas	$\frac{\text{Volumen real}}{\text{Volumen programado}}$
8	Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas de las ventas}}{\text{Promedio de saldos de cuentas por cobrar}}$
9	Rotación de cuentas por pagar	$\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Costo de ventas}} \times \text{Periodo}$
10	Políticas de crédito	$\frac{\text{Cuentas incobrables}}{\text{Volumen de créditos concedidos}}$
11	Costos de distribución y venta	$\frac{\text{Gastos de ventas y distribución}}{\text{Costo de lo vendido}} \times 100$
12	Costos de investigación de mercado	$\frac{\text{Costo de la investigación de mercado}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$
13	Costos de publicidad y promoción	$\frac{\text{Costo de publicidad y promoción de ventas}}{\text{Ventas Netas}}$
14	Ubicación de la fábrica	$\frac{\text{Total de gastos de transporte}}{\text{Costo de lo vendido}}$

## Producción

NO.	INDICADOR	FÓRMULA
1	Capacidad Utilizada	$\frac{\text{Producción Real}}{\text{Capacidad de Producción}}$
2	Índice de Productividad	$\frac{\text{Índice de producto}}{\text{Índice de insumo laboral}}$
3	Punto de equilibrio	$1 - \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Costo Variable}} \times \text{Producto}$
4	Punto de equilibrio de la producción en volumen físico	$\frac{\text{Total de los costos Fijos de producción}}{\text{Costo Unitario} - \text{Costo Unitario variable}}$
5	Intensidad de los gastos físicos	$\frac{\text{Gastos Fijos de fabricación}}{\text{Costo de fabricación}}$
6	Nivel de mecanización	$\frac{\text{Valor de la maquinaria y equipo}}{\text{Actividad Total}}$
7	Estado del activo Fijo	$\frac{\text{Reparación y mentanimiento}}{\text{Activo Fijo}}$
8	Tasa de inversión en relación con la producción	$\frac{\text{Inversión neta corriente}}{\text{Producción}}$
9	Grado de expansión de la capacidad de producción	$\frac{\text{Incremento del activo Fijo}}{\text{Activo Fijo}}$
10	Estructura de los costos	$\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Costos de Fabricación}}$
11	Eficiencia de la Inspección	$\frac{\text{Producción Defectuosa}}{\text{Producción Total}}$
12	Importancia de los gastos de fabricación	$\frac{\text{Costo de Fabricación}}{\text{Costo de Producción}} \times \frac{\text{Numero de trabajadores}}{\text{Número de plantas}}$
13	Tamaño de las plantas	$\frac{\text{Inversión Total}}{\text{Número de plantas}} \times \frac{\text{Producción Total}}{\text{Número de plantas}}$

## Abastecimiento

NO.	INDICADOR	FÓRMULA
1	Importancia de los abastecimientos	$\frac{\text{Costo materias primas y materias auxiliares}}{\text{Costo de Fabricación}} \times \frac{\text{Incremento en el producto}}{\text{Incremento en los abastecimientos}}$
2	Efecto del crecimiento de los abastecimientos	$\frac{\text{Incremento en la inversión}}{\text{Incrmento en los abastecimientos}}$

		$\frac{\text{Incremento en el total de la nómina}}{\text{Incremento en los abastecimientos}} \times \frac{\text{Incremento en los impuestos}}{\text{Incremento en los abastecimientos}}$
3	Importancia de los abastecimientos extranjeros	$\frac{\text{Incremento en los abastecimientos}}{\text{Importación de la materia Prima}} \times \frac{\text{Incremento en los abastecimientos}}{\text{Total de abastecimientos}}$

## Fuerza Laboral

NO.	INDICADOR	FÓRMULA
1	Costo de la plantilla	Personal de base + confianza + eventuales + sueldo total
2	Rotación del personal	$\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de empleados}}$
3	Nivel de capacitación	$\frac{\text{Empleados capacidades}}{\text{Total de empleados}}$
4	Nivel de capacitación por área	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados por área}}$
5	Nivel académico de los trabajadores	$\frac{\text{Nivel de estudios}}{\text{Total de empleados}}$
6	Asistencia al trabajo	$\frac{\text{Asistencia}}{\text{Días Laborales}}$
7	Relación entre los tipos de trabajo sustantivo y adjetivo	$\frac{\text{No. empleados en funciones sustantivas}}{\text{No. empleados en funciones adjetivas}}$
8	Relación entre los tipos de salario	$\frac{\text{Costo Total} - \text{sueldos y salarios}}{\text{Número de empleados}}$
9	Costo de las prestaciones por trabajador	$\frac{\text{Costo Total de trabajo} - \text{sueldos y salarios}}{\text{Número de empleados}}$
10	Horas de trabajo real por empleado	$\frac{\text{Total de horas} - \text{Horas hombre trabajadas}}{\text{Promedio del número de empleados}}$

## PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Una vez realizada la planificación preliminar el siguiente paso es la ejecución la cual estará determinada por las características concretas, los puntos y requerimientos que se estimaron en la etapa preliminar

El Análisis de Riesgos constituye una herramienta esencial para la ejecución del trabajo del auditor y la calidad del servicio, debido a que implica el diagnóstico de los mismos para velar por su posible manifestación o no.

### Riesgo de Auditoría

Es la posibilidad de que cualquier error, omisión o irregularidad de Importancia que exista haya sido puesto de manifiesto, no fuera a su vez detectado por la Aplicación de las pruebas adecuadas de auditoría.

$$\text{RIESGO DE AUDITORÍA} = \text{RI} * \text{RC} * \text{RD}$$

## CATEGORÍAS DEL RIESGO DE AUDITORÍA

### Riesgo inherente

Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno, es decir es propio de la naturaleza de la Empresa.

## Riesgo de control

Es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias en la Empresa.

$$\text{RIESGO DE CONTROL} = \frac{\text{PORCENTAJE OPTIMO} - \text{PORCENTAJE OBTENIDO}}{\text{PORCENTAJE OPTIMO}}$$

## Riesgo de detección

Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias.

### Medición del Control Interno

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
<b>MEDIO</b>		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

## MODELO DE MATRIZ DE RIESGO



### MATRIZ DE RIESGOS PRELIMINAR

PERÍODO:

**PT**

N.	Componentes	Riesgo Inherente			Riesgo de Control			Enfoque Preliminar de Auditoría
		A	M	B	A	M	B	
<b>DEPARTAMENTO 1</b>								
1.								
2.								
<b>DEPARTAMENTO 2</b>								
5.								
6.								

**Elaborado por:**

**Supervisado por:**

**Fecha:**

**Fecha:**

## **Tipos de controles**

- **Control Interno.-** Comprende las acciones de cautela previa, simultanea y de verificación posterior que realiza la entidad, cuyo propósito consiste en correcto desempeño de sus funciones de manera eficiente
  - ✓ Previo.- Es aquel se lo realizo antes de la ejecución de un trabajo.
  - ✓ Permanente.- Consiste en realizarla de manera continua durante el proceso de realización.
  - ✓ Posterior.- Se basa en ejecutar una vez concluido el trabajo
- **Control Externo.-** Es el conjunto de normas, políticas, procedimientos que aplica a la empresa cuyo propósito consiste en vigilar, supervisar todos los bienes y recursos que involucra en la organización.

## **PROGRAMA DE AUDITORÍA**

Es el procedimiento que se va ejecutar durante la AUDITORÍA, el mismo que debe estar planeado y elaborado con anticipación, de modo que el contenido debe ser flexible, sencillo y conciso.

Sus características son:

- Debe ser sencillo y comprensivo
- Debe ser elaborado mediante los procedimientos que se utilizaran de acuerdo al tipo de la empresa
- Estar encaminado a alcanzar el objetivo principal
- Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición

El programa debe permitir al auditor, examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego dictaminar y recomendar.

- Se debe utilizar formatos preestablecidos, los cuales son flexibles para su modificación dependiendo de la empresa
- El programa debe estar actualizado y con sentido crítico por parte del auditor





## **Ejecución del Trabajo**

Esta etapa es considerada de realización especial, indicando los puntos más relevantes se aplicara de acuerdo a las características específicas de la auditoría de gestión.

Los conceptos para su aplicación son:

- Ejecutar las acciones programadas
- Aplicar las herramientas e instrumentos
- Elaborar los documentos de desviaciones
- Elaborar el dictamen preliminar

#### 4.8. **Comunicación De Resultados**

La comunicación de hallazgos de auditoría es el proceso mediante el cual, el auditor jefe de equipo da a conocer a los funcionarios responsables de la entidad auditada, a fin de que en un plazo previamente fijado presenten sus comentarios o aclaraciones debidamente documentadas, para su evaluación oportuna y consideración en el informe.

Su propósito es proporcionar información útil y oportuna, en torno a asuntos importantes que posibilite recomendar, en su momento, la necesidad de efectuar mejoras en las operaciones y en el Sistema de Control Interno de la entidad.

Los hallazgos de auditoría se refieren a deficiencias o irregularidades identificadas, como consecuencia de la aplicación de los procedimientos de auditoría. Tan pronto como sea desarrollado un hallazgo de auditoría, el auditor jefe de equipo debe comunicar a los funcionarios responsables de la entidad examinada, con el objeto de:

- Obtener sus puntos de vista respecto a los hallazgos presentados;
- Facilitar la oportuna adopción de acciones correctivas.

Una vez evaluada la información proporcionada y tan pronto reúna los elementos suficientes que evidencien las presuntas deficiencias o irregularidades, el Auditor Jefe de Equipo procederá a formular los hallazgos de auditoría.

## **Convocatoria a la Conferencia Final**

La comunicación de resultados es la última fase del proceso de la auditoría, sin embargo ésta se cumple en el transcurso del desarrollo de la auditoría.

Está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que presenten la información verbal o escrita respecto a los asuntos observados.

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del informe borrador, el que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que el último día de trabajo en el campo y previa convocatoria, se comunique los resultados mediante la lectura del Borrador del Informe a las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas, de conformidad con la ley pertinente.

**MODELO DE PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y  
REDACCIÓN DE INFORMES**



**CRI. 1/1**

**EMPRESA XX  
Programa de Auditoría  
PERÍODO:**

<b>N .</b>	<b>Procedimientos a evaluar</b>	<b>Ref. P/T</b>	<b>Responsabl e</b>	<b>Fecha</b>	<b>Iniciales</b>	<b>Observaciones</b>
1.	Elabore la convocatoria a la conferencia final mediante notificación escrita, a los funcionarios relacionados con el período auditado					
2.	Realice la Guía de Distribución					
3.	Elabore el acta de conferencia final de resultados					
4.	Prepara el borrador de informe					
5.	Elabore el Informe Final de auditoría al 31 de Diciembre del 2010					

**Elaborado por:**

**Supervisado por:**

**Fecha:**

**Fecha:**

**MODELO DE CONVOCATORIA A LA CONFERENCIA FINAL**

OFICIO No. \_\_\_\_\_  
Sección: AUDITORÍA de Gestión  
Asunto: Convocatoria a la  
conferencia final  
Sangolquí, \_\_\_\_\_

Ing.

\_\_\_\_\_

**GERENTE GENERAL**

Presente

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en el reglamento interno, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante la lectura del borrador del informe del examen especial a auditoría de Gestión de la Empresa \_\_\_\_\_, por el período comprendido entre el \_\_\_\_\_, realizado por \_\_\_\_\_ mediante orden de trabajo \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

La diligencia se llevará a cabo en nuestra oficina ubicada en \_\_\_\_\_. En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando los nombres, apellidos y número de cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.

Atentamente,

Nombre del Jefe de Equipo

**SEDEMI S.C.C****GUÍA DE DISTRIBUCIÓN**

<b>Nº</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	<b>CARGO</b>	<b>FECHA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

**ACTA DE CONFERENCIA FINAL  
DE COMUNICACIÓN DE  
RESULTADOS  
CONTENIDOS EN EL BORRADOR  
DEL INFORME DEL EXAMEN  
ESPECIAL A (nombre de cuenta,  
rubro, proceso, actividad, área, etc.)  
DE LA (nombre de la entidad) POR  
EL PERÍODO COMPRENDIDO  
ENTRE EL AA-MM-DD Y EL AA-  
MM-DD**

En la ciudad de \_\_\_\_\_, provincia de Pichincha, a los \_\_\_\_\_ los suscritos: \_\_\_\_\_, se constituyen \_\_\_\_\_, con el objeto de dejar constancia de la comunicación final de resultados mediante la lectura del borrador del informe de la \_\_\_\_\_, por el período del \_\_\_\_\_, que fue realizado por \_\_\_\_\_ de conformidad a la orden de trabajo N° \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.

En cumplimiento del reglamento interno, se convocó mediante oficio circular N° \_\_\_\_\_, a los servidores, ex servidores y personas relacionadas con el examen, para que asistan a la presente diligencia, misma que se cumplió en los términos previstos por la ley y las normas \_\_\_\_\_ profesionales sobre la materia.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe y se \_\_\_\_\_ analizaron 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.

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA	CÉDULA DE CIUDADANÍA



#### 4.9. Seguimiento Y Monitoreo

Después de seleccionar y presentar la alternativa de tipo de informe congruente con las prioridades definidas y habiendo de verificar los aspectos operativos y lineamientos generales para preparar la propuesta de implementación, es conveniente concentrarse en el seguimiento.

En esta etapa las observaciones que se producen como resultado de la AUDITORÍA deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

El trabajo realizado por el personal de auditores debe ser periódicamente evaluado, a fin de mejorar los procedimientos utilizados durante la auditoría y mejorar los estándares de rendimiento individual.

CÉDULA PARA SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Fecha:	31/01/2011
Página:	1
Sustituye a:	n/a
Página:	n/a
Fecha:	n/a
Etapa	Seguimiento

Empresa:

ITEM	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	OBSERVACIONES
1					
2					
3					
4					

Observaciones: \_\_\_\_\_

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Autorizado por: \_\_\_\_\_

## **CAPÍTULO 5**

### **5. AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA “SERVICIOS DE MECÁNICA INDUSTRIAL SEDEMI S.C.C” UBICADA EN LA CIUDAD SANGOLQUI PROVINCIA PICHINCHA**

#### **5.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

La información se obtuvo mediante una reunión realizada entre la Empresa “SEDEMI S.C.C” y la firma auditora “AUDITORÍAS AP”, la información será recopilada y clasificada de acuerdo a su contenido, debido a que servirá para el desarrollo de las siguientes etapas. Cada departamento proporcionará la información tanto el departamento Administrativo, Financiero y Proyectos.

La planificación preliminar se procede inicialmente con la emisión de la orden de trabajo, y la aplicación de un programa general de auditoría, con el propósito de obtener un reporte preliminar especificando lo encontrado. Además se deberá elaborar una matriz de riesgos en el cual se indique el nivel del riesgo obtenido con sus respectivos componentes y enfoque preliminar de auditoría.

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Sangolquí, 01 de Octubre del 2011

Ing.  
Esteban Proaño  
**GERENTE GENERAL SEDEMI**

Presente.-

Hemos efectuado La AUDITORÍA de Gestión, de la Empresa Servicios de Mecánica Industrial SEDEMI S.C.C, por el período comprendido entre el 01 de Enero y el 31 de Diciembre del 2010 (El uno de Enero hasta el treinta y uno de diciembre del dos mil diez)

Nuestro examen se efectuó de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

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.

De conformidad con lo dispuesto, las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Dios, Patria y Libertad,

Atentamente,



**DR. ERICK PILLAJO**  
**GERENTE GENERAL**  
**AUDITORÍAS AP**

## CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA OFERTA

Sangolquí, 01 de Octubre del 2010

Dr.  
ERICK PILLAJO  
**GERENTE GENERAL**  
**AUDITORÍAS AP**

Presente.-

De mis consideraciones:

En atención a la oferta realizada para presentar la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA SEDEMI SERVICIOS DE MECANICA INDUSTRIAL, DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y MONTAJE S.C.C, la Empresa AP Auditorías, por intermedio de su representante Legal el Dr. Erick Pillajo, con la información requerida ejecutara el respectivo examen.

Acepta incondicionalmente las obligaciones que corresponden como Cliente al aprobar esta oferta, así como las resoluciones que la Empresa AP AUDITORÍAS tome sobre este proceso de contratación, renunciando expresamente a cualquier reclamo judicial o extrajudicial.

Reciba mis cordiales agradecimientos.

Atentamente,



**ESTEBAN PROAÑO**  
**GERENTE GENERAL SEDEMI**

**ORDEN DE TRABAJO**

**OFICIO No. 001**  
**Sección: AUDITORÍA de Gestión**  
**Asunto: Orden de Trabajo**

Sangolquí, 01 de Octubre del 2010

Ing.  
Andrea Pillajo  
**JEFE DE AUDITORÍA**  
**AP AUDITORÍAS**

De mi consideración:

Con respecto a la planificación anual de la auditoría interna con oficio 001, con fecha 01 de Octubre del 2010, se ha realizado a usted una auditoría de gestión.

La misma que cuenta con los siguientes objetivos específicos:

- Realizar la planificación preliminar y específica para obtener resultados y comprobar los objetivos de la empresa con las respectivas evidencias
- Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y lineamientos que regulan la actuación de los empleados de la empresa, así como evaluar las actividades que se desarrollan en sus departamentos administrativos.
- Evaluar los niveles de eficacia, eficiencia, economía con los que se maneja la Empresa a través de indicadores de gestión.

El equipo de trabajo con el que cuenta será:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Jefe de Auditoría	Ing. Andrea Pillajo	A.P.
Auditor Sénior	Ing. Carolina Salazar	C.S.
Auditor Junior	Ing. Felipe Terán	F.T.

Sus resultados son:

- Entregar una planificación como una herramienta administrativa en el guiaran el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Obtener un borrador de informe explicando los objetivos y alcance del trabajo, la metodología utilizada, áreas críticas (con los problemas y causas) y el enjuiciamiento de ellas en términos de eficacia, eficiencia y economía, también las soluciones y recomendaciones.
- Realizar un memorándum de antecedentes, identificación de los sujetos de la responsabilidad, gravedad de la falta cometida.
- Síntesis del borrador del informe, se refiere a un resumen de los aspectos más relevantes del informe.

Por la atención que se digne, anticipo mis agradecimientos

Atentamente,



**DR. ERICK PILLAJO**  
**GERENTE GENERAL**  
**AP AUDITORÍAS**

**OFICIO No. 001**  
**Sección: AUDITORÍA de Gestión**  
**Asunto: Orden de Trabajo**

Sangolquí, 01 de Octubre del 2010

Ing.  
Carolina Salazar  
**AUDITOR SENIOR**  
**AP AUDITORÍAS**

De mi consideración:

Con respecto a la planificación anual de la auditoría interna con oficio 001, con fecha 01 de Octubre del 2010, se ha realizado a usted una auditoría de gestión.

La misma que cuenta con los siguientes objetivos específicos:

- Realizar la planificación preliminar y específica para obtener resultados y comprobar los objetivos de la empresa con las respectivas evidencias
- Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y lineamientos que regulan la actuación de los empleados de la empresa, así como evaluar las actividades que se desarrollan en sus departamentos administrativos.
- Evaluar los niveles de eficacia, eficiencia, economía con los que se maneja la Empresa a través de indicadores de gestión.



El equipo de trabajo con el que cuenta será:

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>INICIALES</b>
Jefe de Auditoría	Ing. Andrea Pillajo	A.P.
Auditor Sénior	Ing. Carolina Salazar	C.S.
Auditor Junior	Ing. Felipe Terán	F.T.

Sus resultados son:

- Entregar una planificación como una herramienta administrativa en el guiaran el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Obtener un borrador de informe explicando los objetivos y alcance del trabajo, la metodología utilizada, áreas críticas (con los problemas y causas) y el enjuiciamiento de ellas en términos de eficacia, eficiencia y economía, también las soluciones y recomendaciones.
- Realizar un memorándum de antecedentes, identificación de los sujetos de la responsabilidad, gravedad de la falta cometida.
- Síntesis del borrador del informe, se refiere a un resumen de los aspectos más relevantes del informe.

Por la atención que se digne, anticipo mis agradecimientos

Atentamente,



**DR. ERICK PILLAJO**  
**GERENTE GENERAL**  
**AP AUDITORÍAS**

**OFICIO No. 001**  
**Sección: AUDITORÍA de Gestión**  
**Asunto: Orden de Trabajo**

Sangolquí, 01 de Octubre del 2010

Ing.  
Felipe Pozo  
**AUDITOR JUNIOR**  
**AP AUDITORÍAS**

De mi consideración:

Con respecto a la planificación anual de la auditoría interna con oficio 001, con fecha 01 de Octubre del 2010, se ha realizado a usted una auditoría de gestión.

La misma que cuenta con los siguientes objetivos específicos:

- Realizar la planificación preliminar y específica para obtener resultados y comprobar los objetivos de la empresa con las respectivas evidencias
- Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y lineamientos que regulan la actuación de los empleados de la empresa, así como evaluar las actividades que se desarrollan en sus departamentos administrativos.
- Evaluar los niveles de eficacia, eficiencia, economía con los que se maneja la Empresa a través de indicadores de gestión.

El equipo de trabajo con el que cuenta será:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Jefe de Auditoría	Ing. Andrea Pillajo	A.P.
Auditor Sénior	Ing. Carolina Salazar	C.S.
Auditor Junior	Ing. Felipe Terán	F.T.

Sus resultados son:

- Entregar una planificación como una herramienta administrativa en el guiaran el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Obtener un borrador de informe explicando los objetivos y alcance del trabajo, la metodología utilizada, áreas críticas (con los problemas y causas) y el enjuiciamiento de ellas en términos de eficacia, eficiencia y economía, también las soluciones y recomendaciones.
- Realizar un memorándum de antecedentes, identificación de los sujetos de la responsabilidad, gravedad de la falta cometida.
- Síntesis del borrador del informe, se refiere a un resumen de los aspectos más relevantes del informe.

Por la atención que se digne, anticipo mis agradecimientos

Atentamente,



**DR. ERICK PILLAJO**  
**GERENTE GENERAL**  
**AP AUDITORÍAS**

## **“AUDITORÍA DE GESTIÓN”**

### **CONTRATO DE SERVICIOS**

Contrato realizado el 01 de octubre del 2010 entre la Empresa AP Auditorías a quien en adelante se denominara el auditor, y La Empresa SEDEMI S.C.C, a quien en lo sucesivo se denominara el Cliente.

#### **Objetivo**

El objetivo de este contrato es estipular los términos y condiciones bajo los cuales el Auditor proveerá el servicio de Auditoría de Gestión.

#### **Tiempo de realización**

El Auditor proporcionara el plan de trabajo completo al CLIENTE en el tiempo que ambos convengan. También proporcionara el calendario de trabajo en condiciones normales, que puede estar sujeto a ajustes ajenos al control del AUDITOR. La fecha de entrega que ambos acordaron es el 1 de Febrero del 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 pasara a ser propiedad del

CLIENTE, el que debe dar cambio la compensación debida por los servicios incluidos en su elaboración.

### **Resguardo del material del 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 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 el o el conjunto con el CLIENTE en los términos del presente contrato.

### **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 contrato, y no incluirá ninguna responsabilidad continente.

### Compensación

El CLIENTE pagara al AUDITOR la compensación por los servicios prestados de acuerdo con las tarifas establecidas en este contrato. Tales tarifas y mínimos están sujetos a cambios con 20 días de aviso al CLIENTE. El AUDITOR deberá enviar un comunicado de lo que se adeuda al final de cada mes, y el CLIENTE hará los pagos dentro de los 10 días a partir de la fecha de facturación. Se cargaran intereses a la tasa vigente por ciento mensual a todas las cuentas pendientes de pago.

### **Plazo del Contrato**

El presente contrato comenzaran a regir el día 1 de Octubre del 2010 y deberá continuar hasta su finalización 31 de Enero del 2011.

### **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 resultara en un ajuste en la retribución y en la fecha de terminación del trabajo del AUDITOR.

### **No inferencia con los Auditores**

El CLIENTE reconoce que todo personal que colabora con el AUDITOR se integro a través de un proceso de selección costoso. Por lo tanto, el CLIENTE no puede contratar a ningún otro auditor para realizar las tareas objeto de este contrato. Si el AUDITOR acuerda con el CLIENTE contrate personal, ya terminados sus servicios.

### **Incumplimiento del contrato**

Para el caso de incumplimiento en el contenido de este contrato se fija una multa del 0.5 por mil sobre el valor total del contrato, por cada día de retraso en la entrega definitiva y satisfactoria de la obra en relación con los plazos previstos en este contrato, salvo lo establecido en el párrafo siguiente.

Ninguna de las partes será responsable frente a la otra por el incumplimiento de las obligaciones establecidas, en la medida y por el período durante el cual no puedan cumplirse en forma razonable, debido a “fuerza mayor o caso fortuito”. Para este efecto la parte afectada por la fuerza mayor o caso fortuito, deberá inmediatamente notificar a la otra dentro del término de 3 días siguientes de ocurrido el hecho. En caso de invocarse la fuerza mayor o caso fortuito, las partes tomarán las acciones y medidas razonables que fueran necesarias a fin de minimizar las pérdidas y costos resultantes. En todo caso, la prueba de fuerza mayor o caso fortuito corresponde a quien la alegue y solo surtirá efecto a la aprobación de la otra parte.

## **Legislación, Totalidad del contrato, Invalidación Parcial**

Este contrato se regirá por las leyes razón por la cual constituye la totalidad del contrato entre las partes que están sujetas al mismo. Si alguna disposición del contrato se trata de invalidar en un tribunal o no se puede cumplir, las disposiciones restantes deberán continuar en vigor.

Realizado en Sangolquí, el 1 de Octubre del 2010



DR. ERICK PILLAJO  
GERENTE GENERAL  
AP AUDITORÍAS



ING. ESTEBAN PROAÑO  
GERENTE GENERAL  
SEDEMI S.C.C



**OFICIO DE NOTIFICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN**

**OFICIO No. 002**  
**Sección: AUDITORÍA de Gestión**  
**Asunto: Notificación de inicio de examen**

Sangolquí, 15 de Octubre del 2010

Ing.  
Esteban Proaño  
**GERENTE GENERAL**  
**SEDEMI S.C.C**  
Presente

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en el reglamento interno, notifico a usted, que la Empresa Auditorías AP, iniciará la AUDITORÍA de Gestión, por el período comprendido entre el 01 de Enero al 30 de Diciembre del 2010 (uno de enero al treinta y uno de Diciembre del dos mil diez)

Los objetivos generales del examen son:

- Realizar una auditoría de gestión con el propósito de evaluar el desempeño de la Empresa tomando como base los objetivos, directrices, y estrategias planteadas por la gerencia orientada a mejorar la efectividad, ética y la economía, emitiendo un Informe Final donde se constatará las

conclusiones y recomendaciones de acuerdo a las evidencias encontradas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por los señores: Andrea Pillajo, Carolina Salazar, y Felipe Terán; por lo que agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.



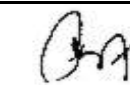
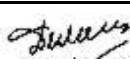
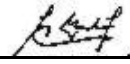
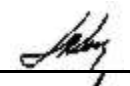

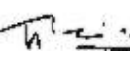



Agradeceré enviar respuesta, señalando nombres y apellidos completos, número de cédula de ciudadanía, dirección domiciliaria, lugar habitual de trabajo y número de teléfono, cargo y período de gestión, a nuestra oficina ubicada en la Urb. La Colina calle Guayas y Morona # 351 (Valle de los Chillos)

Por la amable atención que se le digne, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,



**DR. ERICK PILLAJO**  
**GERENTE GENERAL**  
**AP AUDITORÍAS**

<b>SEDEMI S.C.C</b>					
<b>GUÍA DE DISTRIBUCIÓN</b>					
<b>N°</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	<b>CARGO</b>	<b>FECHA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Esteban Proaño	Gerente General	03 de Enero del 2011		
2	Clever Chanchay	Gerente de Proyectos	03 de Enero del 2011		
3	Diego Oña	Gerente Financiero	03 de Enero del 2011		
4	Santiago Proaño	Gerente de Producción	03 de Enero del 2011		
5	Alexandra Proaño	Gerente Administrativa	03 de Enero del 2011		
6	Wilson Guaranda	Coordinador Proyectos Sector Petrolero	03 de Enero del 2011		
7	Elizabeth Paguay	Coordinadora Proyectos Sector eléctrico	03 de Enero del 2011		
8	Vicente Guijarro	Coordinador Proyectos Sector telecomunicaciones	03 de Enero del 2011		
9	Patricia Viscarra	Jefe de Recursos Humanos	03 de Enero del 2011		
10	Diana Pillajo	Jefe de Compras	03 de Enero del 2011		
11	Patricio Costa	Coordinador de Contabilidad	03 de Enero del 2011		
ELABORADO POR:  CAROLINA SALAZAR					APROBADO POR:  ANDREA PILLAJO

## **PLAN DE AUDITORÍA**

Auditorías AP luego de haber analizado la información brindada, ha determinado que la Empresa Sedemi S.C.C. posee en las departamentos de Proyectos, Administrativo y Financiero ciertas debilidades en sus procesos lo cual no le permite realizar con eficacia sus actividades razón por la que se ve la necesidad de aplicar procedimientos que permitan alcanzar los objetivos de la AUDITORÍA de Gestión solicitada, mediante la aplicación de Leyes, Normas y Reglamentos.

### **Alcance del Examen**

Cumpliendo con las normas establecidas por la profesión para la realización de la auditoría de gestión de la Empresa SEDEMI S.CC, el examen se desarrollará para el período del 1° de enero al 31 de diciembre del 2010, durante el 15 de Octubre del 2010 al 31 de Enero del 2011 con una carga de 160 horas.

### **Objetivo General**

Identificar las áreas de problema o reducción de beneficios económicos y humanos que se presentan en la Empresa a fin de incrementar los índices de productividad y desempeño según los objetivos de los departamentos, determinando si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.

Equipo de Trabajo.

La auditoría a ser implementada estará constituida por un equipo de profesionales que realizarán sus actividades con dedicación a tiempo completo durante la ejecución de la auditoría, y el cual estará conformado por un Supervisor, Jefe de Auditoría y un Auditor con experiencia específica en las siguientes áreas Administración de Contratos, AUDITORÍA Operacional y Auditoría de Gestión.

Para el desarrollo de este examen, el equipo de Auditoría estará conformando por las siguientes personas:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Jefe de Auditoría	Ing. Andrea Pillajo	A.P.
Auditor Sénior	Ing. Carolina Salazar	C.S.
Auditor Junior	Ing. Felipe Pozo	F.P.

### Distribución del Trabajo

Etapas	Horas Programadas	Responsables
Planificación	15	Andrea Pillajo
Ejecución	130	Carolina Salazar – Felipe Pozo
Comunicación de Resultados	14	Andrea Pillajo
Seguimiento	1	Andrea Pillajo
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	

## Recursos Materiales

Para la Auditoría de Gestión que será llevada a cabo al área de Contabilidad de la empresa Sedemi, se requerirán los siguientes materiales:

- Tres laptops.
- Una impresora.
- Tres cuadernos.
- Dos kits de esferos.
- Una calculadora.
- Dos resmas de papel.

## Porcentajes de participación de la planificación

<b>Estudio y planificación</b>		30%
Estudio preliminar	10%	
Selección de áreas débiles	20%	
<b>Examen o evaluación</b>		60%
Examen detallado de áreas críticas		
<b>Informe</b>		5%
Comunicación de resultados		
<b>Seguimiento y monitoreo</b>		5%
<b>TOTAL</b>		<u>100%</u>

## Distribución del Trabajo

<b>Etapas</b>	<b>Horas Programadas</b>	<b>Responsables</b>
Planificación	15	Andrea Pillajo
Ejecución	130	Carolina Salazar
Comunicación de Resultados	14	Felipe Terán
Seguimiento	1	Andrea Pillajo
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	

## Cronograma de Actividades

De acuerdo a la distribución de trabajo, la labor de auditoría se distribuirá en dos horas diarias desde el 15 de Octubre del 2010 al 31 de Enero del 2011, cumpliendo con la carga horaria de 160 horas que se estipuló anteriormente, de la siguiente manera:

Actividades	Duración	Inicio	Fin	Octubre 2010				Noviembre 2010				Diciembre 2010				Enero 2011			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Planificación</b>	15 Horas	15/10/2010	30/10/2010			X	X												
Planificación Preliminar	8 Horas	15/10/2010	22/10/2010			X													
Planificación Específica	7 Horas	25/10/2010	30/10/2010				X												
<b>Ejecución</b>	130 Horas	01/11/2010	14/01/2011			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Comunicación de Resultados</b>	14 Horas	17/01/2011	28/01/2011															X	X
<b>Seguimiento</b>	1 Horas	26/10/2011	31/01/2011																X

Por la amable atención que se le digne, anticipo mi agradecimiento

Atentamente,



**DR. ERICK PILLAJO**  
**GERENTE GENERAL**  
**AP AUDITORÍAS**



<b>EMPRESA SEDEMI</b>						
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</b>						
<b>PERÍODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010</b>						
<b>OBJETIVOS:</b>						
<i>Evaluar la estructura del control interno para identificar áreas críticas</i>						
<b>ITEM</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF P/T</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>INICIALES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1.	Entrevístese con el Gerente General y demás funcionarios pertinentes	<b>PP2.1/20</b>	Carolina Salazar	15/10/2010	C.S	
2.	Obtenga la base legal de la empresa	<b>PP3.1/23</b>	Felipe Pozo	15/10/2010	F.P	
3.	Solicitar la Planificación Estratégica de la empresa	<b>PP4.1/8</b>	Felipe Pozo	15/10/2010	F.P	
4.	Solicitar los organigramas de la empresa (Estructural, Funcional y personal)	<b>PP5.1/3</b>	Carolina Salazar	15/10/2010	C.S	
<b>DEPARTAMENTO PROYECTOS</b>						
5.	Obtenga el flujo del proceso de gestión de proyectos	<b>DP1.1/2</b>	Carolina Salazar	18/10/2010	C.S	
6.	Obtener el manual de funciones del departamento	<b>DP2.1/8</b>	Felipe Pozo	18/10/2010	F.P	
7.	Solicitar un listado del personal del departamento, el mismo que contendrá el nombre, fecha de ingreso, tipo de contrato, cargo actual, formación académica	<b>DP3.1/2</b>	Felipe Pozo	18/10/2010	F.P	

8.	Solicitar un listado de los proyectos ejecutados con la descripción, tiempo de ejecución, cliente, monto, y sector durante el período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010	<b>DP4.1/2</b>	Carolina Salazar	18/10/2010	C.S	<b>PP1. 2/5</b>
9.	Obtener cronogramas de los proyectos ejecutados durante el período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010	<b>DP5.1/5</b>	Carolina Salazar	18/10/2010	C.S	
10.	Solicitar presupuestos de los proyectos ejecutados durante el período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010	<b>DP6.1/13</b>	Carolina Salazar	18/10/2010	C.S	
11.	Solicitar un listado de maquinaria y equipos para el montaje de los proyectos ejecutados durante el período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010	<b>DP7.1/3</b>	Felipe Pozo	18/10/2010	F.P	
12.	Solicitar indicadores de gestión del departamento	<b>DP8.1/5</b>	Carolina Salazar	18/10/2010	C.S	

	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>					<b>PP1. 3/5</b>
13.	Obtener el procedimiento para la selección del personal administrativo	<b>DA1.1/2</b>	Carolina Salazar	20/10/2010	C.S	
14.	Obtener el manual de funciones del departamento	<b>DA2.1/15</b>	Carolina Salazar	20/10/2010	C.S	
15.	Solicitar un listado del personal del departamento, el mismo que contendrá el nombre, fecha de ingreso, tipo de contrato, cargo actual, formación académica	<b>DA3.1/3</b>	Carolina Salazar	20/10/2010	C.S	
16.	Solicitar el plan de capacitación durante el período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010	<b>DA4.1/3</b>	Felipe Pozo	20/10/2010	F.P	
17.	Solicitar un listado del personal de montaje, el mismo que contendrá el nombre, fecha de ingreso, tipo de contrato, cargo actual, formación académica	<b>DA5.1/3</b>	Felipe Pozo	20/10/2010	F.P	
18.	Solicitar el reporte de calificación de proveedores durante el PERÍODO del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010	<b>DA6.1/3</b>	Felipe Pozo	20/10/2010	F.P	
19.	Solicitar indicadores de gestión del departamento		Felipe Pozo	20/10/2010	F.P	No existe

	<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>					<b>PPI. 4/4</b>
20.	Obtenga el procedimiento de facturación y cobranzas	<b>DF1.1/2</b>	Carolina Salazar	25/20/2010	C.S	
21.	Obtener el manual de funciones del departamento	<b>DF2.1/10</b>	Carolina Salazar	25/20/2010	C.S	
22.	Solicitar un listado del personal del departamento, el mismo que contendrá el nombre, fecha de ingreso, tipo de contrato, cargo actual, formación académica	<b>DF3.1/1</b>	Carolina Salazar	25/20/2010	C.S	
23.	Obtener un reporte de cobranzas durante el período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010	<b>DF4.1/5</b>	Carolina Salazar	25/20/2010	C.S	
24.	Solicitar el inventario de Activos Fijos	<b>DF5.1/11</b>	Felipe Pozo	25/20/2010	F.P	
25.	Pedir reportes económicos de los fondos de proyectos ejecutados durante el PERÍODO del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010	<b>DF6.1/4</b>	Felipe Pozo	25/20/2010	F.P	
26.	Solicitar indicadores de gestión del departamento	<b>DF7.1/6</b>	Felipe Pozo	25/20/2010	F.P	
27.	Realizar una matriz de riesgo Preliminar	<b>PP6.1/3</b>	Carolina Salazar	25/20/2010	C.S	

28.	Realizar el reporte de Planificación preliminar	PP7.1/5	Andrea Pillajo	25/10/2010	A.P	PP1. 5/5
29.	Demás papeles de trabajo que creyera conveniente		Andrea Pillajo	25/10/2010	A.P	

ELABORADO POR: C.S  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 15/10/2010  
FECHA: 15/10/2010

## SEDEMI S.C.C

### ENTREVISTA

**Fecha:** 15 de Octubre del 2010  
**Entrevistado:** Ing. Esteban Proaño  
**Función:** Gerente General  
**Departamento:** Gerencia General

Esta entrevista se ha diseñado según las necesidades del entrevistador:

**1.- ¿Considera la estructura organizacional se encuentra definida de acuerdo a las funciones y cargos del personal?**

Una de mis principales responsabilidades como gerente de SEDEMI es la organización estructural de la empresa así como los mecanismos y procedimientos de comunicación interna y externa.

Para la implantación de cambios mi estilo gerencial ha sido siempre la conversación y el consenso con todos los involucrados tanto previo a los cambios como luego en la evaluación de las implementaciones.

En los últimos años SEDEMI ha tenido un crecimiento importante y se ha tenido que realizar varios cambios en la estructura organizacional pero se me ha hecho prácticamente imposible reunirme con todos los involucrados en los cambios y a veces no se ha podido ni evaluar el resultado de los cambios implantados.

**2.- ¿Los productos y servicios que brinda la empresa se basa en normas de calidad?**

Para cumplir con los requerimientos del cliente, la empresa se basa en normas de calidad como es el caso del acero ASTM-523 y del galvanizado los cuales son primordiales en la fabricación de estructuras metálicas. Cabe mencionar que la empresa cuenta con un sistema de calidad que es la ISO 9014

**3.- ¿La empresa dispone de indicadores de gestión para determinar la efectividad en sus procesos?**

Los departamentos emplean indicadores de gestión, los mismos que permiten una evaluación con mayor precisión en los procesos, enfocándose de acuerdo a las actividades y procedimientos que se ejecuta.

**4.- ¿Considera Usted que la empresa debería implementar acciones correctivas para mejorar sus procesos?**

La implementación de acciones siempre es útil dentro de una organización pero también se requiere de acciones preventivas para reducir los riesgos y optimizar recursos.

### **5.- ¿La comunicación tanto interna como externa se maneja oportunamente?**

Una de las fortalezas de SEDEMI ha sido siempre estar a la par de los avances tecnológicos, es por esto que se ha contratado el desarrollo de la intranet corporativa para mantener una comunicación permanente, pero la única forma de sacarle provecho a esta herramienta es utilizándola.

**Gracias por su atención**

#### **Conclusiones**

- La estructura organizacional de la empresa se encuentra definida de acuerdo al personal que actualmente trabaja en la empresa.
- Los indicadores de gestión registrados en cada departamento no son aplicados de manera óptima, los cuales no proporcionan información real.

#### **Recomendaciones**

##### **Al Gerente General**

- Direccional un cambio en la estructura organizacional, crear organigramas existentes personales y funcionales realizando un análisis de cargos actuales.
- Aplicación de indicadores de gestión a cada departamento, los mismos que permitan evaluar la efectividad y la productividad en las actividades realizadas.

**ELABORADO POR:** C.S  
**APROBADO POR:** A.P

**FECHA:** 15/10/2010  
**FECHA:** 15/10/2010



SEDEMI S.C.C  
**ENTREVISTA**

**Fecha:** 15 de Octubre del 201  
**Entrevistado:** Ing. Clever Chanchay  
**Función:** Gerente de Proyectos  
**Departamento:** Proyectos

Esta entrevista se ha diseñado según las necesidades del entrevistador:

**1.- ¿Existe un proceso de normalización de las actividades que norman el control de calidad?**

Actualmente no existe ningún proceso definido que norme el control de calidad, pero en el sector petrolero las exigencias son mayores, debido a los requerimientos de seguridad y las liberaciones dimensionales en las estructuras metálicas, razón por la cual es un requisito indispensable por parte del cliente ejecutar la inspección.

**2.- ¿Quienes determinan las especificaciones técnicas para las ofertas?**

Las especificaciones y los requerimientos son solicitados por el cliente de tal manera se cotiza de acuerdo a información suministrados por ellos. Por lo tanto el cliente envía planos o tablas de materiales, se procede al análisis de precios y pesos para enviar la proforma solicitada.

**3.- ¿Mencione desventajas en la ejecución de proyectos?**

Las desventajas son que no se tiene disponibilidad de recursos económicos de manera inmediata, se debe esperar a la entrega definitiva de los proyectos para proceder con la

Emisión de la factura y esperar a su vencimiento de 30 días para proceder con su cobro y también influye de factores externos como climáticos, económicos y humanos.

#### **4.- ¿Cuál es el factor primordial dentro del departamento?**

Considero que el factor primordial es el recurso humano debido a que son los encargados de la elaboración de los proyectos desde su etapa inicial hasta su culminación.

**Gracias por su atención**

#### **Conclusión**

- El departamento de proyectos no cuenta con un proceso definido que norme el control de la calidad del producto y/o servicio, de manera que dificulta con el cumplimiento de los requisitos establecidos por el cliente.

#### **Recomendación**

##### **Al Gerente de Proyectos**

- Designar un responsable para que ejecute el control de calidad, desde el inicio del proyecto hacia la obtención final del producto para satisfacer al cliente en sus requerimientos.

**ELABORADO POR: C.S**  
**APROBADO POR: A.P**

**FECHA: 15/10/2010**  
**FECHA: 15/10/2010**

## SEDEMI S.C.C ENTREVISTA

**Fecha:** 15 de Octubre del 2010  
**Entrevistado:** Ing. Diego Oña  
**Función:** Gerente Financiero  
**Departamento:** Financiero

Esta entrevista se ha diseñado según las necesidades del entrevistador:

**1.- ¿La empresa cuenta con la liquidez y la solvencia necesaria para la ejecución de sus actividades?**

La empresa cuenta con la solvencia suficiente para la ejecución de sus actividades, en el 2010 se procedió con la adquisición de maquinarias para optimizar recursos, pero con referencia a la liquidez existen temporadas en las cuales no se dispone de dinero suficiente el cual dificulta cumplir de acorde a lo programado en los proyectos

**2.- ¿Se tiene un plan de financiamiento e inversiones?**

El financiamiento se lo realiza mediante el Banco Internacional y el Banco Promerica a través de concesión de créditos y giros bancarios. Las inversiones se lo realizan internacionalmente con la compra de divisas.

**3.- ¿Se realiza indicadores periódicamente para determinar la efectividad de los procesos?**

Los indicadores se lo realizan mensualmente se cuantifica en los tiempos de entrega como la presentación de Balances, la justificación de los fondos y la gestión de cobranzas.

**4.- ¿El departamento tiene políticas de funcionamiento?**

Si el departamento financiero tiene definidas políticas de funcionamiento como es el caso del cierre del mes, pagos a proveedores, declaraciones, transferencias, facturación con el propósito de cumplir efectivamente sus actividades

**5.- ¿Se tiene un software contable?**

El software contable que utiliza la empresa se llama PAT el cual se encuentra diseñado exclusivamente según los requerimientos de la empresa.

**Gracias por su atención**

## Conclusiones

- El sistema contable que maneja la empresa es básico, no es multifuncional no se cuenta con un sistema para costos.
- No existe un plan de financiamiento, en caso de generarse dificultades en cuanto a la legalidad, la empresa no cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades.

## Recomendaciones

### Al Gerente Financiero

- Implementación de un sistema contable multifuncional, el cual aplique un módulo exclusivo para costos para determinar el margen de utilidad y el análisis de costos unitarios.
- Realizar periódicamente (semestralmente, anualmente) un plan de financiamiento, considerándose en una alternativa para la obtención de recursos para disponer de efectivo permanente.

ELABORADO POR: C.S  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 15/10/2010  
FECHA: 15/10/2010

## SEDEMI S.C.C ENTREVISTA

**Fecha:** 15 de Octubre del 2010  
**Entrevistado:** Ing. Wilson Guaranda  
**Función:** Coordinador de Proyectos petrolero e industrial  
**Departamento:** Proyectos

Esta entrevista se ha diseñado según las necesidades del entrevistador:

**1.- ¿El departamento de Proyectos cuenta con políticas y procedimientos establecidos para la contratación e inducción de los empleados?**

El área de Recursos Humanos son los encargados de diseñar un conjunto de políticas y procedimientos para la atención al cliente para satisfacer los requerimientos y fortalecer la imagen institucional, pero no se ha realizado ni se ha planteado ningún procedimiento.

**2.- ¿Existe una delimitación de funciones de acuerdo al desempeño de cada trabajador?**

Todos los jefes departamentales tienen la disposición de delimitar las funciones de cada trabajador según sus competencias. Cada trabajador conoce sus actividades y responsabilidades según su cargo y manual de funciones.

**3.- ¿La Empresa cuenta con planes y programas de capacitación y actualización de conocimientos para el personal en Atención al Cliente de forma periódica?**

La empresa cuenta con planes y programas de capacitación para el personal en general. En lo referente al Servicio al Cliente no se ha realizado ningún plan de capacitación.

**4.- ¿Se realizan reuniones periódicas para estudiar y analizar el desempeño de cada sector?**

Se establece reuniones semanales entre el gerente y los coordinadores de proyectos, con el fin de evaluar resultados, resolver inquietudes y problemas. En caso de que se presente alguna urgencia de los proyectos se programa una reunión inmediatamente.

**5.- ¿La Empresa cuenta con manuales e instructivos que permitan clarificar el proceso que debe seguirse para el Servicio al Cliente?**

La empresa no cuenta con manuales diseñados exclusivamente para la atención al Cliente, solo se cuenta con políticas y responsabilidades para todo el departamento en forma general.

**Gracias por su atención**

PP2.11/20

### **Conclusiones**

- No existen manuales e instructivos para la atención al cliente, por lo tanto existe deficiencia en la fijación de políticas y responsabilidades.
- No se cumple con las reuniones semanales establecidas entre los responsables de los proyectos, existiendo dificultades en la coordinación de los proyectos

### **Recomendaciones**

#### **Al Coordinador de Proyectos y Asistentes de Proyectos**

- Asistir a un curso de capacitación para la atención de clientes, el cual permita ampliar la cartera existente de clientes.
- Establecer una reunión semanalmente, fijando fecha y hora para tratar sobre los proyectos en ejecución, con el propósito de tomar medidas preventivas en caso de presentarse alguna dificultad.
- Establecer un instructivo de políticas y responsabilidades para la atención al cliente, para lograr la satisfacción y ser evaluados a través de las encuestas.

**ELABORADO POR:** C.S  
**APROBADO POR:** A.P

**FECHA:** 15/10/2010  
**FECHA:** 15/10/2010



**SEDEMI S.C.C  
ENTREVISTA**

**Fecha:** 15 de Octubre del 2010  
**Entrevistado:** Patricio Costa  
**Función:** Coordinador de Contabilidad  
**Departamento:** Contabilidad

Esta entrevista se ha diseñado según las necesidades del entrevistador:

**1.- ¿Cuenta el departamento con un plan de cuentas de acuerdo a los productos que brinda la empresa?**

Se tiene un plan de cuentas diseñado según las actividades de la empresa, el mismo que es actualizado acorde a los requerimientos de la empresa

**2.- ¿Se han definido procedimientos específicos para la toma de inventarios de materia prima y de activos fijos?**

Actualmente no existen procedimientos establecidos para la toma de inventarios, pero se lo realiza mensualmente en inventarios de materia prima y los activos fijos no existe un control permanente.

**3.- ¿Se realizan reportes contables?**

Los reportes contables se lo realiza trimestralmente, el cual permite un análisis minucioso debido a que incluye los ingresos, los egresos y los costos de producción.

**4.- ¿Existen controles continuos para determinar la efectividad de las actividades?**

Los controles se lo realizan de manera permanente y las responsabilidades se encuentran establecidas en el manual de funciones. Además los controles son evaluados a través de indicadores de gestión.

**5.- ¿Se ha mejorado la interacción de la organización con el entorno en función de los sistemas de información que emplea?**

El avance tecnológico ha permitido que los sistemas de información se desarrollen ampliamente, de modo que permiten una mejor comunicación e interacción de la organización.

**Gracias por su atención**

**Conclusiones**

- No se cuenta con un instructivo para la toma de inventario físico, de manera que no se tiene un control continuo.

- No manejan indicadores financieros periódicamente como rentabilidad, solvencia, liquidez. Únicamente se manejan indicadores de gestión para cobranzas, presentación de informes, justificación de fondos.

### **Recomendaciones**

#### **Al Coordinador de Contabilidad**

- Desarrollar un instructivo para la toma de inventarios, el mismo que se debe especificar la clasificación del inventario, el tiempo de ejecución y los procedimientos a emplearse.
- Elaborar indicadores financieros trimestralmente, con el propósito que permitan evaluar la situación financiera de la empresa y tomar medidas preventivas a corto y largo plazo.

**ELABORADO POR:** C.S  
**APROBADO POR:** A.P

**FECHA:** 15/10/2010  
**FECHA:** 15/10/2010

**SEDEMI S.C.C**  
**ENTREVISTA**

**Fecha:** 15 de Octubre del 2011  
**Entrevistado:** Patricia Viscarra  
**Función:** Jefe de Recursos Humanos  
**Departamento:** Administrativo

Esta entrevista se ha diseñado según las necesidades del entrevistador:

**1.- ¿Cómo se efectúa la planeación de los recursos humanos?**

La planeación de los recursos humanos se lo realiza mediante la proyección de la demanda de productos y servicios, es decir de acuerdo a las necesidades y los requerimientos de la empresa considerando los recursos disponibles.

**2.- ¿Se dispone de una lista del personal actualizado?**

El área de recursos humanos tiene a su disposición la lista del personal que actualmente se encuentra laborando en la empresa, en el que se detalla información como fecha de ingreso, cedula, nombres completos, cuentas bancarias.

**3.- ¿Existe en la empresa personal con discapacidad especial?**

Actualmente la empresa cuenta con 3 personas de discapacidad especial, los mismos que se encarga de actividades de fácil comprensión que propicien su desarrollo emocional. Para este personal el trato es especial debido a que requieren un mayor cuidado.

**4.- ¿Se efectúa el análisis de puestos?**

El área de recursos humanos se encarga directamente de evaluar el cargo, analiza todas las funciones que desempeñará además elabora el perfil especificando el nivel académico, la experiencia laboral y las capacitaciones recibidas.

**5.- ¿Los contratos están revisados y aprobados legalmente?**

Los contratos se encuentran debidamente sellados y notariados de acuerdo a las disposiciones legales que exige el ministerio de Trabajo. El trámite se lo realiza cuando el trabajador firma el respectivo contrato ya sea en caso de renovación o en el inicio.

**Gracias por su atención**

## Conclusiones

- El área de Recursos Humanos únicamente maneja la información a través de Excel, no dispone de un sistema computarizado para el cálculo de los roles y demás beneficios de ley.
- La información del personal solo disponen en carpetas personales, sin tener otro archivo de respaldo.
- Para la obtención de reportes, se realiza manualmente de modo que causa demoras en su elaboración

## Recomendaciones

### Al Jefe de Recursos Humanos

- Adquirir un software administrativo para procesar la información del personal, obteniendo informes oportunos y bases automatizadas para generar rapidez en el proceso.
- Emplear un sistema de seguridad (Claves y accesos restringidos) en los archivos Excel, de manera que la información sea confidencial y reservada.
- Obtener un respaldo de la información realizándose mediante un archivo digital

ELABORADO POR: C.S  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 15/10/2010  
FECHA: 15/10/2010

**SEDEMI S.C.C  
ENTREVISTA**

**Fecha:** 15 de Octubre del 2010  
**Entrevistado:** Diana Pillajo  
**Función:** Jefe de Compras  
**Departamento:** Administrativo

Esta entrevista se ha diseñado según las necesidades del entrevistador:

**1.- ¿Dispone la empresa el espacio y equipos adecuados para el manejo en las Adquisiciones?**

La Empresa cuenta con el espacio suficiente para la mercadería adquirida, posee lugares diferentes para el material, se realiza una clasificación de la materia prima, consumibles y equipos de seguridad. Con referencia a los equipos no existe ninguna herramienta, únicamente se maneja con hojas de egresos de material manualmente, por lo tanto el control no es óptimo.

**2.- ¿Se negocian con los proveedores las condiciones contractuales?**

Al ejecutar una adquisición se basa inicialmente todas las condiciones en el que se establece el precio, el tiempo de entrega, descuentos. Las negociaciones depende de la cantidad, es decir mayor cantidad que se adquiera los precios son convenientes.

### **3.- ¿Qué trámite se realiza cuando un producto se caduca?**

Los productos que dispone la empresa son de acero de manera que no se puede caducar el único daño que puede ocasionar es cuando se oxida el producto, las adquisiciones se lo realiza en base de la hoja de requisición para cada proyecto específico. El material que se dispone en stock son las planchas de acero.

### **4.- ¿Cómo se verifica la recepción de los materiales?**

La verificación de los materiales se lo realiza a través de la orden de compra emitida por compras y también con la factura y la guía de remisión emitida por el proveedor, las mismas que deben coincidir en la descripción, cantidades y valores. Sin en caso de presentar algún error, se deberá modificar inmediatamente.

### **5.- ¿Se ejecuta importaciones y exportaciones de los productos a emplearse?**

Las exportaciones se lo realizan de manera constante debido a que la materia prima que se adquiere es de procedencia de Chile, Colombia, Ucrania, China. Durante toda la trayectoria de Sedemi solo se ha realizado dos importaciones siendo los lugares de su procedencia Venezuela y Chile.

**Gracias por su atención**



## Conclusiones

- Las compras se las realizan bajo requerimientos según los proyectos, en ocasiones existen escasez de material y/o los materiales se han utilizado para otro proyecto de manera que no existe un control exhaustivo.
- La recepción del material se lo realiza de manera manual, comprobando de acuerdo a la orden de compra y factura emitida por el proveedor.

## Recomendaciones

### A l Jefe de Compras

- Obtener 3 proformas mínimas de los productos solicitados para realizar el análisis respectivo y proceder con la compra con el propósito de seleccionar la opción más conveniente.
- Realizar un control de la recepción de los materiales en base al sistema contable, de manera que se emita un comprobante de ingreso para ser adjuntada a la factura del proveedor, en caso de existir retrasos en la entrega se detallara las respectivas multas.

ELABORADO POR: C.S  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 15/10/2010  
FECHA: 15/10/2010

## SEDEMI S.C.C

### ESTATUTOS

#### 1.- COMPARECIENTES

Los señores Rafael Humberto Proaño y Esteban Rafael Proaño son comparecientes de estado civil casados, de nacionalidad ecuatoriana, domiciliados en la ciudad de Sangolquí, de transito por esta ciudad de Quito, mayores de edad, libres y capaces para contratar y obligarse, quienes en forma libre y voluntaria, tienen a bien constituir una sociedad Civil y Comercial, SERVICIOS DE MECÁNICA INDUSTRIAL DISEÑO CONSTRUCCIÓN Y MONTAJES S.C.C, la misma que se regirá las disposiciones pertinentes del Título XXVI del Código IV del Código Civil ecuatoriano y supletoriamente por la ley de Compañías, en la que fuere aplicable la misma.

#### 2.- DENOMINACIÓN

Esta sociedad se denominara “SEDEMI SERVICIOS DE MECÁNICA INDUSTRIAL DISEÑO CONSTRUCCIÓN Y MONTAJES S.C.C”

#### 3.- OBJETO SOCIAL

Los comparecientes deciden agruparse para formar esta sociedad Civil y Comercial, que se dedicara:

- Diseño, Construcción, Montaje, Mantenimiento y operación de proyectos eléctricos, mecánicos y civiles
- Importación, exportación, fabricación, y comercialización de productos de acero, aluminio, cobre, zinc, etc.
- Importación, exportación, construcción, y comercialización de partes y piezas de sistemas industriales eléctricos y telefónicos

- Abrirá centros de acopio y expendio de materiales, insumos, partes y piezas importadas, exportadas y fabricadas
- Participara en contratos, licitaciones, tanto públicos como privados, nacionales e internacionales. La sociedad para cumplir con su objeto social podrá celebrar cualquier acto o contrato civil o de comercio, inclusive tendrá las facultades para presentarse a cualquier concurso de precios, ofertas y licitaciones. Podrá importar y exportar sus productos, materia prima, maquinarias, y todo lo que tenga relación a su objeto social, adquirir vehículos, muebles e inmuebles que estén de acuerdo y en capacidad para la producción y transportación de materiales, insumos, partes y piezas importadas, exportadas y fabricadas, materia prima y sus derivados, así como la adquisición de espacios aptos para los centros de acopio, expendio, fabricación y manufacturación. Podrá ocasionalmente participar en otras sociedades o complementarlas pudiendo asociarse o fusionarse con la aprobación de la totalidad del capital social.
- Podrá contratar con terceros para cumplir con su objeto social.

#### 4.- CONSTITUCIÓN

Los comparecientes declara que el capital suscrito y pagado es de cinco mil participaciones de un dólar de los estados Unidos de Norteamérica cada una, iguales e indivisibles, suscritas y pagadas de la siguiente forma: Los comparecientes declaran que el capital social se encuentra suscrito y pagado conforme del cuadro siguiente:

<b>Nombre de socios</b>	<b>Participaciones</b>	<b>Valor</b>
Rafael Humberto Proaño	2500	\$ 2.500
Esteban Rafael Proaño	2500	\$ 2.500
Total	5000	\$ 5.000

## **5.- DOMICILIO**

La sociedad civil y comercial, tendrá su domicilio en la ciudad de Sangolquí, cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha, pero la sociedad podrá abrir en sucursales en cualquier parte de la República del Ecuador o del Extranjero

## **6.- DURACIÓN Y TERMINACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL**

- La presente sociedad tendrá una duración de 30 años, contados a partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, plazo que podrá ser prorrogado o reducido conforme a las conveniencias de los socios, reunidos en Junta General.
- Podrá disolverse o liquidarse la sociedad en forma anticipada siempre y cuando se observen las disposiciones legales del caso, y concurra la totalidad del capital social;
- La sociedad no terminará, disolverá, ni se liquidará por muerte de uno de los socios; en caso de muerte de uno de ellos sus herederos tendrán el plazo de 30 días improrrogables, para presentar un procurador común, para la partición de las participaciones del causante entre los herederos en caso de no hacerlo, será un juez de lo civil quien lo designe.

## **7.- DIRECTIVA**

La sociedad estará gobernada por la Junta General y Administrada por el Gerente. La junta General de socio es el órgano supremo de la sociedad se reunirá de manera ordinaria cada semestre en la semana subsiguiente a la finalización del ejercicio económico semestral y extraordinariamente cuando por tal carácter sea convocada. Las convocatorias a la Junta General serán hechas por el Gerente mediante carta o esquema dirigido a cada uno.

## **8.- ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS**

La asamblea General de socios es el organismo supremo y sus decisiones adoptadas por mayoría simple, esto es la votación de la mitad mas uno de sus participaciones son, obligatorias para la sociedad y los socios. Presidirá la asamblea el socio que sea elegido para el efecto; y el gerente hará las veces de secretario, con voz informativa sin voto.

## **9.- GERENTE**

El gerente de la sociedad, será elegido por la junta general de socios, para un PERÍODO de cinco años, pudiendo ser reelegido indefinidamente, podrá ser o no socio. Es el representante legal de la sociedad y sus funciones son las de administrar la sociedad, precautelar los bienes, llevar bajo su responsabilidad los registros económicos y contables, fijar las políticas administrativas, presentar los estados financieros a la junta general, Contratar personal y removerlo de ser necesario, fijar y pagar sueldos; y en fin todos los actos que tengan que ver con la administración y el correcto manejo de la sociedad.

El gerente Podrá delegar todas o parte de sus capacidades por medio de poder especial.



**Documento proporcionado por el cliente**

**SEDEMI S.C.C**

**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE SEDEMI S. C. C.**

**CAPÍTULO I**

**INTRODUCCIÓN:**

**ART. 1.- SEDEMI S. C. C** es una Sociedad Civil y Comercial, con domicilio en la ciudad de Sangolquí, provincia de Pichincha, cuya actividad principal es el diseño, construcción y galvanizado de estructuras metálicas y con actividades en diferentes ciudades del país; la cual, en cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo, emite el presente Reglamento Interno de Trabajo, para garantizar y regular el normal desenvolvimiento de las relaciones laborales de todo el personal que labora bajo su dependencia en el ámbito nacional.- En consecuencia, la aplicación del presente reglamento será en el ámbito nacional.-

**ART. 2.-** En lo posterior se podrán utilizar los términos Empresa o Empleador para referirse a SEDEMI S. C. C y TRABAJADORES cuando se refiera a empleados y trabajadores en general.-

**ART. 3.-** Para que todos los Trabajadores tengan conocimiento del presente Reglamento, la Empresa tendrá en permanente exhibición, un ejemplar de este documento en un lugar visible, y; adicionalmente mandará a imprimir los folletos necesarios a fin de repartir entre todos los trabajadores de la Empresa.-

**ART. 4.-** Tanto el Empleador cuanto sus Trabajadores se sujetarán al estricto cumplimiento de las normas de este Reglamento. Su desconocimiento por parte del trabajador no será motivo de excusa para su cumplimiento.-

**ART. 5.-** La Empresa y sus Trabajadores deberán cumplir estrictamente, las obligaciones que de manera recíproca, se impongan en los contratos de trabajo suscritos entre sí.-

**ART. 6.-** El Gerente General o sus delegados expresamente autorizados, son los únicos para contratar personal, así como para dar por terminadas las relaciones laborales, previa presentación de la respectiva petición de visto bueno o desahucio, ante autoridad competente.-

## **CAPÍTULO II**

### **CLASIFICACION Y ADMISION DE LOS TRABAJADORES:**

**ART. 7.-** Los Trabajadores de la Empresa se clasifican en permanentes y temporales; y, administrativos y de taller:

Son Trabajadores permanentes, quienes han sido contratados para la prestación de sus servicios por un tiempo no menor a un año y que luego dichos contratos se han prorrogado por un tiempo indefinido.-

Son Trabajadores temporales quienes han sido contratados para prestar servicios de acuerdo a las siguientes modalidades contempladas en el Art. 14 del Código de Trabajo:

- 1) A prueba y no se ratifique su permanencia después de éste período
- 2) ocasionales
- 3) eventuales
- 4) por tiempo fijo
- 5) los demás que determine la ley.-

Son Trabajadores Administrativos, quienes han sido contratados para prestar servicios en el área administrativa de la Empresa, con diferentes grados de responsabilidad y coordinación.

Son Trabajadores de la Taller, quienes han sido contratados para prestar servicios en el área industrial de la Empresa.

**ART. 8.-** Toda persona que aspire a ser trabajador de la empresa deberá presentar previa a su contratación los siguientes documentos:

1. Hoja de vida
2. Formulario solicitud de empleo Sedemi S. C .C
3. Fotocopia de la cédula de identidad o ciudadanía
4. Fotocopia del certificado de votación
5. Record Policial actualizado
6. Fotocopia y carne de afiliación al IESS, si lo tuviere
7. Títulos obtenidos (instrucción formal reconocidos y refrendados por el CONESUP)
8. Certificados de cursos o seminarios
9. Certificados de sus dos últimos trabajos
10. Partida de matrimonio (casados)
11. Partida de nacimiento de hijos
12. Certificado médico
13. Dos fotos tamaño carné
14. Licencia profesional de conducir en caso de choferes
15. Pasaporte con visa de trabajo y carne ocupacional, en caso de extranjeros.-
16. Copia del carne emitido por el CONADIS para personal discapacitado

**ART. 9.-** El Trabajador que fuere aceptado a prestar sus servicios en la empresa, deberá proporcionar la dirección de su domicilio permanente y el respectivo número telefónico que facilite su ubicación.- Está obligado además, a comunicar cualquier cambio de dirección domiciliaria, dentro de los tres primeros días de ocurrido el hecho y en caso de no hacerlo será considerado por la Empresa como falta de disciplina.



**ART. 10.-** En caso de comprobarse la falsedad de cualquiera de los datos solicitados, la Empresa procederá a separar inmediatamente al Trabajador que proporcione los datos o no los cambió oportunamente, dando por terminado el contrato de trabajo sin necesidad de desahucio, de conformidad con lo dispuesto en el numeral segundo del Art. 310 del Código de Trabajo.-

**ART. 11.-** La Empresa exigirá pruebas de capacidad, conocimiento y suficiencia a las personas que ofrezcan sus servicios a ella, en todos los casos que considere necesarios.-

**ART. 12.-** Cumplidos los requisitos de admisión que fija el presente Reglamento se celebrará el contrato de trabajo por escrito y en tres ejemplares; el original quedará archivado en la Inspección del Trabajo; la primera copia será para el expediente personal que mantiene la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa y la segunda será entregada al Trabajador.-

**ART. 13.-** Todo contrato de trabajo será registrado debidamente ante la autoridad competente, dentro del plazo determinado por la Ley.-

**ART. 14.-** Los contratos individuales de trabajo serán elaborados por SEDEMI S.C.C de acuerdo a las diferentes modalidades previstas en el presente Reglamento Interno.-

**ART. 15.-** En cumplimiento a las normas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, la Empresa remitirá, dentro de los cinco primeros días el aviso de entrada del trabajador a la Empresa.- Igualmente el aviso de salida, luego de ocurrido el hecho.-

**ART. 16.-** Por las condiciones en que se desarrollan las actividades de la empresa, El empleador de conformidad con lo pactado en los contratos individuales de trabajo, podrá disponer el cambio o reubicación temporal o permanente.

**ART. 17.-** Ningún Trabajador podrá considerarse despedido, sino cuando hubiese sido notificado en forma legal, por el Gerente General o el funcionario autorizado para ello.-

### **CAPÍTULO III**

#### **DE LAS JORNADAS DE TRABAJO HORARIOS Y CONTROL DE ASISTENCIA:**

**ART. 18.-** La jornada de trabajo a laborarse en La Empresa será de ocho horas diarias y cuarenta semanales, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, salvo las excepciones contempladas en la ley y este Reglamento.-

**ART. 19.-** Todo el personal deberá presentarse a prestar sus servicios en las horas indicadas en los artículos precedentes.-

La Empresa concede una tolerancia de hasta diez minutos de las horas fijadas para que el personal se integre a sus labores; pero no podrán incurrir en ese atraso más de tres veces al mes.-

Todos los Trabajadores están obligados a cumplir las 40 horas semanales de labor cumpliendo de manera estricta con los horarios fijados por la empresa; quien se reserva el derecho de poder variarlos, conforme las disposiciones legales.-

**ART. 20.-** El empleador se reserva la facultad de determinar el personal que laborará bajo la modalidad de turnos por las circunstancias del tipo de actividad de la empresa, los mismos que serán rotativos.-

**ART. 21.-** De conformidad con lo dispuesto en el Art. 50, inciso segundo y numeral 2) del Art. 52 del Código de Trabajo vigente, previo mutuo acuerdo, la Empresa podrá solicitar al Trabajador que realice su labor cualquier día de la semana, incluyendo los días sábado,

Domingo y demás días de descanso obligatorio; estableciendo los turnos correspondientes para no interrumpir las funciones y actividades de la Sociedad; señalando de acuerdo a esta misma actividad, los días de descanso que los empleados gozarán en cualquier otro día de la semana sin que sea necesariamente sábados y domingos, los cuales serán considerados como jornada ordinaria de trabajo sin derecho a recargo alguno.-

Los días de descanso y los turnos de trabajo se harán conocer al empleado con la debida anticipación.-

**ART. 22.-** En circunstancias necesarias, los Trabajadores concurrirán a laborar en jornadas suplementarias previo acuerdo con el empleador, dentro del límite señalado por la ley.-

La empresa reconocerá las jornadas suplementarias y extraordinarias de trabajo debidamente autorizadas y pagará con los recargos de ley, de conformidad con las estipulaciones individuales de cada contrato de trabajo.-

Además, los trabajadores laborarán cuando se requiera aumento de la jornada por causa de fuerza mayor, de amenazar u ocurrir algún accidente o riesgo

**ART. 23.-** Las horas fijadas en los horario de trabajo inician y dan término a la labor efectiva.- En consecuencia, a la hora de inicio el Trabajador deberá estar en el sitio asignado y laborando; lo mismo se entenderá a la hora fijada para el término de la jornada, bien sea doble jornada o jornada única, no están definidas la jornada única y doble.- Ningún trabajador podrá cambiar el turno de trabajo sin autorización del superior jerárquico.-

**ART. 24.-** Ningún trabajador podrá abandonar su lugar de labor asignado durante las horas laborables sin permiso escrito del superior jerárquico competente y autorizado para ello; permisos que serán concedidos solamente por enfermedad.

**ART. 25.-** Se considerarán causas justas para atrasos o faltas; enfermedad del Trabajador debidamente comprobada por medio del certificado médico respectivo, otorgado o refrendado por el I.E.S.S., calamidad doméstica y fuerza mayor, a satisfacción de la empresa, en concordancia con las normas del Art. 54 del Código de Trabajo, inciso segundo.-

**ART. 26.-** No habrá limitación de jornada para los Trabajadores que desempeñen cargos de dirección, administración o confianza, ni para los que se ocupen en actividades discontinuadas o intermitentes, los cuales deberán laborar todo el tiempo que fuere necesario para llenar cumplidamente sus deberes, sin que el servicio prestado fuera del horario

Se aclara que la remuneración que se señale en los respectivos contratos de trabajo a los empleados encargados de las actividades mencionadas en este artículo, comprende e incluye el trabajo que deban o tengan que desempeñar durante la prolongación de la jornada ordinaria o durante todo el tiempo necesario para cumplir sus deberes.- Una vez convenida la remuneración con dichos empleados se presumirá que las partes han tenido previamente en cuenta la índole de sus funciones, sin que posteriormente proceda reclamo alguno por tal concepto.-

**ART. 27.-** Son días de descanso los señalados en el Art. 65 del Código de Trabajo.- En los días de fiesta y de descanso obligatorio, los Trabajadores no están obligados a laborar; sin embargo, si es que tales días cayeren dentro de los turnos de trabajo establecido, el Trabajador a quien tocare este turno estará obligado a laborar, pero el trabajo en tales días será pagado con el recargo correspondiente o compensado con días libres

**ART. 28.-** Cuando se realice el trabajo por turnos, acatando las normas legales establecidas en el Código de Trabajo y las disposiciones del presente Reglamento Interno, los Trabajadores están obligados a cumplir estrictamente los horarios

**ART. 29.-** SEDEMI S. C. C solo pagará el descanso semanal a los Trabajadores que habiéndose obligado a prestar sus servicios en todos los días laborales de la semana, no falten al trabajo o que si lo han hecho sea por justa causa, por disposición de la ley o de la empresa, al tenor de lo prescrito en el Art. 54 del Código de Trabajo.-

**ART. 30.-** El registro de asistencia se llevará por tarjetas individuales que deberán ser marcadas en un reloj tanto al iniciarse una jornada como al terminar la misma, bien sea doble jornada o jornada única.- Cuando no existan relojes marcadores o éstos dejaren de funcionar, la asistencia se controlará mediante la utilización de registros escritos en los cuales, cada Trabajador deberá consignar su firma tanto a la entrada como a la salida.-

**ART. 31.-** Si por la modalidad del trabajo y por la naturaleza de funciones, el Trabajador debe ingresar y salir del centro de trabajo, estará obligado a timbrar la tarjeta de ingreso y salida en cada ocasión o a firmar el registro de control de asistencia.-

**ART. 32.-** Las tarjetas de asistencia deberán ser timbradas personalmente en el reloj marcador con el debido cuidado, de manera que éstas queden impresas con absoluta claridad.- Las marcas defectuosas, confusas, manchadas, extrañas, etc. que no se deban a desperfectos de los relojes marcadores se entenderán por no marcadas y se considerarán como incumplimiento de las obligaciones del Trabajador.-

**ART. 33.-** La omisión de una marcación en la tarjeta a la hora de entrada o de salida o en cualquier otro momento que deba marcar la tarjeta de asistencia, harán presumir ausencia a la correspondiente jornada; toda vez que este sistema de marcación de tarjeta constituye un medio de control de asistencia siempre que no fuera justificada tal omisión con la debida oportunidad.-

**ART. 34.-** Las tarjetas serán marcadas en los relojes por los Trabajadores, de manera personal e indelegable.- El incumplimiento de estas disposiciones reglamentarias será sancionado como falta grave de disciplina, tanto para el infractor, cuanto para el beneficiario, dando lugar a la terminación de las relaciones laborales previo visto bueno, de acuerdo al Art. 172 numeral segundo del Código de Trabajo.

**ART. 35.-** El abandono del trabajo en horas laborales, sin permiso del superior jerárquico o de las personas autorizadas para el efecto, será sancionado como falta grave y de acuerdo a este mismo Reglamento.-

#### **CAPÍTULO IV**

#### **DE LOS PERMISOS Y LICENCIAS:**

**ART. 36.-** Las personas autorizadas para conceder permisos o licencias según las modalidades establecidas en el presente reglamento son el Gerente General, Gerente de Producción o quien les subrogue.

**ART. 37.-** Serán válidos sólo los permisos determinados en este reglamento, los cuales serán por escrito y llevarán la firma de la persona.- Los permisos reconocidos por la Empresa son los siguientes:

1. Permisos médicos remunerados para concurrir a citas con facultativos del IESS.- El pago de estos permisos se efectuará sólo por el tiempo que fuere debidamente justificado con el certificado otorgado por el I.E.S.S. y que será presentado en Recursos Humanos; en caso contrario se tendrán como faltas injustificadas.-
2. Permisos médicos con remuneración de hasta tres días de descanso por prescripción médica autorizados por los facultativos del IESS.- En caso de ser mayor el tiempo de descanso, se estará a los Reglamentos del IESS al respecto.-

3. Permisos o licencias sin sueldo o anticipo a vacaciones serán autorizadas solamente por el Gerente General, Coordinador de Recursos Humanos o quien les subrogue.-
4. En caso de fallecimiento de familiares del empleado, se estará a lo prescrito en el numeral 30 del Art. 42 del Código del Trabajo.-
5. Los Trabajadores que tengan que ausentarse de su trabajo por motivos del trabajo mismo o para cumplir comisiones de servicios, recibirán la autorización de su superior inmediato.-
6. La Empresa concederá permisos personales, debidamente solicitados sujetos a recuperación de horas dentro de los 8 días subsiguientes y en caso de no hacerlo, se descontará el tiempo no laborado.-
7. La Empresa podrá conceder a los trabajadores permisos no remunerados, siempre que se lo solicite con la anticipación suficiente de 24 horas y las razones del caso así lo ameriten.-

**ART. 38.-** En los casos de necesidad extrema, calamidad doméstica, fuerza mayor u otra circunstancia similar, en ausencia de las personas facultadas para conceder permisos; podrán concederlos el superior jerárquico; los mismos que están sujetos a la aprobación por parte de las autoridades de la Empresa.-

**ART. 39.-** El Gerente General, Coordinador de Recursos Humanos o quien les subrogue son las únicas personas con autoridad para justificar faltas al trabajo.-

**ART. 40.-** El Trabajador que estuviere enfermo deberá comunicar a Recursos Humanos o al Superior inmediato, dentro de los tres primeros días de enfermedad.- Si no lo hiciera así, se considerará su inasistencia al trabajo como

injustificada, a menos que demuestre a satisfacción de la empresa que estuvo en absoluta imposibilidad de dar dicho aviso.

**ART. 41.-** Los Trabajadores de SEDEMI S. C. C. tendrán que cumplir las obligaciones que les corresponde en el fiel desempeño de sus labores, según lo establecido en los contratos individuales de trabajo, Código del Trabajo, por la costumbre establecida en la empresa, por la ley y adicionalmente las siguientes:

1. Considerar y respetar en forma permanente a los superiores y compañeros de trabajo, sin excepción alguna.-
2. Cuidar de la seguridad personal y la de los demás Trabajadores de la empresa, acatando las normas de higiene y seguridad ordenadas por las autoridades competentes.-
3. Cumplir estrictamente las órdenes de los superiores y respetarlas.-
4. Mantener buena conducta y corrección en todo sentido, respetando las normas de moral y disciplina.-
5. Procurar total armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales, durante el desempeño de sus labores
6. Permanecer durante la jornada de trabajo en el lugar donde debe desempeñarlo.-
7. Hacer las observaciones, reclamos, solicitudes y sugerencias a que hubiere lugar, por intermedio de su superior jerárquico y en debida forma.-
8. Mantener la actividad y ejecución del trabajo dentro de los límites técnicos establecidos o suspenderlos en los casos ordenados.-
9. Someterse a los exámenes médicos que la empresa disponga, siempre y cuando no atenten a la integridad del trabajador
10. Cuidar debidamente las máquinas y equipos a su cargo, con el objeto de conservarlos en perfecto estado de funcionamiento debiendo además dar aviso a sus superiores en los casos que dichos implementos sufrieren algún daño o desperfecto, para la inmediata reparación.-



11. Realizar el trabajo que le corresponde en la mejor forma evitando todo daño, desperfecto o desmejora de las gestiones a su cargo.-
12. Cumplir exactamente con los horarios y turnos de trabajo.-
13. Informar oportunamente a sus superiores todo aquello que a su juicio pueda perjudicar o entorpecer la marcha normal y óptima de su trabajo o de la empresa.-
14. Suministrar a sus superiores toda la información completa y detallada de cualquier daño o novedad que se produzca en los bienes o intereses de la empresa y de sus clientes, aun de aquellos que no se hallen bajo su cuidado y tuviere conocimiento.-
15. Registrar personalmente su asistencia
16. Solicitar en debida forma y por escrito los permisos.-
17. Mantener en debida reserva las políticas de las empresa y cualquier aspecto, documentos, etc. que diga relación con las actividades empresariales.-
18. Dar aviso por justa causa si no pudiera concurrir a laborar.- Al reintegrarse al trabajo el Trabajador que hubiera estado enfermo, deberá justificar su falta con el respectivo certificado médico preferentemente del IESS, que lo entregará en el Departamento de Recursos Humanos.-
19. Los jefes departamentales y supervisores en general, son responsables de la marcha del personal a su cargo así como de la puntualidad de los Trabajadores.-
20. Cuidar que no se desperdicien los materiales que el trabajador recibe para su labor y, devolver todo cuanto no fuere utilizado.
21. Realizar individual y/o colectivamente los trabajos que se les confían con absoluta responsabilidad, eficiencia y honradez.
22. Supervisar al personal asignado a su mando e informar inmediatamente cualquier novedad al superior jerárquico, respecto a su comportamiento y rendimiento en la ejecución de las labores asignadas.

23. Rendir cuentas sobre los dineros entregados para comisiones, compras u otras funciones de trabajo, en el menor tiempo posible.
24. Avisar al superior por lo menos con 24 horas de anticipación cuando requiera permiso por alguna razón, siempre que sea debidamente justificada.
25. Abandonar los locales de trabajo, u obras en forma inmediata, luego de concluida su jornada de trabajo, salvo que estuviere autorizado para laborar en jornadas suplementarias.
26. Responsabilizarse por la ropa, equipos y herramientas entregadas por la Empresa para el trabajo.
27. Utilizar en debida forma los equipos de protección personal entregados por la Empresa.
28. Todas las demás obligaciones inherentes a sus funciones

## **CAPÍTULO VI**

### **DE LAS PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES:**

**ART. 42.-** Además de las Prohibiciones establecidas en el Art. 46 del Código del Trabajo y en el presente Reglamento Interno, se prohíbe lo siguiente:

1. Divulgar cualquier información reservada que hubiera conocidos.- Los empleados de contabilidad deben guardar la correspondiente reserva en todos los asuntos que se tramiten en esas oficinas, ya que la única autoridad llamada a conocerlos es la Gerencia General, o las personas autorizadas por ésta.-
2. Suspender las labores, promover suspensiones o participar en ellas y que no estén permitidas por la Ley. En igual forma la demora para el inicio de la jornada de trabajo, sin fundamento legal.
3. Trabajar en la misma actividad para otra persona natural o jurídica mientras esté vigente su contrato con la empresa.-
4. Introducir bebidas alcohólicas y/o estupefacientes y consumirlas durante la jornada de trabajo.-

5. Presentarse a laborar bajo los efectos del alcohol o estupefacientes, aunque no se hallare embriagado o drogado.-
6. Intervenir en actividades políticas o religiosas en los locales de la empresa.-
7. Aceptar visitas en los lugares de trabajo durante la jornada de trabajo, sin autorización, salvo casos estrictamente necesarios.
8. Alterar, borrar, rectificar, destruir o desaparecer las tarjetas de asistencia del reloj marcador, ya sean propias o de cualquier otro compañero de trabajo.-
9. Causar daños de cualquier índole a las pertenencias de la empresa, edificios, maquinarias, equipos de oficina, muebles, etc.-
10. Escribir leyendas o comunicaciones ofensivas a la dignidad de la empresa, de sus funcionarios o de sus compañeros de trabajo.-
11. Hacer préstamos en dinero u otros valores entre compañeros de la empresa considerándose cuando tales actos no impliquen usura o extorsión.-
12. Dormir, distraerse en cualquier forma o distraer a los demás trabajadores durante la jornada de trabajo.-
13. Hacer trabajos personales o de terceros, utilizando materia prima, maquinaria y tiempo de la empresa, durante las horas de trabajo.-
14. Revelar información que se le han confiado por el desempeño de sus funciones.-
15. Utilizar los locales de la empresa para reuniones de cualquier índole, sin autorización previa del Gerente General, Coordinador de Recursos Humanos o de quien les subrogue.-
16. Hacer afirmaciones falsas o tendenciosas sobre la empresa, sus funcionarios o sus actividades, insinuar, crear o propagar rumores que impliquen a la empresa, trabajadores, empleados, ejecutivos u otros.-
17. Publicar leyendas o comunicados ofensivos a la dignidad de la Empresa, sus funcionarios, sus familiares o compañeros de trabajo.-
18. Ofender, hostilizar o agredir a los superiores y compañeros de trabajo.-

19. Abandonar el Trabajador su sitio de labor; salvo la existencia de justa causa y previo permiso del superior jerárquico.-
20. Es prohibido de manera terminante al trabajador el acceso a otro sitio de trabajo que no sea el suyo propio, siempre que no tenga la autorización o instrucción del superior jerárquico respectivo.-
21. Es terminantemente prohibido que los Trabajadores realicen cambios en los procedimientos de la empresa, diseños técnicos u otro tipo de alteraciones, sin la autorización del Gerente General o quien lo subrogue.-
22. Incitar, fomentar o participar en manifestaciones hostiles de cualquier clase contra la compañía, superiores o compañeros de trabajo.-
23. Timbrar la tarjeta de otro empleado o alterar, borrar o rectificar las tarjetas de asistencia al trabajo siendo igualmente culpable tanto el Trabajador que ejerce esta acción como el que se beneficia de la misma.-
24. Concurrir al trabajo portando armas, salvo que fuera guardia o vigilante.-
25. No se permitirá el ingreso sin autorización e inspección de portafolios, paquetes y similares, los mismos que deberán ser entregados en el lugar asignado.-
26. Efectuar rifas, juegos de azar, suscripciones o cualquier clase de propaganda o publicidad, si no existe autorización para ello.
27. Proporcionar datos falsos a la Empresa, respecto a su identificación y trabajos anteriores
28. Las demás prohibiciones establecidas en la ley laboral y leyes específicas inherentes a las funciones desempeñadas.-

## **CAPÍTULO VII**

### **DE LAS SANCIONES:**

**ART. 43.-** En procura de precautelar la disciplina, orden, respeto y jerarquía en el desarrollo de sus actividades, la empresa instituye las siguientes sanciones, para los casos de indisciplina:

1. Amonestación verbal o llamada de atención.-
2. Amonestación escrita.-
3. Multas que en ningún caso serán mayores al equivalente del 10% de la remuneración diaria.

**ART. 44.-** Las faltas leves serán sancionadas con amonestación verbal y en caso de reincidencia se sancionará con multa.-

**ART. 45.-** Las faltas injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo dentro de un período mensual de labor, se sancionarán con amonestación verbal la primera vez y con multa la tercera, sin perjuicio de lo prescrito en el Art. 54 del Código Laboral.-

**ART. 46.-** Las faltas injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo por más 3 veces consecutivas o de cuatro ocasiones no consecutivas dentro de un período mensual de labor serán consideradas como faltas graves.-

**ART. 47.-** Para efecto de la aplicación de las sanciones de acuerdo a lo estipulado en el Artículo 43 de este Reglamento, se consideran faltas leves a las constantes en los numerales 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 21, 22, 26 y 27 del Art. 41; y numerales 6, 7, 11, 12, 15, 17, 18, 20, 21, 26 y 27 del Art. 42; de este Reglamento Interno de Trabajo.-

**ART. 48.-** Para la aplicación de las sanciones de acuerdo a lo estipulado en el Artículo 43 de este Reglamento, se consideran faltas graves, el incumplimiento

de las normas de Higiene y seguridad industrial; lo prescrito en los numerales 2, 8, 10, 11, 16 y 24 del Art. 41; y numerales 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 13, 14, 16, 19, 23, 24, 25 y 28 del Art. 42 de este Reglamento

Interno de Trabajo, además de aquellas que estuvieren expresamente determinadas como tales, en las diferentes normas de este instrumento.-

**ART. 49.-** El incumplimiento de las normas constantes en este reglamento, será sancionado según las estipulaciones del Código de Trabajo y el presente CAPÍTULO y la aplicación de sanciones será decidida por la empresa, según la gravedad de la falta.-

### **CAPÍTULO VIII**

#### **DE LAS VACACIONES ANUALES:**

**ART. 50.-** Todos los Trabajadores gozarán de las vacaciones anuales establecidas en el Código de Trabajo, esto es quince días anuales de descanso, incluidos los días no laborables, por cada año completo de servicios a órdenes de SEDEMI S.C.C y que constarán en los respectivos cuadros elaborados por la empresa y que se exhibirán con la oportunidad debida.- Sin embargo, si por razones de orden técnico o de confianza, el empleador solicitare el concurso de algún Trabajador, podrá negar la vacación de ese año para acumularla en el siguiente.-

Adicionalmente la fecha de vacaciones podrá anticiparse o diferirse de mutuo acuerdo, siempre que el Trabajador solicite dicho cambio con anticipación al Departamento de Recursos Humanos.-

**ART. 51.-** La elección entre el goce de vacaciones adicionales o el pago en dinero será de exclusiva decisión de la empresa, de conformidad con el Código Laboral.-

**ART. 52.-** La empresa pagará al Trabajador el equivalente en dinero, con dos días de anticipación a la fecha de hacer uso de sus vacaciones anuales.-

**CAPÍTULO IX**  
**DE LAS REMUNERACIONES Y PERÍODOS DE PAGO:**

**ART. 53.-** Salvo los casos en que se convenga pagos parciales anticipados, el salario o sueldo se pagará en forma mensual, según lo acordado en el respectivo contrato de trabajo, directamente al Trabajador o a la persona a quien autorice expresamente para recibir los valores correspondientes a su remuneración.-

De todo pago realizado por la Empresa, el Trabajador o quien reciba en virtud de su autorización escrita, firmara los roles, planillas o recibos según disponga la Empresa.-

**ART. 54.-** El monto de los sueldos y salarios que percibe el Trabajador, cubre y comprende, de acuerdo con el Código de Trabajo, el pago que corresponde a los días de descanso obligatorio remunerado y comprendidos dentro del mismo PERÍODO, quincenal o semanal, independientemente de la modalidad de trabajo, turnos y horarios.

**Documento proporcionado por el cliente**

### **Conclusiones**

- Las reformas estatutarias no se encuentra de acuerdo a las actividades actuales de la empresa, existen cambios que se han realizado pero no se han modificado legalmente.
- En el reglamento interno de trabajo se establecen obligaciones del empleador que no se cumple a cabalidad, sin embargo consta en los artículos.

### **Recomendaciones**

#### **Al Gerente General**

- Realizar reformas estatutarias para que exista legalidad en las actividades que se realizan dentro de la empresa para que se cumpla según las disposiciones legales.
- Cumplir el reglamento interno de la empresa según lo establecido, para que los trabajadores se encuentren conformes y no exista malestar organizacional.

**ELABORADO POR:** F.P  
**APROBADO POR:** A.P

**FECHA:** 15/10/2010  
**FECHA:** 15/10/2010



## PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

### MISIÓN

Ser el apoyo integral en la ejecución de proyectos de infraestructura, respaldados en un sistema de gestión de calidad, experiencia y servicio personalizado, garantizando constantemente la confianza de nuestros clientes, empleados, accionistas y la comunidad.



### VISIÓN

Seremos **LIDERES** en el mercado Nacional y tendremos presencia regional; desarrollando innovación permanente y ágil adaptabilidad a los cambios.

### POLITICA DE CALIDAD

ESP GGR 02 VER 21 01 08

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales en el diseño, construcción y galvanización de estructuras metálicas, con altos estándares de calidad, mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos.



## Objetivos Estratégicos

Los objetivos identifican las áreas estratégicas para concentrar o enfatizar los esfuerzos de la organización, dentro de estos la empresa se ha trazado los siguientes:

- Implementar por lo menos 2 proyectos de mejora por proceso anualmente.
- Alcanzar máximo un 3% de desperdicios de fabricación, en el plazo de un año.
- Alcanzar un promedio de producción de 1 Ton/h en el proceso de galvanizado.
- Alcanzar un promedio de producción de 11 Kg/h/hombre para estructuras liviana - mediana, y 15 kg/h/hombre para estructura pesada en el proceso de fabricación de estructuras metálicas.
- Cumplir por lo menos con el 90% de las entregas dentro del tiempo contractual.
- Lograr el 90% de satisfacción de clientes en las encuestas anuales

**MATRIZ DE ANÁLISIS FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alto porcentaje de Recurso Humano calificado, con experiencia y comprometido con la ejecución de su trabajo	Baja participación e involucramiento del personal en programas de mejora
Estructura financiera sólida	Rotación del personal nuevo (personal que está menos de 1 año en la empresa)
Apertura a Innovación Tecnológica - Sistemas de Comunicación y Desarrollo	Poco conocimiento de la competencia
Capacitación Continua	Lenta adaptación a cambios organizativos en los departamentos
Estructura Organizacional y Procesos bien definidos	Baja Retroalimentación de Indicadores de Desempeño
Posicionamiento de Sedemi como empresa orientada al cliente y con buena calidad (asesoría técnica personalizada)	No se tiene un buen manejo de las reuniones (agenda, tiempos, responsabilidades y seguimiento)
Reuniones efectivas para seguimiento y control de los proyectos	No se tiene conocimiento de manejo de conceptos técnicos de tiempos y movimientos en la Planta de Fabricaciones
Infraestructura y capacidad instalada adecuada y que da buena imagen ante los clientes (400 Ton/mes de estructura pesada / 200 Ton/mes de estructura mediana) para poder responder a proyectos grandes	No se maneja Costeo de Procesos y/o Productos
	Falta de comunicación y retroalimentación entre los diferentes departamentos
Contar con la planta de galvanizado	Aumento de Producto No conforme
Amplia experiencia en montajes	Mala planificación en los despachos y entregas
Certificación ISO 9001:2000	Retrasos en la entrega de los proyectos
Flexibilidad para poder atender proyectos de diferentes sectores	Los encargados del área de proyectos son los responsables de dar seguimiento a los proyectos actuales y de la búsqueda continua de nuevos proyectos (No se dispone de un Departamento de Marketing y Ventas definido)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tecnología Creciente (Software de Diseño y Administración, Maquinaria para Fabricación, Comunicaciones)	Crisis Económica – Financiera
Políticas de Estado que incentiva a la producción nacional (Ley de Contratación Pública)	Nueva ley de contratación pública que beneficia a pequeñas industrias
Relaciones con empresas complementarias para participar en proyectos grandes	Incremento de la Competencia (de pequeños informales y de grandes conglomerados que quieren integrarse verticalmente)
Amplio Mercado Laboral	Inestabilidad económico-político
Participación en Cámaras y Gremios sectoriales	Con la participación en subastas para empresas del estado a generado que los precios bajen a niveles tan bajos por lo que las empresas medianas o grandes no puedan contratar con el estado
Promoción del uso del acero como material principal de estructuras	Crecimiento del uso de hormigón en estructuras
Existe mayor inversión en el país con proyectos de gran magnitud (hidroeléctricas, refinerías, minería, puentes, etc.)	Restricción de las importaciones han elevado los costos de la materia prima
Plazos cortos en las entregas de los proyectos	Incurción en el mercado de empresas Chinas
Oportunidades de negocios en países vecinos (Centroamérica, Colombia, Perú, Chile, Bolivia)	Posible conflicto entre Colombia y Ecuador
Mayor accesibilidad y conocimiento de nuevos proyectos con en la participación en subastas públicas por internet	Alto capacidad instalada de empresas competidoras a nivel internacional
Precio del acero y del zinc bajo actualmente	Tendencia a la alza de precios del acero y zinc

### MATRIZ ESTRATÉGICA

FO	FA
Plan de Capacitación Especializada	Publicar información de crecimiento y desarrollo de la empresa
Plan de Incentivos para el personal	Fortalecer el sistema de calidad de la empresa
Impulsar un Sistema de Integración	Formar competencias en los funcionarios, para brindar un valor agregado
Mejorar los sistemas de comunicación y control dentro de taller de producción para entradas, salidas y almuerzos del personal	Desarrollar un sistema de costeo por actividades en producción
Informar, actualizar y comunicar de forma efectiva	Buscar la eficiencia en el costo del producto para tener precios más competitivos
Aprovechar el conocimiento y experiencia del personal para utilizar mejor tecnología de diseño	Búsqueda y negociación con proveedores extranjeros para tener mejores precios de la materia prima
Aprovechar la certificación de calidad, experiencia y servicio para participar en grandes proyectos tanto en el país	Conseguir con los clientes alternativas de materiales de beneficio para las partes
Participación continua en todos los procesos de contratación pública	Superar a los pequeños competidores con puntualidad, servicio, calidad y capacidad instalada
Ofertar en el mercado con precios competitivos hace a la empresa atractiva para empresas tanto públicas como privadas	Lograr contactos con proveedores directos y en volúmenes proyectados para consumos trimestrales
Contar con la planta de galvanizado representa un plus para el cliente, y se puede ofertar tiempos de entrega convenientes y atractivos	Anta la incursión de empresas Chinas la industria ecuatoriana se está asociando para exigir al Gobierno el apoyo al producto nacional
La empresa tiene la capacidad de entregar al cliente proyectos integrales que van desde el diseño, construcción, galvanizado y montaje con altos estándares de calidad	

DO	DA
Realizar un plan de entrenamiento básico en bodega	Planificar los requerimientos de materiales, contables, etc. En la participación de proyectos futuros.
Establecer reuniones interdepartamentales	Implementar reuniones previas a los proyectos con los representantes de cada área.
Información y presentación de plan de acción para mejorar los resultados de evaluación de desempeño	Mejorar el sistema de comunicación y coordinación entre los procesos para cumplir con los requerimientos del cliente
Mejorar la coordinación e información de los proyectos a través de un sistema de costos que integre a todos los procesos.	Buscar proveedores en el mercado internacional como una alternativa para que no exista un desabastecimiento
Conseguir estabilidad laboral para generar personal más competente y que haga frente a grandes proyectos	Ante un posible conflicto, se fortalecerá la relación comercial con los principales proveedores
Encargar a los gerentes de proyectos de las búsquedas de nuevas oportunidades y la responsabilidad del control de los proyectos sea de los coordinadores	Enfocar a la empresa hacia una diferenciación a través de la tecnificación y el adecuado aprovechamiento de los recursos, enfocado hacia la satisfacción de las necesidades del cliente en los distintos segmentos de mercado
Determinar la capacidad instalada para la adjudicación de proyectos tomándola en cuenta para los tiempos de entrega el volumen de producción total	
Mantener una relación de compromiso con los proveedores para que las gestiones de compras sean más eficientes, así como coordinar internamente los proyectos en aprobación para su abastecimiento a tiempo	

ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ANÁLISIS FODA</b> <hr/> <b>Organización</b>	Utilización de programas de diseño con innovación de tecnología y mejores sistemas de administración.	Con la participación en subastas para empresas del estado a generado que los precios bajen a niveles tan bajos por lo que las empresas medianas o grandes no puedan contratar con el
	Alianzas estratégicas con empresas complementarias para participar en proyectos grandes	Nueva ley de contratación pública que beneficia a pequeñas industrias
	Existe mayor inversión en el país con proyectos de gran magnitud	Restricción de las importaciones han elevado los costos de la materia prima
	Ley de contratación pública que beneficia a la producción nacional	Plazos cortos de entrega de los proyectos.
<b>FORTALEZAS</b>		
Sistema de gestión de calidad certificada	1. Aprovechar el conocimiento y experiencia del personal para utilizar mejor tecnología de diseño. 2. Aprovechar la certificación de calidad, experiencia y servicio para participar en grandes proyectos tanto en el país como en el exterior. 3. Participación continua en todos los procesos de contratación pública.	1. Buscar la eficiencia en el costo del producto para tener precios más competitivos. 2. Búsqueda y negociación con proveedores extranjeros para tener mejores precios de la materia prima. 3. Conseguir con los clientes alternativas de materiales de beneficio para las partes. 4. Superar a los pequeños competidores con puntualidad, servicio, calidad y capacidad instalada.
Personal competente y con experiencia		
Reuniones semanales para seguimiento y control de los		
Asesoría técnica personalizada para los clientes		
Con la calidad del servicio se ha podido mantener en el tiempo a los clientes.		
Capacidad instalada de la empresa		
<b>DEBILIDADES</b>		
Falta de comunicación y retroalimentación entre Proyectos y	1. Mejorar la coordinación e infomación de los proyectos a través de un sistema de costos que integre a todos los procesos. 2. Conseguir estabilidad laboral para generar personal más competente y que haga frente a grandes proyectos. 3. Encargar a los gerentes de proyectos de las búsquedas de nuevas oportunidades y la responsabilidad del control de los proyectos sea de los coordinadores. 4. Controlar la entrega de producto no conforme para ganar mejor imagen con clientes actuales y potenciales	1. Mejorar el sistema de comunicación y coordinación entre los procesos para cumplir con los requerimientos del cliente.
Aumento de Producto No conforme		
Retrasos en la entrega de los proyectos		
Los encargados del area de proyectos son los responsables de dar seguimiento a los proyectos actuales y de la búsqueda continua de nuevos proyectos		
Alta rotación de personal		
No se ha integrado a Construcciones Electromecánicas al sistema de gestión de calidad de la empresa		

Documento proporcionado por el cliente

## **Conclusiones**

- La planificación estratégica de la empresa se encuentra definida de acuerdo a los objetivos organizacionales, pero no existe un seguimiento continuo el cual no propicia un mejoramiento.
- Existe desconocimiento por parte del personal, promoviendo una falta de involucramiento debido que la información no es divulgada hacia todos sino que es únicamente tratada en reuniones.

## **Recomendaciones**

### **Al Gerente General**

- Disponer a los Jefes Departamentales el análisis de la planificación Estratégica de la Empresa para que exista un seguimiento continuo por parte de todos los departamentos, de modo que se pueda evaluar los objetivos con las estrategias planteadas.

### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- Elaborar un curso de inducción para todo el personal en el que se explique los objetivos organizacionales con sus estrategias para que el personal se involucre con el propósito de cumplir según lo indicado.

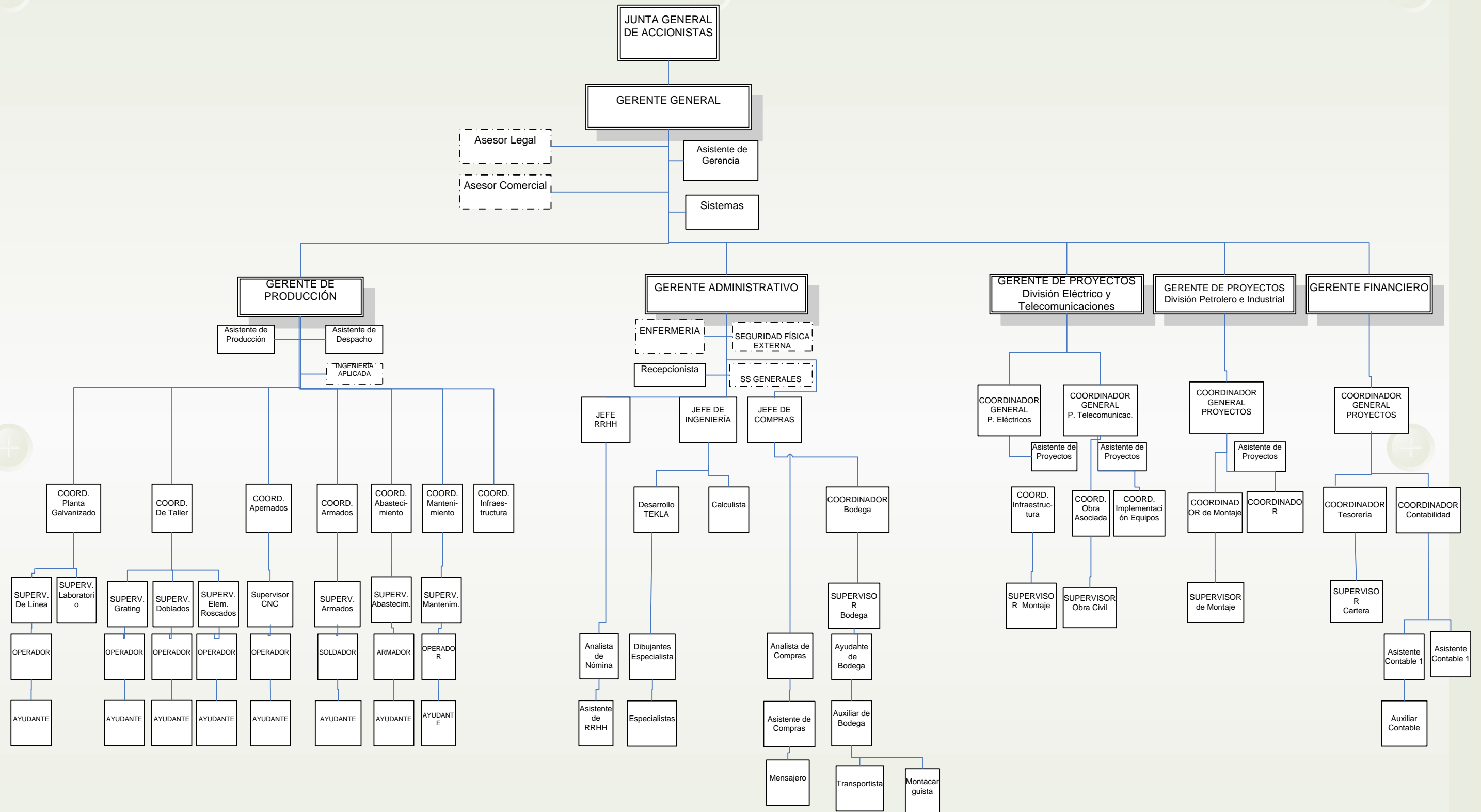
**ELABORADO POR:** F.P  
**APROBADO POR:** A.P

**FECHA:** 15/10/2010  
**FECHA:** 15/10/2010



# SEDEMI S.C.C

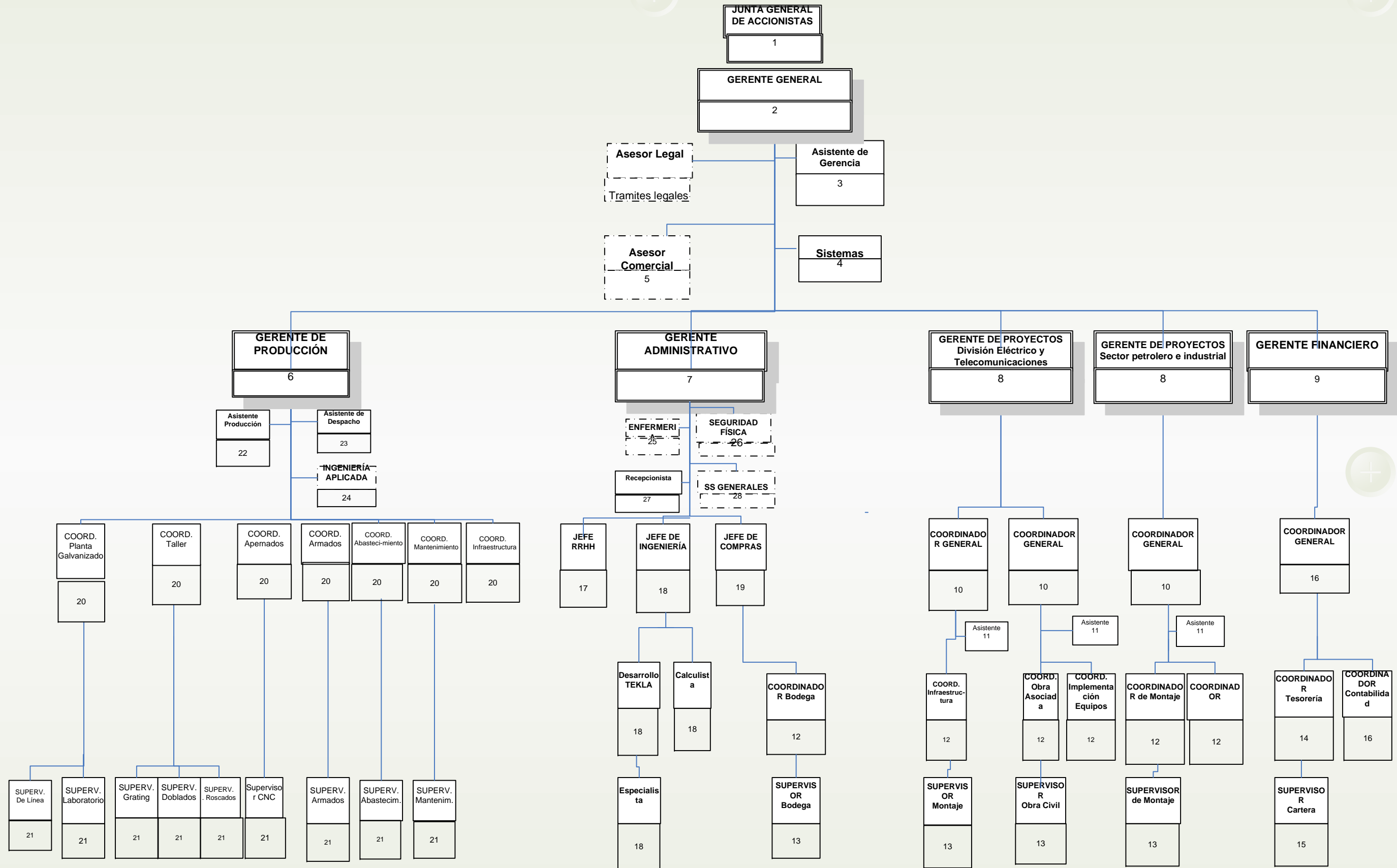
## Organigrama Estructural 2010



Fuente: SEDEMI  
Elaborado por: Andrea Pillajo

# SEDEMI.S.C.C

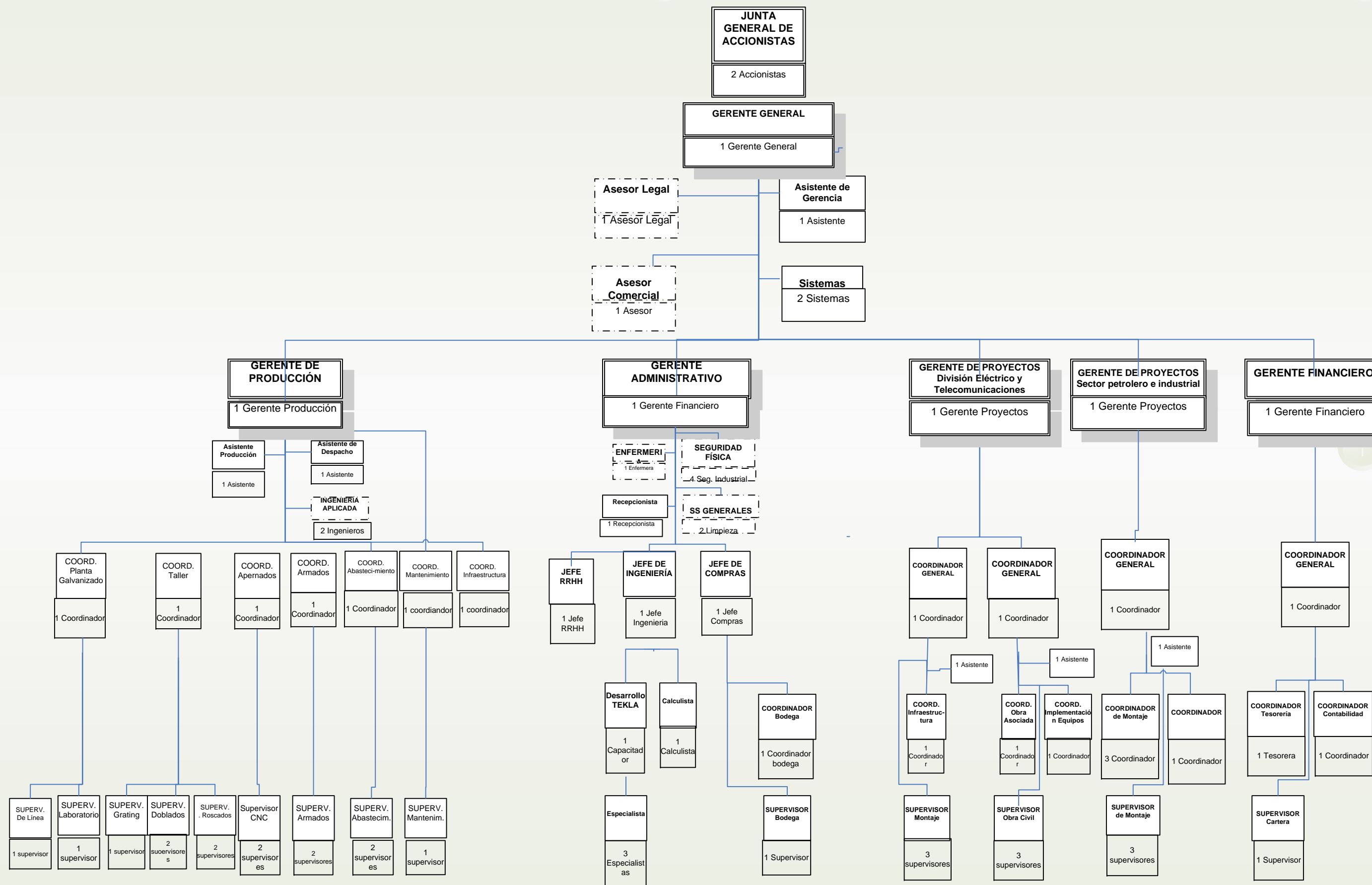
## Organigrama Funcional 2010



Fuente: SEDEMI  
Elaborado por: Andrea Pillajo

# SEDEMI S.C.C

## Organigrama Personal 2010

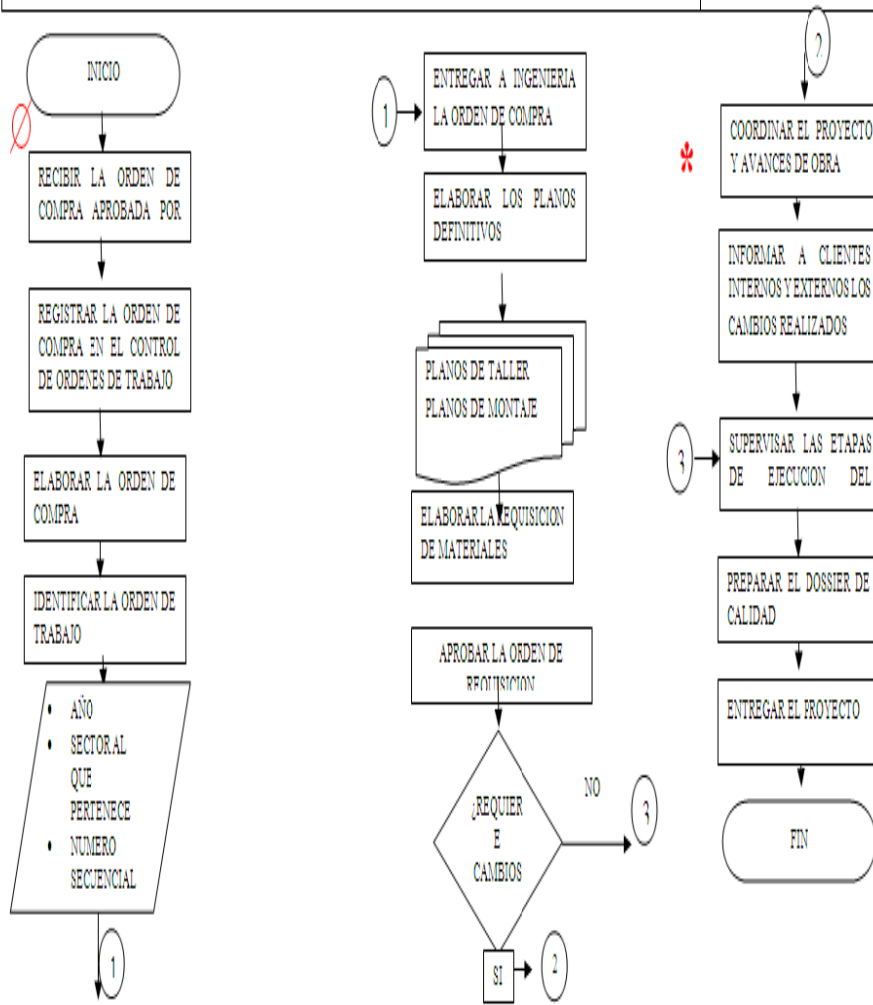


Fuente: SEDEMI  
Elaborado por: Andrea Pillajo

**SEDEMI S.C.C**

**FLUJOGRAMA GESTIÓN DE PROYECTOS**

EMPRESA SEDEMI S.C.C	PROCESO: GESTIÓN DE PROYECTOS	PAGINA: 1 DE 1
----------------------	-------------------------------	----------------



Ø Punto pendiente por revisar  
 \* Documento pendiente por revisar

## Conclusiones

- En el proceso de gestión de proyectos no se especifica el procedimiento para la elaboración de ofertas y/o proformas considerando los requerimientos del cliente.
- En el procedimiento de coordinación de avance no existe ningún documento el cual permita un registro de avance de obra, de manera que no existe una planificación real de los proyectos

## Recomendaciones

### A la Asistente de Proyectos

- Implementar en el proceso de gestión de proyectos el procedimiento de elaboración de proforma/ oferta considerando los aspectos técnicos enviado por el cliente para proceder con el análisis de pesos – precios y poder ejecutar la proforma.

### Al Coordinador de Proyectos

- Elaborar un formato que permita la coordinación de la elaboración de los proyectos en el que detalle los porcentajes de avance en cada etapa de ejecución, con sus debidas observaciones para conocer el estado actual.

ELABORADO POR: C.S  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 18/10/2010  
FECHA: 18/10/2010

**SEDEMI S.C.C**  
**MANUAL DE FUNCIONES**  
**DEPARTAMENTO PROYECTOS**

**Título del** Gerencia de Proyectos      **Departamento:** Gerencia General  
**Puesto:** Fabricaciones Metálicas

**Responsabilidades y Autoridades**

- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa.
- Ejecutar las funciones asignadas por su jefe inmediato.
- Realizar visitas periódicas a las instalaciones de los clientes para ventas o definición de proyectos.
- Atender a los clientes que requieran productos derivados de su proceso productivo.
- Gestionar las ventas de productos relacionados con su proceso de producción.
- Elaborar los Presupuestos y Cotizaciones para clientes de su área de gestión.
- Definir la Ingeniería Básica para el inicio de los proyectos.
- Coordinar la ejecución de Proyectos relacionados con su área de gestión.
- Preparar las *Órdenes de Trabajo*
- Revisar y supervisar el proceso de entrega de los productos relacionados con su área y hacer seguimiento hasta la facturación de los trabajos.

**Título del Puesto:** Coordinador Proyectos      **Departamento:** Gerencia  
Proyectos

### **Responsabilidades y Autoridades**

- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa.
- Ejecutar las funciones asignadas por su jefe inmediato.
- Preparar la información para Cotizar: Estudio de bases, cálculo de pesos, análisis de precios unitarios, elaboración de la Oferta.
- Elaborar las tablas de pesos y precios, entregarla a la asistente de gerencia de proyectos para la elaboración de las proformas.
- Dar seguimiento y apoyar al cumplimiento de las cláusulas contractuales de los proyectos asignados.
- Dar seguimiento en el avance, a los proyectos en cuanto a: ingeniería, compras, producción (fabricaciones metálicas, galvanizado, pintura) y montaje y obra civil.
- Coordinar con los departamentos involucrados, las fechas y la entrega del producto terminado. (logística, bodega, producción, etc.)
- Coordinar la elaboración de la Orden de Trabajo con su planificación respectiva.
- Coordinar la aprobación de la información técnica por parte del cliente, cuando sea necesario.
- Coordinar y/o ejecutar: Elaboración de diseños (Cálculo – Elaboración de planos), revisión de Planos y Órdenes de Producción.

- Coordinar la Elaboración de las guías de entrega, packing list y los demás documentos necesarios para realizar el despacho del producto a los clientes.
- Reunir la documentación necesaria para la liquidación de los proyectos y coordinar la respectiva facturación una vez recibida el acta de entrega y recepción del cliente.
- Supervisar y colaborar en el montaje de estructuras en los sitios destinados por el cliente, cuando se requiera.
- Revisar y analizar el informe económico de los recursos utilizados para montajes.
- Elaboración de Planillas y Actas.
- Realizar el Control de Calidad de los proyectos (QAQC), en todas las etapas de ejecución. (liberación de diseños, materiales, procesos y productos).
- Coordinar, elaborar y armar la información técnica para la elaboración del DOSSIER de CALIDAD.



**Título del Puesto:** Asistente de Proyectos      **Departamento:** Gerencia  
Proyectos

### **Responsabilidades y Autoridades**

- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa
- Ejecutar las funciones asignadas por su jefe inmediato
- Revisar diariamente en el Portal de Compras Públicas las invitaciones recibidas y los procesos publicados por el cliente (por cada sector).
- Informar al Coordinador y Gerentes sobre procesos encontrados, bajar los pliegos, documentos publicados y cumplir con los plazos previstos.
- Enviar la oferta económica, oferta económica inicial, convalidaciones, preguntas para solicitar aclaraciones a través del portal y estar pendiente del cumplimiento de los plazos previstos de los procesos
- Actualizar los Archivos de Control de Proformas, Ofertas y Control de Proyectos Potenciales y asistir a las reuniones de revisión y seguimiento.

- Elaboración de Proformas con la información técnica aprobada por la Gerencia de Proyectos y/o Coordinador de Proyectos
- Ingresar en el archivo de Control de Ordenes de Trabajo las Órdenes de Compra, Contratos o e-mails de adjudicación, aprobadas por el cliente, elaborar las *Órdenes de Trabajo*, hacer aprobar al Gerente de Proyectos y/o Coordinador de Proyecto y difundir vía intranet, al personal involucrado para la ejecución del proyecto
- Elaborar y actualizar el Listado de Proyectos con la aprobación del Gerente de Proyectos
- Elaborar las Liquidaciones de Proyectos.
- Elaborar de los proyectos entregados, y con la firma de recepción del cliente enviar la copia al departamento de Cobranzas.
- Ingresar los datos de las facturas entregadas a los clientes, en el archivo Control de Facturación
- Solicitar las *Guías de Entrega* a Ingeniería para la elaboración de facturas cuando sea necesario.
- Solicitar a Producción las Guías de Entrega firmadas por el cliente para la elaboración de la factura cuando sea necesario.
- Colaborar, cuando sea necesario, con la elaboración de las Actas de Recepción de los proyectos.
- Elaborar, controlar y manejar la documentación interna y externa de los proyectos: proformas, memos, actas, contratos, etc.

- Verificar con el cliente el pago de anticipos de contratos y órdenes de compra para la definición de la fecha de inicio de ejecución del proyecto con la aprobación del Gerente de Proyectos
- Solicitar la emisión de Pólizas de Seguro y Garantías Bancarias, para la legalización de contratos.
- Elaborar los Reportes de Facturación para las áreas autorizadas: Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia de Proyectos.
- Atender las solicitudes de clientes para entrega de información como fechas de contratos y liquidaciones con la aprobación del Gerente de Proyectos.
- Preparar la información, coordinar las reuniones y elaborar el acta de las reuniones para el seguimiento de los proyectos en ejecución con las áreas involucradas

**DP2. 7/8**

**Título del Puesto:** Supervisor de Montaje      **Departamento:** Proyectos

### **Responsabilidades y Autoridades**

- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa
- Ejecutar las funciones asignadas por su jefe inmediato
- Coordinar con el Coordinador de Proyectos las necesidades de personal y la herramienta adecuadas para el montaje.
- Verificar los planos de montaje para la elaboración de la lista de los equipos, herramientas y materiales que se van a utilizar en la obra.
- Verificar que toda la estructura se encuentre en el sitio de montaje de acuerdo al Packing List.
- Dar solución inmediata a los problemas que se presente en el montaje y comunicar al Coordinador de Proyectos.
- Organizar y distribuir el personal a su cargo, de acuerdo a las necesidades de la obra.
- Hacer cumplir las normas de Seguridad Industrial a todo el personal.
- Programar junto con el Coordinador de Proyectos el cronograma de obra, avance del proyecto.

**Documento proporcionado por el cliente**

## Conclusiones

- No se cumple las funciones de acuerdo a su cargo, la asistente de proyectos se encuentra desempeñando funciones como elaboración de planillas/ actas, elaborar el dossier de Calidad y reunir toda la información para la liquidación de proyectos mientras el encargado es el coordinador de proyectos.
- Las funciones descritas en el manual de funciones generan sobrecarga de actividades por lo tanto no se cumple de manera eficiente acorde lo estipulado.

## Recomendación

### Al Jefe de Recursos Humanos

- Modificar el manual de funciones con respecto a las funciones entre el Coordinador de Proyectos y la Asistente de Proyectos para que se cumpla las actividades de acuerdo al perfil desempeñado de manera eficiente y eficaz.

ELABORADO POR: F.P  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 18/10/2010  
FECHA: 18/10/2010

## SEDEMI S.C.C

## LISTADO DE RESPONSABLES DEL DEPARTAMENTO

PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

FECHA DE INGRESO	NOMBRE	CARGO	TIPO CONTRATO	FORMACIÓN ACADÉMICA
14/07/2008	ACOSTA FREIRE WILIAN ORLANDO	COORDINADOR PROYECTOS SECTOR PETROLERO INDUSTRIAL	INDEFINIDO	INGENIERO MECÁNICO
01/03/2007	ALBÁN LÓPEZ CARLOS ANTONIO	COORDINADOR PROYECTOS SECTOR PETROLERO INDUSTRIAL	INDEFINIDO	INGENIERO MECÁNICO
05/04/2010	BENÍTEZ YEPEZ RICARDO FRANCISCO	ASISTENTE BILINGÜE	PLAZO FIJO UN AÑO	EGRESADO INGENIERIA MECÁNICA
01/01/2003	CHANCHAY OÑATE CLEVER MARCELO	GERENTE DE PROYECTOS SECTOR PETROLERO INDUSTRIAL	INDEFINIDO	INGENIERO MECÁNICO
21/10/2008	GUARANDA MORA WILSON RENE	COORDINADOR PROYECTOS	INDEFINIDO	INGENIERO MECÁNICO
26/10/2009	GUIJARRO VILLACRES VICENTE ERNESTO	COORDINADOR SECTOR TELECOMUNICACIONES	INDEFINIDO	INGENIERO CIVIL
01/01/2004	LEIME AYALA SANDRA PAOLA	ASISTENTE DE PROYECTOS SECTOR ELÉCTRICO	INDEFINIDO	ESTUDIANTE
11/11/2009	MALDONADO VILLAFUERTE ALEXANDRA PAOLA	ASISTENTE DE PROYECTOS SECTOR TELECOMUNICACIONES	PLAZO FIJO UN AÑO	ESTUDIANTE
21/04/2008	PAGUAY RAMIREZ ELIZABETH SILVANA	COORDINADORA SECTOR ELÉCTRICO	INDEFINIDO	INGENIERO MECÁNICO
01/08/2004	PARRA LASLUIZA JAIME RODRIGO	COORDINADOR DE PROYECTOS SECTOR TELECOMUNICACIONES	INDEFINIDO	INGENIERO
01/02/2009	PILLAJO ROMAN ANDREA ELIZABETH	ASISTENTE DE PROYECTOS SECTOR PETROLERO INDUSTRIAL	INDEFINIDO	ESTUDIANTE
01/07/2008	RODRIGUEZ VILLACIS SANTIAGO	COORDINADOR PROYECTOS TELECOMUNICACIONES	INDEFINIDO	INGENIERO
01/07/2008	SALAZAR BALLADARES EDWIN ROLANDO	SUPERVISOR DE MONTAJE SECTOR PETROLERO INDUSTRIAL	INDEFINIDO	INGENIERO MECÁNICO
05/01/2010	COLCHA PEDRO	SUPERVISOR MONTAJE	PLAZO FIJO	INGENIERO MECÁNICO

## Conclusiones

- Para los proyectos de telecomunicaciones y eléctrico el personal no es especializado en el área, únicamente se basa en la experiencia obtenida.
- No existen supervisores de montajes para cada localidad de trabajo, de tal manera los coordinadores de proyectos deben acudir al campo para remplazar cuando se cumple la jornada de los supervisores.

## Recomendaciones

### Al Jefe de Recursos humanos

- Contratar personal especializado en el sector de telecomunicaciones y eléctrico para cumplir las especificaciones técnicas de los proyectos, como es el caso de Ingenieros Civiles, Ingenieros eléctricos e ingenieros con la especialidad de telecomunicaciones.
- Contratar supervisores de montajes con experiencia para que cada proyecto tenga el personal disponible, sin la necesidad de enviar a los coordinadores de proyectos para su remplazo para cumplir con los tiempos previstos.

ELABORADO POR: F.P  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 18/10/2010  
FECHA: 18/10/2010



## SEDEMI S.C.C

## LISTADO DE PROYECTOS EJECUTADOS

PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

CLIENTE	NOMBRE DEL PROYECTO Y DESCRIPCIÓN DEL CONTRATO	VALOR	AÑO	UBICACIÓN	CONTACTO
AZULEC	SUMINISTRO, FABRICACION Y MONTAJE DE LAS ESTRUCTURAS METALICAS GALVANIZADAS Y COMPLEMENTOS PARA EL CUARTO ELECTRICO - PAÑACOCCHA - EPF - PAM	474,239.89	2010	Edén - EPF	Ing. Cristina Núñez
AZULEC	SUMINISTRO, FABRICACION, TRANSPORTE Y MONTAJE DE ESTRUCTURAS PARA PIPE RACK - EPF.	266,981.28	2010	Edén - EPF	Ing. Cristina Núñez
PETROAMAZONAS	CONSTRUCCIÓN DE ESTRUCTURAS Y CUBIERTAS VARIAS OSO A - BLOQUE 7-21 - PAM	125,068.24	2010	Bloque 7	Ing. Raúl Carrasco
ELECTRY SUPPLY	SUMINISTRO DE ESTRUCTURA METÁLICA GALVANIZADA PARA LA L/T 138 KV TABABELA	288,508.29	2010	Tababela	Ing. Rousvelt Arévalo
CELEC - TRANSELECTRIC	SUMISTRO DE TORRES GALVANIZADAS PARA LA L/T AMBATO TOTORAS Y MILAGRO- BABAHOYO	300,022.92	2010	Quevedo	Ing. Manuel Farinango
CONECCEL	CONSTRUCCION, OBRA CIVIL, MONTAJE RBS PAQUISHAZAM 76 MTS	98,556.19	2010	Zamora	Ing. Pablo Samaniego

✓ Verificado

✓

✓

✓

✓

✓

✓



## Conclusiones

- Existen obras que SEDEMI debe subcontratar personal para la culminación de los proyectos de obra civil y complementos para los cuartos eléctricos (Sistema eléctrico, amoblamiento, sistema aire acondicionado).

## Recomendaciones

### Al Gerente General

- Realizar alianzas estratégicas con los subcontratistas, en el cual otorguen un descuento cuando el proyecto sea un monto considerable, con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes con sus requerimientos

### Al Jefe de Recursos Humanos

- Contratar personal en nómina especializado en obra civil de manera que contraiga las mismas obligaciones y derechos como trabajador para cumplir con el objeto social de la empresa.








ELABORADO POR: C.S  
APROBADO POR: A.P


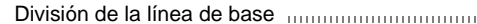











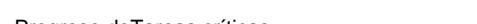











FECHA: 18/10/2010  
FECHA: 18/10/2010





**FABRICACIÓN Y MONTAJE DE ESTRUCTURAS METÁLICAS, CUBIERTAS PARA GENERADORES DE OSO A**

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	01 ago '10							08 ago '10							15 ago '10							22 ago '10							29 ago '10																				
					D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S														
1	 SUMINISTRO, FABRICACION Y MONTAJE DE ESTRUCTURAS Y CUBIERTAS PARA GENERADOR DEOSO A BLOQUE 7-21	25 días	mié 04/08/10	dom 29/08/10	0%																																																
2	 Compra y Recepción del acero y cubiertas	10 días	mié 04/08/10	sáb 14/08/10	0%																																																
3	 Ingeniería de detalle para planos de fabricación, planos de	7 días	mié 04/08/10	mié 11/08/10	0%																																																
4	 Fabricación y Galvanizado de las Estructuras	12 días	lun 09/08/10	sáb 21/08/10	0%																																																
5	 Transporte de la estructura y cubierta	3 días	vie 20/08/10	lun 23/08/10	0%																																																
6	 Montaje de la estructura y cubierta	7 días	dom 22/08/10	dom 29/08/10	0%																																																
7	 Liberación entrega	2 días	vie 27/08/10	dom 29/08/10	0%																																																

Proyecto: Cronograma Edificios R Fecha: vie 11/03/11	Tareas críticas		División de la línea de base		División		División crítica	
	División crítica		Hito de línea de base		Progreso de tarea		Progreso de tarea crítica	
	Progreso de tarea crítica		Hito		Línea de base		Tarea	
	Tarea		Progreso de Tareas críticas		División de la línea de base		División	
	División		División crítica		Hito de línea de base			
	Progreso de tarea		Progreso de tarea crítica		Hito			
	Línea de base		Tarea		Progreso de Tareas críticas			

## CRONOGRAMA DE ENTREGA

### SUMINISTRO DE ESTRUCTURAS METÁLICAS PARA LAS LÍNEAS DE TRANSMISIÓN AMBATO-TOTORAS Y MILAGRO - BABAHOYO 138 kv. DP5.4/5




Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	enero	febrero	marzo
1	<b>CELEC TRANSELECTRIC</b>	<b>60 días</b>	<b>mié 20/01/10</b>	<b>sáb 20/03/10</b>			
2	Adjudicación estimada	0 días	mié 20/01/10	mié 20/01/10			
3	Entrega de anticipo	1 día	mié 20/01/10	mié 20/01/10			
4	<b>STUBS L/T AMBATO TOTORAS</b>	<b>15 días</b>	<b>mié 20/01/10</b>	<b>mié 03/02/10</b>			
5	Requisición de materiales	8 días	mié 20/01/10	mié 27/01/10			
6	Compra de materiales	7 días	jue 28/01/10	mié 03/02/10			
7	Entrega	0 días	mié 03/02/10	mié 03/02/10			
8	<b>LINEA AMBATO TOTORAS</b>	<b>15 días</b>	<b>jue 04/02/10</b>	<b>jue 18/02/10</b>			
9	Oprimización de Corte	1 día	jue 04/02/10	jue 04/02/10			
10	Corte	4 días	vie 05/02/10	lun 08/02/10			
11	Armado	5 días	mar 09/02/10	sáb 13/02/10			
12	Soldadura	5 días	dom 14/02/10	jue 18/02/10			
13	Entrega Torres	0 días	jue 18/02/10	jue 18/02/10			
14	<b>LINEA MILAGRO BABAHOYO</b>	<b>30 días</b>	<b>vie 19/02/10</b>	<b>sáb 20/03/10</b>			
15	Optimización de Corte	1 día	vie 19/02/10	vie 19/02/10			
16	Corte	5 días	sáb 20/02/10	mié 24/02/10			
17	Armado	2 días	jue 25/02/10	vie 26/02/10			
18	Soldadura	5 días	sáb 27/02/10	mié 03/03/10			
19	Galvanizado	5 días	jue 04/03/10	lun 08/03/10			
20	Control de Calidad	2 días	mar 09/03/10	mié 10/03/10			
21	Transporte	2 días	jue 11/03/10	vie 12/03/10			

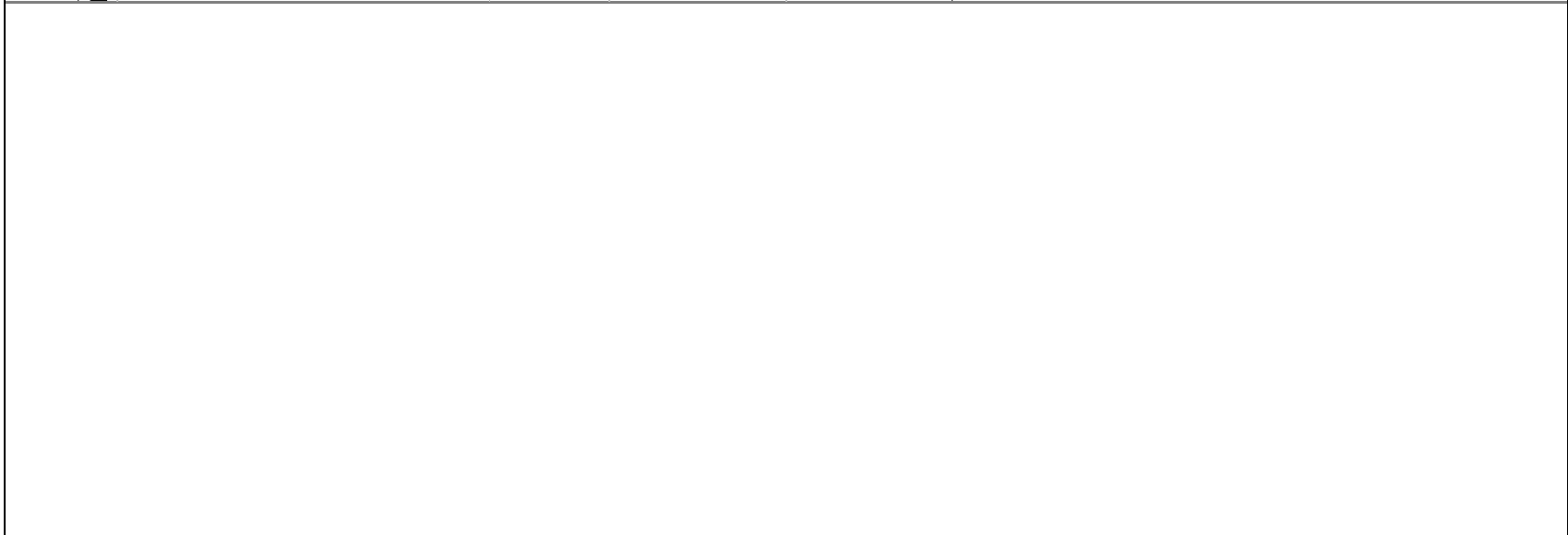
Proyecto: PLAZO 60d  
Fecha:07/12/2009










Tarea		Hito		Tareas externas	
División		Resumen		Hito exteTarea	
Progreso		Resumen del proyecto		División	

## CRONOGRAMA DE ENTREGA

### SUMINISTRO DE ESTRUCTURAS METÁLICAS PARA LAS LÍNEAS DE TRANSMISIÓN AMBATO-TOTORAS Y MILAGRO - BABAHOYO 138 kv. DP5.4/5

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	enero	febrero	marzo
22	Control de Calidad	4 días	sáb 13/03/10	mar 16/03/10			
23	Transporte	4 días	mié 17/03/10	sáb 20/03/10			
24	Entrega final	0 días	sáb 20/03/10	sáb 20/03/10			 20/03



Proyecto: PLAZO 60d Fecha: 07/12/2009	Tarea		Hito		Tareas externas	
	División		Resumen		Hito exteTarea	
	Progreso		Resumen del proyecto		División	

## Conclusiones

- El sector de telecomunicaciones no ejecuta cronogramas considerando todas las etapas de fabricación, únicamente se basa en fechas estimadas por lo que no existe un control eficiente de los proyectos en ejecución.
- Al momento de elaborar un cronograma no se considera la capacidad productiva, de modo que los tiempos de entregas son demasiados cortos y no se puede ejecutar en el tiempo ofrecido generando retrasos en las entregas e incluso hasta multas por incumplimiento del contrato.

## Recomendaciones

### Al Coordinador de Proyectos del sector telecomunicaciones

- Elaborar un cronograma al inicio de un proyecto, con el propósito de coordinar el tiempo de ejecución y los recursos a emplearse para satisfacer los requerimientos de los clientes.

### A los Coordinadores de Proyectos / Gerente de Proyectos

- Verificar la capacidad productiva para poder ofertar algún bien o servicio en tiempo real, realizando un análisis de los procesos que involucraría el proyecto para cumplir con el cronograma enviado al cliente sin existir retrasos ni multas.

ELABORADO POR: C.S  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 18/10/2010  
FECHA: 18/10/2010

## SEDEMI S.C.C

## PRESUPUESTOS DE PROYECTOS EJECUTADOS

PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010

## PROYECTO: CUARTO DE CONTROL – EPF

ITEM	DESCRIPCION	UND	CANT	RENDIMIENTO	TIEMPO REAL	ENTR/SALIDA	TIEMPO TOTAL
				UND/DIA	DIAS	DIAS	DIA
1	PESO TOTAL ESTRUCTURA	KG	46,198.00	1800	26	2	27.67
2	AREA DE CUBIERTA	M2	0.00	100	0	2	2.00
3	CUMBREROS	M	0.00	10	0	2	2.00
4	CANALES DE AGUA LLUVIA	M	0.00	20	0	2	2.00
5	BAJANTES DE AGUA LLUVIA PVC	M	0.00	20	0	2	2.00

RECURSOS HUMANOS PARA EL MONTAJE					
		CANT	COSTO/DIA	TIEMPO MONT	COSTO PARCIAL
			USD	DIA	USD
1	SUPERVISOR	0	35	29	-
2	CAPATAZ/SUP. SEGURIDAD	0	30	29	-
3	ARMADOR/SOLDADOR/CANALERO	6	28	29	4,880.20
5	AYUDANTE	4	22	29	2,556.30
6	CHOFER	1	22	29	639.07
				<b>TOTAL USD</b>	<b>8,075.58</b>
				<b>10 % IMPREVISTOS</b>	<b>807.56</b>
				<b>TOTAL USD</b>	<b>8,883.13</b>



TRANSPORTE Y LOGISTICA PERSONAL MONTAJE						
		UND	CANT	PERSONAS	COSTO DIA	COSTO/PERS
			UND	UND	USD	USD
1	TRANSPORTE PERSONAL QUITO-COCA	DIA	2	11	15.00	330.00
	TRANSPORTE AEREO QUITO COCA		0	2	135.00	-
2	ALIMENTACION/HOSPEDAJE	DIA	28	11	17.67	5,451.852
3	REFRIGERACION	DIA	28	11	1.50	462.806
3	PAPELES Y VACUNAS PARA INGRESO AL BLOQUE	UND		11	50.00	550.000
4	DOTACION EQ. SEGURIDAD PERSONAL	UND		11	60.00	660.000
					SUB-TOTAL USD	7,454.66
					IMPREVISTOS 10%	745.4657485
					<b>TOTAL USD</b>	<b>8,200.12</b>

<b>COSTO MOVILIZACION INTERNA</b>					
		UND	CANT	COSTO DIA	COSTO/PERS
			UND	USD	USD
1	TRANSPORTE HERRAMIENTAS Y EQUIPO AL EDEN	UND	0	450	-
2	TRANSPORTE INTERNO EDEN	PACAY	29	60.00	<b>1,742.93</b>
					<b>1,742.93</b>

<b>COSTO EQUIPO Y HERRAMIENTAS COMBUSTIBLE</b>					
		UND	CANT	COSTO DIA	COSTO/PERS
			UND	USD	USD
1	HERRAMIENTA MENOR Y ACCESORIOS SEGURIDAD	DIA	28	75.00	<b>2,111.16</b>
2	EQUIPO Y MAQUINARIA	DIA	28	75	<b>2,111.16</b>
2	EQUIPO Y MAQUINARIA	DIA	28	50	<b>1,407.44</b>
3	GRUA HIDRAULICA	HORA	75	70	<b>5,250.00</b>
4	CAMION GRUA	DIA	0	400	-
5	COMBUSTIBLE	DIA	28	20	<b>562.98</b>
					<b>11,442.74</b>

<b>RESUMEN TOTAL GASTOS MONTAJE</b>					
1	GASTO PERSONAL				8,883.13
2	TRANSPORTE Y LOGISTICA PERSONAL				8,200.12
3	MOVILIZACION INTERNA				1,742.93
4	EQUIPO Y HERRAMIENTAS				11,442.74
				<b>SUBTOTAL</b>	<b>30,268.93</b>
				INDIRECTOS	5%
				<b>TOTAL</b>	<b>31,782.38</b>
				<b>USD</b>	

### PROYECTO: OSOS A

DESCRIPCION	UND	CANT	RENDIMIENTO	TIEMPO REAL	ENTR/SALIDA	TIEMPO TOTAL
			UND/DIA	DIAS	DIAS	DIA
PESO TOTAL ESTRUCTURA	KG	13,403.00	2000	7	2	8.70
AREA DE CUBIERTA	M2	494.00	75	7	0	6.59
CUMBREROS	M	0.00	10	0	0	0.00
CANALES DE AGUA LLUVIA	M	0.00	20	0	0	0.00
BAJANTES DE AGUA LLUVIA PVC	M	0.00	20	0	0	0.00

	CANT	COSTO/DIA	TIEMPO MONT	COSTO PARCIAL
		USD	DIA	USD
SUPERVISOR	0	35	12	-
CAPATAZ/SUP. SEGURIDAD	0	30	12	-
ARMADOR/SOLDADOR/CANALERO	4	28	12	1,349.89
AYUDANTE	4	22	12	1,060.63
CHOFER	1	22	12	265.16
	9		<b>TOTAL USD</b>	<b>2,675.67</b>
			<b>10 % IMPREVISTOS</b>	<b>267.57</b>
			<b>TOTAL USD</b>	<b>2,943.24</b>

	UND	CANT	PERSONAS	COSTO DIA	COSTO/PERS
		UND	UND	USD	USD
<b>TRANSPORTE PERSONAL QUITO-COCA</b>	DIA	2	9	20.00	360.00
<b>TRANSPORTE AEREO QUITO- COCA-QUITO</b>	DIA	0	1	150.00	-
ALIMENTACION/HOSPEDAJE	DIA	10	10	19.00	1,909.99
PAPELES Y VACUNAS PARA INGRESO AL BLOQUE	UND		9	25.00	225.00
DOTACION EQ. SEGURIDAD PERSONAL	UND		9	35.00	315.00
				SUB- TOTAL USD	2,809.99
				IMPREVISTOS	10% 281.00
				<b>TOTAL USD</b>	<b>3,090.99</b>

	UND	CANT	COSTO DIA	COSTO/PERS
		UND	USD	USD
TRANSPORTE HERRAMIENTAS Y EQUIPO AL EDEN	UND	1	400	<b>400.00</b>
<b>TRANSPORTE INTERNO OSO</b>		10	60.00	<b>603.15</b>
<b>TRANSPORTE de personal</b>		12	30.00	<b>361.58</b>
<b>TRANSPORTE DE LA GRUA A OSO A</b>		1	2500.00	<b>2,500.00</b>
				<b>3,864.73</b>

	UND	CANT	COSTO DIA	COSTO/PERS
		UND	USD	USD
<b>HERRAMIENTA MENOR Y ACCESORIOS SEGURIDAD</b>	DIA	10	50.00	<b>502.63</b>
EQUIPO Y MAQUINARIA	DIA	10	50	<b>502.63</b>
CONSUMIBLES	DIA	10	30	<b>301.58</b>
GRUA HIDRAULICA	DIA	3	700	<b>2,100.00</b>
CAMION GRUA	DIA	0	400	-
COMBUSTIBLE	DIA	10	20	<b>201.05</b>
				<b>3,607.89</b>

GASTO PERSONAL				2,943.24
TRANSPORTE Y LOGISTICA PERSONAL				3,090.99
MOVILIZACION INTERNA				3,864.73
EQUIPO Y HERRAMIENTAS				3,607.89
			<b>SUBTOTAL</b>	<b>13,506.84</b>
		INDIRECTOS	0%	<b>0.00</b>

## PROYECTO: PIPE RACK

ITEM	DESCRIPCION	UND	CANT	RENDIMIENTO	TIEMPO REAL	ENTR/SALIDA	TIEMPO TOTAL
				UND/DIA	DIAS	DIAS	DIA
1	PESO TOTAL ESTRUCTURA	KG	68,064.00	1800	38	2	39.81
2	AREA DE CUBIERTA	M2	10.00	150	0	2	2.07
3	CUMBREROS	M	0.00	10	0	0	0.00
4	CANALES DE AGUA LLUVIA	M	0.00	20	0	0	0.00
5	BAJANTES DE AGUA LLUVIA PVC	M	0.00	20	0	0	0.00

RECURSOS HUMANOS PARA EL MONTAJE ESTRUCTURAS						
		CANT	COSTO/DIA	TIEMPO MONT	COSTO PARCIAL	
			USD	DIA	USD	
1	SUPERVISOR	0	35	42	-	
2	CAPATAZ/SUP. SEGURIDAD	0	30	42	-	
3	ARMADOR/SOLDADOR/TECHADOR	6	28	42	7,023.07	
4	AYUDANTE	4	22	42	3,678.75	
5	CHOFER	1	22	42	919.69	
				<b>TOTAL USD</b>	<b>11,621.51</b>	
				<b>10 % IMPREVISTOS</b>	<b>1,162.15</b>	
				<b>TOTAL USD</b>	<b>12,783.66</b>	

RECURSOS HUMANOS PARA EL MONTAJE CUBIERTAS					
		CANT	COSTO/DIA	TIEMPO MONT	COSTO PARCIAL
			USD	DIA	USD
1	SUPERVISOR	0	35	42	-
2	CAPATAZ/SUP. SEGURIDAD	0	30	42	-
3	TECHADOR	3	28	3	266.28
4	AYUDANTE	2	22	3	139.48
5	CHOFER	1	22	3	69.74
				<b>TOTAL USD</b>	<b>475.50</b>
				<b>10 % IMPREVISTOS</b>	<b>47.55</b>
				<b>TOTAL USD</b>	<b>523.05</b>

<b>TRANSPORTE Y LOGISTICA PERSONAL MONTAJE</b>						
		UND	CANT	PERSONAS	COSTO DIA	COSTO/PERS
			UND	UND	USD	USD
1	TRANSPORTE PERSONAL QUITO-COCA	DIA	0	17	15.00	-
2	TRANSPORTE AEREO QUITO-COCA-QUITO	DIA	0	1	136.00	-
3	ALIMENTACION/HOSPEDAJE PERSONAL ESTRUC	DIA	42	11	11.00	5,058.28
3	ALIMENTACION/HOSPEDAJE PERSONAL CUBIERTAS	DIA	3	6	11.00	209.22
4	PAPELES Y VACUNAS PARA INGRESO AL BLOQUE	UND		17	50.00	850.00
5	DOTACION EQ. SEGURIDAD PERSONAL	UND		17	50.00	850.00
					SUB-TOTAL USD	6,967.50
					IMPREVISTOS 10%	696.75
					<b>TOTAL USD</b>	<b>7,664.25</b>

<b>COSTO MOVILIZACION INTERNA</b>					
		UND	CANT	COSTO DIA	COSTO/PERS
			UND	USD	USD
1	TRANSPORTE HERRAMIENTAS Y EQUIPO AL EDEN	UND	0	600	-
2	TRANSPORTE INTERNO EDEN	PACAY	34	60.00	<b>2,038.44</b>
					<b>2,038.44</b>



COSTO EQUIPO Y HERRAMIENTAS COMBUSTIBLE						
		UND	CANT	COSTO DIA	COSTO/PERS	
			UND	USD	USD	
1	HERRAMIENTA MENOR Y ACCESORIOS SEGURIDAD	DIA	34	75.00	<b>2,548.05</b>	
2	EQUIPO Y MAQUINARIA	DIA	34	75	<b>2,548.05</b>	
2	CONSUMIBLES	DIA	34	75	<b>2,548.05</b>	
3	GRUA HIDRAULICA	HORA	90	70	<b>6,300.00</b>	
4	CAMION GRUA	DIA	0	400	-	
5	COMBUSTIBLE	DIA	34	20	<b>679.48</b>	
					<b>14,623.63</b>	
					IMPREVISTOS 10%	1,462.36
					<b>16,085.99</b>	

DP6.11/13

RESUMEN TOTAL GASTOS MONTAJE				
1	GASTO PERSONAL ESTRUCTURAS			12,783.66
1	GASTO PERSONAL CUBIERTAS			523.05
2	TRANSPORTE Y LOGISTICA PERSONAL			7,664.25
3	MOVILIZACION INTERNA			2,038.44
4	EQUIPO Y HERRAMIENTAS			16,085.99
			<b>SUBTOTAL</b>	<b>39,095.40</b>
			IMPREVISTOS	5%
				<b>1,954.77</b>
				<b>41,050.17</b>

### SECTOR ELÉCTRICO

LINEA DE TRANSMISION AMBATO TOTORAS										
ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	Peso SAP	FACTOR	Peso Unitario	Peso total	Precio	LT Ambato-Totoras		PRECIO (USD)
			KG			KG	Kilogramo	CANTIDAD	APA	
1	Estructuras de suspensión (monobloque) Simple circuito TSL0-1MNB(APA18)5-8	Kg	1572	1,12	1760,64	8803,2	2,56	5	18	22.536,19
2	Estructuras de suspensión (zapata) Simple circuito TSL0-12PT(APA25)7-8	Kg	2878	1,12	3223,36	6446,72	2,56	2	25	16.503,60
3	Estructuras de retención de 0-30º (zapata) Simple circuito TAR0-30ZPT(APA18)1-8	Kg	2901	1,12	3249,12	3249,12	2,56	1	18	8.317,75
4	Estructuras de retención de 0-30º (zapata) Simple circuito TAR0-30ZPT(APA25)2-8	Kg	3748	1,12	4197,76	4197,76	2,56	1	25	10.746,27
5	Estructuras de retención de 0-60º (zapata) Simple circuito TAR40-60MNB(APA18)3-8	Kg	2447	1,12	2740,64	2740,64	2,56	1	18	7.016,04
6	Estructuras de retención de 0-90º (zapata) Simple circuito TAR70-90ZPT(APA18)4-8	Kg	3621	1,12	4055,52	4055,52	2,56	1	18	10.382,13
7	Estructura terminal( monobloque) Simple circuito TT-MNB(APA18)8-8	Kg	3194	1,12	3577,28	3577,28	2,56	1	18	9.157,84
8	Estructura terminal( monobloque) Simple circuito TAR40-60MNB(APA25)6-8	Kg	3107	1,12	3479,84	3479,84	2,56	1	25	8.908,39
9	CRUCETAS		62,128	1,1201	70,287	843,45	2,63	12	N/A	2.218,27
								Total sin Iva		95.786,48

ITEM	DESCRIPCIÓN / ELEMENTO	UNIDAD	CANTIDAD TOTAL	PESO TOTAL COTIZADO	UNITARIO SEDEMI	TOTAL SEDEMI
1.1.1	Estructura reticulada de acero galvanizado TIPO SL2-Q	UND	5	18394,94	8.911,95	44.559,75
1.1.2	Estructura reticulada de acero galvanizado SP2-Q	UND	5	24561,23	11.899,70	59.498,50
1.1.3	Estructura reticulada de acero galvanizado AR2-Q	UND	4	26458,12	16.023,65	64.094,60
1.1.4	Estructura reticulada de acero galvanizado TRS2-Q (MNB)	UND	4	10555,53	6.392,55	25.570,20
1.1.5	Estructura reticulada de acero galvanizado AR2-Q (MNB)	UND	4	17261,20	10.453,80	41.815,20
1.1.6	Estructura reticulada de acero galvanizado AR2-QE	UND	1	7632,15	18.488,90	18.488,90
1.1.7	Portico de Acero galvanizado TIPO PRTC	UND	2	4416,12	6.056,25	12.112,50
			25	104863,16	SUMAN	266.139,65
					IVA 12%	31.936,76
					TOTAL USD	298.076,41

Documento proporcionado por el cliente

## **Conclusión**

- En el sector de telecomunicaciones no existen presupuestos debido a que el Contratante tiene un plan de productos y servicios en el que se detalla los precios fijos siendo aplicables para todas las empresas.

## **Recomendaciones**

### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- Contratar un responsable para la elaboración de presupuestos realizando un análisis exhaustivo de la oferta y la demanda, es decir se deberá determinar los precios de los materiales a emplearse además realizar un cuadro de pesos según el requerimiento del cliente para obtener mayor exactitud para el envío de la proforma.

### **Al Coordinador de Proyectos de Telecomunicaciones**

- Preparar un presupuesto para determinar si los productos y servicios solicitados por la Contratante se encuentra dentro de los márgenes de utilidad.

**ELABORADO POR:** C.S  
**APROBADO POR:** A.P

**FECHA:** 18/10/2010  
**FECHA:** 18/10/2010

## SEDEMI S.C.C

## MAQUINARIA Y EQUIPOS PARA MONTAJE

PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010

EQUIPOS- HERRAMIENTAS DE MONTAJE					
ITEM	DESCRIPCIÓN	CANT	MARCA	HORAS TRABAJADAS O Km	CARACTERÍSTICAS
1	Motosoldadora	1	MILLER		DE 250 A
2	Motosoldadora	1	LINCOLN	12960H/T	DE 250 A
3	Generador	1	COLEMAN	1152H/T	6,5 HP
4	Generador	1	MILLER	1560H7T	120 - 240 V
5	Taladro Magnético	1	DeWALT DW151	2304H/T	rpm 450, DIAM. ANULAR
6	Taladro Magnético	1	MILWAUKEE 427	320H/T	IMAN DE 2 BOBINAS,
7	Taladro atornillador DeWalk	1	DW 257	1152H/T	110 V. Bajas RPM
8	Taladro atornillador DeWalk	1	DW	1152H/T	110 V. Bajas RPM
9	Taladros Hillti	1	TE 25	1152H/T	220V. Mandril Especial
10	Taladros Hillti	1	TE 1	1152H/T	110V. Mandril Especial
11	Amoladora Perles	2		720H/R	RPM.6800. anti-vibración,
12	Mini amoladora DeWalk	1	DW 402	620H/T	RPM.10000. anti-vibración,
13	Malacate	1	NACIONAL	5184H/T	Capac.3 ton.
14	Malacate	1	NACIONAL	5184H/T	Capac.1 ton.
15	Porta bobinas	1	NACIONAL	5184H/T	
16	Frenos de porta bobinas	1	NACIONAL	5184H/T	
17	Plumas de montaje	1	NACIONAL	5184H/T	5m
18	Plumas de montaje	1	NACIONAL	5184H/T	9m
19	Tecele	1	DEMAC	5184H/T	Capac. 2 ton.
20	Elementos de seguridad	lote	VARIAS	N/A	
21	Herramientas de montaje (combos, porras pequeñas, martillos, alicates, palancas de fuerza, mangos de sierra, raches, centro puntos, limas,	lote	VARIAS	N/A	
22	Elementos para montaje de campamentos para personal	lote	VARIAS	N/A	
23	Puller Hidráulico	1	NINGBO SA-YQ9	Equipo nuevo	
24	Freno Hidráulico	1	TESMEC	Equipo nuevo	Tensión Max. 40 kN, Velocidad Max. 5km/h
36	Morceto de Fibra	1			
37	Motosierras	2			
38	Transadoras	2			
39	Cortadora Eléctrica	1			
41	CIZAYAS	3			
42	SIERRAS	11			
43	CARRUCHOS	3			
44	TALADRO DE IMPACTO	3			
45	Dinamómetro	1			
46	Termómetro	1			
47	Taladro de Piedra	3			
48	Teodolito	1			
49	Tripoide	3			
50	Torque	4			
51	Bastones	3			
52	Prismas	3			
53	Cangrejos	2			
54	Perticas	6			
55	Cáscaras	5			

**EQUIPOS- HERRAMIENTAS PARA OBRAS CIVILES**

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANT	MARCA	ESTADO	CARACTERÍSTICAS
1	Compactador	3	KOHLER CHGT	operativo	
2	Vibrador	3	KOHLER	operativo	
3	Teodolito	2	Instrumental	operativo	
4	Nivel	2	TUV	operativo	Laser
5	Bomba de succión	2		operativo	Salida de 2"
6	Andamios	80	N/A	operativo	
7	Concretera	3	Americana	operativo	Capc. 2 qq
8	Parihuelas	30	Sedemi	operativo	
9	Cilindros para muestras de horm	50	Sedemi	operativo	
10	Palas	50	STANLEY	operativo	
11	Picos	20	STANLEY	operativo	
12	Barras	10	STANLEY	operativo	
13	Carretillas	30		operativo	
14	Tanques de agua	30	Varias	operativo	
15	Machete	30	STANLEY	operativo	
16	Cintas métricas	10	STANLEY	operativo	
17	Flexómetros	30	STANLEY	operativo	
18	Equipo de seguridad industrial	lote	Varias	operativo	
19	Herramientas menores (kit)	10	Varias	operativo	

Documento proporcionado por el cliente

### **Conclusiones**

- Los equipos que se disponen en este momento para los montajes son muy limitados, debido a que no abastece para todos los proyectos en ejecución, lo cual se incurre en gastos no contemplados debido a que se debe alquilar.
- No existe un control del estado de los equipos, de tal manera la mayoría sufre deterioros o pérdidas total sin tener un responsable de daños ocasionados.

### **Recomendaciones**

#### **Al Jefe de Compras**

- Adquirir equipos y herramientas para los montajes con la última tecnología con el propósito designar a los diferentes proyectos en ejecución
- Implementar un sistema de custodia de los equipos con los respectivos responsables, para si en caso de presentarse algún inconveniente serán los encargados de responder.

**ELABORADO POR:** F.P  
**APROBADO POR:** A.P

**FECHA:** 18/10/2010  
**FECHA:** 18/10/2010

## SEDEMI S.C.C

## INDICADORES DE GESTIÓN DEP. PROYECTOS

PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010

Area/Departamento: Gestión de Proyectos Mes: Ene-10  
 Frecuencia de impresión: Mensual

ITEM	INDICADORES	Cantidad de kg cumplidos	Unidad	CAP	Objetivo	Total	Logro mes
						Mes	Anterior
1.	Cumplimiento del Proyecto		%	75	85	98.81	83.97
1.1.	Sector Petrolero e Industrial	17,556.49	%	75	85	96.25	-
1.2.	Sector Eléctrico	10,222.71	%	75	85	98.99	-
1.3.	Sector Telecomunicaciones	17,130.00	%	75	85	100.00	

Area/Departamento: Gestión de Proyectos Mes: Feb-10  
 Frecuencia de impresión: Mensual

ITEM	INDICADORES	Cantidad de kg cumplidos	Unidad	CAP	Objetivo	Total	Logro mes
						Mes	Anterior
1.	Cumplimiento del Proyecto		%	75	85	65.73	83.97
1.1.	Sector Petrolero e Industrial	18,430.70	%	75	85	80.20	-
1.2.	Sector Eléctrico	32,852.88	%	75	85	96.99	-
1.3.	Sector Telecomunicaciones	-	%	75	85	85.71	

Area/Departamento: Gestión de Proyectos Mes: Mar-10  
 Frecuencia de impresión: Mensual

ITEM	INDICADORES	Cantidad de kg cumplidos	Unidad	CAP	Objetivo	Total	Logro mes
						Mes	Anterior
1.	Cumplimiento del Proyecto		%	75	85	91.68	
1.1.	Sector Petrolero e Industrial	237,570.01	%	75	85	95.36	-
1.2.	Sector Eléctrico	154,357.66	%	75	85	99.34	-
1.3.	Sector Telecomunicaciones	-	%	75	85	100.00	



Área/Departamento: **Gestión de Proyectos** Mes: **Abr-10**  
 Frecuencia de impresión: **Mensual**

ITEM	INDICADORES	Cantidad de kg cumplidos	Unidad	CAP	Objetivo	Total	
						Mes	Logro mes
1.	<b>Cumplimiento del Proyecto</b>		%	75	85	93.20	93.20
1.1.	Sector Petrolero e Industrial	90,057.41	%	75	85	95.78	-
1.2.	Sector Eléctrico	7,853.81	%	75	85	98.12	-
1.3.	Sector Telecomunicaciones	85.71	%	75	85	85.71	

Área/Departamento: **Gestión de Proyectos** Mes: **May-10**  
 Frecuencia de impresión: **Mensual**

ITEM	INDICADORES	Cantidad de kg cumplidos	Unidad	CAP	Objetivo	Total	
						Mes	Logro mes
1.	<b>Cumplimiento del Proyecto</b>		%	75	85	85.96	85.96
1.1.	Sector Petrolero e Industrial	51,773.81	%	75	85	90.57	-
1.2.	Sector Eléctrico	118,716.67	%	75	85	95.89	-
1.3.	Sector Telecomunicaciones		%	75	85	71.43	

Área/Departamento: **Gestión de Proyectos** Mes: **Jun-10**  
 Frecuencia de impresión: **Mensual**

ITEM	INDICADORES	Cantidad de kg cumplidos	Unidad	CAP	Objetivo	Total	
						Mes	Logro mes
1.	<b>Cumplimiento del Proyecto</b>		%	75	85	94.41	94.41
1.1.	Sector Petrolero e Industrial	19,688.09	%	75	85	84.21	-
1.2.	Sector Eléctrico	97,168.01	%	75	85	99.03	-
1.3.	Sector Telecomunicaciones		%	75	85	100.00	

Área/Departamento: **Gestión de Proyectos** Mes: **Jul-10**  
 Frecuencia de impresión: **Mensual**

ITEM	INDICADORES	Cantidad de kg cumplidos	Unidad	CAP	Objetivo	Total	
						Mes	Logro mes Anterior
1.	Cumplimiento del Proyecto		%	75	85	73.22	73.22
1.1.	Sector Petrolero e Industrial	55,321.53	%	75	85	68.03	-
1.2.	Sector Eléctrico	37,601.73	%	75	85	78.89	-
1.3.	Sector Telecomunicaciones		%	75	85	72.73	

Área/Departamento: **Gestión de Proyectos** Mes: **Ago-10**  
 Frecuencia de impresión: **Mensual**

ITEM	INDICADORES	Cantidad de kg cumplidos	Unidad	CAP	Objetivo	Total	
						Mes	Logro mes Anterior
1.	Cumplimiento del Proyecto		%	75	85	98.73	98.73
1.1.	Sector Petrolero e Industrial	110,958.32	%	75	85	97.82	-
1.2.	Sector Eléctrico	112,779.75	%	75	85	99.64	-
1.3.	Sector Telecomunicaciones		%	75	85		

Área/Departamento: **Gestión de Proyectos** Mes: **Sep-10**  
 Frecuencia de impresión: **Mensual**

ITEM	INDICADORES	Cantidad de kg cumplidos	Unidad	CAP	Objetivo	Total	
						Mes	Logro mes Anterior
1.	Cumplimiento del Proyecto		%	75	85	98.23	98.23
1.1.	Sector Petrolero e Industrial	33,988.91	%	75	85	96.87	-
1.2.	Sector Eléctrico	78,094.24	%	75	85	99.58	-
1.3.	Sector Telecomunicaciones		%	75	85		

**DP8.4/5**

Área/Departamento: **Gestión de Proyectos** Mes: **Oct-10**  
 Frecuencia de impresión: **Mensual**

ITEM	INDICADORES	Cantidad de kg cumplidos	Unidad	CAP	Objetivo	Total	
						Mes	Logro mes Anterior
1.	<b>Cumplimiento del Proyecto</b>		%	75	85	90.65	90.65
1.1.	Sector Petrolero e Industrial	333,023.15	%	75	85	95.97	-
1.2.	Sector Eléctrico	8,601.87	%	75	85	95.98	-
1.3.	Sector Telecomunicaciones	80.00	%	75	85	80.00	

Área/Departamento: **Gestión de Proyectos** Mes: **Nov-10**  
 Frecuencia de impresión: **Mensual**

ITEM	INDICADORES	Cantidad de kg cumplidos	Unidad	CAP	Objetivo	Total	
						Mes	Logro mes Anterior
1.	<b>Cumplimiento del Proyecto</b>		%	75	85	92.72	92.72
1.1.	Sector Petrolero e Industrial	46,293.11	%	75	85	98.16	-
1.2.	Sector Eléctrico	9,366.79	%	75	85	100.00	-
1.3.	Sector Telecomunicaciones		%	75	85	80.00	

**Documento proporcionado por el cliente**

### **Conclusiones**

- Los indicadores se obtienen mensualmente, con excepción del último mes (Diciembre) debido por cierre del año no se pudo calcular.
- Existen meses que no se especifica el peso en kilogramos, esto se debe a que el sector telecomunicaciones se presentan proyectos de obra civil los cuales no son cuantificables.

### **Recomendaciones**

#### **A las Asistentes de Proyectos**

- Se deberá incluir dentro del formato establecido comentarios u observaciones encontradas, con el propósito de encontrar las causas posibles.

#### **A los Coordinadores de Proyectos**

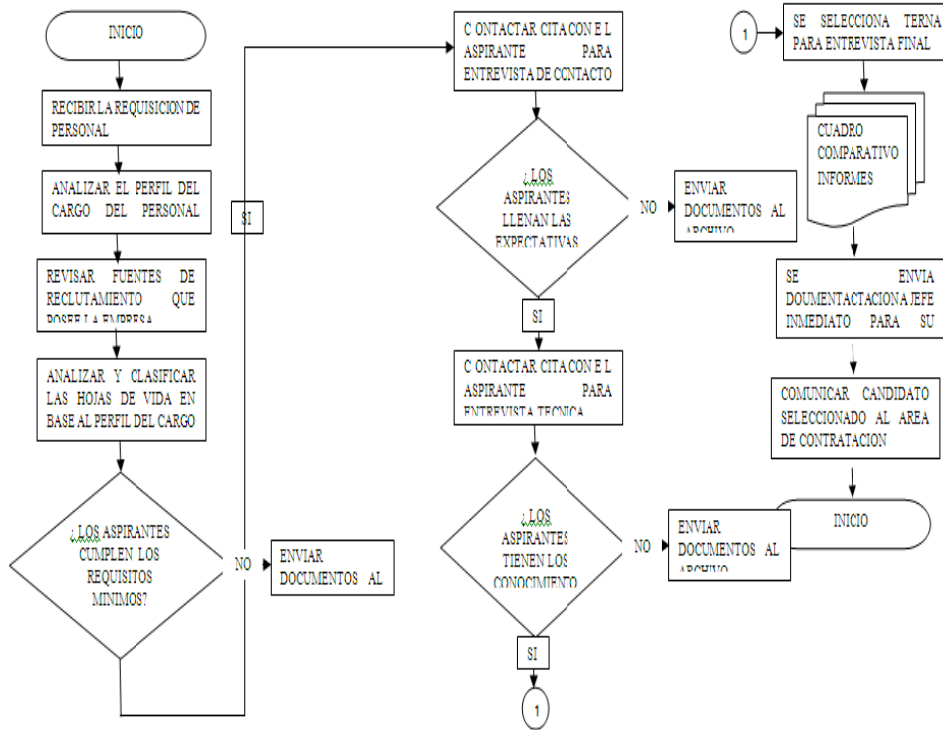
- Cuantificar los proyectos en otra unidad de medida que permita ser medibles en el caso de obra civil para registrar en los indicadores de gestión.

**ELABORADO POR: C.S**  
**APROBADO POR: A.P**

**FECHA: 18/10/2010**  
**FECHA: 18/10/2010**

**SEDEMI S.C.C**  
**PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**  
**ADMINISTRATIVO**  
**PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010**

EMPRESA SEDEMI S.C.C	PROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	PAGINA: 1 DE 1
----------------------	--	----------------



## Conclusiones

- En el proceso de selección del personal administrativo los trámites son demorosos, por lo menos se requiere de 15 días hasta obtener el reemplazo del cargo.

## Recomendaciones

### Al Jefe de Recursos Humanos

- Agilizar los trámites internos para la selección del personal administrativo, realizando un seguimiento diario en todas las fases de selección para no tener demoras en el proceso

ELABORADO POR: C.S  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 20/10/2010  
FECHA: 20/10/2010

**SEDEMI S.C.C**

**MANUAL DE FUNCIONES**

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**Título del** Jefe de Recursos  
**Puesto:** Humanos **Departamento:** Administrativo

**Responsabilidades y Autoridades**

- Ejecutar las funciones asignadas por el jefe inmediato
- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa
- Elaborar los roles de pago quincenales y mensuales, generar, revisar e imprimir los comprobantes de pago mensuales, previa revisión y autorización de Gerencia Administrativa Financiera.
- Elaborar en las fechas correspondientes los documentos para el pago de bonificaciones salariales, fondos de reserva, utilidades, impuestos a la renta, liquidaciones de finiquito y vacaciones, generar el registro contable y gestionar los pagos con el departamento de Tesorería.
- Vigilar el cumplimiento de los Manuales, Reglamentos, Instructivos y procedimientos de Recursos Humanos
- Diseñar, aplicar y evaluar las políticas de administración de Recursos Humanos de la empresa en base a las disposiciones legales vigentes.
- Aplicar las políticas, leyes, reglamentos e instructivos sobre sueldos que se encuentran vigentes.

- Mantener actualizado el Manual de Funciones de la Empresa
- Buscar candidatos que puedan reunir las condiciones o requisitos para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renuncias, despidos o jubilaciones.
- Aplicar técnicas de selección para elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas para ocupar los puestos existentes en la empresa.
- Elaborar los contratos de trabajo del personal entrante y las Liquidaciones de Finiquito del personal saliente.
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones con el Ministerio de Trabajo, IESS, SRI y otros organismos de control en lo referente al manejo del personal.
- Elaborar, ejecutar y supervisar el cumplimiento del Plan Anual de Capacitación, en coordinación con los jefes departamentales.
- Implementar y desarrollar en forma periódica un sistema de incentivos al personal, en coordinación con el Gerente Administrativo Financiero y Gerente de Producción.
- Realizar, en las fechas que corresponda, las evaluaciones psicológicas y de competencias del personal.
- Coordinar, en la fecha que corresponda, la realización de la medición del clima laboral interno.



**Título del Puesto:** Analista de Recursos Humanos      **Departamento:** Administrativo

### **Responsabilidades y Autoridades**

- Ejecutar las funciones asignadas por el jefe inmediato
- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa
- Alimentar la información en el sistema de nómina de manera quincenales y mensuales, tanto ingresos, descuentos y provisiones del personal en base a las políticas internas de la empresa.
- Preparar y enviar a contabilidad, diario de nómina en forma mensual.
- Generar y actualizar el sistema de descuentos (anticipos, préstamos y otros descuentos de rol), procurando regular la frecuencia de solicitudes de préstamos del personal.
- Generar e imprimir las planillas mensuales de pago de aportes al IESS, préstamos quirografarios e hipotecarios y hacer seguimiento a Tesorería hasta su cancelación.
- Elaborar los contratos de trabajo del personal entrante y las Liquidaciones de Finiquito del personal saliente.
- Organizar y mantener actualizado los archivos de Registros de Personal.
- Dar apoyo en organizar las actividades recreacionales y sociales de la empresa.

- Controlar la asistencia del personal y llevar estadísticas de horas trabajadas, índice de ausentismo y reporte de atrasos para comunicar al Jefe de RRHH para manejo de la información.
- Manejo del Seguro Privado de Accidentes del Personal
- Colaborar en la ejecución y control del Plan Anual de Capacitación
- Tramitar la apertura de cuentas de ahorros de los empleados nuevos
- Elaborar los contratos de trabajo del personal entrante y las Liquidaciones de Finiquito del personal saliente.
- Colaborar en la organización de las actividades recreacionales y sociales de la empresa.
- Ingresar la información de los empleados nuevos en el Sistema Administrativo (PAT)
- Ingresar al sistema PAT, solicitudes de préstamos, pagos de mano de obra indirecta, vacaciones, liquidación de días de viajes, etc., y entregar el comprobante a contabilidad para la elaboración del cheque respectivo.

**Título del Puesto:** Auxiliar de Recursos Humanos      **Departamento:** ADMINISTRATIVO

### **Responsabilidades y Autoridades**

- Ejecutar las funciones asignadas por el jefe inmediato
- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa
- Asistir en la elaboración de la nómina quincenal y mensual
- Mantener actualizado los expedientes de cada empleado.
- Tramitar la apertura de cuentas de ahorros de los empleados nuevos.
- Elaborar los contratos de trabajo del personal entrante.
- Colaborar en la organización de las actividades recreacionales y sociales de la empresa.
- Ingresar la información de los empleados nuevos en el Sistema Administrativo (PAT)
- Alimentar diariamente y reportar mensualmente los movimientos del área de Recursos Humanos concernientes a: Préstamos Otorgados, Anticipos de Sueldos Otorgados, Permisos de Personal, Personal Pasivo, Personal Activo para que el Jefe de Recursos Humanos elabore los Indicadores.
- Organizar y Mantener actualizado el archivo del departamento.
- Llevar el archivo del personal pasivo de la empresa.

**Título del** Jefe de Compras y

**Departamento:** Administrativo

**Puesto:** Logística

### **Responsabilidades y Autoridades**

- Ejecutar las funciones asignadas por el jefe inmediato
- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa
- Revisar y contestar correspondencia de importaciones (exportador, agente, verificadora, seguro, etc.)
- Verificar la existencia de materiales al momento de recibir una requisición de compras de cualquier área
- Cotizar, evaluar, aprobar y realizar las compras de materia prima, consumibles y servicios de transporte
- Emitir las órdenes de compra del material seleccionado, de acuerdo al análisis de las ofertas
- Coordinar con bodega la recepción de materiales comprados y entregar el Ingreso a Bodega.
- Mantener una buena relación profesional con todos los proveedores
- Realizar y registrar la calificación y evaluación de proveedores
- Supervisar la planificación de los recorridos del personal de acuerdo al requerimiento de Producción

**Título del** Asistente de Compras y

**Departamento:** Administrativo

**Puesto:** Logística

### **Responsabilidades y Autoridades**

- Ejecutar las funciones asignadas por el jefe inmediato.
- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa.
- Colaborar en la mejora continua y buen desarrollo del departamento a través del aporte de sugerencias e iniciativas necesarias
- Mantener informada a su jefe inmediato de todo cuanto pueda afectar al buen desarrollo del departamento
- Cotización las compras de materiales y servicios de transporte según los requerimientos de la empresa.
- Dar seguimiento a las entregas realizadas por los transportes o servicios contratados, para verificar que las entregas fueron efectuadas
- Emitir las autorizaciones de salida de vehículos.

- Mantener actualizada la documentación legal y permisos respectivos para la circulación de los vehículos
- Elaborar guías de remisión, en base a la guía de entrega emitida por ingeniería
- Archivar ordenadamente las copias de las guías de remisión con la respectiva firma de recepción
- Mantener actualizado el archivo del departamento
- Realizar adecuadamente el ingreso de las facturas al sistema operativo y entregarlas a contabilidad con el respectivo formato
- Receptar las solicitudes de mensajería y transporte, organizar las rutas para ser entregadas a los mensajeros para su cumplimiento y solicitar los fondos necesarios para que se ejecuten las respectivas actividades
- Controlar el cumplimiento de la mensajería diariamente

**Título del Puesto:** Analista de Compras      **Departamento:** Administrativo

### **Responsabilidades y Autoridades**

- Ejecutar las funciones asignadas por el jefe inmediato.
- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa.
- Colaborar en la mejora continua y buen desarrollo del departamento a través del aporte de sugerencias e iniciativas necesarias.
- Mantener informado a su jefe inmediato de todo cuanto pueda afectar al buen desarrollo del departamento.
- Presentar cotizaciones requeridas por los distintos departamentos.
- Cotizar materiales de requisiciones de materia prima.
- Cotizar y comprar consumibles, equipos de seguridad, herramientas, y la recepción efectiva de los mismos en bodega.
- Cotizar y comprar listados específicos según proyecto.
- Presentar informe de análisis de cotizaciones.
- Emitir las órdenes de compra del material seleccionado, de acuerdo al análisis de las ofertas.
- Controlar diariamente la recepción de productos de acuerdo a las compras realizadas.
- Realizar el ingreso de las facturas al sistema operativo y entregarlas a contabilidad con el respectivo formato

**Título del Puesto:** Jefe de Ingeniería      **Departamento:** Administrativo

### **Responsabilidades y Autoridades**

- Ejecutar las funciones asignadas por el jefe inmediato
- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa
- Analizar el diseño con los dibujantes y calculistas para definir la factibilidad de su ejecución.
- Dar una distribución adecuada del trabajo al personal a su cargo.
- Revisar la requisición de materiales, el avance del diseño y aprobar los registros de cada uno de los responsables.
- Realizar un seguimiento diario del cronograma de los proyectos en ejecución.
- Elaborar y difundir al personal involucrado, la bitácora de análisis, soluciones y resultados de los problemas presentados en las etapas productivas por el diseño.
- Planificar y aprobar la entrega de la información necesaria para la elaboración de Proformas.
- Dar seguimiento a los diseños, a la entrega y aprobación de la documentación con el cliente cuando sea necesario.



**Título del Puesto:** Especialista

**Departamento:** Administrativo

### **Responsabilidades y Autoridades**

- Ejecutar las funciones asignadas por el jefe inmediato
- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa
- Elaborar los planos y pesos para las cotizaciones de los clientes.
- Elaborar planos del proyecto para la aprobación del cliente.
- Elaborar los planos de fabricación para el proyecto que se va a ejecutar, y entregar a producción, previa aprobación del Jefe de Ingeniería o el Gerente de Proyectos.
- Elaborar la requisición de materiales para la elaboración del proyecto y entregar aprobada por el Jefe de Ingeniería o del gerente de proyectos a Compras.
- Elaborar las órdenes de Fabricación emitidas por el Gerente de Proyectos, y solicitar su aprobación y entregar a producción.
- Elaborar los Packing list de los elementos fabricados, entregar a producción para realizar la respectiva verificación y entrega
- Elaborar el Paking list con los pesos finales del proyecto, y entregar a la Asistente de Gerencia de Proyectos, para la elaboración de la factura.
- Elaborar Guía de entrega para embarque del proyecto terminado.

**Título del Puesto:** Dibujante

**Departamento:** Administrativo

### **Responsabilidades y Autoridades**

- Ejecutar las funciones asignadas por el jefe inmediato
- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa
- Generar los planos de fabricación para el proyecto a ejecutar según los diseños establecidos por el cliente, entregar a Producción previa aprobación del Coordinador de Proyectos.
- Generar los planos de montaje de acuerdo al diseño final del producto, entregar al Coordinador responsable del proyecto.
- Elaborar la requisición de materiales para la elaboración del proyecto y entregar aprobada por el Coordinador de Proyectos a Compras.
- Elaborar las órdenes de Fabricación, solicitar la aprobación al Gerente de Proyectos, entregar a producción.
- Ejecutar los planos AS BUILT para los montajes de proyecto realizado.
- Elaborar los Packing list de los elementos fabricados, entregar a producción para realizar la respectiva verificación y entrega.
- Elaborar el Packing list con los pesos finales del proyecto, entregar a las Asistente de Gerencia de Proyectos, para la elaboración de la factura.
- Elaborar Guía de entrega para embarque del proyecto terminado.



**Título del Puesto:** Coordinador de Bodega    **Departamento:** Administrativo

### **Responsabilidades y Autoridades**

- Ejecutar las funciones asignadas por el jefe inmediato
- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa
- Recepción y Verificación del ingreso de materiales que suministra los proveedores a la Bodega de acuerdo a las especificaciones del Departamento de Compras FOR CYL 02.
- Verificar la existencia de códigos de barras en estantería, caso contrario imprimir de acuerdo a la asignación del nuevo código sobre todo a los productos de reciente ingreso a la bodega.
- Delegar a los Asistentes la organización, clasificación y etiquetación de los productos recibidos.
- Realizar la entrega de documentación de proveedores al departamento de compras una vez recibida la mercadería a satisfacción.

**Documento proporcionado por el cliente**

## Conclusiones

- El analista de Recursos Humanos elabora roles de pagos con los respectivos cálculos y realizar los descuentos respectivos, no cumple de acuerdo a su cargo establecido en el manual de funciones
- Las funciones del analista y la asistente de compras se refieren de manera global con referente a adquisiciones y emisiones de las órdenes de compra.
- Los coordinadores de proyectos son los encargados de la obtención de pesos para las cotizaciones no se cumple según lo establecido en el manual de funciones.

## Recomendación

### Al Jefe de Recursos Humanos

- Actualizar las funciones del departamento administrativo de acorde a las funciones desempeñadas, realizando un análisis de los cargos existentes, de modo que el personal tenga el conocimiento del alcance sus actividades.

ELABORADO POR: C.S  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 20/10/2010  
FECHA: 20/10/2010

## SEDEMI S.C.C

## LISTADO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010

FECHA DE INGRESO	NOMBRE	CARGO	CONTRATO	FORMACIÓN ACADEMICA
09/12/2010	BASANTES GUDIÑO JUAN CARLOS	ASISTENTE DE BODEGA	PRUEBA	BACHILLER
15/03/2010	CEVALLOS CARRION PAUL ARMANDO	ASISTENTE DE COMPRAS	PLAZO FIJO UN AÑO	ING. COMERCIO EXTERIOR
01/02/2003	CHELA SANGUCHO DAVID ROLANDO	DIBUJANTE	INDEFINIDO	TECNÓLOGO
04/01/2010	CHILUISA CHILUISA KLEVER ANIBAL	DIBUJANTE	PLAZO FIJO UN AÑO	ING. MECÁNICO
15/06/2009	DOMINGUEZ DOMINGUEZ JOSE GREGORIO	ASISTENTE DE BODEGA PERNOS	PRUEBA	BACHILLER
01/01/2003	FLORES TIBANTA JUAN JOSE	DIBUJANTE	INDEFINIDO	TECNÓLOGO
04/05/2009	FOLLECO DELGADO SEGUNDO EXEQUIEL	ASISTENTE DE BODEGA	PLAZO FIJO UN AÑO	BACHILLER
12/01/2010	GALORA BOTINA PABLO DAVID	AUXILIAR RRHH	PLAZO FIJO UN AÑO	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO
01/01/2004	GUALPA SEVILLA JAIME HERIBERTO	COORDINADOR DE BODEGA	INDEFINIDO	BACHILLER
01/05/2001	MARCAYATA CALISPA CRISTHIAN PATRICIO	ESPECIALISTA	INDEFINIDO	EGRESADO
09/09/2009	MORALES SANGUCHO EDISON XAVIER	ASISTENTE DE BODEGA MP	INDEFINIDO	BACHILLER
01/10/2006	OÑA TIPANTA GUSTAVO IVAN	ANALISTA DE NOMINA	INDEFINIDO	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO
28/07/2008	PANCHI MELO IVAN VINICIO	CHOFER/ADM	INDEFINIDO	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO
01/08/2006	PILLAJO ZALDUMBIDE DIANA ELIS	C.DE COMPRAS Y LOGISTICA	INDEFINIDO	ING. COMERCIAL
01/06/2004	PROAÑO TIPANTA SEGUNDO OSWALDO	MENSAJERO	INDEFINIDO	BACHILLER
04/01/2010	PUERRES GUILCAZO RODRIGO ALEJANDRO	DIBUJANTE	PLAZO FIJO UN AÑO	ING. MECÁNICO
14/08/2006	SANTAMARIA ORTIZ EDITH MARITZA	ASISTENTE DE COMPRAS	INDEFINIDO	BACHILLER
19/08/2009	SEMBLANTES VELEZ MARCELO LEONARDO	CALCULISTA	NDEFINIDO	ING.MECÁNICO

FECHA DE INGRESO	NOMBRE	CARGO	TIPO DE CONTRATO	FORMACIÓN ACÁDEMICA
26/01/2009	VACA DAVILA PABLO PATRICIO	DIBUJANTE	INDEFINIDO	ING. MECÁNICO
09/02/2009	VISCARRA JIMENEZ JENNY PATRICIA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	INDEFINIDO	ING. PSICOLOGA INDUSTRIAL
25/02/2008	ZURITA RIOS JUAN DANIEL	MENSAJERO	INDEFINIDO	TECNOLOGO
01/03/2005	CARLOS CHELA	DIBUJANTE	PLAZO FIJO	TECNÓLOGO
10/08/2009	HENRY CACHAGO	DIBUJANTE	PLAZO FIJO	TECNÓLOGO

### Conclusiones

- No se tiene conocimiento de la distribución de los materiales y la ubicación de la materia prima, debido a que la rotación del personal es muy alta en el área de bodega.
- El personal no cumple con el perfil profesional solicitado por el área de ingeniería, su formación es muy básica.

## Recomendaciones

### A la Jefe de Recursos Humanos

- Seleccionar personal profesional capacitado debido a que la empresa maneja un software para estructuras metálicas lo cual se requiere un análisis técnico.
- Mejorar las condiciones laborales de los trabajadores en el área de bodega, dando seguridad y estabilidad económica según los términos contractuales.
- Ofrecer cursos de capacitación para el manejo de inventarios, los cuales permitan tener un control y una mejor distribución de los materiales adquiridos.

ELABORADO POR: C.S  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 20/10/2010  
FECHA: 20/10/2010



DA4.1/3

2010

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA

TEMA o NOMBRE DEL CURSO O TALLER	TIPO	HORAS POR EVENTO	No. PARTICIP.	FECHAS ACORDADAS O TENTATIVAS	COSTO DE INVERSION	PROVEEDOR	PARTICIPANTES
Re inducción a la Política y Objetivos de Calidad	Interno	2 horas	150	Septiembre	\$ 200.00		Personal Administrativo / Personal de Producción
Certificación Auditor Líder	Externo	40 horas	2	Enero	\$ 2,472.76	Bureau Veritas	Dolores Larco / Cristhian Aguirre
Acciones correctivas y cierres del sistema de gestión de calidad	Externo	8 horas	45	Julio	\$ 1,187.20	SGS / Fedimetal	Comité de Calidad
Herramientas Básicas de Control de Calidad	Externo	5 horas		Enero	\$ 0.00		Andrea Pillajo / Sandra Leime / Elizabeth Paguay / Carlos Albán /
Excelencia y Calidad en la atención telefónica	Externo	8 horas	1	Agosto	\$ 65.00	ICAPI	María José Pillajo
Gestión de Compras	Externo	8 horas	1	Septiembre	\$ 100.00		Maritza Santamaría
Manejo de Bodegas Toma de Inventarios	Externo	20 horas	1	Mayo	\$ 0.00	\$ 0.00	Diana Pillajo / Jaime Gualpa / Patricio Costa
Técnica de Archivo	Externo	8 horas	1	Agosto	\$ 70.00		Andrés Martínez
El Servicio de Mensajería	Externo	9 horas	1	Enero	\$ 70.00	CEFE	Juan Zurita
Cierre de Balances 2010	Externo	8 horas	1	Febrero	\$ 160.00	Intelecto	Diego Oña
Gestión de Recursos Humanos	Externo	8 horas	1	Junio	\$ 500.00		Patricia Viscarra
Reformas Ley de Seguridad Social	Externo	8 horas	1	Agosto	\$ 167.16		Patricia Viscarra Gustavo Oña
Reglamento Interno de Trabajo	Interno	2 horas	150	Abril – Mayo	\$ 0.00		Personal Administrativo / Personal de Producción

**DA4.2/3**

Técnicas Gerenciales	Externo	2010	1	Octubre	Por Presupuestar		Gerente Administrativo Financiero
Manejo de Flujos de Caja	Externo	8 horas	1	Septiembre	\$ 70.00		Alexandra Proaño
Elaboración y Liquidación de contratos	Externo	4 horas	1	Marzo	\$ 30.00	GEDES	Gustavo Oña
Desarrollo de Competencias para Gestores de Compras y Abastecimientos	Externo	40 horas	1	Abril – Mayo	\$ 629.10		
Programa Gerencial para desarrollo de Competencias para mandos Medios	Externo	32 horas	25	Septiembre	\$ 1,600.00	TBL	Personas que tengan a cargo personal
Actualización Tributaria	Externo	40 horas	2	Julio	\$ 300.00		Patricio Costa / Viviana Oña
Actualización de la Ley y manejo del Sistema Nacional de Compras Públicas	Externo	8 horas	5	Marzo	\$ 595.00	Instituto de Capacitación de la Pequeña Industria	Vicente Guijarro / Paola Maldonado / Stephany Revelo / Elizabeth Paguay / Andrea Pillajo
Planificación y Control de la Producción	Externo	15 horas	1	Junio	\$ 150.00	Capacitación Técnica Industrial y Empresarial	Carlos Pérez
Gestión de Proyectos	Externo	10 horas	7	Agosto	\$ 500.00		Vinicio Santillán / Stephany Revelo

\$ 8,866.22

Documento proporcionado por el cliente

### **Conclusión**

- En el plan de capacitación no se consideran cursos de especialización de acuerdo a las necesidades de los departamentos de la empresa, únicamente se enfoca en cursos de sistemas de calidad y actualizaciones de leyes de manera que no se encuentra de acorde a las funciones desempeñadas para cada cargo.

### **Recomendación**

#### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- Realizar un análisis de necesidades de capacitación realizadas entre los jefes inmediatos de cada departamento de la empresa y el área de recursos Humanos, con el objetivo de tener personal calificado y mayores conocimientos técnicos en cada área.

**ELABORADO POR: F.P**  
**APROBADO POR: A.P**

**FECHA: 20/10/2010**  
**FECHA: 20/10/2010**

## SEDEMI S.C.C

## LISTADO DE PERSONAL DE MONTAJE

PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010

FECHA DE INGRESO	NOMINA	CARGO	CONTRATO
20/04/2010	ARCOS MORALES JOHN JAIRO	MONTADOR ESTRUC. METAL	INDEFINIDO
17/08/2010	ASHQUI YUGCHA LUIS EDUARDO	AYUDANTE MONTAJE ESTRUC. METAL	PLAZO FIJO UN AÑO
01/09/2009	BALDERRAMO VERA LUIS FABIAN	OPERADOR DE MONTAJE	INDEFINIDO
10/12/2010	BAYAS RUIZ MANUEL MESIAS	SUPERVISOR DE MONTAJE	PRUEBA
03/07/2010	CACHAGO CACHAGO HENRY SANTIAGO	AYUDANTE DE MONTAJE	INDEFINIDO
19/11/2010	CARDENAS BEDOYA EDGAR ALFREDO	AYUDANTE DE MONTAJE	PLAZO FIJO UN AÑO
14/12/2010	CEVALLOS CRUZ ELVIS MIGUEL	AYUDANTE DE MONTAJE	PLAZO FIJO UN AÑO
20/07/2010	CHAMORRO UNTUÑA JOSE LUIS	SOLDADOR 1ERA MONTAJE ESTR	INDEFINIDO
02/12/2010	CHANGOLUISA ESCOBAR EDISON GEOVANNI	AYUDANTE DE TALLER- NOVOPAN	PLAZO FIJO UN AÑO
03/08/2010	CHICAIZA GUACHI HETOR OSWALDO	MONTAJE	PLAZO FIJO UN AÑO
01/12/2010	CHIGUANO GUASUMBA EDISON GEOVANNY	AYUDANTE DE MONTAJE	PLAZO FIJO UN AÑO
23/06/2010	GARCIA MARTINEZ JESUS MANUEL	OPERADOR DE MONTAJE	PLAZO FIJO UN AÑO
01/06/2008	GODOS VARGAS MANUEL ADALBERTO	ABASTEC. OPERADOR 2da	INDEFINIDO
27/11/2010	HARO CAÑAR EDWIN OMAR	SOLDADOR DE SEGUNDA	PLAZO FIJO UN AÑO
01/11/2010	HARO GAIBOR QUIRINO LEONEL	AYUDANTE DE MONTAJE	PRUEBA
05/01/2010	IPIALES JARAMILLO VICTOR MANUEL	AYUDANTE DE TALLER DE PRIMERA	INDEFINIDO
04/01/2010	LANCHE OBACO DARIO ADALBERTO	AYUDANTE DE TALLER DE PRIMERA	INDEFINIDO
08/03/2010	MAILA QUINGA WALTER UBALDO	AYUDANTE DE TALLER	INDEFINIDO
08/02/2010	MAISINCHO CHASI JORGE ENRIQUE	SUPERVISOR DE MONTAJE	INDEFINIDO

DA5.2/3

FECHA DE INGRESO	NOMINA	CARGO	TIPO DE CONTRATO
17/06/2010	NACIMBA QUINGA WASHINGTON PATRICIO	AYUDANTE DE MONTAJE	PLAZO FIJO UN AÑO
10/02/2010	PEREZ MANOBANDA JUAN JOSE	INFRAEST. CERAJERO	PLAZO FIJO UN AÑO
20/06/2010	PERRAZO MOSQUERA KLEBER FABIAN	AYUDANTE DE MONTAJE	INDEFINIDO
01/06/2010	QUILLIGANA TOAPANTA SEGUNDO GUILLERMO	AYUDANTE DE 1ERA	PLAZO FIJO UN AÑO
11/03/2010	QUINALOA CHAQUINGA NELSON MELINTON	BODEGUERO - MONTAJE	PLAZO FIJO UN AÑO
14/06/2010	QUISHPI ROMERO LUIS ANGEL	OPERADOR DE MONTAJE	PLAZO FIJO UN AÑO
27/11/2010	REINOSO MORLA FAUSTO	SOLDADOR DE PRIMERA	INDEFINIDO
01/09/2009	SALAZAR MARTINEZ WILSON ORLANDO	ARMADOR DE PRIMERA	INDEFINIDO
01/03/2010	SALAZAR TIXCELEMA EDISON	INFRAEST. AYUDANTE DE ACABADOS	INDEFINIDO
22/07/2010	SANGUCHO GORDON CARLOS ENRIQUE	SOLDADOR - ARMADOR 1ERA	INDEFINIDO
03/08/2010	SANGUCHO GORDON MARCO JEOVANNY	MONTAJE	INDEFINIDO
12/12/2010	TERCERO SATUQUINGA CARLOS HUMBERTO	AYUDANTE DE MONTAJE	INDEFINIDO
03/12/2010	TIPAN TOAPANTA HENRY SAUL	AYUDANTE DE TALLER-NOVOPAN	PLAZO FIJO UN AÑO
08/06/2010	TOBAR IZURIETA JOSE LUIS	AYUDANTE	INDEFINIDO

## Conclusión

- No se cuenta con un registro del personal de montaje con referencia a sus desplazamientos en el oriente, de modo que dificulta su control de sus días de descanso y jornadas de trabajo.

## Recomendación

### Al Jefe de Recursos Humanos

- Realizar una base de datos del personal del montaje, especificando el proyecto en ejecución, además los días pendientes por cumplir y la fecha para su ingreso teniendo un control de los desplazamientos y los registros de entradas y salidas.

ELABORADO POR: F.P  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 20/10/2010  
FECHA: 20/10/2010

## SEDEMI

## CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010

EMPRESA	TOTAL
<b>A</b>	-
AGIP ECUADOR	75
AMERICAN SCREW DE CHILE	88
ARD SOUTHREN TRAVELL	75
ACERO COMERCIAL ECUATORIANO	77
ACERÍA DEL ECUADOR	81
AGA S.A	82
ACEROCENTER CIA.LTDA	74
AUTOMOTRIZ RAMASURI	72
ALFREDO NICOLAS CEVALLOS	74
<b>B</b>	-
BOMAN ELECTRIC DEL ECUADOR	71
<b>C</b>	-
CECUAMAQ C.A	81
COMERCIAL ORBE	75
CENTROSA	65
COMERQUIM CIA. LTDA	76
COLIMPO S.A	81
COMELSUR	73
CIVISA	63
CUBIERTAS DEL ECUADOR KUBIEC	86
CASTILLO HERMANOS	70
CALVA RIOS JUAN	92
CASTRO LLUMIQUINGA LUIS BAYARDO	97
CALISPA REYMUNDO EDGAR	70
COMERCIAL EDWIN REYES	74
<b>D</b>	-
DISUPAC	75
DIPAC MANTA	68
DEGSO CIA.LTDA.	78
<b>E</b>	-
ECUASERTEX	70
ELMED	75
<b>F</b>	-
FERRACERO WILLY	70
FEDI METAL	75
FERREPETRO	71
FERRETERIA EL COLIBRÍ	75
FERRETERIA EL CHOCLO	73
<b>G</b>	-

GASOLINERÍA EL OSO	75
GASEQUIP S.C.C	60
GUANTERA NACIONAL	64
<b><u>H</u></b>	-
HERRAIND	60
<b><u>I</u></b>	-
IMPORBARSA	75
INDUSTRIAS ARRUTI S.A	91
IPAC S.A	82
IDMACERO CIA. LTDA.	80
IVAN BOHMAN C.A	76
IMACO	80
INABRAS S.A	63
IMPORFILTRO	73
<b><u>J</u></b>	-
JM	73
<b><u>L</u></b>	-
LUBRICADORA EL TURISMO	70
LAC COLOR	74
LUBRICANTES Y ACCESORIOS	70
LUBRICANTES LA PALMA	70
LA CASA BOCIN SUR	72
<b><u>M</u></b>	-
MULTICABLE DEL ECUADOR	78
MECÁNICA 11 DE NOVIEMBRE	70
MANILEC	71
MANUFACTURAS CORSEL	75
MAQUINERIAS HENRÍQUES S.A	78
MELAIN ENGINEERING	70
MERCK	88
MECÁNICA AUTOMÓTRIZ A DIESEL	73
MAVESA	74
<b><u>N</u></b>	-
NGK INSULATORS LTD	84
NOVACERO S.A	80
<b><u>O</u></b>	-
ORITANNI DEL ECUADOR	61
CARLOS OSWALDO ORTEGA	72
<b><u>P</u></b>	-
PERSONAL OFFICE	75
PAMELA MALDONADO	75
PROINAGA	75
PROACERO	68
PINTURAS LÍDER	97
PINTURAS CÓNDOR	94
<b><u>Q</u></b>	-
QUIFATEX S.A	85
QUÍMICOS CHETMA	83



DA6.3/4
---------

QUÍMICOS E IMPORTACIONES H&H	84
<b><u>R</u></b>	-
REJAPÓN	73
REPERMETAL S.A	70
RECTIVALLE	70
<b><u>S</u></b>	-
SEGUROS CERVANTES	75
SEMAYARI	75
SIDEREXP CIA. LTDA.	60
SERVICIO AUTORIZADO DEL VALLE	60
SCHECOMEX	73
SEGAL	72
SERVIPERNOS	71
SOLO PERNOS	74
SEGURIDAD Y PROTECCIÓN	75
SERVIDIESEL	70
SECURIT	71
<b><u>T</u></b>	-
TIA TULA	75
TECNICAR	72
TREFILEC	70
TECNIREPUESTOS M.C.S.	58
TOOL BOX IMPORTACIONES CIA. LTDA.	58
TECNIFARM	63
TRANSPORTES RUIZ	88
TRANSPENAPO	99
TALLERES ASA	74
TURBO DIESEL DEL VALLE	70
<b><u>V</u></b>	-
VOTORANTIM	100

<b>TOTAL</b>	74.86
--------------	-------

Documento proporcionado por el cliente

## Conclusión

- En el formato de calificación de Proveedores se considera el tipo de materiales que nos proveen y las condiciones de crédito establecidos, de manera que se encuentra de manera global únicamente se tiene 6 preguntas

## Recomendaciones

### A la Coordinadora de Compras

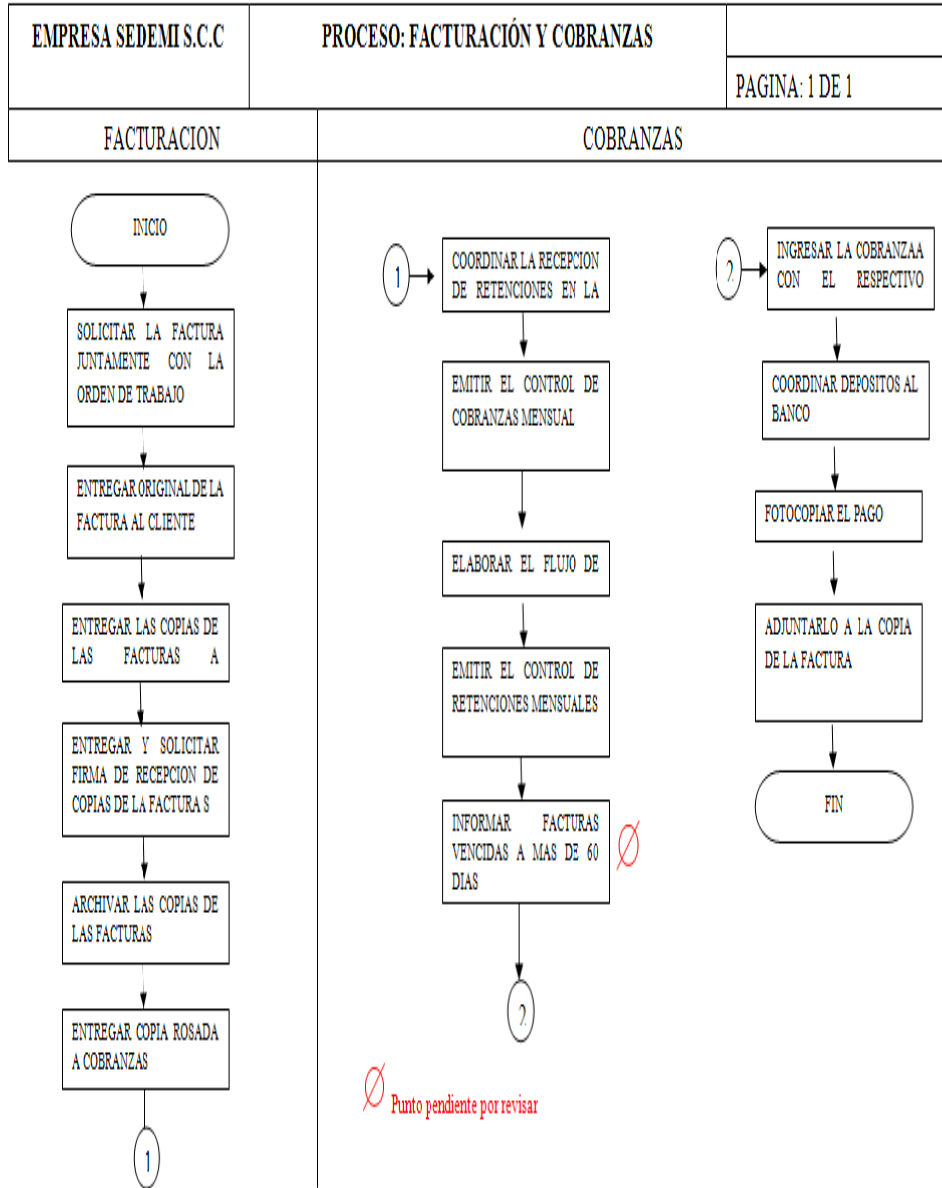
- Establecer una clasificación de los proveedores de acuerdo a los materiales que suministran, definiendo una categoría.
- Ampliar el formato de calificación de Proveedores para realizar un mejor análisis con referencia a calidad, precio, puntualidad, servicio, forma de pago.

ELABORADO POR: F.P  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 20/10/2010  
FECHA: 20/10/2010

**SEDEMI S.C.C**

**FLUJOGRAMA DE FACTURACIÓN Y COBRANZAS**



## Conclusiones

- El proceso de cobranzas no se realiza continuamente debido a la falta de gestión por parte de la supervisor de cartera
- En el procedimiento de cobranzas y facturación no se detalla alguna referencia cuando el crédito excede los 60 días.

## Recomendaciones

### Al Gerente Financiero

- Solicitar asesoría legal para los problemas de cobros cuando los clientes excedan los 60 días de plazo, considerando medidas legales para el cumplimiento de las obligaciones, con el propósito de la disminución de la cartera vencida e incremento de los flujos de efectivo.

ELABORADO POR: C.S  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 25/10/2010  
FECHA: 25/10/2010

**SEDEMI S.C.C**  
**MANUAL DE FUNCIONES**  
**DEPARTAMENTO FINANCIERO**

**Título del Puesto:** Gerente Administrativo-Financiero      **Departamento:** Financiero

**Responsabilidades y Autoridades**

- Ejecutar las funciones asignadas por el jefe inmediato
- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa
- Realizar la planificación financiera y administrativa de la empresa y efectuar un constante análisis de situación.
- Realizar la toma de decisiones sobre temas de inversión y financiamiento de la empresa.
- Administrar la política de crédito de la Empresa, y supervisar su cumplimiento mediante los informes presentados por crédito y cobranza.
- Administrar la cartera de inversión
- Realizar la negociación financiera para las inversiones de activos aprobados.
- Analizar, Preparar la información de los estados financieros para su presentación a la gerencia general en los formatos predefinido

**DF2.2/10**

- Abalizar y Garantizar la fiabilidad de la información pertinente para las entidades estatales
- Vigilar y Controlar constantemente los bienes de la empresa
- Supervisar el proceso de liquidación de costos y sus correspondientes soportes de transacciones.
- Determinar, Revisar, Liquidar y Contabilizar los Costos de Producción, Ventas, y de Calidad
- Validar pagos de nomina y liquidaciones de personal
- Revisar y firmar cheques que emita la compañía.
- Revisar y aprobar las conciliaciones bancarias junto con la Coordinadora de Tesorería.

**DF2.3/10**

**Título del Puesto:** Coordinador de Contabilidad      **Departamento:** Financiero

**Responsabilidades y Autoridades**

- Ejecutar las funciones asignadas por el jefe inmediato.
- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa.
- Emitir y ejecutar el cronograma de cierres contables.
- Coordinación y ejecución de la toma física de Inventarios.
- Emisión del FOR CON 14 Informe para inventario físico y registro en el sistema Pat de los sobrantes y faltantes detectados en la Toma Física de Inventarios.
- Revisar que todos los asientos contables se hayan registrado correctamente y gestionar los ajustes que sean necesarios.
- Realizar el arqueo de Caja Chica y coordinar que se cumpla correctamente el proceso de manejo de cajas.
- Mantener actualizado los registros de las nominas conciliadas.
- Coordinar los cierres mensuales de Facturación.
- Coordinar y revisar el cierre mensual para pago de Impuestos, elaborar las declaraciones y coordinar el pago.

DF2.4/10

- Cuadrar los modulo del sistema Pat, con la Contabilidad.

- Ejecutar las liquidaciones de importaciones.
- Revisión de la documentación de las adquisiciones entregadas por el departamento de Compras.
- Revisión y corrección de las cuentas contables por proyectos.
- Actualizar reporte de la nomina registrada en las planillas del IEES.
- Elaboración, cuadro y presentación de los Anexos Transaccionales.

DF2.5/10

**Título del** Coordinador de Tesorería **Departamento:** Financiero  
**Puesto:**

**Responsabilidades y Autoridades**



- Ejecutar las funciones asignadas por el jefe inmediato.
- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa.
- Revisar la documentación de soporte de las compras realizadas y verificar que hayan sido aprobadas por los niveles autorizados.
- Revisar, analizar y autorizar las conciliaciones Bancarias.
- Hacer seguimiento a los débitos de las importaciones, seguros, cartas de crédito y movimientos no registrados en el Sistema Administrativo PAT.
- Mantener la relación comercial con los Bancos, para el trámite de giros del exterior, cheques internos, Transferencias, sobregiros y reversiones.
- Realizar las transferencias bancarias electrónicas para pagos a empleados y proveedores.
- Supervisar el estado de anticipos de clientes y proveedores.

**DF2.6/10**

**Título del  
Puesto:**

Supervisor de Cartera

**Departamento:** Financiero

**Responsabilidades y Autoridades**

- Ejecutar las funciones asignadas por el jefe inmediato
- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa
- Gestionar el cobro de cuentas de proyectos vencidas, en coordinación con la asistente de gerencia de proyectos.
- Gestionar y cobro de cuentas de taller y galvanizadora vencidas.
- Realizar en forma mensual informe de vencimiento de cartera.
- Registrar en el sistema de cartera, cobros de clientes realizados, retenciones y otros.
- Controlar, gestionar y archivar los comprobantes de retención emitidos por los clientes.
- Proporcionar información de ingresos por cobros a tesorería, para actualización y proyección del flujo de fondos.
- Coordinar la entrega y recepción de depósitos diarios con mensajería.
- Observar y controlar el cumplimiento de normas tributarias en lo referente al área de cobranzas.
- Realizar cuadro del módulo de clientes con contabilidad en forma mensual

DF2.7/10

**Título del Puesto:** Analista Contable

**Departamento:** Financiero

**Responsabilidades y Autoridades**

- Ejecutar las funciones asignadas por el jefe inmediato
- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa
- Registro en el sistema Pat, de facturas autorizadas por accionistas o con solicitudes de pago debidamente autorizadas y su correspondiente pago con el FOR CON 15 (Comprobante de Transferencia).
- Registrar transferencias aprobados de anticipos y préstamos empleados con en el FOR CON 15 (Comprobante de Transferencia).
- Registrar transferencias aprobados de anticipos a proveedores total o parcial en el FOR CON 15 (Comprobante de Transferencia) o FOR CON 09 (Comprobante de egreso) en el caso de emisión de cheques.
- Revisión y registro de los respaldos de la Caja Chica en el sistema Pat, en el modulo de compras o por el FOR CON 08 (Comprobante de diario)
- Entrega del reporte de Caja para su respectiva aprobación por el Gerente Financiero
- Registro y pagos de facturas de servicios básicos, tarjetas de crédito con vencimiento y pagos personales de accionistas en el FOR CON 15 (Comprobante de Transferencia) o FOR CON 09 (Comprobante de egreso) en el caso de emisión de cheques, previa revisión del archivo de Cronograma de Pagos.

**DF2.8/10**

- Verificación y recopilación de documentos físicos para el pago de transferencia a proveedores.

- Registro en el modulo del sistema PAT los pagos de Transferencias a proveedores, el mismo que genera un FOR CON 15 (Comprobante de Transferencia).
- Entrega a tesorería el FOR CON 15 (Comprobante de Transferencia) con sus correspondientes documentos de respaldo.
- Control seguimiento y conciliación del módulo “anticipos a proveedores “del sistema PAT.
- Ingreso de compras de inventario de la bodega de Suministros según solicitud de bodega y documento de respaldo.
- Toma de inventarios de la bodega de suministros (consumibles, equipo de seguridad, herramientas).
- Coordinación de los envíos de depósitos de efectivo y cheques.
- Coordinar con el mensajero la realización del cronograma de pago de las compras varias.

**DF2.9/10**

**Título del**

Asistente Contable

**Departamento:** Financiero

**Puesto:**

## **Responsabilidades y Autoridades**

- Ejecutar las funciones asignadas por el jefe inmediato.
- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa.
- Recibir la Solicitud de Fondo con los datos completos, firmas respectivas y adjunto el presupuesto.
- Registro y actualización informativa de las Solicitudes de Fondo en el FOR CON 17 Control Solicitudes de Fondos
- Registro en el sistema contable Pat, el valor a transferir mediante FOR CON 15 Comprobante de Transferencia.
- Entrega de documentación a Tesorería para transferencias bancarias a las respectivas cuentas

**Documento proporcionado por el cliente**

**DF2.10/10**

**Conclusión**

- No se tiene el manual de funciones del cargo de asistente de tesorería, el mismo que hace 4 meses fue creado, de modo que existe desconocimiento por parte de la persona quien está desempeñando.

### **Recomendación**

#### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- Diseñar el manual de Funciones para el cargo de Asistente de Tesorería, el mismo que se detallara todas las actividades que se desempeñan con sus respectivas responsabilidades, para que exista un control y orden en el desarrollo del departamento

<b>ELABORADO POR:</b> C.S <b>APROBADO POR:</b> A.P	<b>FECHA:</b> 25/10/2010 <b>FECHA:</b> 25/10/2010
---	--

**DF3.1/2**

**SEDEMI S.C.C**

**LISTADO DE PERSONAL**

**PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010**

FECHA DE INGRESO	NOMBRE	CARGO	TIPO DE CONTRATO	FORMACIÓN ACADEMICA
02/10/2008	COSTA JARAMILLO AUGUSTO PATRICIO	COORDINADOR CONTABILIDAD	INDEFINIDO	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO
29/11/2010	CRIOLLO LUGMAÑA EMMA PATRICIA	ASISTENTE DE TESORERIA	PRUEBA	ING. ADMINISTRADORA EMPRESAS
23/04/2007	LLUMIQUINGA ONA BETTY CLAUDINA	ANALISTA CONTABLE	INDEFINIDO	LICENCIADA CONTABILIDAD
01/11/2009	MARTINEZ ANDRADE ANDRES MARCELO	AUXILIAR CONTABLE	PLAZO FIJO UN AÑO	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO
01/01/2010	OÑA SUQUILLO VIVIANA MARIBEL	CONTADORA FENIX- SEDEMI CONST	INDEFINIDO	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO
01/05/2003	PROAÑO PILLAJO FANNY ALEXANDRA	C.TESORERIA	INDEFINIDO	LICENCIADA CONTABILIDAD
01/11/2008	SUNTAXI SUNTAXI DIANA PAOLA	AUXILIAR CONTABLE	INDEFINIDO	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO
01/01/2004	VELOZ ESCOBAR SILVIA BIVIANA	SUPERVISOR DE CARTERA	INDEFINIDO	BACHILLER

### Conclusión

- Cumplen con el perfil profesional para que desempeñen sus funciones según las bases académicas necesarias.

### Recomendación

#### Al Coordinador de Contabilidad

- Realizar cursos de capacitación para mejorar las estándares de calidad y se propicie el desarrollo académico para tener conocimientos actualizados que permitan el avance y el mejoramiento continuo.

ELABORADO POR: C.S  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 25/10/2010  
FECHA: 25/10/2010





DF4.2/5

CONTROL DE COBRANZAS								
FECHA EMISION	FECHA VENCIMIENTO	FECHA CORTE	DIAS VENCIMIENTO	STATUS	DOC.	FACTURA	CLIENTE	SALDO
11/01/2010	10/02/2010	30/06/2010	140,00	A 150 DIAS	FAC	7440	LOMSA	1.581,09
14/01/2010	23/02/2010	30/06/2010	127,00	A 150 DIAS	FAC	7451	Del Valle Metal Cast Found	1.327,56
14/01/2010	23/02/2010	30/06/2010	127,00	A 150 DIAS	FAC	7452	Del Valle Metal Cast Found	2.621,82
14/01/2010	23/02/2010	30/06/2010	127,00	A 150 DIAS	FAC	7453	Del Valle Metal Cast Found	2.908,20
14/01/2010	23/02/2010	30/06/2010	127,00	A 150 DIAS	FAC	7454	Del Valle Metal Cast Found	3.003,66
18/03/2010	17/05/2010	30/06/2010	44,00	A 60 DIAS	FAC	7678	SANTOSMI S.A.	12,64
24/03/2010	23/04/2010	30/06/2010	68,00	A 90 DIAS	FAC	7705	INDUSTRIAL Y COMERC	29.703,93
05/04/2010	15/05/2010	30/06/2010	46,00	A 60 DIAS	FAC	7740	NUMA SINCHE GRANDA	437,96
22/04/2010	22/05/2010	30/06/2010	39,00	A 60 DIAS	FAC	7796	INDUSTRIAL Y COMERC	908,71
22/04/2010	22/05/2010	30/06/2010	39,00	A 60 DIAS	FAC	7797	INDUSTRIAL Y COMERC	632,04
22/04/2010	22/05/2010	30/06/2010	39,00	A 60 DIAS	FAC	7798	INDUSTRIAL Y COMERC	543,90
22/04/2010	22/05/2010	30/06/2010	39,00	A 60 DIAS	FAC	7799	INDUSTRIAL Y COMERC	2.192,89
22/04/2010	22/05/2010	30/06/2010	39,00	A 60 DIAS	FAC	7800	INDUSTRIAL Y COMERC	213,39
23/04/2010	23/05/2010	30/06/2010	38,00	A 60 DIAS	FAC	7802	JUAN CEVALLOS MEJIA	25,20
03/05/2010	02/07/2010	30/06/2010	-2,00	NO VENCID	FAC	7821	CIA. DE AUTOMATIZACI	12.533,01
03/05/2010	12/06/2010	30/06/2010	18,00	A 30 DIAS	FAC	7828	CIA. DE AUTOMATIZACI	12.095,96
03/05/2010	02/07/2010	30/06/2010	-2,00	NO VENCID	FAC	7831	CIA. DE AUTOMATIZACI	29.903,19
03/05/2010	02/07/2010	30/06/2010	-2,00	NO VENCID	FAC	7836	CONDUTO ECUADOR S.A	11.909,25
13/05/2010	12/07/2010	30/06/2010	-12,00	NO VENCID	FAC	7868	PEC CIA. LTDA	566,10
14/05/2010	13/06/2010	30/06/2010	17,00	A 30 DIAS	FAC	7873	JUAN CEVALLOS MEJIA	5.964,84
25/05/2010	04/07/2010	30/06/2010	-4,00	NO VENCID	FAC	7896	CORPORACIÓN NACION	332,92
01/06/2010	31/07/2010	30/06/2010	-31,00	NO VENCID	FAC	7913	CONDUTO ECUADOR S.A	220.778,77
01/06/2010	31/07/2010	30/06/2010	-31,00	NO VENCID	FAC	7914	SANTOSMI S.A.	2.053,26
02/06/2010	12/07/2010	30/06/2010	-12,00	NO VENCID	FAC	7920	COMPUEQUIP DOS S.A	8.028,03
02/06/2010	12/07/2010	30/06/2010	-12,00	NO VENCID	FAC	7921	COMPUEQUIP DOS S.A	2.657,65
08/06/2010	18/07/2010	30/06/2010	-18,00	NO VENCID	FAC	7934	JR ELECTRIC SUPPLY	1.834,96
09/06/2010	19/07/2010	30/06/2010	-19,00	NO VENCID	FAC	7936	FENIX INGENIERIA SCC	718,82
09/06/2010	19/07/2010	30/06/2010	-19,00	NO VENCID	FAC	7937	FENIX INGENIERIA SCC	691,53
09/06/2010	19/07/2010	30/06/2010	-19,00	NO VENCID	FAC	7938	FENIX INGENIERIA SCC	663,90
09/06/2010	08/08/2010	30/06/2010	-39,00	NO VENCID	FAC	7939	CONDUTO ECUADOR S.A	13.862,53
18/06/2010	17/08/2010	30/06/2010	-48,00	NO VENCID	FAC	7951	PETROAMAZONAS EP	3.504,88
18/06/2010	17/08/2010	30/06/2010	-48,00	NO VENCID	FAC	7952	PETROAMAZONAS EP	3.409,53
18/06/2010	17/08/2010	30/06/2010	-48,00	NO VENCID	FAC	7954	PETROAMAZONAS EP	12.784,49
18/06/2010	17/08/2010	30/06/2010	-48,00	NO VENCID	FAC	7956	AZULEC S.A	7.790,29
22/06/2010	21/08/2010	30/06/2010	-52,00	NO VENCID	FAC	7958	CONDUTO ECUADOR S.A	9.768,28
22/06/2010	22/07/2010	30/06/2010	-22,00	NO VENCID	FAC	7959	INDUSTRIAL Y COMERC	2.630,88
23/06/2010	22/08/2010	30/06/2010	-53,00	NO VENCID	FAC	7960	CONDUTO ECUADOR S.A	311.228,40
22/06/2010	21/08/2010	30/06/2010	-52,00	NO VENCID	FAC	7963	CONECEL	1.277,75
22/06/2010	21/08/2010	30/06/2010	-52,00	NO VENCID	FAC	7964	CONECEL	134,40
22/06/2010	21/08/2010	30/06/2010	-52,00	NO VENCID	FAC	7969	CONECEL	16.442,80
								<b>740.028,40</b>

CONTROL DE COBRANZAS								
FECHA EMISION	FECHA VENCIMIENTO	FECHA CORTE	DIAS VENCIMIENTO	STATUS	DOC.	FACTURA	CLIENTE	SALDO
18/03/2010	17/05/2010	30/09/2010	136,00	A 150 DIAS	FAC	7678	SANTOSCFMI S.A.	12,64
22/04/2010	22/05/2010	30/09/2010	131,00	A 150 DIAS	FAC	7796	INDUSTRIAL Y COMERC	908,71
22/04/2010	22/05/2010	30/09/2010	131,00	A 150 DIAS	FAC	7797	INDUSTRIAL Y COMERC	632,04
22/04/2010	22/05/2010	30/09/2010	131,00	A 150 DIAS	FAC	7798	INDUSTRIAL Y COMERC	543,9
22/04/2010	22/05/2010	30/09/2010	131,00	A 150 DIAS	FAC	7799	INDUSTRIAL Y COMERC	2192,89
22/04/2010	22/05/2010	30/09/2010	131,00	A 150 DIAS	FAC	7800	INDUSTRIAL Y COMERC	213,39
02/06/2010	12/07/2010	30/09/2010	80,00	A 90 DIAS	FAC	7920	COMPUEQUIP DOS S.A	8028,03
02/06/2010	12/07/2010	30/09/2010	80,00	A 90 DIAS	FAC	7921	COMPUEQUIP DOS S.A	2657,65
08/06/2010	18/07/2010	30/09/2010	74,00	A 90 DIAS	FAC	7934	JR ELECTRIC SUPPLY	1834,96
22/06/2010	22/07/2010	30/09/2010	70,00	A 90 DIAS	FAC	7959	INDUSTRIAL Y COMERC	2607,39
09/07/2010	18/08/2010	30/09/2010	43,00	A 60 DIAS	FAC	8016	IISA PETROL DEL ECUA	4353,2
09/08/2010	18/09/2010	30/09/2010	12,00	A 30 DIAS	FAC	8097	ELECTROMECC ECUADO	2380,68
01/09/2010	31/10/2010	30/09/2010	-31,00	NO VENCID	FAC	8126	PETROAMAZONAS EP	10813,38
01/09/2010	31/10/2010	30/09/2010	-31,00	NO VENCID	FAC	8128	PETROAMAZONAS EP	36359,46
01/09/2010	31/10/2010	30/09/2010	-31,00	NO VENCID	FAC	8130	PETROAMAZONAS EP	346,73
01/09/2010	31/10/2010	30/09/2010	-31,00	NO VENCID	FAC	8131	PETROAMAZONAS EP	17,68
01/09/2010	31/10/2010	30/09/2010	-31,00	NO VENCID	FAC	8132	PETROAMAZONAS EP	232,49
01/09/2010	31/10/2010	30/09/2010	-31,00	NO VENCID	FAC	8135	SANTOSCFMI S.A.	11611,34
01/09/2010	31/10/2010	30/09/2010	-31,00	NO VENCID	FAC	8150	CONSORCIO SANTOSCFM	8894,67
01/09/2010	31/10/2010	30/09/2010	-31,00	NO VENCID	FAC	8151	CONSORCIO SANTOSCFM	382,69
01/09/2010	31/10/2010	30/09/2010	-31,00	NO VENCID	FAC	8158	ASOCIACIÓN CONSTRU	19424,19
02/09/2010	01/11/2010	30/09/2010	-32,00	NO VENCID	FAC	8160	CONSORCIO SANTOSCFM	14801,77
02/09/2010	02/10/2010	30/09/2010	-2,00	NO VENCID	FAC	8163	CORPORACIÓN NACION	33,55
03/09/2010	03/10/2010	30/09/2010	-3,00	NO VENCID	FAC	8167	INDUSTRIAL Y COMERC	7081,39
03/09/2010	03/10/2010	30/09/2010	-3,00	NO VENCID	FAC	8169	INDUSTRIAL Y COMERC	548,8
08/09/2010	07/11/2010	30/09/2010	-38,00	NO VENCID	FAC	8174	CONSORCIO SANTOSCFM	810,3
07/09/2010	07/10/2010	30/09/2010	-7,00	NO VENCID	FAC	8175	COINTEC S.A.	9962,93
08/09/2010	07/11/2010	30/09/2010	-38,00	NO VENCID	FAC	8176	CONSORCIO SANTOSCFM	891,64
08/09/2010	07/11/2010	30/09/2010	-38,00	NO VENCID	FAC	8177	CONSORCIO SANTOSCFM	2319,01
08/09/2010	07/11/2010	30/09/2010	-38,00	NO VENCID	FAC	8178	CONSORCIO SANTOSCFM	2247,04
07/09/2010	07/10/2010	30/09/2010	-7,00	NO VENCID	FAC	8180	COINTEC S.A.	844,15
07/09/2010	07/10/2010	30/09/2010	-7,00	NO VENCID	FAC	8182	COINTEC S.A.	79,9
08/09/2010	07/11/2010	30/09/2010	-38,00	NO VENCID	FAC	8183	AZULEC S.A	2264,02
08/09/2010	07/11/2010	30/09/2010	-38,00	NO VENCID	FAC	8184	CONSORCIO SANTOSCFM	2927,05
08/09/2010	18/10/2010	30/09/2010	-18,00	NO VENCID	FAC	8185	CORPORACIÓN NACION	29001,72
08/09/2010	18/10/2010	30/09/2010	-18,00	NO VENCID	FAC	8186	CORPORACIÓN NACION	518,28
08/09/2010	18/10/2010	30/09/2010	-18,00	NO VENCID	FAC	8187	CORPORACIÓN NACION	1758,06
09/09/2010	08/11/2010	30/09/2010	-39,00	NO VENCID	FAC	8192	TURBOMOTORES ECUA	125330
10/09/2010	09/11/2010	30/09/2010	-40,00	NO VENCID	FAC	8196	CONDUTO ECUADOR S.A	3639,24
10/09/2010	09/11/2010	30/09/2010	-40,00	NO VENCID	FAC	8197	AZULEC S.A	6735,43
13/09/2010	12/11/2010	30/09/2010	-43,00	NO VENCID	FAC	8200	AZULEC S.A	12621,81
13/09/2010	23/10/2010	30/09/2010	-23,00	NO VENCID	FAC	8204	EMPRESA ELECTRICA A	13798,51
14/09/2010	13/11/2010	30/09/2010	-44,00	NO VENCID	FAC	8205	CONSORCIO SANTOSCFM	771,18
15/09/2010	14/11/2010	30/09/2010	-45,00	NO VENCID	FAC	8212	AZULEC S.A	4205,23
16/09/2010	15/11/2010	30/09/2010	-46,00	NO VENCID	FAC	8213	PEC CIA. LTDA	3323,34
17/09/2010	16/11/2010	30/09/2010	-47,00	NO VENCID	FAC	8216	GOBIERNO MUNICIPAL D	1580
17/09/2010	16/11/2010	30/09/2010	-47,00	NO VENCID	FAC	8217	CONSORCIO SANTOSCFM	1599,6
01/10/2010	30/11/2010	30/09/2010	-61,00	NO VENCID	FAC	8222	ENERGYPETROL S.A.	449,55
23/09/2010	22/11/2010	30/09/2010	-53,00	NO VENCID	FAC	8226	AZULEC S.A	220
23/09/2010	22/11/2010	30/09/2010	-53,00	NO VENCID	FAC	8227	AZULEC S.A	1529,58
								<b>366.341,19</b>

CONTROL DE COBRANZAS								
FECHA EMISION	FECHA VENCIMIENTO	FECHA CORTE	DIAS VENCIMIENTO	STATUS	DOC.	FACTURA	CLIENTE	SALDO
09/07/2010	18/08/2010	31/12/2010	135,00	A 150 DIAS	FAC	8016	IISA PETROL DEL ECUA	4353,2
01/09/2010	31/10/2010	31/12/2010	61,00	A 90 DIAS	FAC	8150	CONSORCIO SANTOSCN	8894,67
01/09/2010	31/10/2010	31/12/2010	61,00	A 90 DIAS	FAC	8151	CONSORCIO SANTOSCN	382,69
02/09/2010	01/11/2010	31/12/2010	60,00	A 60 DIAS	FAC	8160	CONSORCIO SANTOSCN	14801,77
08/09/2010	07/11/2010	31/12/2010	54,00	A 60 DIAS	FAC	8174	CONSORCIO SANTOSCN	810,3
08/09/2010	07/11/2010	31/12/2010	54,00	A 60 DIAS	FAC	8176	CONSORCIO SANTOSCN	891,64
08/09/2010	07/11/2010	31/12/2010	54,00	A 60 DIAS	FAC	8177	CONSORCIO SANTOSCN	2319,01
08/09/2010	07/11/2010	31/12/2010	54,00	A 60 DIAS	FAC	8178	CONSORCIO SANTOSCN	2247,04
08/09/2010	07/11/2010	31/12/2010	54,00	A 60 DIAS	FAC	8184	CONSORCIO SANTOSCN	2927,05
14/09/2010	13/11/2010	31/12/2010	48,00	A 60 DIAS	FAC	8205	CONSORCIO SANTOSCN	771,18
17/09/2010	16/11/2010	31/12/2010	45,00	A 60 DIAS	FAC	8217	CONSORCIO SANTOSCN	1599,6
23/09/2010	22/11/2010	31/12/2010	39,00	A 60 DIAS	FAC	8226	AZULEC S.A	220
04/10/2010	13/11/2010	31/12/2010	48,00	A 60 DIAS	FAC	8255	OSCAR BOHORQUEZ TA	197,79
07/10/2010	06/12/2010	31/12/2010	25,00	A 30 DIAS	FAC	8271	CONDUTO ECUADOR S./	16984,87
19/10/2010	18/12/2010	31/12/2010	13,00	A 30 DIAS	FAC	8301	CONDUTO ECUADOR S./	17007,32
21/10/2010	30/11/2010	31/12/2010	31,00	A 60 DIAS	FAC	8323	URBIPRO	780,3
25/10/2010	24/11/2010	31/12/2010	37,00	A 60 DIAS	FAC	8327	ELECTRIFICACIONES DI	9367,25
25/10/2010	04/12/2010	31/12/2010	27,00	A 30 DIAS	FAC	8330	SESMO S.A.	68,43
30/10/2010	09/12/2010	31/12/2010	22,00	A 30 DIAS	FAC	8340	FENIX INGENIERIA SCC	27,61
30/10/2010	29/12/2010	31/12/2010	2,00	A 30 DIAS	FAC	8341	SEDEMI CONSTRUCCIO	3558,31
04/11/2010	03/01/2011	31/12/2010	-3,00	NO VENCID	FAC	8343	CONSORCIO SANTOSCN	78675,54
04/11/2010	04/12/2010	31/12/2010	27,00	A 30 DIAS	FAC	8346	JUAN CEVALLOS MEJIA	18359,4
04/11/2010	04/12/2010	31/12/2010	27,00	A 30 DIAS	FAC	8347	JUAN CEVALLOS MEJIA	9179,7
09/11/2010	09/12/2010	31/12/2010	22,00	A 30 DIAS	FAC	8363	RECTIFICADORA DEL V.	916,98
10/11/2010	09/01/2011	31/12/2010	-9,00	NO VENCID	FAC	8371	CONSORCIO SANTOSCN	5933,18
18/11/2010	18/12/2010	31/12/2010	13,00	A 30 DIAS	FAC	8387	JUAN CEVALLOS MEJIA	271,95
19/11/2010	18/01/2011	31/12/2010	-18,00	NO VENCID	FAC	8395	PETROAMAZONAS EP	5876,94
19/11/2010	18/01/2011	31/12/2010	-18,00	NO VENCID	FAC	8396	PETROAMAZONAS EP	36359,46
01/11/2010	31/12/2010	31/12/2010	0,00	NO VENCID	FAC	8405	SEDEMI CONSTRUCCIO	7639,24
26/11/2010	25/01/2011	31/12/2010	-25,00	NO VENCID	FAC	8431	SEDEMI CONSTRUCCIO	438,53
01/11/2010	31/12/2010	31/12/2010	0,00	NO VENCID	FAC	8437	SEDEMI CONSTRUCCIO	14575,25
30/11/2010	29/01/2011	31/12/2010	-29,00	NO VENCID	FAC	8439	SEDEMI CONSTRUCCIO	444,78
01/12/2010	10/01/2011	31/12/2010	-10,00	NO VENCID	FAC	8441	CNEL CORPORACIÓN N	102480
03/12/2010	01/02/2011	31/12/2010	-32,00	NO VENCID	FAC	8456	AZULEC S.A	26618,82
03/12/2010	01/02/2011	31/12/2010	-32,00	NO VENCID	FAC	8457	AZULEC S.A	9843,85
03/12/2010	01/02/2011	31/12/2010	-32,00	NO VENCID	FAC	8458	AZULEC S.A	24704,4
03/12/2010	12/01/2011	31/12/2010	-12,00	NO VENCID	FAC	8466	JR ELECTRIC SUPPLY	3729,6
30/11/2010	29/01/2011	31/12/2010	-29,00	NO VENCID	FAC	8473	SEDEMI CONSTRUCCIO	10865,76
09/12/2010	07/02/2011	31/12/2010	-38,00	NO VENCID	FAC	8484	AZULEC S.A	25754,89
09/12/2010	07/02/2011	31/12/2010	-38,00	NO VENCID	FAC	8485	PEC PROJECT ENGINEE	1648,35
13/12/2010	22/01/2011	31/12/2010	-22,00	NO VENCID	FAC	8493	CORPORACION ELECTR	42,56
13/12/2010	22/01/2011	31/12/2010	-22,00	NO VENCID	FAC	8494	CORPORACION ELECTR	3
01/12/2010	10/01/2011	31/12/2010	-10,00	NO VENCID	FAC	8497	FENIX INGENIERIA SCC	110
14/12/2010	12/02/2011	31/12/2010	-43,00	NO VENCID	FAC	8498	SANTOSMI S.A.	460,32
30/12/2010	08/02/2011	31/12/2010	-39,00	NO VENCID	FAC	8499	FENIX INGENIERIA SCC	4577,5
15/12/2010	13/02/2011	31/12/2010	-44,00	NO VENCID	FAC	8502	AZULEC S.A	33923,62
15/12/2010	13/02/2011	31/12/2010	-44,00	NO VENCID	FAC	8505	AZULEC S.A	3453,11
15/12/2010	13/02/2011	31/12/2010	-44,00	NO VENCID	FAC	8514	AZULEC S.A	25099,43
16/12/2010	14/02/2011	31/12/2010	-45,00	NO VENCID	FAC	8518	PROCOPET S.A.	227,81
20/12/2010	18/02/2011	31/12/2010	-49,00	NO VENCID	FAC	8522	AZULEC S.A	4005,68
20/12/2010	18/02/2011	31/12/2010	-49,00	NO VENCID	FAC	8523	AZULEC S.A	1039,5
20/12/2010	18/02/2011	31/12/2010	-49,00	NO VENCID	FAC	8524	CAMPETROL	4223,15
21/12/2010	19/02/2011	31/12/2010	-50,00	NO VENCID	FAC	8526	AZULEC S.A	80513,9
22/12/2010	20/02/2011	31/12/2010	-51,00	NO VENCID	FAC	8531	CAMPETROL	589,28
27/12/2010	05/02/2011	31/12/2010	-36,00	NO VENCID	FAC	8535	COBELLPA S.A.	1092,41
29/12/2010	30/01/2011	31/12/2010	-30,00	NO VENCID	FAC	8542	CONSORCIO SERVINPE	36,58
30/12/2010	08/02/2011	31/12/2010	-39,00	NO VENCID	FAC	8545	FENIX INGENIERIA SCC	667,18
30/12/2010	28/02/2011	31/12/2010	-59,00	NO VENCID	FAC	8546	SEDEMI CONSTRUCCIO	444,78
30/12/2010	28/02/2011	31/12/2010	-59,00	NO VENCID	FAC	8575	SEDEMI CONSTRUCCIO	793,57
30/12/2010	28/02/2011	31/12/2010	-59,00	NO VENCID	FAC	8576	SEDEMI CONSTRUCCIO	28392,91
30/12/2010	28/02/2011	31/12/2010	-59,00	NO VENCID	FAC	8577	SEDEMI CONSTRUCCIO	27350,77
30/12/2010	29/01/2011	31/12/2010	-29,00	NO VENCID	FAC	8582	RECTIFICADORA DEL V.	553,19
								<b>690.126,90</b>

Documento proporcionado por el cliente

## Conclusión

- No existe un seguimiento diario de cobranzas, de manera que la cartera de clientes se incrementa sin tener medidas de control. Además la supervisora de cartera trabaja media jornada, de modo que no cumple sus funciones de manera óptima.

## Recomendaciones

### A la Supervisora de Cartera

- Implementar medidas preventivas mediante la aplicación de multas y/o demandas legales con el objetivo de la disminución de cartera y los plazos de vencimientos sean menores a 30 días.
- Solicitar garantías (letras de cambio) cuando los montos superen los \$ 100.000, de manera que se obtenga la legalidad de la deuda para proceder con el cobro y los trámites pertinentes

ELABORADO POR: C.S  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 25/10/2010  
FECHA: 25/10/2010

## SEDEMI S.C.C

## INVENTARIO ACTIVOS FIJOS

PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

CODIGO	DETALLE	COSTO HISTORICO
VEH001-001	Camión Hino FB	38.599,87
VEH001-002	Camioneta Nissan Frontier 01/05/2003	28.990,00
VEH001-003	Camión Grúa 01/10/2003	7.280,00
VEH001-004	Motor bus 01/10/2003	2.500,00
VEH001-005	Diferencia carrocería grúa 12 meses	2.250,00
VEH001-006	Ford Eco Sport Negro 16/05/2006 01/06/2005 7 meses	20.089,28
VEH001-007	Hino 2006 blanco 27/07/2005 5 meses	23.000,00
VEH001-008	Camioneta Mazda 2006 Gris 27/10/2005 0 meses	12.897,50
VEH001-011	LATINOAMERICANA DE VEHICULO C.A Chevrolet/rojo carrera/2009/g16b-712137 30/01/2009 Compra No. 0020590	13.095,00
VEH001-012	STAMOTORS S.A MERCEDES BENZ GLK280 AZUL RP 05/08/2009 Compra No. 0000441 08/06/2198	79.866,07
VEH001-013	MERQUIAUTO FURGONETA HYUNDAI MODELO 2010 04/08/2010 Compra No. 67015 - Factura 000173	27.669,64
VEH001-014	TOYO COMERCIAL oc2010-11793 Camioneta D/C 4x2 plateada 23/09/2010 Compra No. 69316 - Factura 002169	20.527,00
VEH001-015	TOYO COMERCIAL oc2010-12399 Camioneta CD Hilux 2x2 - gris 05/11/2010 Compra No. 71992 - Factura 0002302	20.527,00
<b>TOTAL VEHICULOS</b>		<b>297.291,36</b>

CÓDIGO	DETALLE	COSTO HISTÓRICO
EQO001-001	EQUIPO-OFICINA	2.089,00
EQO001-002	Incremento 2001	1.848,33
EQO001-003	01/05/2002	196,00
EQO001-004	17/06/2002	252,00
EQO001-005	17/09/2002	960,00
EQO001-006	01/06/2002	760,00
EQO001-007	18/03/2003	1.365,00
EQO001-008	26/06/1905	5.852,13
EQO001-009	Copiadora Toshiba 26/4/05 8 meses	1.406,19
EQO001-010	Closet Gerencia (CASA ESTILO) 30/03/2005 9 meses	83,18
EQO001-012	Escritorios-muebles -divisiones-paneles OMEGA 8/07/05 5 meses	27.295,71
EQO001-013	Sillas planta (Rafael Proaño ) 24/3/05 9 meses	50,00
EQO001-014	Mesas planta (Rafael Proaño ) 24/3/05 9 meses	50,00
EQO001-015	Espaldares sillas (Bolivar Gallardo) 11/4/05 8 meses	130,00
EQO001-016	Instalación Alarma 8/04/05 8 meses	610,00

CÓDIGO	DETALLE	COSTO HISTÓRICO
EQO001-017	Central Telefónica 7/04/05 8 meses	4.146,40
EQO001-018	1 Guillotina 1034 27/04/05 8 meses	155,80
EQO001-019	1 Espiralado Master 27/04/05 8 meses	250,00
EQO001-020	1 perforadora para laminado 28/04/05 8 meses	85,00
EQO001-021	1 grapadora para laminado 28/04/05 8 meses	68,00
EQO001-022	1 cámara digital SYSLINE 20-05-05 7 meses	1.100,00
EQO001-023	Calculadora Casio MX-120 (Tia Tula) 25/5/05 7 meses	6,19
EQO001-024	Mesa acero Inox.-4 sillas tipo bar- Imp.El rosado 24-sep-07 3 MESES	162,46
EQO001-025	Muebles Enseres Oficina Ventas Quito-Fénix Ing. 70% 19-Dic-07 1 MES	2.874,06
EQO001-026	1 Homo Microonda producción LG -Artefacta 01-FEB-07 11 MESES	111,61
EQO001-027	Copiadora Toshiba para Producción-Intermaco 4-SEP-07 4 MESES	1.386,00
EQO001-028	MEDIO CARMEN, Archivadores aereos 07/04/2008	455,00
EQO001-029	MEDIO CARMEN, Estaciones rectas + paneles 07/04/2008	540,00
EQO001-030	MEDIO CARMEN, Sillones semiejecutivos 07/04/2008	375,00
EQO001-031	MEDIO CARMEN, Estacion Esquinera 07/04/2008	200,00
EQO001-032	MEDIO CARMEN, Silla secretaria 07/04/2008	100,00

DF5.4/11

CÓDIGO	DETALLE	COSTO HISTÓRICO
EQQ001-033	GUAYASAMIN RUBEN, silla secretaria 17/04/2008	120,00
EQQ001-034	JACOME ELENA, Silla secrete. RRHH 08/06/2008	225,00
EQQ001-035	JACOME ELENA, Estac.Trabajo C.Alban 08/06/2008	190,00
EQQ001-036	JACOME ELENA, Archiveros RRHH 08/06/2008	300,00
EQQ001-037	JACOME ELENA, Bibliotec Produc. 08/06/2008	220,00
EQQ001-038	JACOME ELENA, Cajonerçia Especial 08/06/2008	120,00
EQQ001-039	CARLOSAMA E, camara digital,estuche, memoria 08/04/2008	393,38
EQQ001-040	SISTEMA ACTIVO ,Impresora term.zebra 23/06/2008	537,00
EQQ001-041	SONY CORPORATION OF PANAMA S.A. SP1058 camara reflex digital 14.2 DSLR-A350X 09/06/2009 Compra No. 0042431 08/06/2198	1.144,24
EQQ001-042	VASQUEZ CUJI FANNY ELIZABETH Equipamiento de concina segun cotizacion No. 1234 01/12/2009 Factura No. 000305 16/07/2198	15.500,00
EQQ001-043	MULTIOFICINAS CIA LTDA Sillas atlanta inter color rojo 21/12/2009 Factura No. 0005722 08/06/2198	2.084,04
EQQ001-044	MULTIOFICINAS CIA LTDA Equipamiento Ampliación Oficinas nuevas 07/01/2010	22.746,75
<b>TOTAL MUEBLES Y EQUIPO OFICINA</b>		<b>106.043,47</b>



**DF5.5/11**

<b>CÓDIGO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>COSTO HISTÓRICO</b>
EDIF000-0001	Construcción Galpón Abdon Calderón Pagos Varios desde 31-May-05 hasta el 18-Nov-2005	5.991,83
EDIF001-001	Edificación Planta Industrial Pagos Varios desde Enero-05 hasta el Dic -2005	332.375,28
EDIF001-003	Plataformas y Canales 2009 05/01/2009	45.896,92
EDIF001-002	Ampliación Oficinas y Comedor 01/12/2009	29.511,21
EDIF003-001	Construcción Edificaciones Planta Galvanizado Empieza funcionamiento desde marzo 07	95.098,46
<b>TOTAL EDIFICACIONES PLANTA ESTRUCTURAS</b>		<b>508.873,70</b>

CÓDIGO	DETALLE	COSTO HISTÓRICO
MAQ003-001	Planta Galvanizadora 28/02/2007	353.446,82
MAQ003-002	Amoladora dewalt MANUEL UNTUÑA 22/03/2007	212,58
MAQ003-003	Componentes puente Grúa Tecles- FENIX ING. 02/07/2007	29.945,72
MAQ003-004	Tolva Pilling - SIRIO 28/02/2007	46.311,86
MAQ003-005	8 Ventiladores planta Galv.-ACERO COMERCIAL 22/03/2007	3.468,40
MAQ003-006	Sistema balanza Galvanizadora-PUERTAS MORALES 04/06/2007	5.000,00
MAQ003-007	Planta Tratamiento de agua - DIKAMN 08/08/2007	10.000,00
MAQ003-008	FENIX INGENIERIA S.C.C Sistema Festoon Cable botonera brazo arrastre	1.096,43
MAQ003-009	FENIX INGENIERIA S.C.C Polipasto, (variador, autotransformador, sistema festoon) 21/10/2009 Factura No. 0000253 08/06/2198	13.843,60
MAQ003-010	FENIX INGENIERIA S.C.C Polipasto, (variador, autotransformador, sistema festoon) 21/10/2009 Factura No. 0000253 08/06/2198	13.843,60
MAQ003-011	FENIX INGENIERIA S.C.C Polipasto, (variador, autotransformador, sistema festoon) 21/10/2009 Factura No. 0000253 08/06/2198	13.843,60
MAQ003-012	FENIX INGENIERIA S.C.C Polipasto, (variador, autotransformador, sistema festoon ) 21/10/2009 Factura No. 0000253 08/06/2198	13.843,60
MAQ003-013	MARCELO ENRIQUE SANTAMARIA MERINO oc2010-11714 Compresor, secador, filtro de linea de aire 14/09/2010 Factura No. 0001669 COMPRA 68693	26.505,82
<b>TOTAL MAQ.GALVANIZADORA</b>		<b>504.856,21</b>

**DF5.7/11**

<b>CÓDIGO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>COSTO HISTÓRICO</b>
EQC001-001	Varios 2004	3.501,57
EQC001-002	4 mouse opticos (Point) 24/03/05 9 meses	33,28
EQC001-003	4 pad xtratech (Point) 24/03/05 9 meses	5,04
EQC001-004	4 Reguladores de Voltaje (ECC TRADING) 23/04/05 8 meses	82,00
EQC001-005	2 Protectores de Pantalla 19" Ingenieros 20/5/05 7 meses	14,88
EQC001-006	1 teclado Henry Zuleta (ECC TRADING) 23/5/05 7 meses	6,50
EQC001-007	1 Mouse Henry Zuleta (ECC TRADING) 23/5/05 7 meses	9,50
EQC001-008	50% Comp.TOSHIBA -Maletin-mouse Santiago Proaño 01/04/2005 8 meses	817,95
EQC001-009	Comp.TOSHIBA -Maletin-mouse Esteban Proaño 01/04/2005 8 meses	1.636,00
EQC001-010	Monitor Gerencia 19" (ECC TRADING) 20/4/05 8 meses	512,09
EQC001-011	Computador Ing. Santillan (Cueva Cevallos) 6/07/05 5 meses	568,50
EQC001-012	Computador Control de Calidad (Cueva Cevallos) 18/10/05 2 meses	578,14
EQC001-013	Accesorios Computación (Edgar Zúñiga) 18/10/05 2 meses	189,00
EQC001-014	Accesorios Computación (Edgar Zúñiga) 01/11/05 1 mes	75,00
EQC001-015	Fuente Poder David Chela (Cueva Cevallos) 9/11/05 1 mes	176,71
EQC001-016	1 Mouse Optico Manuel Albán (Cueva Cevallos) 9/11/05 1 mes	6,90

CÓDIGO	DETALLE	COSTO HISTÓRICO
EQC001-017	1 Mouse Optico Jaime Parra (Cueva Cevallos) 9/11/05 1 mes	6,90
EQC001-018	1 Mouse mini genius yoyo Henry Zuleta (Cueva Cevallos) 9/11/05 1 mes	11,60
EQC001-019	1 Memoria DDR 512 mb princeton Jaime Parra 9/11/05 1 mes	44,90
EQC001-020	1 Teclado genius negro Jaime Parra (Cueva Cevallos) 9/11/05 1 mes	6,50
EQC001-021	1 procesador- 5 memorias (Edgar Zúñiga) 14/12/05 0 meses	480,00
EQC001-022	Computador completo Taller ( Cueva Cevallos) 15/11/05 1 mes	626,40
EQC001-023	Instalación de Red 12/04/05 8 meses	2.655,13
EQC001-024	Instalación Sistema Contable 01/09/05 3 meses	2.811,60
EQC001-025	Pordontomed, 1 computador para sistemas 23/01/2006	630,00
EQC001-026	N.Mosquera - 4 estaciones trabajo- 1 UPS- 1 Impr. Epson FX 20/01/2006	2.860,64
EQC001-027	N.Mosquera - 1 Servidor para red 20/01/2006	3.019,00
EQC001-028	Compuedar- Disco duro seagate e instalación 10/03/2006	342,00
EQC001-029	Opensystem- compra 1 maletín herramientas 10/07/2006	80,00
EQC001-030	Opensystem- 1 monitor A0C19 Dep. Diseño 10/07/2006	190,00
EQC001-031	AXXEL CORP. 2 computadores Intel p4.3 11/07/2006	927,76
EQC001-032	Opensystem, impresora epson matricial FX-890 21/07/2006	338,00

<b>DF5.9/11</b>
-----------------

CÓDIGO	DETALLE	COSTO HISTÓRICO
EQC001-034	Opensystem, impresora hp laser 1320 Q5927A 21/07/2006	318,00
EQC001-035	Opensystem, impresora HP DESJEK MULTIFUNCIÓN 01/11/2006	95,00
EQC001-036	Opensystem, COMPUTADOR ASROCK 775165GV 14/11/2006	705,00
EQC001-037	Edwin Cueva- 50% computador portatil Jaime Parra 13/12/2006	687,50
EQC001-038	Edwin Cueva- 3 computadores dep.diseño 04/04/2006	1.436,56
EQC001-039	ECCTRADING- 1 COMPUTADOR Recursos Humanos 03/05/2006	514,18
EQC001-040	V&M- Infocus Proyector 2000 07/04/2006	812,00
EQC001-041	Compuimagen- Pantalle Ttipode 70x70 25/08/2006	160,00
EQC001-042	Laptop Dell Inspiran Ing.E.P viaje Arg. AKROS 16/02/2007	1.679,00
EQC001-043	Disco Duro 320 gzb Galvanizadora Raquel Cab.-Sr. Carlos 01/03/2007	192,50
EQC001-044	Monitor impresora cable usb -CARLOSAMA 24/03/2007	302,25
EQC001-045	Computador para Dpt. Ingeniería-Salazar Pérez 16/04/2007	820,00
EQC001-046	Computador para Recepción- CUEVA E. 17/04/2007	554,00
EQC001-047	Licencias de Software INGELSICIA 06/07/2007	5.346,20
EQC001-048	Licencias de Autocad -ELECTROLOGICA 10/10/2007	3.360,00

<b>DF5.10/11</b>
------------------

<b>CÓDIGO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>COSTO HISTÓRICO</b>
EQC001-050	Computador para Dpt. Ingeniería-CARLOSAMA 14/09/2007	699,30
EQC001-051	Monitor 19" LCD - CARLOSAMA 29/10/2007	219,78
EQC001-052	Laptop IBM serie L3DBB9 Santiago P. 19/11/2007	1.354,67
EQC001-053	Ploter para Ingeniería SANTAFE POZO 21/11/2007	1.464,00
EQC001-054	Cámara Jaime Parra- CARLOSAMA 04/12/2007	261,32
EQC001-055	Monitor Diana Pillajo- CARLOSAMA 10/12/2007	195,87
EQC001-056	Cámara André Villacís ventas- CARLOSAMA 14/12/2007	270,22
EQC001-057	Computador Ing. Martín Fierro Producción-CUEVA 30/01/2007	1.053,30
EQC001-058	CARLOSAMA E Impresora epson fx 03/07/2008	369,15
EQC001-059	SANTAFE MAURIC, Eq. Andec 11/01/2008	270,00
EQC001-060	CARLOSAMA E, computador 08/02/2008	749,22
EQC001-061	CARLOSAMA E, CPU intel core2 duo 28/03/2008	571,24
EQC001-062	SANTAFE MAURIC, Computador C.Alban 18/04/2008	709,00
EQC001-063	SANTAFE MAURIC, Computador 18/04/2008	709,00
EQC001-064	SANTAFE MAURIC, Computador 18/04/2008	709,00
	<b>TOTAL EQUIPOS COMPUTACIÓN</b>	<b>49.830,75</b>



**Documento proporcionado por el cliente**

## Conclusiones

- El inventario de activos fijos de la empresa no se ejecuta periódicamente, el inventario obtenido se lo realizó en abril del año 2010.
- Los activos Fijos no se encuentran codificados de acuerdo al inventario y ni existe ninguna observación del estado del activo.

## Recomendación

### Al Gerente Financiero

- El inventario de activos fijos se deberá ejecutar semestralmente para obtener un registro actualizado, además se debe codificar cada activo de acuerdo a la numeración respectiva con el propósito de tener un mayor control de los bienes de la empresa.

ELABORADO POR: F.P  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 25/10/2010  
FECHA: 25/10/2010

DF6.1/4

**SEDEMI S.C.C**

**REPORTES ECONÓMICOS**

**PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

		REPORTE ECONOMICO FOR CON 11 VER. 17 06 10							* Fecha de report * Sitio: EPF				
* Proyecto: 110066									* Responsable: E				
* Etapa: MONTAJE									Cliente: Azulec				
ITEM	FECHA	INGRESO	EGRESO	SALDO	*FUENTE DE INGRESO / BENEFICIARIO DEL GASTO	*FONDOS RETIRADOS DESTINADO A:	*TIPO DE GASTO	*No. DE COMPROB.	* TIPO DE COI				
									TUR A	A DE VEN	LIQ. DE COMP RA	TICK ET	
1	01/11/2010	442,50											
2	02/11/2010		30,00	412,50	VICTOR IPALES	ANTICIPO	ANTICIPOS						X
3	03/11/2010		30,00	382,50	LUIS QUISPHI	ANTICIPO	ANTICIPOS						X
4	04/11/2010		30,00	352,50	EDWIN SALAZAR	PASAJES PERSONAL	MOVILIZACION	023-002-0039112		X			
5	05/11/2010		60,48	292,02	EDWIN SALAZAR	ALIMENTACION PERSONAL	ALIMENTACION	001-001-0001088		X			
6	06/11/2010		60,00	232,02	EDWIN SALAZAR	TRANSPORTE	MOVILIZACION	001-001-0000052		X			
7	07/11/2010		60,48	171,54	EDWIN SALAZAR	ALIMENTACION PERSONAL	ALIMENTACION	001-001-00001351		X			
8	08/11/2010		15,00	156,54	EDWIN SALAZAR	COMPRA DE MATERIAL	MATERIALES	001-001-00003353		X			
9	09/11/2010		30,00	126,54	EDWIN SALAZAR	PASAJES PERSONAL	MOVILIZACION	004-002-0009079		X			
10	10/11/2010		4,05	122,49	EDWIN SALAZAR	COMPRA DE MATERIAL	MATERIALES	001-001-0000804		X			
11	11/11/2010		36,00	86,49	EDWIN SALAZAR	COMPRA DE MEDICAMENTOS	GTO MEDICOS	001-001-00083140		X			
12	12/11/2010		30,00	56,49	EDWIN SALAZAR	GASOLINA CAMIONETA	COMBUSTIBLE	001-001-01142227		X			
13	13/11/2010		30,00	26,49	EDWIN SALAZAR	PASAJES PERSONAL	MOVILIZACION	006-001-0566777		X			
14	14/11/2010		30,00	-3,51	EDWIN SALAZAR	PASAJES PERSONAL	MOVILIZACION						X
15	15/11/2010		1,50	-5,01	EDWIN SALAZAR	RETRO CAJERO	GTOS BANCARIOS						X
16	16/11/2010		1,50	-6,51	EDWIN SALAZAR	RETRO CAJERO	GTOS BANCARIOS						X
17	17/11/2010		1,50	-8,01	EDWIN SALAZAR	RETRO CAJERO	GTOS BANCARIOS						X
18	18/11/2010		36,00	-44,01	EDWIN SALAZAR	PASAJES PERSONAL	MOVILIZACION						X
19	19/11/2010		30,00	-74,01	EDWIN SALAZAR	PASAJES PERSONAL	MOVILIZACION						X
20	20/11/2010		30,00	-104,01	EDWIN SALAZAR	PASAJES PERSONAL	MOVILIZACION	008-002-0003273			X		
21	21/11/2010		30,00	-134,01	EDWIN SALAZAR	PASAJES PERSONAL	MOVILIZACION	018-001-0002146				X	
22	22/11/2010		24,00	-158,01	EDWIN SALAZAR	PASAJES PERSONAL	MOVILIZACION	020-001-0009939		X			
		442,50	600,51	-158,01									





DF6.3/4

		REPORTE ECONOMICO FOR CON 11 VER. 17 06 10							* Fecha de report				
									* Sitio: EPF				
		* Proyecto: 110084							* Responsable: V				
		* Etapa: MONTAJE							Cliente: Azulec				
ITEM	FECHA	INGRESO	EGRESO	SALDO	*FUENTE DE INGRESO / BENEFICIARIO DEL GASTO	*FONDOS RETIRADOS DESTINADO A:	*TIPO DE GASTO	*No. DE COMPROB.	* TIPO DE COMPROB.				
									URA AUTO RIZA	DE VENT A	LIQ. DE COMPR A	TICK ET	
1	17/07/2010	400,00											
2	18/07/2010		4,25	395,75	WILSON GUARANDA	COMPRA DE MATERIALES	MATERIALES	001-001-0002071	X				
3	20/07/2010		7,05	388,70	WILSON GUARANDA	COMPRA DE MATERIALES	MATERIALES	001-001-0000789	X				
4	22/07/2010		12,21	376,49	WILSON GUARANDA	COMPRA DE MATERIALES	MATERIALES	001-001-0073119	X				
5	24/07/2010		7,65	368,84	WILSON GUARANDA	GASOLINA CAMIONETA	MOVILIZACION	001-001-085474	X				
6	26/07/2010		20,00	348,84	WILSON GUARANDA	GASOLINA CAMIONETA	MOVILIZACION	001-001-0006557	X				
7	28/07/2010		240,00	108,84	WILSON GUARANDA	ALQUILER CAMIONETA	MOVILIZACION	001-002-0012655				X	
8	30/07/2010		30,00	78,84	WILSON GUARANDA	PASAJES PERSONAL	MOVILIZACION	018-002-022289		X			
9	01/08/2010		3,00	75,84	WILSON GUARANDA	PASAJES PERSONAL	MOVILIZACION						
10	03/08/2010		10,00	65,84	WILSON GUARANDA	PASAJES PERSONAL	MOVILIZACION	321856					X
11	05/08/2010		10,00	55,84	WILSON GUARANDA	PASAJES PERSONAL	MOVILIZACION	599134					X
		400,00	344,16	55,84									

Documento proporcionado por el cliente

## Conclusión

- Para la justificación de los fondos entregados en los distintos proyectos, se realiza reportes económicos en el que se detalla los comprobantes de las transacciones que fueron realizadas. Los comprobantes de ventas que se utiliza de manera inadecuada es la liquidación de compra, el cual no se aplica de acuerdo a las disposiciones emitidas por el SRI e inclusive se adjunta tickets o recibos sin validez tributaria

## Recomendación

### A las Asistentes Contables

- Convocar a las personas que están relacionados con los proyectos cursos de inducción de los comprobantes validos por el SRI, para que obtenga documentos que permitan su justificación sin tener los respectivos descuentos.

ELABORADO POR: F.P  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 25/10/2010  
FECHA: 25/10/2010

**SEDEMI S.C.C**

**INDICADORES DE GESTIÓN COBRANZAS**

**PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**Área/Departamento:** Tesorería **Mes:** Ene-10

**Frecuencia de impresión:** Mensual

ITEM	INDICADORES	Unidad	CAP	Objetivo	Total	Logro mes
					Mes	Anterior
1	Obtener las retenciones de impuestos de clientes después de haber entregado la factura.	día	5	3	6	7
2	Cumplir con la recuperación de cartera vencida de las facturas en forma mensual	%	30	70	34	29
3	Presentar el Flujo de Caja cada mes	día	8	6	19	24

**Área/Departamento:** Tesorería **Mes:** Febrero

**Frecuencia de impresión:** Mensual

ITEM	INDICADORES	Unidad	CAP	Objetivo	Total	Logro mes
					Mes	Anterior
1	Obtener las retenciones de impuestos de clientes después de haber entregado la factura.	día	7	5	12	6
2	Cumplir con la recuperación de cartera vencida de las facturas en forma mensual	%	30	70	26	34
3	Presentar el Flujo de Caja cada mes	día	8	6	12	19

Área/Departamento: Tesorería Mes: Mar-10

Frecuencia de impresión: Mensual

ITEM	INDICADORES	Unidad	CAP	Objetivo	Total	Logro mes
					Mes	Anterior
1	Obtener las retenciones de impuestos de clientes después de haber entregado la factura.	día	7	5	10	12
2	Cumplir con la recuperación de cartera vencida de las facturas en forma mensual	%	30	70	5	26
3	Presentar el Flujo de Caja cada mes	día	8	6	26	12

Área/Departamento: Tesorería Mes: Abr-10

Frecuencia de impresión: Mensual

ITEM	INDICADORES	Unidad	CAP	Objetivo	Total	Logro mes
					Mes	Anterior
1	Obtener las retenciones de impuestos de clientes después de haber entregado la factura.	día	7	5	9	10
2	Cumplir con la recuperación de cartera vencida de las facturas en forma mensual	%	30	70	20	5
3	Presentar el Flujo de Caja cada mes	día	8	6	5	26

**Área/Departamento:** Tesorería **Mes:** May-10

**Frecuencia de impresión:** Mensual

ITEM	INDICADORES	Unidad	CAP	Objetivo	Total	Logro mes
					Mes	Anterior
1	Obtener las retenciones de impuestos de clientes después de haber entregado la factura.	día	7	5	9	9
2	Cumplir con la recuperación de cartera vencida de las facturas en forma mensual	%	30	70	5	20
3	Presentar el Flujo de Caja cada mes	día	8	6	14	5

**Área/Departamento:** Tesorería **Mes:** Jun-10

**Frecuencia de impresión:** Mensual

ITEM	INDICADORES	Unidad	CAP	Objetivo	Total	Logro mes
					Mes	Anterior
1	Obtener las retenciones de impuestos de clientes después de haber entregado la factura.	día	7	5	13	9
2	Cumplir con la recuperación de cartera vencida de las facturas en forma mensual	%	30	70	0	5
3	Presentar el Flujo de Caja cada mes	día	8	6	13	14

DF7.4/6

Área/Departamento: Tesorería Mes: Jul-10  
Frecuencia de impresión: Mensual

ITEM	INDICADORES	Unidad	CAP	Objetivo	Total	Logro mes
					Mes	Anterior
1	Obtener las retenciones de impuestos de clientes después de haber entregado la factura.	día	7	5	8	13
2	Cumplir con la recuperación de cartera vencida de las facturas en forma mensual	%	30	70	10	0
3	Presentar el Flujo de Caja cada mes	día	8	6	19	13

Área/Departamento: Tesorería Mes: Ago-10  
Frecuencia de impresión: Mensual

ITEM	INDICADORES	Unidad	CAP	Objetivo	Total	Logro mes
					Mes	Anterior
1	Obtener las retenciones de impuestos de clientes después de haber entregado la factura.	día	7	5	9	8
2	Cumplir con la recuperación de cartera vencida de las facturas en forma mensual	%	30	70	3	10
3	Presentar el Flujo de Caja cada mes	día	8	6	19	13

Área/Departamento: Tesorería Mes: Sep-10

Frecuencia de impresión: Mensual

ITEM	INDICADORES	Unidad	CAP	Objetivo	Total	Logro mes
					Mes	Anterior
1	Obtener las retenciones de impuestos de clientes después de haber entregado la factura.	día	7	5	8	9
2	Cumplir con la recuperación de cartera vencida de las facturas en forma mensual	%	30	70	13	3
3	Presentar el Flujo de Caja cada mes	día	8	6	19	13

Documento proporcionado por el cliente



## **Conclusiones**

- Los indicadores están incompletos se encuentran hasta septiembre del 2010, además no cumplen con las metas propuestas mensualmente, esto se origina por no contar con un supervisor de cartera a tiempo completo.
- No se cumple con las fechas fijadas para la obtención de retenciones de las facturas y la presentación del flujo, existiendo mala coordinación.

## **Recomendación**

### **Al Gerente Financiero**

- Cumplir con las fechas establecidas para la presentación de los flujos y la obtención de las retenciones, en caso de su demora se creara sanciones económicas hacia el responsable

**ELABORADO POR: F.P**  
**APROBADO POR: A.P**

**FECHA: 25/10/2010**  
**FECHA: 25/10/2010**

### MATRIZ DE RIESGOS PRELIMINAR

PERÍODO: 15 de Octubre al 31 de Enero del 2010

N.	Componentes	Riesgo Inherente			Riesgo de Control			Enfoque Preliminar de Auditoría
		A	M	B	A	M	B	
<b>DEPARTAMENTO DE PROYECTOS</b>								
1.	El manejo del proceso de Gestión de Proyectos no se especifica el procedimiento de elaboración de ofertas y proformas			X	X			<b>Prueba de Cumplimiento.-</b> Se revisó el flujo grama del proceso, así como se obtuvo información en donde se verificó que no se existe el procedimiento mencionado.
2.	No se da cumplimiento a la emisión de presupuestos y cronogramas de los proyectos ejecutados			X	X			<b>Prueba de Cumplimiento.-</b> Se revisó los cronogramas y presupuestos en donde se determinó el incumplimiento de las actividades.
3.	Falta de personal y las funciones no se encuentran acorde las actividades desempeñadas			X	X			<b>Prueba de Cumplimiento.-</b> Se verificó los manuales de funciones y la lista del personal no se encuentran acorde a su perfil.
4.	Existen limitados equipos y maquinaria para los proyectos con montajes, además no existe ninguna custodia de los bienes entregados			X	X			<b>Prueba de Cumplimiento.-</b> Se revisó el inventario de maquinaria y equipos de montajes se verifico que es insuficiente.
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>								
5.	Inexistencia de un plan de capacitación técnico.			X	X			<b>Prueba de Cumplimiento.-</b> Se verificó el plan de capacitación anual en donde consta solo a nivel administrativo

6.	No se define las funciones de acuerdo a sus actividades			X	X			<b>Prueba de Cumplimiento.-</b> Se verificó el manual de funciones no se cumple según lo establecido
7.	Inexistencia de instructivos que guíen las actividades para calificación de proveedores			X	X			<b>Prueba de Cumplimiento.-</b> Se verificó la inexistencia de un manual de procedimientos para la calificación de proveedores.
<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>								
8.	No se da cumplimiento al procedimiento de inventario de activos fijos, lo que ocasiona la entrega de reportes inadecuados y desactualizados.			X	X			<b>Prueba de Cumplimiento.-</b> Se revisó el inventario de activos fijos, no se cumple con la codificación ni observaciones.
9.	El manejo de justificación de Fondos no se cumple con los debidos documentos autorizados por el SRI, lo que ocasiona problemas en el registro contable.			X	X			<b>Prueba de Cumplimiento.-</b> Se obtuvo información sobre los reportes económicos en donde se verificó que no se cumple con el procedimiento mencionado.
10.	Falta de gestión de cobranzas en la cartera de clientes			X	X			<b>Prueba de Cumplimiento.-</b> Se verificaron los informes de cartera existen facturas vencidas con período superiores a 30 días.

<b>ELABORADO POR:</b> C.S	<b>FECHA:</b> 25/10/2010
<b>APROBADO POR:</b> A.P	<b>FECHA:</b> 25/10/2010

**SEDEMI S.C.C****REPORTE PRELIMINAR****PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

Hemos realizado la planificación preliminar de los departamentos de Proyectos, Administrativos y Financiero aplicando las normas de auditoría y normas de Control Interno, para determinar la eficacia, eficiencia, economía y ética con que se manejan las operaciones, el cumplimiento de las normas legales y la observancia de disposiciones éticas para el personal.

Los mismos que serán aplicados de forma inmediata para las conclusiones y recomendaciones, sus debilidades son:

**INCUMPLIMIENTO DE LAS REFORMAS ESTATUTARIAS Y EL REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA**

Las reformas estatutarias con la que cuenta la empresa no son adecuadas debido a que no incluye todas las actividades que contempla el objeto social y no se cumple según lo establecido en el reglamento interno. Se presenta por el desinterés de las autoridades que no han permitido la actualización de las reformas y el cumplimiento de los artículos estipulados. Por lo tanto su incumplimiento permite que no exista un desarrollo y el personal se encuentre inconformes.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General**

1. Reformar los estatutos y el reglamento interno, considerando el objeto social, las jornadas de trabajo, los beneficios de ley y demás aspectos importantes, garantizando el cumplimiento de sus obligaciones y deberes.

### **LOS MANUALES DE FUNCIONES NO SE ENFOCAN A LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS**

El cumplimiento del manual de funciones dentro de la empresa no está orientada en forma adecuada hacia los responsables de cada departamento, según lo establecido en los procedimientos se especifica otras actividades, esto se debe a que no se cuenta con la actualización de los manuales de funciones por la falta de gestión de Recursos Humanos, razón por la cual ocasiona desconocimiento por parte del personal y ejecución de otras actividades no contempladas dentro del manual.

### **Recomendación**

#### **Al Jefe de Recursos Humanos**

2. Realizar un análisis de perfil de puesto para modificar las funciones del personal acorde a las actividades desarrolladas con el fin de cumplir según lo establecido, de manera que no exista confusiones en su ejecución.

## **INEXISTENCIA DE UN PERFIL PROFESIONAL**

Los empleados de la empresa no cuentan con un perfil adecuado, los cargos en su mayoría están ocupados por personal que no tienen el nivel académico requerido, esto se ha producido por inobservancia de los requisitos, dificultando con las actividades laborales eficaces que permitan alcanzar el desarrollo institucional

### **Recomendaciones**

#### **Al Jefe de Recursos Humanos**

3. Seleccionar personal en base al requerimiento mínimo del perfil profesional para el propósito de obtener el conocimiento académico y técnico necesario.
4. Solicitar que se presente a cada departamento un plan de capacitación, con el propósito de mantener al personal actualizado con el último avance tecnológico.

## **NO EXISTE UN CONTROL ADMINISTRATIVO DE ACTIVOS FIJOS Y MAQUINARIA- EQUIPOS DE MONTAJE**

No existe un control administrativo de los bienes de la empresa, no se tiene un informe actualizado de los inventarios para la toma física, esto se debe a la falta de un manual de usuarios administrativos de Activos Fijos, maquinaria y equipos, debido a que no se ha designado responsables para que ejecute esta actividad, de tal manera no se cuenta con saldos oportunos y adecuados ni observaciones pertinentes.

### **Recomendación**

#### **Al Departamento Financiero**

- Realizar periódicamente cada 6 meses los inventarios de activos Fijos, maquinaria y equipos para los montajes con las debidas observaciones, de manera que se conozca su responsable, su código, el proyecto destinado.

### **INEXISTENCIA DE PLAN DE CAPACITACIÓN TÉCNICO**

No hay planes de capacitación técnico para el personal de acuerdo a sus funciones, originado por la falta de su planificación dentro del presupuesto, debido a que no hay gestión por cada Gerente Departamental con Recursos Humanos, evitando que se mejore la calidad de atención y desempeño profesional.

## 5.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría. Se fundamenta en la información obtenida inicialmente durante la planificación preliminar.

El Programa de Auditoría, es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

Desde la visión del estudio y evaluación del sistema de control interno precisar que en la intervención del auditor en una empresa, y como cuestión previa a la ejecución de la auditoría, uno de los puntos de mayor importancia es el estudio y la valoración del sistema de control interno con que cuenta la empresa.

El Programa de Auditoría, es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.



### 5.2.1. Programa de Auditoría

#### EMPRESA SEDEMI

#### Programa Especifico de Auditoría

PERÍODO: Del 1 de Octubre al 31 de Enero 2010

N .	Procedimientos a evaluar	Ref. P/T	Responsable	Fecha	Iniciales	Observaciones
1.	Realizar una cedula de aspectos relevantes de estatutos y reglamento interno	PP3.1/2	Felipe Pozo	15/12/2010	F.P	
	<b>DEPARTAMENO DE PROYECTOS</b>					
2.	Diseñe y proponga un flujo grama para el proceso de Gestión de Proyectos	DP1.1/2	Carolina Salazar	15/12/2010	C.S	
3.	Realice una cedula análisis documental del manual de funciones	DP2.1/1	Carolina Salazar	15/12/2010	C.S	
4.	Realice una cédula para detección y obtención de fallas para el personal del departamento	DP3.1 1/1	Felipe Pozo	15/12/2010	F.P	
5.	Elabore una cédula de análisis documental sobre la legalidad de los proyectos	DP4.1 1/1	Carolina Salazar	15/12/2010	C.S	
6.	Realice un reporte de los cronogramas que indique la fecha de emisión del contrato y la fecha de recepción del proyecto	DP5.1 /2	Carolina Salazar	15/12/2010	C.S	

7.	Revise los presupuestos de los proyectos ejecutados del PERÍODO auditar.	<b>DP6.1 1/3</b>	Carolina Salazar	15/12/2010	C.S	<b>PE.2/3</b>
8.	Realice un reporte de la maquinaria y equipos para montajes	<b>DP7.1 1/4</b>	Felipe Pozo	15/12/2010	F.P	
9.	Realice la evaluación del Control Interno del departamento y la Calificación de Riesgos.	<b>DP9. 1/9</b>	Carolina Salazar	15/12/2010	C.S	
10.	Diseñe y aplique los indicadores de Gestión al departamento de Proyectos	<b>DP10.1/10</b>	Carolina Salazar	15/12/2010	C.S	
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>						
11.	Realice una cedula de análisis de manual de funciones	<b>DA2.1 1/1</b>	Carolina Salazar	15/12/2010	C.S	
12.	Realice una cédula de detección y atención de fallas del personal del	<b>DA3.1 1/1</b>	Carolina Salazar	15/12/2010	C.S	
13.	Diseñe y proponga un plan de capacitación técnico	<b>DA4.1 1/3</b>	Felipe Pozo	15/12/2010	F.P	
14.	Analice la calificación de proveedores	<b>DA6.1 1/2</b>	Felipe Pozo	15/12/2010	F.P	
15.	Realice la evaluación del Control Interno del departamento administrativo y la Calificación de Riesgos.	<b>DA8. 1/7</b>	Felipe Pozo	15/12/2010	F.P	

1 6.	Diseñe y aplique los indicadores de Gestión al departamento administrativo	<b>DA9. 1/10</b>	Felipe Pozo	15/12/2010	F.P	<b>PE.3/3</b>
	<b>DEPARTAMENT O FINANCIERO</b>					
1 7.	Diseñe y proponga un flujo grama para el proceso de facturación y cobranzas	<b>DF1.1 1/2</b>	Carolina Salazar	15/12/2010	C.S	
1 8.	Ejecute un reporte de la gestión de cobranzas del PERÍODO auditar.	<b>DF4.1 1 /2</b>	Carolina Salazar	15/12/2010	C.S	
1 9	Verifique la legalidad del inventario de activos fijos del PERÍODO auditar	<b>DF5.1 1 /2</b>	Felipe Pozo	15/12/2010	F.P	
2 0.	Realice un análisis de los reportes económicos, sobre la legalidad de los documentos en el período auditar.	<b>DF6.1 1/2</b>	Felipe Pozo	15/12/2010	F.P	
2 1.	Realice la evaluación del Control Interno del departamento de Financiero y la Calificación de Riesgos.	<b>DF8. 1/7</b>	Carolina Salazar	15/12/2010	C.S	
2 2.	Diseñe y aplique los indicadores de Gestión al departamento financiero	<b>DF9 .1/10</b>	Carolina Salazar	15/12/2010	C.S	

**ELABORADO POR:** C.S  
**APROBADO POR:** A.P

**FECHA:** 25/10/2010  
**FECHA:** 25/10/2010

## Papeles de Trabajo

## EMPRESA SEDEMI

PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

CÉDULA DE REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES			
		<b>Fecha:</b>	15 de Diciembre del 2010
		<b>Página:</b>	1
		<b>Sustituye a:</b>	n/a
		<b>Página:</b>	n/a
		<b>Fecha:</b>	n/a
<b>DEPARTAMENTO:</b> <input type="text" value="n/a"/>		<b>ETAPA:</b> <input type="text" value="Específica"/>	
NÚM.	DOCUMENTO	RESULTADOS DE ANÁLISIS	PROPUESTA
1	Escritura de aumento de capital y reforma estatutaria	El objeto social no se encuentra de acuerdo a las actividades que desarrolla la empresa, con referencia al ítem de importación, exportación, construcción y comercialización de partes y piezas de sistemas industriales telefónicos también con abrirá centros de acopio y expendio de materiales, insumos, partes y piezas importadas, exportadas y fabricadas	Actualizar el objeto social y detallar que se dedica al suministro, fabricación, montaje de estructuras metálicas de los sectores eléctrico, telecomunicaciones y petrolero e industrial
2	Escritura de aumento de capital y reforma estatutaria	En la cláusula séptima menciona que la directiva se reunirá de manera ordinaria cada semestre en la semana subsiguiente a la finalización del ejercicio económico semestral	Modificar la reunión se reunirá de manera ordinaria cada año.
<b>Observaciones:</b> <u>La escritura de aumento de capital y reforma estatutaria se realizó 26 de Marzo 2004</u>			
Elaborado por: <u>Felipe Terán</u>		Autorizado por: <u>Andrea Pillajo</u>	

## EMPRESA SEDEMI

PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

CÉDULA DE REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES			
		<b>Fecha:</b>	15 de Diciembre del 2010
		<b>Página:</b>	2
		<b>Sustituye a:</b>	n/a
		<b>Página:</b>	n/a
		<b>Fecha:</b>	n/a
<b>DEPARTAMENTO:</b> n/a		<b>Etapa:</b> Específica	
NÚM.	DOCUMENTO	RESULTADOS DE ANÁLISIS	PROPUESTA
1	Reglamento Interno de Trabajo (SEDEMI S.C.C)	No se cumple lo establecido en el artículo 3 del reglamento interno de la empresa, en el que se menciona se tendrá en permanente exhibición, un ejemplar de este documento en un lugar visible, y; adicionalmente mandará a imprimir los folletos necesarios a fin de repartir entre todos los trabajadores de la Empresa	Se debe imprimir folletos del reglamento de Trabajo para ser entregados a todos los trabajadores de la empresa con el propósito de que tengan conocimiento de las obligaciones y deberes que se tiene.
2	Reglamento Interno de Trabajo (SEDEMI S.C.C)	Al momento de firmar un contrato no se entrega según lo establecido en artículo 12 del reglamento interno en el que se especifica la entrega de tres ejemplares; el original quedará archivado en la Inspección del Trabajo; la primera copia será para el expediente personal que mantiene la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa y la segunda será entregada al Trabajador.-	Entregar la copia del contrato a todos los trabajadores de la empresa
3	Reglamento Interno de Trabajo (SEDEMI S.C.C)	En el artículo 18 del reglamento se menciona que la jornada de trabajo a laborarse en La Empresa será de ocho horas diarias y cuarenta semanales; no se cumple debido a que se trabaja sabados de 08:00 a 12:00 sin el pago de horas extras	Reconocer las jornadas suplementarias y extraordinarias de trabajo y pagar con los recargos de ley, de conformidad con las estipulaciones individuales de cada contrato de trabajo
<b>Observaciones:</b> _____			
Elaborado por: <u>Felipe Terán</u>		Autorizado por: <u>Andrea Pillajo</u>	

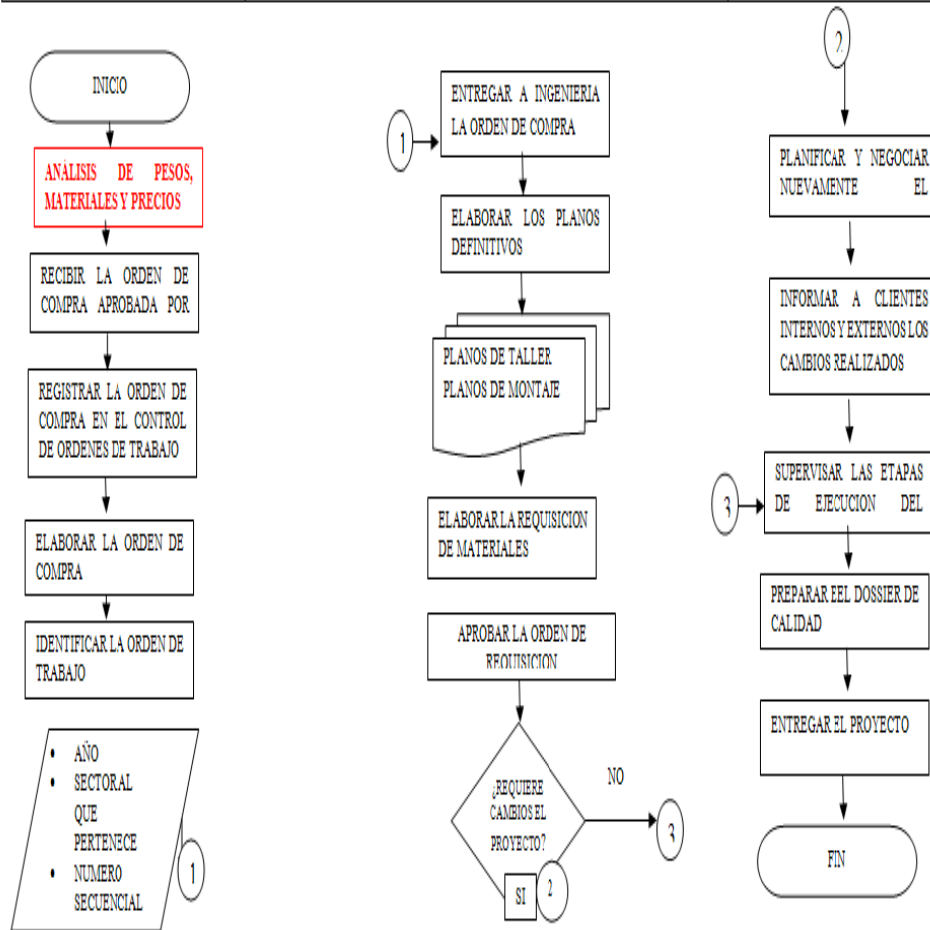
## 5.2.2. DEPARTAMENTO DE PROYECTOS

### EMPRESA SEDEMI

### FLUJOGRAMA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

EMPRESA SEDEMI S.C.C	PROCESO: GESTIÓN DE PROYECTOS	
		PAGINA: 1 DE 1



### **Conclusión**

- Se implemento un procedimiento para la gestión de proyectos, y se añadió un documento para el registro de la coordinación de avance de proyecto con el propósito sea eficiente y eficaz teniendo un seguimiento de cada etapa de ejecución con su respectivo avance.

### **Recomendación**

#### **A los Coordinadores de Proyectos**

- Crear un registro documental de los avances de proyectos que permita el avance en cada etapa de ejecución para tener un mejor control de cada etapa de ejecución.

**ELABORADO POR: C.S**  
**APROBADO POR: A.P**

**FECHA: 15/12/2010**  
**FECHA: 15/12/2010**

**EMPRESA SEDEMI**

**PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL			
		<b>Fecha:</b>	15/12/2010
		<b>N° Hoja</b>	1
		<b>Responsable:</b>	n/a
		<b>Función:</b>	n/a
<b>DEPARTAMENTO:</b>		PROYECTOS	
Item	Documento	Resultados del Análisis	Propuesta
1	Manual de Funciones Asistente de Proyectos	No se especifica en el manual de funciones actividades que realiza como Coordinar, elaborar y armar la información técnica para la elaboración del Dossier de Calidad y elaboración de planillas y actas	Realizar un análisis de perfil de puesto y modificar las funciones
2	Manual de Funciones de Coordinadores de Proyectos	No realiza actividades especificando en el manual de funciones actividades que realiza como Coordinar, elaborar y armar la información técnica para la elaboración del Dossier de Calidad y elaboración de planillas y actas	Realizar un análisis de perfil de puesto y modificar las funciones
Observaciones: _____			
Elaborado por: <u>Carolina Salazar</u>		Aprobado por: Andrea Pillajo	



**EMPRESA SEDEMI**

**PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y ATENCIÓN DE FALLAS			
		<b>Fecha:</b>	15/12/2010
		<b>Página:</b>	1
		<b>Sustituye a:</b>	n/a
		<b>Página:</b>	n/a
		<b>Fecha:</b>	n/a
<b>Departamento:</b> PROYECTOS		<b>Etapas:</b> ESPECIFICA	
NÚM.	FALLA	PROPUESTA	SEGUIMIENTO
1	Existen 3 personas no especializadas en el sector de telecomunicaciones y eléctrico	Contratar personal especializado que reúnan las características dentro del perfil de telecomunicaciones y eléctrico	Perfil de Puesto y selección del personal
2	Existen 3 estudiantes que no tienen el conocimiento técnico y disponibilidad de tiempo completo	No contratar a estudiantes universitarios, al menos que tengan la disponibilidad de tiempo como es el caso estudiar mediante la modalidad a distancia	Perfil de Puesto y selección del personal
Observaciones: _____			
Elaborado por: <u>Felipe Pozo</u>		Autorizado por: <u>Andrea Pillajo</u>	

## EMPRESA SEDEMI

PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL			
		<b>Fecha:</b>	15/12/1010
		<b>Nº Hoja</b>	1
		<b>Responsable:</b>	Proyectos
		<b>Función:</b>	Asistentes de Proyectos
<b>Departamento:</b>		Proyectos	
Item	Documento	Resultados del Análisis	Propuesta
1	Contrato del Proyecto Suministro, Fabricación y montaje de estructuras metálicas para el cuarto eléctrico Pañacocha EPF	Se encuentran firmadas por los representantes legales se establece como la proforma enviada pero se realizan pólizas para el cumplimiento del proyecto (100%) y del anticipo (30%).	Ninguna
2	Contrato del Proyecto Suministro, Fabricación y montaje de estructuras metálicas para el pipe rack EPF	Se encuentran firmadas por los representantes legales se establece como la proforma enviada pero se realizan pólizas para el cumplimiento del proyecto (100%) y del anticipo (30%).	Ninguna
3	Orden de Compra del Proyecto de estructuras y cubiertas generadores Osos A	El pago del proyecto se lo realiza al concluir la obra, 30 días después de vencimiento de la factura y con previa aprobación de los fiscalizadores de	Ninguna
4	Contrato del Proyecto L/T 138 KV Tababela	Se encuentran firmadas por los representantes legales, existen cláusulas de incumplimiento del contrato siendo 1% por cada día de retraso. Además se debe realizar pólizas	Ninguna
5	Contrato del Proyecto para L/T Ambato Totoras y Milagro, Babahoyo	Se encuentran firmadas por los representantes legales, existen cláusulas de incumplimiento del contrato siendo 1% por cada día de retraso.	Ninguna
6	Orden de Compra del Proyecto de RBS Paquishazam 76 Mtrs	Se encuentran firmadas por los representantes legales, no existen anticipos ni cláusulas especiales. Además se debe realizar pólizas	Ninguna
Observaciones: Cada sector de la empresa, son los encargados de tener en archivo digital y archivo permanente de manera independiente			
Elaborado por: <u>Carolina Salazar</u>		Aprobado por: <u>Andrea Pillajo</u>	

## EMPRESA SEDEMI

## REPORTE DE CRONOGRAMAS

PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

SECTOR	PROYECTO	TIEMPO PROPUESTO	FECHA DE COMIENZO	FECHA ENTREGA	TIEMPO EJECUTADO
PETROLERO E INDUSTRIAL	SUMINISTRO, FABRICACIÓN Y MONTAJE DE LAS ESTRUCTURAS METÁLICAS GALVANIZADAS Y COMPLEMENTOS PARA EL CUARTO ELÉCTRICO – PAÑACocha EPF – PAM	85 DÍAS	Miércoles 02 de Junio del 2010	12 de Diciembre del 2010	194 DÍAS
PETROLERO E INDUSTRIAL	SUMINISTRO, FABRICACIÓN, TRANSPORTE Y MONTAJE DE ESTRUCTURA PARA PIPE RACK EPF	55 DÍAS	Lunes 07 de Junio del 2010	Domingo 01 de Agosto del 2010	55 DÍAS
PETROLERO E INDUSTRIAL	CONSTRUCCIÓN Y MONTAJE DE ESTRUCTURAS Y CUBIERTA PARA EDIFICIO DE GENERADORES OSO A – BLOQUE 7-21 – PAM	25 DÍAS	Miércoles 08 de Julio del 2010	Sábado 11 de Septiembre del 2010	66 DÍAS
ELÉCTRICO	SUMINISTRO DE ESTRUCTURAS METÁLICA GALVANIZADA PARA L/T 138 KV TABABELA	210 DÍAS	Miércoles 01 de Septiembre del 2009	Lunes 22 de Marzo del 2010	202 DÍAS
ELÉCTRICO	SUMINISTRO DE TORRES GALVANIZADAS PARA LA L/T AMBATO TOTORRAS Y MILAGRO BABAHOYO	60 DÍAS	Jueves 01 de Abril del 2010	Lunes 31 de Mayo del 2010	En proceso
TELECOMUNICACIONES	CONSTRUCCIÓN, OBRA CIVIL, MONTAJE RBS PAQUISHAZAM 76 MTRS	27 DÍAS	Miércoles 28 de Abril del 2010	Martes 25 de Mayo del 2010	27 DÍAS

## Conclusiones

- El tiempo ofertado es menor al tiempo ejecutado, existen retrasos en las entregas de los proyectos, el principal motivo es porque no se realiza una coordinación para la elaboración de cronogramas no se considera todos los factores que influye en la ejecución.
- Cuando se realizan montajes, se producen mayores inconvenientes debido a que se requiere una planificación del personal a su vez sus requisitos para el ingreso son estrictos porque solicitan reservación de cupos en la gabarra y el bote también el sistema de vacunación.

## Recomendaciones

### Al Gerente de Proyectos

- Considerar un margen de 5 días adicionales en la presentación de las ofertas de tal manera se pueda prever cualquier acontecimiento en la ejecución de los proyectos.

### A las Asistentes de Proyectos

- Realizar las coordinaciones del personal con 72 horas de anticipación, de tal manera no retrase la obra en campo. Revisar la documentación del personal previo a su viaje.

ELABORADO POR: C.S  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 15/12/2010  
FECHA: 15/12/2010

**EMPRESA SEDEMI**

**CUADRO RESUMEN DE PRESUPUESTOS**

**PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

DESCRIPCIÓN	PROYECTO CUARTO CONTROL EPF	GENERADORES OSO A	PIPE RACK	L/T 138 KV TABABELA	TORRES L/T AMBATO TOTORRAS Y MILAGRO BABAHOYO
Gasto Personal Estructuras	\$ 8,883.13	\$ 2,943.24	\$ 12,783.66	\$ 266,139.65	\$ 95,786.48
Gasto personal Cubiertas			\$ 523.05		
Transporte y Logística Personal	\$ 8,200.12	\$ 3,090.99	\$ 7,664.25		
Movilización Interna	\$ 1,742.93	\$ 3,607.89	\$ 2,038.44		
Equipo y herramientas	\$ 11,442.74	\$ 13,506.84	\$ 16,085.99		
Imprevistos	\$ 1,513.45		\$ 1,954.77		
<b>TOTAL</b>	\$ 31,782.38 $\Sigma$	\$ 13,506.84 $\Sigma$	\$ 41,050.17 $\Sigma$	\$ 266,139.65 $\Sigma$	\$ 95,786.48 $\Sigma$

### Costos Unitarios

DESCRIPCIÓN	PROYECTO CUARTO CONTROL EPF	GENERADORES OSO A	PIPE RACK	L/T 138 KV TABABELA	TORRES L/T AMBATO TOTORRAS Y MILAGRO BABAHOYO
Estructuras Kg	\$ 3.92 ✓	\$ 2.45 ✓	\$ 3.92 ✓	\$ 2.42 ✓	\$ 2.56 ✓
Galvanizado		\$ 0.51 ✓			
Personal (Armador/soldador)	\$28.00 ✓	\$ 28.00 ✓	\$ 28.00 ✓		
Ayudante y chofer	\$ 22.00 ✓	\$ 22.00 ✓	\$ 22.00 ✓		
Alimentación y hospedaje	\$ 17.67 ✓	\$ 19.00 ✓	\$ 11.00 ✓		
Transporte Interno	\$ 60.00 ✓	\$ 60.00 ✓	\$ 60.00 ✓		
Equipo y maquinaria	\$ 28.00 ✓	\$ 50.00 ✓	\$ 75.00 ✓		

Σ Sumado

✓ Verificado

## Comentario

- En el sector petrolero e industrial se considera todos los recursos humanos que se emplea en la ejecución de los proyectos, se calcula en base del personal operativo (Armador, soldador, ayudante y chofer).
- Para los viajes todos los supervisores de montajes se trasladan a los respectivos lugares de trabajo mediante vuelos aéreos, los mismos que son considerados dentro del presupuesto.
- En el área de telecomunicaciones no es necesario la elaboración de presupuestos debido para ofertar se considera los precios fijos establecidos por parte del cliente.

ELABORADO POR: C.S  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 15/12/2010  
FECHA: 15/12/2010

## EMPRESA SEDEMI

## LISTA DE MAQUINARIA Y EQUIPOS

PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

## EQUIPOS- HERRAMIENTAS DE MONTAJE

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANT	MARCA	HORAS TRABAJADAS O Km RECORRIDOS	CARACTERÍSTICAS	ESTADO
1	Motosoldadora	1	MILLER		DE 250 A	Bueno
2	Motosoldadora	1	LINCOLN	12960H/T	DE 250 A	Bueno
3	Generador	1	COLEMAN	1152H/T	6,5 HP	Bueno
4	Generador	1	MILLER	1560H/T	120 - 240 V	Bueno
5	Taladro Magnético	1	DeWALT DW1	2304H/T	rpm 450, DIAM.	Bueno
6	Taladro Magnético	1	MILWAUKEE	4320H/T	IMAN DE 2 BOBINAS,	Bueno
7	Taladro atornillador DeWalk	1	DW 257	1152H/T	110 V. Bajas RPM	Bueno
8	Taladro atornillador DeWalk	1	DW	1152H/T	110 V. Bajas RPM	Regular
9	Taladros Hillti	1	TE 25	1152H/T	220V. Mandril Especial	Bueno
10	Taladros Hillti	1	TE 1	1152H/T	110V. Mandril Especial	Bueno
11	Amoladora Perles	2		720H/R	RPM.6800. anti-	Regular
12	Mini amoladora DeWalk	1	DW 402	620H/T	RPM.10000. anti-	Regular
13	Malacate	1	NACIONAL	5184H/T	Capac.3 ton.	Bueno
14	Malacate	1	NACIONAL	5184H/T	Capac.1 ton.	Bueno
15	Porta bobinas	1	NACIONAL	5184H/T		Bueno
16	Frenos de porta bobinas	1	NACIONAL	5184H/T		Regular
17	Plumas de montaje	1	NACIONAL	5184H/T	5m	Regular
18	Plumas de montaje	1	NACIONAL	5184H/T	9m	Bueno
19	Tecele	1	DEMAC	5184H/T	Capac. 2 ton.	Bueno
20	Elementos de seguridad	lote	VARIAS	N/A		Excelente
21	(combos, porras pequeñas, martillos, alicates, palancas de fuerza, mangos de sierra,	lote	VARIAS	N/A		Excelente
22	Elementos para montaje de campamentos para personal	lote	VARIAS	N/A		Excelente
23	Puller Hidráulico	1	NINGBO SA-Y	Equipo nuevo		Excelente
24	Freno Hidráulico	1	TESMEC	Equipo nuevo	Tensión Max. 40 kN,	Bueno
36	Morceto de Fibra	1				Bueno
37	Motosierras	2				Bueno
38	Transadoras	2				Bueno
39	Cortadora Eléctrica	1				Bueno
41	CIZAYAS	3				Bueno
42	SIERRAS	11				Regular
43	CARRUCHOS	3				Regular
44	TALADRO DE IMPACTO	3				Bueno
45	Dinamómetro	1				Bueno
46	Termómetro	1				Bueno
47	Taladro de Piedra	3				Bueno
48	Teodolito	1				Bueno
49	Tripoide	3				Bueno
50	Torque	4				Bueno
51	Bastones	3				Bueno
52	Prismas	3				Bueno
53	Cangrejos	2				Bueno
54	Perticas	6				Bueno
55	Cáscaras	5				Bueno



DP7.1 2/4

**EQUIPOS- HERRAMIENTAS PARA OBRAS CIVILES**

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANT	MARCA	ESTADO	CARACTERÍSTICAS	ESTADO
1	Compactador	3	KOHLER CHGT	operativo		Bueno
2	Vibrador	3	KOHLER	operativo		Bueno
3	Teodolito	2	Instrumental	operativo		Bueno
4	Nivel	2	TUV	operativo	Laser	Bueno
5	Bomba de succión	2		operativo	Salida de 2"	Bueno
6	Andamios	80	N/A	operativo		Regular
7	Concreteira	3	Americana	operativo	Capc. 2 qq	Regular
8	Parihuelas	30	Sedemi	operativo		Bueno
9	Cilindros para muestras de horm	50	Sedemi	operativo		Regular
10	Palas	50	STANLEY	operativo		Regular
11	Picos	20	STANLEY	operativo		Regular
12	Barras	10	STANLEY	operativo		Bueno
13	Carretillas	30		operativo		Bueno
14	Tanques de agua	30	Varias	operativo		Bueno
15	Machete	30	STANLEY	operativo		Bueno
16	Cintas métricas	10	STANLEY	operativo		Bueno
17	Flexómetros	30	STANLEY	operativo		Bueno
18	Equipo de seguridad industrial	lote	Varias	operativo		Excelente
19	Herramientas menores (kit)	10	Varias	operativo		Bueno

### CUADRO RESUMEN EQUIPO MAL ESTADO

EQUIPO DE MONTAJE	EQUIPO DE OBRA CIVIL
1 Taladro Atornillado Dewark	80 Andamios
2 Amoladora Perles	3 Concreteras
1 Mini amoladora	50 Cilindros para muestras de hormigón
1 Pernos de porta Bobinas	50 palas
11 Sierras	20 picos
3 Cartuchos	

#### Conclusiones

- Para la maquinaria y equipos de montajes no se tiene un registro del estado actual con sus debidos responsables, existe un desconocimiento por parte del personal de Bodega de la ubicación de los mismos. Además el equipo disponible no es suficiente para la ejecución de todos los proyectos pero en este momento existen maquinaria que no se encuentra en buen estado de tal manera se procede alquilar en campo para concluir la obra.
- Los equipos y maquinaria no se encuentran codificados de manera que se puedan identificar fácilmente.

## Recomendaciones

### A los Supervisores de Montaje

- Los supervisores de Montaje serán los responsables del custodio del equipo y maquinaria solicitados para la ejecución de proyectos, serán los encargados de llevar un registro de la recepción y la entrega de las herramientas.

### Al Área de Bodega

- Codificar a todos los equipos y maquinaria para que exista un control para que no exista perdidas.
- Dar de bajo a todos los equipos y maquinaria que se encuentran en mal estado, para su remplazo inmediatamente Además indicar los requerimientos para la nueva adquisición.
- Notificar el respectivo mantenimiento de los equipos y maquinaria que lo necesiten para mejorar las condiciones de trabajo.

ELABORADO POR: F.  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 15/12/2010  
FECHA: 15/12/2010

**EMPRESA SEDEMI**

**CUESTIONARIO**

**PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

<b>EMPRESA SEDEMI CONTROL INTERNO</b>						
<b>DEPARTAMENTO: PROYECTOS</b>						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIÓN
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1	¿El Departamento de Proyectos cuenta con un manual de procesos?	X		10	10	
2	¿Se realizan cronogramas para la planificación de un proyecto?	X		10	8	No Se cumple el tiempo
3	¿Existen políticas permanentes de capacitación y entrenamiento al personal?		X	10	0	La capacitación no es especializada
4	¿Existe un control de los Ingresos y Gastos del Departamento de Proyectos		X	10	0	No se tiene acceso a la información
5	¿Existe la supervisión para dar seguimiento y cumplimiento de las actividades que se realiza en este departamento?	X		10	10	
6	¿Los equipos y programas son los adecuados según los requerimientos de la organización?	X		10	7	Equipos y programas limitados para los proyectos
7	¿Las responsabilidades y Funciones se encuentran designadas de manera apropiada?	X		10	6	Se encuentra desactualizada la información
8	¿La empresa cuenta con un sistema de información y comunicación?	X		10	8	Existe falta de comunicación
9	¿Están definidos procedimientos para llevar a cabo estos procesos?	X		10	7	Procedimientos no establecidos

10	¿Existe una distribución del espacio o disposición física de los puestos y equipos en las instalaciones de trabajo de manera adecuada?	X		10	7	Se encuentra mal distribuidos los puestos
11	¿Se cuenta con un control para las entregas de los productos?	X		10	6	El control no es actualizado permanentemente
12	¿Las recepciones y despachos de los productos se encuentran respaldados bajo un documento?	X		10	6	Información incompleta para los despachos
13	¿El departamento cuenta con un listado de los cargos y nombres del personal?		X	10	0	No se cuenta con un listado del personal
14	¿Opera con una base de datos de los proyectos?	X		10	7	Únicamente en Excel
15	¿Se realizan pólizas o seguros en los proyectos?	X		10	9	Pólizas de cumplimiento de contrato y buen uso de anticipo
<b>TOTAL</b>				<b>150</b>	<b>91</b>	

### Comentario

Las funciones del personal no se encuentran definidas de manera correcta, se encuentra desactualizados. Además no se dispone recursos necesarios para llevar un control exhaustivo de los gastos de los proyectos y los equipos no son los suficientes para su ejecución.

### Recomendación

#### Al Jefe de Recursos Humanos

Definir las funciones del personal con sus debidas actualizaciones en las actividades

**SEDEMI S.C.C**

**PERÍODO:** 15 de Octubre al 31 de Enero del 2010

**Departamento:** Proyectos

<b>N.</b>	<b>Componente</b>	<b>Ponderación Total</b>	<b>Calificación Total</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Observaciones</b>
<b>DEPARTAMENTO PROYECTOS</b>					
<b>1</b>	Manual de Procesos	10	10	0	
<b>2</b>	Ejecución de Cronogramas	10	8	-2	
<b>3</b>	Políticas de capacitación y entrenamiento	10	0	-10	
<b>4</b>	Control de Ingresos y Gastos	10	0	-10	
<b>5</b>	Seguimiento y cumplimiento de actividades	10	10	0	
<b>6</b>	Equipos y programas adecuados	10	7	-3	
<b>7</b>	Responsabilidades y Funciones Definidos	10	6	-4	
<b>8</b>	Sistema de información y comunicación	10	8	-2	
<b>9</b>	Procedimientos establecidos	10	7	-3	
<b>10</b>	Distribución de espacios	10	7	-3	
<b>11</b>	Control en las entregas	10	6	-4	
<b>12</b>	Recepción y despacho con documentos de respaldos	10	6	-4	
<b>13</b>	Lista de personal	10	0	-10	
<b>14</b>	Sistema de control para los proyectos	10	7	-3	
<b>15</b>	Pólizas o seguros	10	9	-1	
<b>TOTAL</b>		<b>150</b>	<b>91</b>	<b>-59</b>	

### RIESGO DE CONTROL

ALTO	MEDIO	ALTO
5 %-55 %	56%-75 %	76%-95 %
BAJO	MEDIO	ALTO

### NIVEL DE CONFIANZA

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
<b>MEDIO</b>		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

→ **61%**

**RIESGO DE CONTROL**

**RIESGO DE CONTROL= PORCENTAJE ÓPTIMO – PORCENTAJE OBTENIDO**

**RIESGO DE CONTROL= 150% - 91 %**

**RIESGO DE CONTROL= 59 %**



### **RIESGO INHERENTE**

Según el estudio que se realizó a la empresa, se puede determinar que el riesgo inherente es de 50% considerando las siguientes variables:

- ✓ El proceso es complejo, se manejan con actividades básicas relacionadas más con aspectos reglamentarios a seguir de manera que son variables.
- ✓ Se encuentra regulado por varias normas internas y externas, lo cual permite mantenerlo bajo control.
- ✓ Básicamente, el riesgo asumido se basa en variables económicas, sociales o políticas externas que pueden afectar las condiciones contractuales con los clientes, como aumento en precio.

### **RIESGO DE DETECCIÓN**

Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección, correspondiente al trabajo de nuestro equipo de auditoría es del 10%, considerando las siguientes variables:

- ✓ Riesgo inherente analizado del proceso es relativamente bajo.
- ✓ Cuentan con procesos claramente definidos, lo que permite agilizar el trabajo de nuestro equipo y examinar más a fondo las áreas establecidas.
- ✓ La experiencia y profesionalismo del equipo de auditoría en este campo, permite diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida

### RIESGO DE AUDITORÍA

Según el análisis previamente realizado el riesgo de auditoría consiste en lo siguiente:

<b>RIESGO DE AUDITORÍA=</b>	<b>RI * RC * RD</b>
<b>RIESGO DE AUDITORÍA=</b>	<b>0.50 * 0,59 * 0,10</b>
<b>RIESGO DE AUDITORÍA=</b>	<b>2.95 %</b>

**ELABORADO POR: C.S**  
**APROBADO POR: A.P**

**FECHA: 15/12/2010**  
**FECHA: 15/12/2010**

<b>SEDEMI S.C.C</b>		
<b>APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS</b>		
<b>PERÍODO:</b> Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010		
INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
<b>PLANEACIÓN</b>		
$\text{Visión} = \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{13}{14} = 0,9285 = 93\%$	El 7 % de los empleados no conoce la visión de la empresa debido a que el personal es nuevo.
$\text{Visión} = \frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$	$\frac{10}{13} = 0,7692 = 77\%$	El 23% de los empleados que conocen la visión no la comparten.
$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{13}{14} = 0,9285 = 93\%$	El 7% de los empleados no conoce la misión de la empresa debido a que el personal es nuevo.
$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{10}{14} = 0,7143 = 71\%$	El 29% de los empleados no participan en el cumplimiento de la misión debido a la falta de difusión de la misma.
$\text{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$	$\frac{3}{6} = 0,5 = 50\%$	No cumplen con el 50% de sus objetivos.
$\text{Estrategias} = \frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$	$\frac{5}{12} = 0,416 = 42\%$	El 58% de las estrategias no están implementadas.
$\text{Políticas} = \frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$	$\frac{15}{15} = 1 = 100\%$	
$\text{Políticas} = \frac{\text{Total de políticas}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{15}{3} = 5 = 5\%$	El 95% de los procesos no está apoyado por políticas.
$\text{Procedimientos} = \frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos definidos}}$	$\frac{5}{5} = 1 = 100\%$	
$\text{Procedimientos} = \frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos actualizados}}$	$\frac{5}{5} = 1 = 100\%$	
<b>ORGANIZACIÓN</b>		
$\text{Estructura Organizacional} = \frac{\text{Áreas de directivos}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{1}{3} = 0,33 = 33\%$	El 67% de las áreas corresponde a nivel directivo en el departamento.

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
Estructura Organizacional = $\frac{\text{Áreas de operación}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{2}{3} = 0,67 = 67\%$	El 33% de las áreas está integrada por personal operativo.
División de Funciones = $\frac{\text{Personas con distribución clara de funciones}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{12}{14} = 0,86 = 86\%$	El 41% del personal no tiene una división clara de funciones.
Cultura Organizacional = $\frac{\text{Personas que participan en mejoras}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{8}{14} = 0,57 = 57\%$	El 43% del personal no participa en mejoras, debido a que estas acciones se las designa al personal responsable del departamento.
Cultura Organizacional = $\frac{\text{Áreas con mejoras}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{2}{3} = 0,67 = 67\%$	No se ha definido mejoras en el 33% de las áreas.
Recurso Humano = $\frac{\text{Valuación de puestos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{10}{14} = 0,71 = 71\%$	En el 29% no se realiza una valuación de puestos.
Recurso Humano = $\frac{\text{Personal de base}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{14}{14} = 1 = 100\%$	
Recurso Humano = $\frac{\text{Personal temporal}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{0}{14} = 0 = 0\%$	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 = $\frac{\text{Manuales}}{\text{Áreas}}$	$\frac{1}{3} = 0,33 = 33\%$	Un manual cubre las 3 áreas del departamento.
<b>DIRECCIÓN</b>		
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 = $\frac{\text{Personal que acepta el estilo}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{8}{14} = 0,57 = 57\%$	El 43% del personal no está de acuerdo con el estilo de liderazgo que se aplica en el departamento.
Comunicación = $\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$	$\frac{3}{3} = 1 = 100\%$	
Comunicación = $\frac{\text{Canales de comunicación}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{3}{3} = 1 = 100\%$	

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
Motivación = $\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{2}{14} = 0,14 = 14\%$	El 86% 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 empresa.
Manejo del estrés = $\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{10}{14} = 0,71 = 71\%$	El 29% del personal tiene problemas de estrés debido al trabajo.
<b>CONTROL</b>		
Naturaleza = $\frac{\text{Controles preventivo s}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{1}{5} = 0,20 = 20\%$	El 80% de los controles no son preventivos.
Naturaleza = $\frac{\text{Controles concurrent es}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{4}{5} = 0,80 = 80\%$	El 20% de los controles no son concurrentes.
Naturaleza = $\frac{\text{Controles de retroalime ntación}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{1}{5} = 0,20 = 20\%$	El 80% de los controles no son destinados a retroalimentación.
Sistemas = $\frac{\text{Controles automático s}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{0}{5} = 0 = 0\%$	El 100% de los controles no son automatizados, los mismos son realizados manualmente.
Proceso = $\frac{\text{Normas aprobadas}}{\text{Normas propuestas}}$	$\frac{1}{1} = 1 = 100\%$	
Proceso = $\frac{\text{Acciones correctiva s}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{5}{10} = 0,5 = 50\%$	El 50% de las acciones no son destinadas a corregir.
Calidad = $\frac{\text{Personal destinado a la gestión de la calidad}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{1}{14} = 0,07 = 7\%$	El 93% del personal no está destinado a la gestión de la calidad.
Calidad = $\frac{\text{Sistemas de gestión de calidad}}{\text{Total de sistemas}}$	$\frac{1}{1} = 1 = 100\%$	
Calidad = $\frac{\text{Procesos enfocados a la calidad}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{4}{5} = 0,8 = 80\%$	El 20% de los procesos no están destinados a la calidad.

**SEDEMI S.C.C**  
**CRITERIOS DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN FINAL**

**DEPARTAMENTO:** Proyectos

**PERÍODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		%
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
<b>1.</b>	<b>PLANEACIÓN</b>	<b>1000</b>	<b>731</b>	
1.1	Visión (Conocen)	100	93	<b>20.31%</b>
1.2	Visión (Comparten)	100	77	
1.3	Misión (Conocen)	100	93	
1.4	Misión (Participan en la definición)	100	71	
1.5	Objetivos	100	50	
1.6	Estrategias	100	42	
1.7	Políticas (Aplicadas)	100	100	
1.8	Políticas (Por procesos)	100	5	
1.9	Procedimientos (Aplicados)	100	100	
1.10	Procedimientos (Actualizados)	100	100	
<b>2.</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>1000</b>	<b>614</b>	
2.1	Estructura organizacional (Área de directivos)	100	33	<b>17.06%</b>
2.2	Estructura organizacional (Área de operación)	100	67	
2.3	División de funciones	100	86	
2.4	Cultura organizacional (Personas participan en mejoras)	100	57	
2.5	Cultura organizacional (Áreas con mejoras)	100	67	
2.6	Recurso humano (Valuación de puestos)	100	71	
2.7	Recurso humano (Personal de base)	100	100	
2.8	Recurso humano (Personal temporal)	100	0	
2.9	Instrumentos técnicos de apoyo (Manuales elaborados)	100	100	
2.10	Instrumentos técnicos de apoyo (Manuales por área)	100	33	

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		%
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
<b>3.</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>700</b>	<b>442</b>	
3.1	Liderazgo (Estilo actual)	100	50	<b>12.28%</b>
3.2	Liderazgo (Personal que acepta el estilo)	100	57	
3.3	Comunicación (Canales utilizados)	100	100	
3.4	Comunicación (Canales por área)	100	100	
3.5	Motivación (Personal que recibe incentivos)	100	14	
3.6	Motivación (Incentivos utilizados)	100	50	
3.7	Manejo del estrés	100	71	
<b>4.</b>	<b>CONTROL</b>	<b>900</b>	<b>457</b>	
4.1	Naturaleza (Controles preventivos)	100	20	<b>12.69%</b>
4.2	Naturaleza (Controles concurrentes)	100	80	
4.3	Naturaleza (Controles de retroalimentación)	100	20	
4.4	Sistemas	100	0	
4.5	Proceso (Normas aprobadas)	100	100	
4.6	Proceso (Normas correctivas)	100	50	
4.7	Calidad (Personal destinado a la gestión de calidad)	100	7	
4.8	Calidad (Sistemas de gestión de calidad)	100	100	
4.9	Calidad (Procesos)	100	80	
	<b>TOTAL</b>	<b>3600</b>	<b>2244</b>	<b>62.34%</b>

## INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
<b>EFICACIA</b>		
Eficacia Programática = $\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$	$\frac{2}{3} = 0,67$ = 67%	El 44% de incumplimiento de las metas.
Eficacia Presupuestaria = $\frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$	$\frac{1.200000}{1.553.376} = 0,77$ = 78%	Se ejecuta en el 78%, dentro del rubro asignado en el presupuesto.
<b>EFICIENCIA</b>		
Eficiencia = $\frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestaria}}$	$\frac{0,67}{0,78} = 0,53$ = 53%	Existe una deficiencia del 47%, con respecto al uso del presupuesto para lograr todas las metas planeadas.
<b>ECONOMÍA</b>		
Manejo de personal = $\frac{\text{Gasto personal capacitado}}{\text{Gasto total de capacitación}}$	$\frac{5763.11}{8866.32} = 0,65$	No se ha asignado el 35% de los recursos financieros para capacitaciones, que se enfocan al cumplimiento de objetivos.
Recursos = $\frac{\text{Acciones destinadas a la economía de recursos}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{3}{5} = 0,60$ = 60%	El 40% de las acciones del departamento contribuyen con economía en el uso de recursos.
<b>ECOLOGÍA</b>		
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 = $\frac{\text{Procesos de gestión ambiental}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{2}{5} = 0,40$ = 40%	El 60% de los procesos no están destinados al cuidado ambiental.
<b>ÉTICA</b>		
Ética = $\frac{\text{Estudios par concientizar acerca de valores}}{\text{Total de estudios realizados}}$	$\frac{0}{0} = 0 = 0\%$	No existen estudios para concientizar los valores en la planta.
Ética = $\frac{\text{Propuestas para incentivar conducta ética}}{\text{Total de propuestas}}$	$\frac{0}{0} = 0 = 0\%$	No se han realizado propuestas para incentivar una conducta ética en la planta.



***INFORME EJECUTIVO***  
**APLICACIÓN DE INDICADORES AL DEPARTAMENTO DE  
PROYECTOS**

Sangolquí, 31 de enero de 2011

Ingeniero  
Esteban Proaño  
**GERENTE GENERAL**  
**SEDEMI S.C.C**  
Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de la Ing. Andrea Pillajo, Jefe de Equipo de Auditoría asignada para el presente examen.

Como parte de mis funciones realicé la aplicación de indicadores al departamento de proyectos, 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:

**NO EXISTE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO**

Las funciones del personal no están actualizadas de acorde a sus actividades.

Esto se debe por la falta de gestión del área de recurso humano en la administración del personal.

Lo cual repercute en el desconocimiento de sus actividades, duplicidad de funciones, las mismas que no son evaluadas y no contribuyen en la productividad del departamento.

### **Conclusión**

- No se ha realizado una actualización de las funciones del personal, debido a la falta de gestión de recursos humanos por lo que sus actividades no son las adecuadas para contribuir al logro de objetivos departamentales.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General**

- Es importante que exigir que se gestione el recurso humano, así como delegar un responsable de administrar adecuadamente al personal.

### **ESTRÉS LABORAL Y FALTA DE MOTIVACIÓN**

Parte del personal menciona que la presión del trabajo le genera algún tipo de estrés y falta de motivación personal. Esto se presenta por los proyectos en ejecución, 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**

- Los empleados tienen problemas de estrés generados por el trabajo y falta de motivación en la realización de sus funciones.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General**

- Implementar incentivos para el desempeño laboral que permita enriquecer el compromiso de los empleados y se sientan conforme en su trabajo, con actitud y mente positiva.

### **NO EXISTEN CONTROLES PREVENTIVOS**

Se analizó que el departamento no cuenta con controles preventivos durante su ejecución, únicamente se dan controles concurrentes cuando un inconveniente sucede.

La razón principal se debe por la inexistencia de procedimientos que estén destinados a la aplicación de controles durante todo el proceso de ejecución, es decir antes, durante y después.

Se produce por la falta de interés por parte de las autoridades en evaluar la gestión que se realiza en el departamento con respecto a los controles preventivos.

Al no aplicar este tipo de controles, no se posee información óptima para que se tomen acciones destinadas al uso óptimo de los recursos que permitan el logro de objetivos.

### **NO EXISTE APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA**

Se determinó que en el departamento de proyectos no se aplican indicadores, los cuales permitan medir la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética.

Por la falta de procedimientos correspondientes a la evaluación del uso de recursos en los aspectos analizados.

Generado por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades en evaluar la gestión que se realiza en el departamento.

De tal manera 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 poseen herramientas de apoyo en la toma de decisiones para alcanzar objetivos a través del uso adecuado de recursos

#### **Recomendación**

##### **Al Gerente General**

- Exigir a los Gerentes y Coordinadores de proyectos la elaboración de 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 empresa.

**DP10. 10/10**

Esta análisis 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 empresa.

Atentamente,

---

Andrea Pillajo  
JEFE DE EQUIPO  
AP AUDITORÍAS

**ELABORADO POR: C.S**  
**REVISADO POR: F.A**

**FECHA: 15/12/2010**  
**FECHA: 15/12/2010**

### 5.2.3. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

## EMPRESA SEDEMI PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL			
		<b>Fecha:</b>	15/12/2010
		<b>N° Hoja</b>	1
		<b>Responsable:</b>	n/a
		<b>Función:</b>	n/a
<b>DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRATIVO			
Item	Documento	Resultados del Análisis	Propuesta
1	Manual de Funciones Analista de Recursos Humanos	No se especifica en el manual de funciones actividades que realiza como elaboración de roles de pagos quincenales y mensuales	Realizar un análisis de perfil de puesto y modificar las funciones
2	Manual de Funciones de Jefe de Recursos Humanos	No realiza actividades según el manual de funciones actividades como elaborar roles de pago quincenales y mensuales, generar y revisar e imprimir los comprobantes de pago mensuales	Realizar un análisis de perfil de puesto y modificar las funciones
3	Manual de Funciones de Analista y asistente de compras	No se detalla específicamente las actividades que se realiza, existe duplicidad en las funciones	Realizar un análisis de perfil de puesto y modificar las funciones
4	Manual de Funciones de Jefe de Ingeniería	No realiza actividades como planificar y aprobar la entrega de la información necesaria para la elaboración de proformas	Realizar un análisis de perfil de puesto y modificar las funciones
5	Manual de Funciones de Especialista	No realiza actividades como elaborar los planos y pesos para las cotizaciones de los clientes	Realizar un análisis de perfil de puesto y modificar las funciones
Observaciones: _____			
Elaborado por: <u>Carolina Salazar</u>		Aprobado por: Andrea Pillajo	

**EMPRESA SEDEMI  
PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL  
2010**

CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y ATENCIÓN DE FALLAS			
		<b>Fecha:</b>	15/12/2010
		<b>Página:</b>	1
		<b>Sustituye a:</b>	n/a
		<b>Página:</b>	n/a
		<b>Fecha:</b>	n/a
<b>Departamento:</b> ADMINISTRATIVO		<b>Etapas:</b> ESPECIFICA	
NÚM.	FALLA	PROPUESTA	SEGUIMIENTO
1	Existen alta rotación de personal en el area de bodega, por lo que no tiene el conocimiento oportuno	Análisis del personal y determinar las causas de la rotación del personal	Perfil de Puesto y selección del personal
2	El personal del area de ingeniería tiene formacion académica muy básica (Bachilleres)	Contratar personal con perfil academico superior, como tecnólogo o ingeniero	Perfil de Puesto y selección del personal
Observaciones: _____			
<b>Elaborado por:</b> Felipe Pozo		<b>Autorizado por:</b> Andrea Pillajo	

## EMPRESA SEDEMI

### PLAN DE CAPACITACIÓN

TEMA o NOMBRE DEL CURSO O TALLER	TIPO	HORAS POR EVENTO	No. PARTICIPANTES	COSTO DE INVERSIÓN	PARTICIPANTES
Manejo de Laboratorio Químico	Interno	8 horas	10	\$ 0,00	Personal de Planta de Galvanizado
Excel Básico	Interno capacitador externo	8 horas	30	\$ 90,00	Supervisores / Jefes de Grupo (Auxiliar de RRHH)
Excel Intermedio -Tablas Dinámicas-	Interno capacitador externo	8 horas	30	\$ 1.290,24	Betty Lumiquinga, Diana Suntaxi, Andrés Martínez, Sandra Leime, Elizabeth Paguay, Vicente Guijarro, Paola Maldonado, Andrea Pillajo, Priscila Villareal, Dolores Larco, Juan Flores, Dario Loya, Patricio Oña, Viviana Oña (Auxiliar de RRHH)
Excel Avanzado	Interno capacitador externo	8 horas	15		Coordinadores y Asistente de Area
Sistema Contable (Interno)	Interno capacitador interno	2 horas	20	\$ 0,00	Actualización del Sistema Pat
Proyect	Externo	8 horas	15	\$ 6.468,00	Coordinadores y Asistente de Area
Tekla, Programa de Dibujo Estructural	Interno	8 horas		\$ 0,00	David Chela, Paúl Oña, Danilo Simbaña, Pablo Vaca, Cristhian Marcayata
Código de Soldadura Estructuras para acero AwS S1.1	Externo	20 horas	1	\$ 201,60	David Saavedra
Presupuestos (Ofertas/ precios unitarios, tiempos de	Externo	8 horas	3	\$ 750,00	Jaime Parra / Vicente Guijarro / David Ochoa
Electromecánica (Instalación y Mantenimiento de Motores Eléctricos)	Externo	16 horas	3	\$ 200,00	Personal de Mantenimiento
Electricidad Industrial	Externo	16 horas	3	\$ 75,00	Cristhian Toapanta (Infraestructura)
Uso de los Optimizadores de Corte	Interno	2 horas	12	\$ 50,00	Personal de Ingeniería
Conocimiento y aplicación de tipos de acero	Externo	8 horas	4	\$ 200,00	Roberto Chuqui / Angel Lugmaña / Iván Flores / Melvin Toctaguano
Proceso de Fresado, Elaboración de Piñonería	Externo	8 horas	3	\$ 210,00	Personal de Mantenimiento
Principios de Matricería (Máquinas y herramientas)	Externo	8 horas	3	\$ 150,00	Personal de Mantenimiento
Inyección Electrónica - Sensores-	Externo	15 horas	3	\$ 225,00	Personal de Mantenimiento
Electricidad Automotriz	Externo	16 horas	3	\$ 150,00	Personal de Mantenimiento

TEMA o NOMBRE DEL CURSO O TALLER	TIPO	HORAS POR EVENTO	Nº. PARTICIPANTES	COSTO DE INVERSIÓN	PARTICIPANTES
Rebobinado de Motores	Externo	16 horas	3	\$ 150,00	Personal de Mantenimiento
Técnicas de logística de despacho	Externo	8 horas	1	\$ 70,00	Dolores Larco
Proceso de Galvanizado	Interno	5 horas	1	\$ 0,00	Personal Planta de Galvanizado
Electrónica de Potencia	Externo	16 horas	1	\$ 80,00	Melvin Toctaguano
Lectura de Planos (Ingeniería)	Interno	4 horas	100	\$ 0,00	Personal Producción
Seguridad en el Transporte	Externo	8 horas	3	\$ 250,00	Choferes
Calificación de Soldadura	Interno	10 horas	20	\$ 0,00	Roberto Suntaxi, Samuel Mera, Juan Llumiquinga, Wilmer Salazar, Hugo Pinto, Víctor Pacha, Carlos Ordoñez, Luis Mantuano, Luis Tarabata, Héctor Nacimba, Néstor Paucar, Esteben Guerrero, Luis Tacuri, Francisco Asipuella, Luis Fiallo, Goevanny Gualpa, Fausto
Geometría de Juntas y Simbología	Externo	40 horas	10	\$ 2.400,00	Soldadores de Primera y de Segunda
Dibujo Técnico	Interno	1 hora	30	\$ 100,00	Supervisores
Inspector de Soldadura	Externo	40 horas	10	\$ 0,00	Soldadores de Primera y de Segunda
Nomenclatura de Soldadura	Externo	40 horas	10	\$ 2.400,00	Soldadores de Primera y de Segunda
Mantenimiento Soldadura	Externo	40 horas	10	\$ 2.400,00	Soldadores de Primera y de Segunda
Diseño de Conexiones y soldaduras en estructuras de acero sismo resistentes	Externo	16 horas	5	\$ 1.200,00	Pablo Vaca, Orlando Acosta, Elizabeth Paguay, Marcelo Semblantes, Alexander Loya
Las NIFS	Externo	40 horas	2	\$ 300,00	Patricio Costa / Viviana Oña
Risa Tower / Staad Pro	Externo	40 horas	1	\$ 200,00	Marcelo Semblantes
Optimización Lineal	Externo	40 horas	3	\$ 1.000,00	Vicente Gujarro / Jaime Parra / Santiago Rodriguez
Optimización de Planchas	Externo	40 horas	3	\$ 1.000,00	Vicente Gujarro / Jaime Parra / Santiago Rodriguez
Seguridad Informática	Externo	120	1	\$ 300,00	Andrés Cevallos
Administrar Server 2008 R2	Externo	120	1	\$ 500,00	Andrés Cevallos
Proyectos de Infraestructura	Externo	4	1	\$ 0,00	Juan Pablo Peñaherrera
Análisis de Costos	Externo	10	1	\$ 300,00	Vinicio Santillán
Proceso de Corte térmico: oxicorte y plasma	Interno	5	60	Sin Costo	Personal de Producción
Transporte de Estructuras	Interno	5	5	Sin Costo	Choferes
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 22.709,84</b>	



## Conclusiones

- El plan de capacitación que tiene la empresa no competente al área técnica que requiere todos los profesionales, únicamente los cursos se refieren de manera general.
- Al momento de la capacitación no asisten todos los involucrados debido a por ocupaciones en el campo laboral

## Recomendaciones

### Al jefe de recursos Humanos

- Considerar el plan de capacitación técnico propuesto, debido a que tiene todas las áreas involucradas para tener personal competente y calificado de acuerdo a las necesidades de la empresas

### A los Jefes Inmediatos

- Al momento de tener una capacitación del personal subordinado, aprobar el permiso para su asistencia respectiva para no tener falta de conocimientos.

ELABORADO POR: F.P  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 15/12/2010  
FECHA: 15/12/2010

## EMPRESA SEDEMI

### REPORTE EVALUACIÓN PROVEEDORES

PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

#### REPORTE DE PROVEEDORES NO CALIFICADO

EMPRESA	PUNTUACIÓN
AUTOMOTRIZ RAMASURI	72%
BOHMAN ELECTRIC DEL ECUADOR	71%
CENTROSA	65%
CIVISA	63%
DIPAC MANTA	68%
ECUASERTEX	70%
FERRACERO WILLY	70%
FERREPETRO	71%
FERRETERIA EL CHOCLO	73%
GASEQUIP S.C.C	60%
GUANTERA NACIONAL	64%
HERRAIND	60%
INABRAS S.A	63%
IMPORFILTRO	73%
JM	73%
LUBRICADORA EL TURISMO	70%
LUBRICANTES Y ACCESORIOS	70%
LUBRICANTES LA PALMA	70%
LA CASA BOCIN SUR	72%
MANILEC	71%
MELAIN ENGINEERING	70%
MECÁNICA AUTOMÓTRIZ A DIESEL	73%
ORITANNI DEL ECUADOR	61%
CARLOS OSWALDO ORTEGA	72%
REJAPÓN	73%
REPERMETAL S.A	70%
RECTIVALLE	70%
SCHECOMEX	73%
SEGAL	72%
SERVIPERNOS	71%
SERVIDIESEL	70%
SECURIT	71%
TECNICAR	72%
TREFILEC	70%
TECNIREPUESTOS	58%
TECNIFARM	63%
TURBO DIESEL DEL VALLE	70%
<b>PROMEDIO</b>	<b>69%</b>

<b>TOTAL PROVEEDORES</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>
<b>PROVEEDORES CALIFICADOS</b>	<b>60</b>	<b>61.85%</b>
<b>PROVEEDORES NO CALIFICADOS</b>	<b>37</b>	<b>38.15%</b>

### **Comentario**

De la evaluación realizada en el año 2010, se registraron 97 proveedores de los cuales 60 fueron calificados y debidamente registrados en la forma.

La evaluación se realizó considerando los siguientes criterios: calidad, precio, crédito, tiempo de entrega y servicio post-venta, todos estos factores tenían un factor del 25% sumando un total de 100%.

Bajo este parámetro de calificación, se considera como proveedores calificados, aquellos que suman más o sean igual al 74%.

Como el interés de la empresa es contar con proveedores que cumplan todas las cualidades calificadas, el compromiso es difundir estos resultados a los proveedores.

**ELABORADO POR: F.P**  
**APROBADO POR: A.P**

**FECHA: 15/12/2010**  
**FECHA: 15/12/2010**

**EMPRESA SEDEMI**

**CONTROL INTERNO**

**PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

<p align="center"><b>EMPRESA SEDEMI CONTROL INTERNO</b></p> <p><b>DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO</b></p>						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIÓN
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1	¿El Departamento Administrativo cuenta con un manual de procesos?	x		10	6	No se tiene procesos de todas las areas
2	¿Se realizan evaluaciones al personal?	x		10	7	Las evaluaciones son anuales
3	¿Existen base de datos del personal actualizado?	x		10	5	No manejan ningun software
4	¿El personal encargado de este departamento cuenta con el perfil profesional?	x		10	5	No se cumple el perfil requerido
5	¿Se cumple adecuadamente las políticas establecidas?	x		10	8	Solo existe políticas de RRHH
6	¿Existe un ambiente laboral adecuado?	x		10	7	No es cuantificado
7	¿Los contratos de trabajo se estructuran de acuerdo a la base legal?	x		10	7	No entregan los contratos cuando se firma

8	¿Se encuentra establecidos las funciones y responsabilidades en el manual de funciones?	x		10	6	Las funciones están desactualizadas
9	¿El departamento cuenta con un sistema de información y comunicación?	x		10	8	Mala comunicación entre los departamentos
10	¿Se realizan actualizaciones de los procedimientos?		X	10	0	
11	¿Se realizan las adquisiciones de acorde a lo solicitado?	X		10	6	Se utilizan materiales para los mismos proyectos
12	¿Se realiza una evaluación de los productos almacenados?	X		10	5	La evaluación se realiza algunos productos
13	¿La empresa cuenta con un sistema de reciclaje?		X	10	0	
14	¿Existe un responsable para la custodia de la bodega?	x		10	6	Unicamente el coordinador es el encargado
15	¿Se cuenta con vehículos propios para ejecutar la logística?	X		10	4	Falta de vehiculos
	<b>TOTAL</b>			<b>150</b>	<b>80.00</b>	

### Comentario

No se realizan las actualizaciones ni las revisiones de los procedimientos y de los manuales de funciones

### Recomendación

#### Al Jefe de Recursos Humanos

Realizar las actualizaciones de los procedimientos anualmente.  
Definir procedimientos para todas las áreas involucradas con su respectivo sistema que permita mantener la información actualizada.

## SEDEMI S.C.C

PERÍODO: 15 de Octubre al 31 de Enero del 2010

Departamento: Administrativo

N .	Componente	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia	Observaciones
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>					
1	Manual de Procesos	10	6	-4	
2	Evaluaciones del personal	10	7	-3	
3	Base de datos	10	5	-5	
4	Perfil profesional	10	5	-5	
5	Políticas establecidas	10	8	-2	
6	Ambiente Laboral	10	7	-3	
7	Contratos legales	10	7	-3	
8	Funciones y responsabilidades	10	6	-4	
9	Sistema de Información y Comunicación	10	8	-2	
10	Actualización de Procedimientos	10	0	-10	
11	Adquisiciones según requerimientos	10	6	-4	
12	Evaluación de productos almacenados	10	5	-5	
13	Sistema de reciclaje	10	0	-10	
14	Custodia de Bodega	10	6	-4	
15	Logística Propia	10	4	-6	
<b>TOTAL</b>		<b>150</b>	<b>80</b>	<b>-70</b>	

### RIESGO DE CONTROL

ALTO	MEDIO	ALTO
5 % -55 %	56 %-75 %	76% -95 %
BAJO	MEDIO	ALTO

### NIVEL DE CONFIANZA

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
<b>MEDIO</b>		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

→ **53%**

**RIESGO DE CONTROL**

**RIESGO DE CONTROL= PORCENTAJE ÓPTIMO – PORCENTAJE OBTENIDO**

**RIESGO DE CONTROL= 150% - 80%**

**RIESGO DE CONTROL= 70 %**



### **RIESGO INHERENTE**

Según el estudio que se realizó al proceso, se puede determinar que el riesgo inherente es de 35 % considerando las siguientes variables:

- ✓ Complejidad del proceso, pues se tienen que realizar seis actividades grandes en las que intervienen varios factores y si uno falla encadena un retroceso en toda la actividad y desempeño del sistema.
- ✓ Variables externas propias del sistema que no las podemos controlar como factores climáticos que alteren la salud del personal.
- ✓ Problemas de carreteras que limiten la entrega oportuna de los productos.
- ✓ Factores políticos y económicos que varíen el precio de insumos y por ende de materia prima, entre otros.

### **RIESGO DE DETECCIÓN**

Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección, correspondiente al trabajo de nuestro equipo de auditoría es del 10%, considerando las siguientes variables:

- ✓ Cuentan con procesos claramente definidos, lo que permite agilizar el trabajo de nuestro equipo y examinar más a fondo las áreas establecidas.
- ✓ La experiencia y profesionalismo del equipo de auditoría en este campo, permite diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida

### **RIESGO DE AUDITORÍA**

Según el análisis previamente realizado el riesgo de auditoría consiste en lo siguiente:

<b>RIESGO DE AUDITORÍA=</b>	$RI * RC * RD$
<b>RIESGO DE AUDITORÍA=</b>	$0.35 * 0,70 * 0,10$
<b>RIESGO DE AUDITORÍA=</b>	2.45 %

### **Conclusión**

- El análisis realizado a la Empresa con referente al Departamento de Proyectos se puede concluir que se encuentra dentro del rango establecido el cual consiste ser menor del 5% por lo que representa que la EMPRESA SEDEMI contribuye a una seguridad razonable.

**ELABORADO POR:** F.P  
**APROBADO POR:** A.P

**FECHA:** 15/12/2010  
**FECHA:** 15/12/2010

<b>SEDEMI S.C.C</b>		
<b><u>APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</u></b>		
<b>PERÍODO:</b> Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010		
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULOS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>PLANEACIÓN</b>		
Visión = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{21}{24} = 0,88 = 88\%$	El 12 % de los empleados no conoce la visión de la empresa debido a que el personal es nuevo.
Visión = $\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$	$\frac{17}{21} = 0,81 = 81\%$	El 12% de 19s empleados que conocen la visión no la comparten.
Misión = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{21}{24} = 0,88 = 88\%$	El 12% de los empleados no conoce la misión de la empresa debido a que el personal es nuevo.
Misión = $\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{17}{21} = 0,81 = 81\%$	El 12% de los empleados no participan en el cumplimiento de la misión debido a la falta de difusión de la misma.
Objetivos = $\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$	$\frac{3}{6} = 0,5 = 50\%$	No cumplen con el 50% de sus objetivos.
Estrategias = $\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$	$\frac{9}{12} = 0,75 = 75\%$	El 25% de las estrategias no están implementadas.
Políticas = $\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$	$\frac{15}{15} = 1 = 100\%$	
Políticas = $\frac{\text{Total de políticas}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{15}{8} = 1,9\%$	El 98.1% de los procesos no está apoyado por políticas.
Procedimientos = $\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos definidos}}$	$\frac{6}{8} = 0,75 = 75\%$	El 25% de los procedimientos no están aplicados.
Procedimientos = $\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos actualizados}}$	$\frac{6}{5} = 1,2\%$	El 98.8% de los procedimientos no está actualizados.
<b>ORGANIZACIÓN</b>		
Estructura Organizacional = $\frac{\text{Áreas de directivos}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{1}{3} = 0,33 = 33\%$	El 67% 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 33% de las áreas está integrada por personal operativo.

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
División de Funciones = $\frac{\text{Personal con distribución clara de funciones}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{20}{24} = 0,83 = 83\%$	El 17% del personal no tiene una división clara de funciones.
Cultura organizacional = $\frac{\text{Personas que participan en las mejoras}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{4}{24} = 0,17 = 17\%$	El 83% del personal no participa en mejoras, debido a que estas acciones se las designa al personal responsable del departamento.
Cultura Organizacional = $\frac{\text{Áreas con mejoras}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{2}{3} = 0,67 = 67\%$	No se ha definido mejoras en el 33% de las áreas.
Recurso Humano = $\frac{\text{Valuación de puestos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{16}{24} = 0,67 = 67\%$	En el 33% no se realiza una valuación de puestos.
Recurso Humano = $\frac{\text{Personal de base}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{24}{24} = 1 = 100\%$	
Recurso Humano = $\frac{\text{Personal temporal}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{0}{24} = 0 = 0\%$	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 = $\frac{\text{Manuales}}{\text{Áreas}}$	$\frac{1}{3} = 0,33 = 33\%$	Un manual cubre las 3 áreas del departamento.
<b>DIRECCIÓN</b>		
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 = $\frac{\text{Personal que acepta el estilo}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{15}{24} = 0,63 = 63\%$	El 37% del personal no está de acuerdo con el estilo de liderazgo que se aplica en el departamento.
Comunicación = $\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$	$\frac{3}{3} = 1 = 100\%$	
Comunicación = $\frac{\text{Canales de comunicación}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{3}{3} = 1 = 100\%$	

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
Motivación = $\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{4}{24} = 0,17 = 17\%$	El 33% 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 empresa.
Manejo del estrés = $\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{15}{24} = 0,63 = 63\%$	El 37% del personal tiene problemas de estrés debido al trabajo.
<b>CONTROL</b>		
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 = $\frac{\text{Controles concurrent es}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{6}{8} = 0,75 = 75\%$	El 25% de los controles no son concurrentes.
Naturaleza = $\frac{\text{Controles de retroalime ntación}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{2}{8} = 0,25 = 25\%$	El 75% de los controles no son destinados a retroalimentación.
Sistemas = $\frac{\text{Controles automático s}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{0}{8} = 0 = 0\%$	El 100% de los controles no son automatizados, los mismos son realizados manualmente.
Proceso = $\frac{\text{Normas aprobadas}}{\text{Normas propuestas}}$	$\frac{1}{1} = 1 = 100\%$	
Proceso = $\frac{\text{Acciones correctiva s}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{5}{10} = 0,5 = 50\%$	El 50% de las acciones no son destinadas a corregir.
Calidad = $\frac{\text{Personal destinado a la gestión de la calidad}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{1}{24} = 0,04 = 4\%$	El 96% del personal no está destinado a la gestión de la calidad.
Calidad = $\frac{\text{Sistemas de gestión de calidad}}{\text{Total de sistemas}}$	$\frac{1}{1} = 1 = 100\%$	
Calidad = $\frac{\text{Procesos enfocados a la calidad}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{6}{8} = 0,75 = 75\%$	El 25% de los procesos no están destinados a la calidad.

**SEDEMI S.C.C**  
**CRITERIOS DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN FINAL**

**DEPARTAMENTO:** Administrativo

**PERÍODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		%
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
<b>1.</b>	<b>PLANEACIÓN</b>	<b>1000</b>	<b>641.1</b>	
1.1	Visión (Conocen)	100	88	<b>17.81%</b>
1.2	Visión (Comparten)	100	81	
1.3	Misión (Conocen)	100	88	
1.4	Misión (Participan en la definición)	100	81	
1.5	Objetivos	100	50	
1.6	Estrategias	100	75	
1.7	Políticas (Aplicadas)	100	100	
1.8	Políticas (Por procesos)	100	1.9	
1.9	Procedimientos (Aplicados)	100	75	
1.10	Procedimientos (Actualizados)	100	1.2	
<b>2.</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>1000</b>	<b>567</b>	
2.1	Estructura organizacional (Área de directivos)	100	33	<b>15.75%</b>
2.2	Estructura organizacional (Área de operación)	100	67	
2.3	División de funciones	100	83	
2.4	Cultura organizacional (Personas participan en mejoras)	100	17	
2.5	Cultura organizacional (Áreas con mejoras)	100	67	
2.6	Recurso humano (Valuación de puestos)	100	67	
2.7	Recurso humano (Personal de base)	100	100	
2.8	Recurso humano (Personal temporal)	100	0	
2.9	Instrumentos técnicos de apoyo (Manuales elaborados)	100	100	
2.10	Instrumentos técnicos de apoyo (Manuales por área)	100	33	

DA9. 5/10

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		%
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
<b>3.</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>700</b>	<b>443</b>	
3.1	Liderazgo (Estilo actual)	100	50	<b>12.31%</b>
3.2	Liderazgo (Personal que acepta el estilo)	100	63	
3.3	Comunicación (Canales utilizados)	100	100	
3.4	Comunicación (Canales por área)	100	100	
3.5	Motivación (Personal que recibe incentivos)	100	17	
3.6	Motivación (Incentivos utilizados)	100	50	
3.7	Manejo del estrés	100	63	
<b>4.</b>	<b>CONTROL</b>	<b>900</b>	<b>454</b>	
4.1	Naturaleza (Controles preventivos)	100	25	<b>12.61%</b>
4.2	Naturaleza (Controles concurrentes)	100	75	
4.3	Naturaleza (Controles de retroalimentación)	100	25	
4.4	Sistemas	100	0	
4.5	Proceso (Normas aprobadas)	100	100	
4.6	Proceso (Normas correctivas)	100	50	
4.7	Calidad (Personal destinado a la gestión de calidad)	100	4	
4.8	Calidad (Sistemas de gestión de calidad)	100	100	
4.9	Calidad (Procesos)	100	75	
	<b>TOTAL</b>	<b>3600</b>	<b>2105.1</b>	<b>58.48%</b>

## INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
<b>EFICACIA</b>		
Eficacia Programática = $\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$	$\frac{2}{3} = 0,67$ = 67%	El 44% de incumplimiento de las metas.
Eficacia Presupuestaria = $\frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$	$\frac{800.000}{1.000.000} = 0,80$ = 80%	Se ejecuta en el 80%, dentro del rubro asignado en el presupuesto.
<b>EFICIENCIA</b>		
Eficiencia = $\frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestaria}}$	$\frac{0,67}{0,80} = 0,84$ = 84%	Existe una deficiencia del 16%, con respecto al uso del presupuesto para lograr todas las metas planeadas.
<b>ECONOMÍA</b>		
Manejo de personal = $\frac{\text{Gasto personal capacitado}}{\text{Gasto total de capacitación}}$	$\frac{5763.11}{8866.32} = 0,65$	No se ha asignado el 35% de los recursos financieros para capacitaciones, que se enfocan al cumplimiento de objetivos.
Recursos = $\frac{\text{Acciones destinadas a la economía de recursos}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{5}{8} = 0,63$ = 63%	El 37% de las acciones del departamento contribuyen con economía en el uso de recursos.
<b>ECOLOGÍA</b>		
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 = $\frac{\text{Procesos de gestión ambiental}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{2}{5} = 0,40$ = 40%	El 60% de los procesos no están destinados al cuidado ambiental.
<b>ÉTICA</b>		
Ética = $\frac{\text{Estudios par concientizar acerca de valores}}{\text{Total de estudios realizados}}$	$\frac{0}{0} = 0 = 0\%$	No existen estudios para concientizar los valores en la planta.
Ética = $\frac{\text{Propuestas para incentivar conducta ética}}{\text{Total de propuestas}}$	$\frac{0}{0} = 0 = 0\%$	No se han realizado propuestas para incentivar una conducta ética en la planta.



***INFORME EJECUTIVO***  
**APLICACIÓN DE INDICADORES AL DEPARTAMENTO**  
**ADMINISTRATIVO**

Sangolquí, 31 de enero de 2011

Ingeniero  
Esteban Proaño  
**GERENTE GENERAL**  
**SEDEMI S.C.C**  
Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de la Ing. Andrea Pillajo, Jefe de Equipo de Auditoría asignada para el presente examen.

Como parte de mis funciones realicé la aplicación de indicadores al departamento de proyectos, 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:

**INSUFICIENTE PERSONAL PARA FORMALIZAR LA CALIDAD**

Únicamente una persona es la encargada de gestionar la calidad, de manera que dificulta su labor debido a que no se abastece en la ejecución de las actividades.

Se crea este inconveniente por la falta de gestión en el cumplimiento de la política de calidad el cual exige el mejoramiento continuo de los procesos

Esto se debe por la falta de promoción de la calidad y de involucramiento del personal a la gestión de la calidad.

Produciendo fallas en los controles, provocando productos defectuosos.

### **Conclusión**

- La falta de promoción en lo referente a la calidad se produce por no involucrar al personal en la gestión, por parte de los responsables creando una aplicación parcial de los procedimientos establecidos.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General**

- 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 minimización de riesgos.

### **ESTRÉS LABORAL Y FALTA DE MOTIVACIÓN**

Parte del personal menciona que la presión del trabajo le genera algún tipo de estrés y falta de motivación personal. Esto se presenta por la carga de trabajo que se presenta, lo cual ocasiona que el personal debe realizar sus actividades en horarios extracurriculares.

### **Conclusión**

- Los empleados tienen problemas de estrés generados por el trabajo y falta de motivación en la realización de sus funciones.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General**

- Implementar incentivos para el desempeño laboral que permita enriquecer el compromiso de los empleados y se sientan conforme en su trabajo, con actitud y mente positiva.

### **INCUMPLIMIENTO EN LA APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS**

El departamento administrativo son los encargados de mantener la información de los procedimientos y políticas actualizados.

No se cumple según lo establecido en el reglamento interno, el cual indica en caso de presentarse alguna modificación, se debe proceder inmediatamente.

Esto se produce por la falta de gestión y de interés del departamento administrativo, debido a que no existe ningún responsable definido.

Al no contar con la información actualización, el personal tiene desconocimiento además se produce confusión en el desempeño.

### **Conclusión**

- La empresa cuenta con procedimientos y políticas establecidas, pero la misma no es actualizada ni compartida a todo el personal, por lo que no la consideran en su forma de operar.

### **Recomendación**

#### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- Realizar una planeación para el departamento a manera que se establezca la actualización de las políticas y procedimientos, para promover la participación de todos los empleados en el cumplimiento de la misma.

### **NO EXISTE APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA**

Se determinó que en el departamento administrativo no se aplican indicadores, los cuales permitan medir la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética.

Por la falta de procedimientos correspondientes a la evaluación del uso de recursos en los aspectos analizados.

Generado por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades en evaluar la gestión que se realiza en el departamento.

De tal manera 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 poseen herramientas de apoyo en la toma de decisiones para alcanzar objetivos a través del uso adecuado de recursos

## Recomendación

### Al Gerente General

- Exigir a los Gerentes y Coordinadores de proyectos la elaboración de 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 empresa.

Esta análisis 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 empresa.

Atentamente,

---

Andrea Pillajo  
JEFE DE EQUIPO  
AP AUDITORÍAS

ELABORADO POR: F.P  
REVISADO POR: F.A

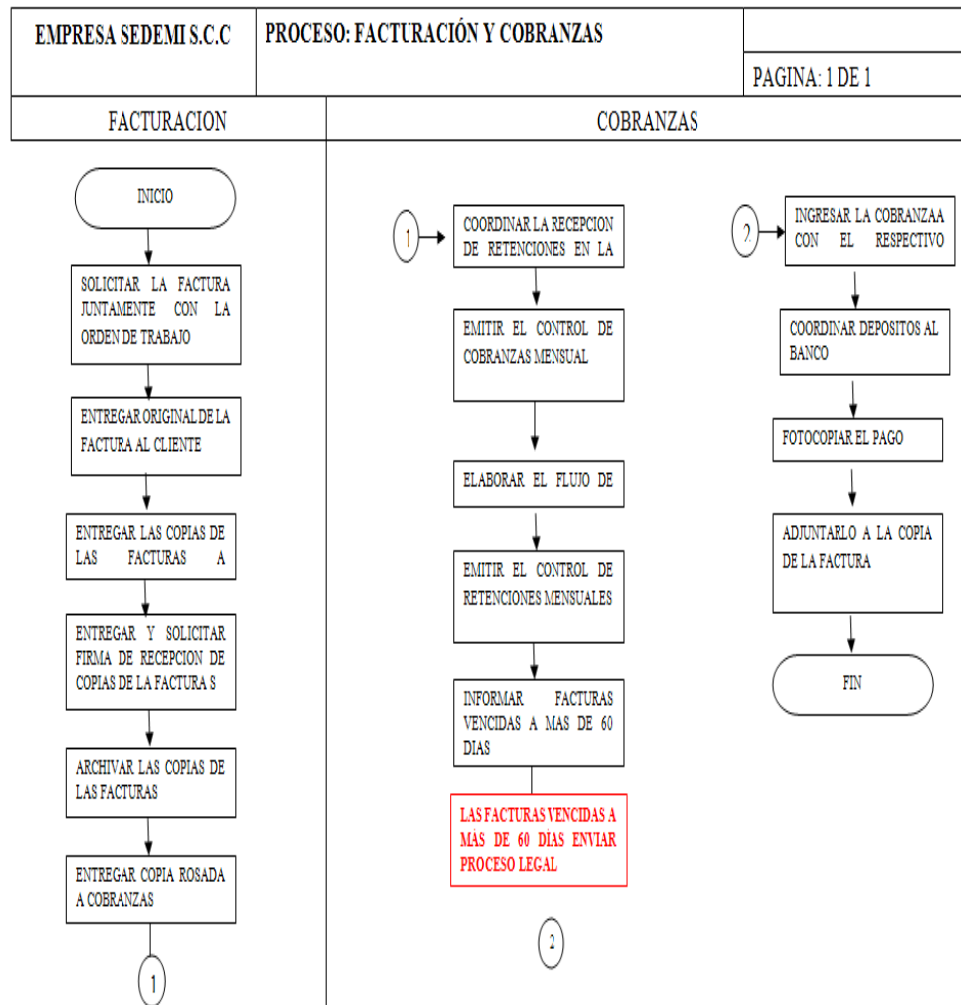
FECHA: 15/12/2010  
FECHA: 15/12/2010

## 5.2.4. DEPARTAMENTO FINANCIERO

### EMPRESA SEDEMI

#### FLUJOGRAMA FACTURACIÓN Y COBRANZAS

PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010



## Conclusiones

- Falta de personal para la gestión de proyectos, de manera que permita estar constante.
- No se considera todas las fases de elaboración en el procedimiento, de manera que existe inquietudes en la emisión de la factura

## Recomendación

### A la Supervisora de Cartera

- Contratar una persona para la gestión de proyecto, que reúna todas las características solicitadas para realizar una gestión de cobranzas de manera diaria, porque existen clientes complicados los cuales requieren un seguimiento exclusivo.

ELABORADO POR: C.S  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 15/12/2010  
FECHA: 15/12/2010

**EMPRESA SEDEMI**

**PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**ANÁLISIS GESTIÓN DE COBRANZAS**

VENCIMIENTO	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
NO VENCIDO	\$ 1.870.655,05	\$ 675.505,62	\$ 339.975,71	\$ 573.188,84
VENCIDO 30 DIAS	\$ 17.349,61	\$ 18.060,80	\$ 2.380,68	\$ 66.374,57
VENCIDO 60 DIAS	\$ 11.619,74	\$ 4.966,73	\$ 4.353,20	\$ 36.932,93
VENCIDO 90 DIAS	\$ 1.667,21	\$ 29.703,93	\$ 15.128,03	\$ 9.277,36
VENCIDO 120 DIAS	\$ 28.617,65			
VENCIDO 150 DIAS	\$ 25.495,60	\$ 11.442,33	\$ 4.503,57	\$ 4.353,20
VENCIDO 180 DIAS		\$ 319,29		
VENCIDO MAS 180 DIAS		\$ 29,70		
<b>TOTAL CARTERA VENCIDA</b>	<b>\$ 1.955.404,86</b>	<b>\$ 740.028,40</b>	<b>\$ 366.341,19</b>	<b>\$ 690.126,90</b>
<b>CARTERA VENCIDA MÁS DE 61 DÍAS</b>	<b>\$ 67.400,20</b>	<b>\$ 46.461,98</b>	<b>\$ 23.984,80</b>	<b>\$ 50.563,49</b>
INCREMENTO/ DECREMENTO	-5,00%	3,00%	-10,00%	236,00%
INCREMENTO/DECRE MENTO VALOR	\$ 5.409,95	\$ 3.349,69	\$ 9.445,31	\$ (35.524,61)

## Conclusiones

- La cartera con mayor tiempo de vencimiento es más de 61 días, no existe medidas legales para su cobro.
- Los trimestres críticos para la empresa corresponde el primer trimestre comprendido entre (Enero a Marzo) y el último trimestre (Octubre a Diciembre) generando dificultad en su flujos de efectivo.
- Las empresas públicas son las que generan complicaciones para sus cobros debido a que son trámites burocráticos, el cual demora y no se tiene una información confiable de su aprobación.

## Recomendación

### A la Supervisora de cartera

- Considera medidas legales con referencia a la cartera vencida mayor a 60 días como juicios legales por estafa o incumplimiento del contrato, el mismo que deberá ser asesorado por un asesor legal.
- Cuando el monto de los proyectos superen \$ 300.000, se debe solicitar una letra de cambio notariada para que el cobro se pueda ejecutar inmediatamente.

ELABORADO POR: C.S  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 15/12/2010  
FECHA: 15/12/2010



**EMPRESA SEDEMI****ACTIVOS FIJOS****PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010****LEGALIDAD**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
15	Vehículos	8 vehículos no cuentan con documentos de compra según los códigos VEH001-001 al VEH001-010
16	Muebles y equipo de oficina	40 Muebles y equipo de oficina sin documentos de compra según los códigos EQO001-001 al EQO001-40
5	Edificaciones Planta Estructura	No cuenta con ningún documento de compra, además los códigos se encuentran errados
64	Equipos de Computo	Ningún documento existe respaldo de compra, además no se encuentra actualizados

**Conclusiones**

- En el inventario de activos fijos no se cuenta con los registros de documentos de compra, de manera que no se puede verificar el costo histórico.
- Ningún activo se encuentra identificado numéricamente ni codificado, únicamente se tiene codificado en los registros contables.
- No se tiene control de los activos fijos, ni reportes actualizados

## **Recomendaciones**

### **Al Gerente Financiero**

- Codificar numéricamente a los activos Fijos de la empresa para su fácil identificación y se pueda cuantificar de manera real.
- Exigir un control al Coordinador de Contabilidad, mediante la elaboración de reportes de inventarios semestralmente con el propósito de conocer lo que posee la empresa.

**ELABORADO POR: F.P**  
**APROBADO POR: A.P**

**FECHA: 15/12/2010**  
**FECHA: 15/12/2010**

**EMPRESA SEDEMI**

**ANÁLISIS REPORTES ECONÓMICOS**

**PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**REPORTE ECONÓMICO 1**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>9</b>	Facturas	Se encuentran vigentes y con autorización del SRI
<b>2</b>	Notas de Ventas	Se encuentran vigentes y con autorización del SRI
<b>10</b>	Tickets	Emitidas por cajas registradoras
<b>2</b>	Liquidación de Compra	No son aplicadas válidamente como lo determinan el SRI

**REPORTE ECONÓMICO 2**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>13</b>	Facturas	Se encuentran vigentes y con autorización del SRI
<b>2</b>	Notas de Ventas	Se encuentran vigentes y con autorización del SRI
<b>4</b>	Tickets	Emitidas por cajas registradoras
<b>2</b>	Liquidación de Compra	No son aplicadas válidamente como lo determinan el SRI

**REPORTE ECONÓMICO 1**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>5</b>	Facturas	Se encuentran vigentes y con autorización del SRI. Pero 1 factura se modifico los datos de la empresa
<b>1</b>	Notas de Ventas	Se encuentran vigentes y con autorización del SRI
<b>2</b>	Tickets	Emitidas por cajas registradoras
<b>1</b>	Liquidación de Compra	El Beneficiario tiene RUC, el mismo que no tiene validez

## Conclusiones

- Se emplean liquidaciones de compra de manera inadecuada, debido a que estos documentos se lo deben usar únicamente con personas analfabetas en casos especiales, pero la empresa cuando no se tiene un documento válido recurre a este mecanismo
- Existen documentos alterados en cuestiones de datos de la empresa y en valores para beneficio del trabajador
- Cuando existe un sobrante, el trabajador no entrega ese dinero de manera que es debitado de su rol de pagos sin su consentimiento ni la debida información.

## Recomendaciones

### Al coordinador de Contabilidad

- Realizar cursos de inducción para el correcto empleo de los comprobantes validos del SRI, de manera que los trabajadores llenen como debería ser para no exista desconocimiento ni errores
- No se debe aplicar liquidaciones de compra cuando no se tenga un documento válido por el SRI, para que no exista multas por el SRI por su mala aplicación.
- Exigir a los trabajadores la devolución del sobrante del fondo para que no tenga inconveniente ni reclamos posteriores de su débito.

ELABORADO POR: F.P  
APROBADO POR: A.P

FECHA: 15/12/2010  
FECHA: 15/12/2010

**EMPRESA SEDEMI**

**CONTROL INTERNO**

**PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

<p align="center"><b>EMPRESA SEDEMI</b> <b>CONTROL INTERNO</b></p> <p><b>DEPARTAMENTO: FINANCIERO</b></p>						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIÓN
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1	¿El Departamento de financiero cuenta con un manual de procesos?	X		10	8	Falta implementación de procesos
2	¿Las funciones y responsabilidades se encuentran definidas?	X		10	8	Funciones desactualizadas
3	¿Se capacita al personal constantemente?	X		10	5	No se capacita al personal
4	¿Se tiene seguimiento en la ejecución de los procedimientos?	X		10	9	El seguimiento lo ejecuta el coordinador
5	¿Se cumple los plazos otorgados para la cancelación de cuentas por cobrar?	X		10	6	Falta seguimiento a las afcturas vencidas
6	¿Se realiza flujos de efectivos mensuales?	X		10	7	No se cumple con la sfechas establecidas
7	¿Se ejecuta pagos a proveedores puntualmente?	X		10	6	Existen retrasos en los pagos por problemas de liquidez
8	¿El departamento tiene políticas de funcionamiento?		X	10	0	
9	¿Se realiza transferencias bancarias?	X		10	10	

10	¿Se tiene un plan de financiamiento?		X	10	0	
11	¿Se cumple con los cronogramas para la declaración de impuestos?	X		10	10	
12	¿Se emplean redes para compartir información e información?	X		10	7	La información es restringida mediante claves
13	¿Se realiza inspecciones del funcionamiento de la maquinaria?	X		10	6	No se realiza inspecciones
14	¿La empresa cuenta con dispositivos de seguridad?	X		10	9	Se tiene cámaras y caja de seguridad
	<b>TOTAL</b>			<b>140</b>	<b>91</b>	

### Comentario

El sistema contable que se maneja en el departamento financiero es muy limitado debido a que falta secciones importantes como costos, presupuestos, facturación

### Recomendación

#### Al Gerente Financiero

Contratar otro sistema contable que sea multifuncional, el cual contenga varias aplicaciones, siendo útil para la empresa

## SEDEMI S.C.C

PERÍODO: 15 de Octubre al 31 de Enero del 2010

Departamento: Administrativo

N.	Componente	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia	Observaciones
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>					
1	Manual de Procesos	10	8	-2	
2	Funciones y responsabilidades correctamente	10	8	-2	
3	Capacitación del Personal	10	5	-5	
4	Seguimiento Continuo	10	9	-1	
5	Cumplimiento plazo cuentas por cobrar	10	6	-4	
6	Elaboración de Flujos de Efectivos	10	7	-3	
7	Puntualidad de Pago a Proveedores	10	6	-4	
8	Políticas de Funcionamiento	10	0	-10	
9	Se realiza transferencias bancarias	10	10	0	
10	Existe plan de Financiamiento	10	0	-10	
11	Cumplimiento en calendario en la declaración de impuestos	10	10	0	
12	Comunicación e información	10	7	-3	
13	Inspecciones de maquinaria	10	6	-4	
14	Dispositivos de seguridad	10	9	-1	
<b>TOTAL</b>		<b>140</b>	<b>91</b>	<b>-49</b>	

### RIESGO DE CONTROL

ALTO	MEDIO	ALTO
5% -55 %	56% -75 %	76%-95 %
BAJO	MEDIO	ALTO

### NIVEL DE CONFIANZA

---

---



**MATRIZ DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
<b>ALTO</b>	88,89%	99,99%
<b>MEDIO</b>	77,78%	88,88%
<b>BAJO</b>	66,67%	77,77%
<b>MEDIO</b>		
<b>ALTO</b>	55,56%	66,66%
<b>MEDIO</b>	44,45%	55,55%
<b>BAJO</b>	33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>		
<b>ALTO</b>	22,23%	33,33%
<b>MEDIO</b>	11,12%	22,22%
<b>BAJO</b>	0,01%	11,11%

**65%**

**RIESGO DE CONTROL**

**RIESGO DE CONTROL= PORCENTAJE ÓPTIMO – PORCENTAJE OBTENIDO**

**RIESGO DE CONTROL= 140% - 91%**

**RIESGO DE CONTROL= 49 %**

### **RIESGO INHERENTE**

Según el estudio que se realizó al proceso, se puede determinar que el riesgo inherente es de 30 % considerando las siguientes variables:

- ✓ Complejidad del proceso, debido a que se realizan actividades grandes en las que intervienen varios factores y si uno falla encadena un retroceso en toda la actividad y desempeño del sistema.
- ✓ Variables externas propias del sistema que no las podemos controlar como factores climáticos que alteren la salud del personal.
- ✓ Problemas de carreteras que limiten la entrega oportuna de los productos.
- ✓ Factores políticos y económicos que varíen el precio de insumos y por ende de materia prima, entre otros.

### **RIESGO DE DETECCIÓN**

Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección, correspondiente al trabajo de nuestro equipo de auditoría es del 10% considerando las siguientes variables:

- ✓ La experiencia y profesionalismo del equipo de auditoría en este campo, permite diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida

## **RIESGO DE AUDITORÍA**

Según el análisis previamente realizado el riesgo de auditoría consiste en lo siguiente:

<b>RIESGO DE AUDITORÍA=</b>	$RI * RC * RD$
<b>RIESGO DE AUDITORÍA=</b>	$0,30 * 0,49 * 0,10$
<b>RIESGO DE AUDITORÍA=</b>	1,47 %

### **Conclusión**

- El análisis realizado a la Empresa con referente al Departamento de Proyectos se puede concluir que se encuentra dentro del rango establecido el cual consiste ser menor del 5% por lo que representa que la EMPRESA SEDEMI contribuye a una seguridad razonable.

**ELABORADO POR: C.S**  
**APROBADO POR: A.P**

**FECHA: 15/12/2010**  
**FECHA: 15/12/2010**

<b>SEDEMI S.C.C</b>		
<b><u>APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO FINANCIERO</u></b>		
<b>PERÍODO:</b> Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010		
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULOS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>PLANEACIÓN</b>		
Visión = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{7}{8} = 0,88 = 88\%$	El 12 % de los empleados no conoce la visión de la empresa debido a que el personal es nuevo.
Visión = $\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$	$\frac{6}{7} = 0,86 = 86\%$	El 14% de los empleados que conocen la visión no la comparten.
Misión = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{7}{8} = 0,88 = 88\%$	El 12% de los empleados no conoce la misión de la empresa debido a que el personal es nuevo.
Misión = $\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$	$\frac{6}{7} = 0,86 = 86\%$	El 14% de los empleados no participan en el cumplimiento de la misión debido a la falta de difusión de la misma.
Objetivos = $\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$	$\frac{3}{6} = 0,5 = 50\%$	No cumplen con el 50% de sus objetivos.
Estrategias = $\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$	$\frac{7}{12} = 0,58 = 58\%$	El 42% de las estrategias no están implementadas.
Políticas = $\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$	$\frac{15}{15} = 1 = 100\%$	
Políticas = $\frac{\text{Total de políticas}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{15}{5} = 3\%$	El 97% de los procesos no está apoyado por políticas.
Procedimientos = $\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos definidos}}$	$\frac{4}{5} = 0.80 = 80\%$	El 20% de los procedimientos no están aplicados.
Procedimientos = $\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos actualizados}}$	$\frac{4}{3} = 1.3\%$	El 98.67% de los procedimientos no está actualizados.
<b>ORGANIZACIÓN</b>		
Estructura Organizacional = $\frac{\text{Áreas de directivos}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{1}{2} = 0,50 = 50\%$	El 50% de las áreas corresponde a nivel directivo en el departamento.

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
Estructura Organizacional = $\frac{\text{Áreas de operación}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{1}{2} = 0,50 = 50\%$	El 50% de las áreas está integrada por personal operativo.
División Funciones = $\frac{\text{Personal con distribución clara de funciones}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{7}{8} = 0,88 = 88\%$	El 12% del personal no tiene una división clara de funciones.
Cultura Organizacional = $\frac{\text{Personas que participan en las mejoras}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{4}{8} = 0,50 = 50\%$	El 50% del personal no participa en mejoras, debido a que estas acciones se las designa al personal responsable del departamento.
Cultura Organizacional = $\frac{\text{Áreas con mejoras}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{1}{2} = 0,50 = 50\%$	No se ha definido mejoras en el 50% de las áreas.
Recurso Humano = $\frac{\text{Valuación de puestos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{7}{8} = 0,88 = 88\%$	En el 12% no se realiza una valuación de puestos.
Recurso Humano = $\frac{\text{Personal de base}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{8}{8} = 1 = 100\%$	
Recurso Humano = $\frac{\text{Personal temporal}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{0}{8} = 0 = 0\%$	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 = $\frac{\text{Manuales}}{\text{Áreas}}$	$\frac{1}{2} = 0,50 = 50\%$	Un manual cubre las 3 áreas del departamento.
<b>DIRECCIÓN</b>		
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 = $\frac{\text{Personal que acepta el estilo}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{5}{8} = 0,63 = 63\%$	El 37% del personal no está de acuerdo con el estilo de liderazgo que se aplica en el departamento.
Comunicación = $\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$	$\frac{3}{3} = 1 = 100\%$	
Comunicación = $\frac{\text{Canales de comunicación}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{3}{3} = 1 = 100\%$	

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
Motivación = $\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{2}{8} = 0,25 = 25\%$	El 75% 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 empresa.
Manejo del estrés = $\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{5}{8} = 0,63 = 63\%$	El 37% del personal tiene problemas de estrés debido al trabajo.
<b>CONTROL</b>		
Naturaleza = $\frac{\text{Controles preventivo s}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{2}{5} = 0,40 = 40\%$	El 40% de los controles no son preventivos.
Naturaleza = $\frac{\text{Controles concurrent es}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{3}{5} = 0,60 = 60\%$	El 60% de los controles no son concurrentes.
Naturaleza = $\frac{\text{Controles de retroalime ntación}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{2}{5} = 0,40 = 40\%$	El 40% de los controles no son destinados a retroalimentación.
Sistemas = $\frac{\text{Controles automático s}}{\text{Total de controles}}$	$\frac{0}{5} = 0 = 0\%$	El 100% de los controles no son automatizados, los mismos son realizados manualmente.
Proceso = $\frac{\text{Normas aprobadas}}{\text{Normas propuestas}}$	$\frac{1}{1} = 1 = 100\%$	
Proceso = $\frac{\text{Acciones correctiva s}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{2}{5} = 0,4 = 40\%$	El 60% de las acciones no son destinadas a corregir.
Calidad = $\frac{\text{Personal destinado a la gestión de la calida}}{\text{Total de personal}}$	$\frac{1}{8} = 0,13 = 13\%$	El 87% del personal no está destinado a la gestión de la calidad.
Calidad = $\frac{\text{Sistemas de gestión de calidad}}{\text{Total de sistemas}}$	$\frac{1}{1} = 1 = 100\%$	
Calidad = $\frac{\text{Procesos enfocados a la calidad}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{3}{5} = 0,60 = 60\%$	El 40% de los procesos no están destinados a la calidad.

**SEDEMI S.C.C**  
**CRITERIOS DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN FINAL**

**DEPARTAMENTO:** Financiero

**PERÍODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		%
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
<b>1.</b>	<b>PLANEACIÓN</b>	<b>1000</b>	<b>640.3</b>	
1.1	Visión (Conocen)	100	88	<b>17.79%</b>
1.2	Visión (Comparten)	100	86	
1.3	Misión (Conocen)	100	88	
1.4	Misión (Participan en la definición)	100	86	
1.5	Objetivos	100	50	
1.6	Estrategias	100	58	
1.7	Políticas (Aplicadas)	100	100	
1.8	Políticas (Por procesos)	100	3	
1.9	Procedimientos (Aplicados)	100	80	
1.10	Procedimientos (Actualizados)	100	1.3	
<b>2.</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>1000</b>	<b>626</b>	
2.1	Estructura organizacional (Área de directivos)	100	50	<b>17.39%</b>
2.2	Estructura organizacional (Área de operación)	100	50	
2.3	División de funciones	100	88	
2.4	Cultura organizacional (Personas participan en mejoras)	100	50	
2.5	Cultura organizacional (Áreas con mejoras)	100	50	
2.6	Recurso humano (Valuación de puestos)	100	88	
2.7	Recurso humano (Personal de base)	100	100	
2.8	Recurso humano (Personal temporal)	100	0	
2.9	Instrumentos técnicos de apoyo (Manuales elaborados)	100	100	
2.10	Instrumentos técnicos de apoyo (Manuales por área)	100	50	

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		%
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
<b>3.</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>700</b>	<b>451</b>	
3.1	Liderazgo (Estilo actual)	100	50	<b>12.53%</b>
3.2	Liderazgo (Personal que acepta el estilo)	100	63	
3.3	Comunicación (Canales utilizados)	100	100	
3.4	Comunicación (Canales por área)	100	100	
3.5	Motivación (Personal que recibe incentivos)	100	25	
3.6	Motivación (Incentivos utilizados)	100	50	
3.7	Manejo del estrés	100	63	
<b>4.</b>	<b>CONTROL</b>	<b>900</b>	<b>453</b>	
4.1	Naturaleza (Controles preventivos)	100	40	<b>12.58%</b>
4.2	Naturaleza (Controles concurrentes)	100	60	
4.3	Naturaleza (Controles de retroalimentación)	100	40	
4.4	Sistemas	100	0	
4.5	Proceso (Normas aprobadas)	100	100	
4.6	Proceso (Normas correctivas)	100	40	
4.7	Calidad (Personal destinado a la gestión de calidad)	100	13	
4.8	Calidad (Sistemas de gestión de calidad)	100	100	
4.9	Calidad (Procesos)	100	60	
	<b>TOTAL</b>	<b>3600</b>	<b>2170.3</b>	<b>60.29%</b>



## INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
<b>EFICACIA</b>		
Eficacia Programática = $\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$	$\frac{1}{2} = 0,50$ = 50%	El 44% de incumplimiento de las metas.
Eficacia Presupuestaria = $\frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$	$\frac{600000}{800.0000} = 0,75$ = 75%	Se ejecuta en el 75%, dentro del rubro asignado en el presupuesto.
<b>EFICIENCIA</b>		
Eficiencia = $\frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestaria}}$	$\frac{0,50}{0,75} = 0,66$ = 66%	Existe una deficiencia del 34%, con respecto al uso del presupuesto para lograr todas las metas planeadas.
<b>ECONOMÍA</b>		
Manejo de personal = $\frac{\text{Gasto personal capacitado}}{\text{Gasto total de capacitación}}$	$\frac{5763.11}{8866.32} = 0,65$	No se ha asignado el 35% de los recursos financieros para capacitaciones, que se enfocan al cumplimiento de objetivos.
Recursos = $\frac{\text{Acciones destinadas a la economía de recursos}}{\text{Total de acciones}}$	$\frac{3}{5} = 0,60$ = 60%	El 60% de las acciones del departamento contribuyen con economía en el uso de recursos.
<b>ECOLOGÍA</b>		
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 = $\frac{\text{Procesos de gestión ambiental}}{\text{Total de procesos}}$	$\frac{2}{5} = 0,40$ = 40%	El 60% de los procesos no están destinados al cuidado ambiental.
<b>ÉTICA</b>		
Ética = $\frac{\text{Estudios par concientizar acerca de valores}}{\text{Total de estudios realizados}}$	$\frac{0}{0} = 0 = 0\%$	No existen estudios para concientizar los valores en la planta.
Ética = $\frac{\text{Propuestas para incentivar conducta ética}}{\text{Total de propuestas}}$	$\frac{0}{0} = 0 = 0\%$	No se han realizado propuestas para incentivar una conducta ética en la planta.

**INFORME EJECUTIVO**  
**APLICACIÓN DE INDICADORES AL DEPARTAMENTO**  
**FINANCIERO**

Sangolquí, 31 de enero de 2011

Ingeniero  
Esteban Proaño  
**GERENTE GENERAL**  
**SEDEMI S.C.C**  
Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de la Ing. Andrea Pillajo, Jefe de Equipo de Auditoría asignada para el presente examen.

Como parte de mis funciones realicé la aplicación de indicadores al departamento de proyectos, 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:

**FALTA DE LIDERAGO**

En el departamento financiero, se presenta el inconveniente de liderazgo, cuando el Gerente Financiero no se encuentra en la oficina no existe una persona sucesora.

Se crea este inconveniente por el cumplimiento de la política de calidad el cual exige el mejoramiento continuo de los procesos.

Esto se debe por la falta de motivación e interés por parte del coordinador de Contabilidad

Teniendo un ambiente laboral no adecuado, además propiciando a todo el personal individualismo, creando grupos de trabajo en vez de equipos de trabajos.

### **Conclusión**

- La falta de motivación en lo referente al liderazgo se produce por no involucrar al personal en las decisiones, por parte de los responsables creando un ambiente de grupos de trabajos.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente Financiero**

- Involucrar a todo el personal en una cultura, para dar cumplimiento a los procedimientos definidos en el departamento los cuales enfocan a la minimización de riesgos.

### **ESTRÉS LABORAL Y FALTA DE MOTIVACIÓN**

Parte del personal menciona que la presión del trabajo le genera algún tipo de estrés y falta de motivación personal. Esto se presenta por la carga de trabajo que se presenta, lo cual ocasiona que el personal debe realizar sus actividades en horarios extracurriculares.

### **Conclusión**

- Los empleados tienen problemas de estrés generados por el trabajo y falta de motivación en la realización de sus funciones.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General**

- Implementar incentivos para el desempeño laboral que permita enriquecer el compromiso de los empleados y se sientan conforme en su trabajo, con actitud y mente positiva.

### **NO EXISTE APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA**

Se determinó que en el departamento administrativo no se aplican indicadores, los cuales permitan medir la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética.

Por la falta de procedimientos correspondientes a la evaluación del uso de recursos en los aspectos analizados.

Generado por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades en evaluar la gestión que se realiza en el departamento.

De tal manera 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 poseen herramientas de apoyo en la toma de decisiones para alcanzar objetivos a través del uso adecuado de recursos

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General**

- Exigir a los Gerentes y Coordinadores de proyectos la elaboración de 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 empresa.

Esta análisis 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 empresa.

Atentamente,

---

Andrea Pillajo  
JEFE DE EQUIPO  
AP AUDITORÍAS

ELABORADO POR: C.S  
REVISADO POR: F.A

FECHA: 15/12/2010  
FECHA: 15/12/2010

### 5.2.4 Hoja de Hallazgos

SEDEMI HOJA DE HALLAZGOS DEPARTAMENTO: Proyectos Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010		HHI.1/1
<b><i>DESACTUALIZACIÓN DE LA BASE LEGAL DE LA EMPRESA E INOBSERVANCIA DEL REGLAMENTO INTERNO</i></b>		
<u>Condición:</u>		
<p>Las reformas estatutarias de la empresa no son adecuadas debido a que no se incluye todas las actividades que contempla en el objeto social y existe inobservancia según lo establecido en el reglamento interno. Además existe desactualización en las reformas estatutarias.</p>		
<u>Criterio</u>		
<p>Inobservancia en las reformas estatutarias, con referencia a la “Importación, exportación, construcción y comercialización de partes y piezas de sistemas industriales telefónicos también con abrirá centros de acopio y expendio de materiales, insumos, partes y piezas importadas, exportadas y fabricadas”</p> <p>En la cláusula séptima menciona que “La directiva se reunirá de manera ordinaria cada semestre en la semana del cierre de balances”</p> <p>En el artículo 3 del reglamento interno de la empresa, en el que se menciona “Se tendrá en permanente exhibición, un ejemplar de este documento en un lugar visible, y; adicionalmente mandará a imprimir los folletos necesarios a fin de repartir entre todos los trabajadores de la Empresa”.</p> <p>Al momento de firmar un contrato según lo establecido en artículo 12 del reglamento interno en el que se especifica “La entrega de tres ejemplares; el original quedará archivado en la Inspección del Trabajo; la primera copia será para el expediente personal que mantiene la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa y la segunda será entregada al Trabajador”.</p> <p>En el artículo 18 del reglamento se menciona que “La jornada de trabajo a laborarse en La Empresa será de ocho horas diarias y cuarenta semanales; no se cumple debido a que se trabaja sábados de 08:00 a 12:00 sin el pago de horas extras”.</p>		

Causa:	HHI. 2/2
Se presenta por el desinterés de las autoridades que no han permitido la actualización de las reformas y observancia en los artículos estipulados según las reformas estatutarias y el reglamento interno de la empresa.	
<u>Efecto:</u>	
Por lo tanto no permite un desarrollo empresarial, falta de credibilidad por parte de la empresa y falta de compromiso por parte de los trabajadores.	

### **Conclusión**

- La base legal se encuentra desactualizada a pesar de que es una herramienta fundamental., para el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa, la falta de estudio ha ocasionado que los directivos desconozcan si las actividades por la empresa están direccionado al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General**

- Reformar los estatutos y el reglamento interno, considerando el objeto social, las jornadas de trabajo, los beneficios de ley y demás aspectos importantes, garantizando el cumplimiento de sus obligaciones y deberes para determinar si las actividades están siendo realizadas con eficiencia, eficacia en busca del cumplimiento de objetivos y metas.

SEDEMI HOJA DE HALLAZGOS DEPARTAMENTO: Proyectos Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010		<b>HH2.1/1</b>
<b><i>FALTA DE PROCEDIMIENTO EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS</i></b>		
<u>Condición:</u>		
No se considera el procedimiento de análisis de pesos y precios para la gestión de proyectos, el cual se realiza en primera instancia para la elaboración de la proforma y oferta. Además no se cuenta con documento para el registro de la coordinación de avance de proyecto.		
<u>Criterio</u>		
Inobservancia según lo establecido en el manual de funciones del departamento de Proyectos, en lo referente a “Análisis de los planos enviados por el cliente con su respectiva evaluación de los materiales a utilizarse”.		
<u>Causa:</u>		
Esto se origina por la falta de coordinación de Proyectos, debido a que no existe un procedimiento definido.		
<u>Efecto:</u>		
Al no existir el procedimiento de análisis de pesos y precios, no permite una coordinación para la elaboración de la proforma. De modo, que no se calcula con datos reales únicamente con aproximaciones.		

### Conclusión

- En el procedimiento de gestión de proyectos no se considera la etapa principal, la cual consiste en la preparación de la oferta y proforma a través de la obtención de pesos y materiales

### Recomendación

#### A los Coordinadores de Proyectos

- Crear un registro documental de los avances de proyectos que permita el avance en cada etapa de ejecución para llevar un mejor control, sin existir el desconocimiento en las fases de ejecución

SEDEMI HOJA DE HALLAZGOS DEPARTAMENTO: Proyectos Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010		HH3.1/1
<b><i>FALTA DE PERFIL PROFESIONAL DE ACUERDO A SU FUNCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS</i></b>		
<u>Condición:</u>		
Existen 3 personas no especializadas en el sector de telecomunicaciones y eléctrico. Además se tiene 3 estudiantes que no tienen el conocimiento técnico y disponibilidad de tiempo completo desempeñando sus funciones con el cargo de asistentes de proyectos.		
<u>Criterio</u>		
Inobservancia según lo establecido en el perfil de puestos del departamento, en el que consta "Se requiere un ingeniero con la especialidad de telecomunicaciones y eléctrico. Además estudiantes con la modalidad a distancia con el propósito de tener la disponibilidad de tiempo".		
<u>Causa:</u>		
Esto se origina por la falta de Gestión de Recursos Humanos, debido a la urgencia del requerimiento se contrata personal que no reúne las características.		
<u>Efecto:</u>		
Por lo tanto la falta de personal especializado, no permite que el desempeño en las actividades según las funciones sea óptimo.		

### Conclusión

- El contar con profesionales capacitados y aptos para el desempeño de las actividades departamentales constituyen una ventaja competitiva, sin embargo la falta del perfil profesional dentro de la empresa ha ocasionado que el análisis de datos y la consecución de objetivos y metas dentro no sea el adecuado

### Recomendaciones

#### Al Jefe de Recursos Humanos

- Contratar personal según el perfil de puestos y mejorar los tiempos de contratación en el proceso de selección del personal.
- Realizar un análisis de los perfiles de puestos vacantes, considerando el nivel académico, la experiencia para contar con personal calificado de acuerdo a los requerimientos del departamento



SEDEMI HOJA DE HALLAZGOS DEPARTAMENTO: Proyectos Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010		HH4.1/1
<b><i>INCUMPLIMIENTO DE LAS FECHAS DE ENTREGA EN LOS CRONOGRAMAS PROPUESTOS</i></b>		
<u>Condición:</u>		
<p>El tiempo ofertado es menor al tiempo ejecutado, existen retrasos en las entregas de los proyectos, se ha encontrado 3 proyectos con incumplimiento en los cronogramas siendo en el proyecto del cuarto eléctrico tiene retraso de 109 días, el generadores Oso A 41 días y de torres de Ambato totoras de 310 días. Teniendo un retraso total del 460 días de retraso.</p>		
<u>Criterio</u>		
<p>Inobservancia según lo establecido en las proformas enviadas a los clientes, en las "Condiciones de tiempo de entrega".</p>		
<u>Causa:</u>		
<p>El principal motivo es porque no se realiza una coordinación para la elaboración de cronogramas no se considera todos los factores que influye en la ejecución.</p>		
<u>Efecto:</u>		
<p>Al no ejecutarse un cronograma provoca retrasos en los proyectos y aplicación de multas por cada día de retraso, afectando a la imagen institucional.</p>		

### **Conclusión**

- Al no existir una planificación en los proyectos no existe una distribución real de los proyectos debido a que no se considera los recursos disponibles para su ejecución, lo cual dificulta su labor.

### **Recomendaciones**

#### **Al Gerente de Proyectos**

- Considerar un margen de 5 días adicionales en la presentación de las ofertas de tal manera se pueda prever cualquier acontecimiento en la ejecución de los proyectos

#### **A las Asistentes de Proyectos**

- Realizar las coordinaciones del personal con 72 horas de anticipación, de tal manera no retrase la obra en campo. Revisar la documentación del personal previo a su viaje

SEDEMI HOJA DE HALLAZGOS DEPARTAMENTO: Proyectos Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010	
<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block; color: red;">HH5 .1/2</div>	
<b><i>INSUFICIENTE MAQUINARIA Y EQUIPOS PARA LOS PROYECTOS CON MONTAJE</i></b>	
<u>Condición:</u>	
<p>La maquinaria y equipos de montajes no cuentan con un registro del estado del bien y los responsables del custodio, existe un desconocimiento por parte del personal de Bodega de la ubicación de los mismos. Además el equipo disponible no es suficiente para la ejecución de todos los proyectos, y existen maquinaria que se encuentra deteriorado y no se ha dado de baja ni el reemplazo respectivo.</p> <p>Los equipos y maquinaria no se encuentran codificados de manera que se puedan identificar fácilmente.</p> <p>Los equipos y maquinaria no se dan los respectivos mantenimientos de manera que se deterioran.</p>	
<u>Criterio</u>	
<p>Inobservancia en el manual de procedimientos de contabilidad "Debe realizarse inventarios de maquinaria y equipos de la empresa periódicamente proporcionando datos que permita evaluar el grado de cumplimiento de sus objetivos y el grado de adopción de los mismos".</p>	
<u>Causa:</u>	
<p>Esto se debe a la falta de un manual de usuarios administrativos de Activos Fijos, maquinaria y equipos, debido a que no se ha designado responsables para que ejecute esta actividad</p>	
<u>Efecto:</u>	
<p>No se puede obtener saldos oportunos y adecuados con las observaciones pertinentes. La información registrada no es real.</p>	

## **Conclusión**

- Al no mantener sistemas de control administrativo eficaces, maximiza el riesgo operativo y no facilita el logro de objetivos propuestos.

## **Recomendaciones**

### **A los supervisores de Montaje**

- Los supervisores de Montaje serán los responsables del custodio del equipo y maquinaria solicitados para la ejecución de proyectos, serán los encargados de llevar un registro de la recepción y la entrega de las herramientas.

### **Al área de Bodega**

- Codificar a todos los equipos y maquinaria para que exista un control para que no exista pérdidas.
- Dar de baja a todos los equipos y maquinaria que se encuentran en mal estado, para su remplazo inmediatamente Además indicar los requerimientos para la nueva adquisición.
- Notificar el respectivo mantenimiento de los equipos y maquinaria que lo necesiten para mejorar las condiciones de trabajo.

SEDEMI HOJA DE HALLAZGOS DEPARTAMENTO: Administrativo Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010	
<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">HH6.1/1</div>	
<i>INEXISTENCIA DE PERFIL PROFESIONAL PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</i>	
<u>Condición:</u>	
El departamento Administrativo de la empresa no cuentan con un perfil profesional requerido, los cargos en su mayoría están ocupados por personal que no tienen el nivel académico de tercer nivel. Además existe un alto porcentaje de rotación de personal en el área de bodega.	
<u>Criterio</u>	
Inobservancia del perfil profesional de la empresa que se establece "Contratar personal profesional con título universitario, el mismo que son los encargados de llevar a cabo con los proyectos siendo en la etapa del modelado en el área de ingeniería"	
<u>Causa:</u>	
Originado por la falta de gestión de Recursos Humanos, debido a que no contratan personal profesional y no se rigen a los requerimientos solicitados por el departamento.	
<u>Efecto:</u>	
La inexistencia de este perfil ha dificultado la consecución de los proyectos, así como la planificación y ejecución, dificultando con las actividades laborales eficaces que permitan alcanzar el desarrollo institucional.	

### Conclusión

- Al no contar con profesionales capacitados, dificulta el desempeño de los procedimientos aplicados por la empresa, debido a que no cuenta con el perfil técnico el cual se requiere.

### Recomendaciones

#### Al Jefe de Recursos Humanos

- Seleccionar personal en base al requerimiento mínimo del perfil profesional, con el propósito de obtener el conocimiento académico y técnico necesario.
- Solicitar a cada departamento un plan de capacitación, para mantener al personal actualizado con el último avance tecnológico y el conocimiento oportuno.

SEDEMI HOJA DE HALLAZGOS DEPARTAMENTO: Administrativo Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010	
<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">HH7.1/1</div>	
<b><i>FALTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN TÉCNICO</i></b>	
<u>Condición:</u>	
Se determinó que no existen planes de capacitación técnico para el personal administrativo de acuerdo a sus funciones	
<u>Criterio</u>	
Inobservancia del manual de funciones del Jefe de Recursos Humanos se especifica "Proveer los mecanismos necesarios para mantener y realizar un plan de capacitación que se considere todos los departamentos y el personal de la empresa"	
<u>Causa:</u>	
Se ha originado por la falta de su planificación dentro del presupuesto anual, debido a que no hay gestión por cada Gerente Departamental con Recursos Humanos.	
<u>Efecto:</u>	
No permite un mejoramiento continuo con referente a la calidad y el desempeño profesional	

### Conclusión

- La empresa no tiene un plan de capacitación técnico anual, el cual permita mantener actualizados conocimientos académicos, con el fin de mejorar la calidad operativa de los trabajadores.

### Recomendación

#### Al Jefe de Recursos Humanos

- Realizar un plan de capacitación técnico involucrándose a todo el personal que laboran en la empresa sin excepción alguna, para motivar y mejorar la calidad de servicio.

<p>SEDEMI HOJA DE HALLAZGOS DEPARTAMENTO: Administrativo Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010</p>	
<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">HH8.1/1</div>	
<b>GRUPO DE MONTAJE SIN EL SEGUIMIENTO OPORTUNO</b>	
<u>Condición:</u>	
Se ha revisado las bases de datos del personal y se ha determinado que no existe un seguimiento continuo del grupo del montaje. No se tiene conocimiento de su estadía ni al proyecto el cual pertenece.	
<u>Criterio</u>	
Inobservancia de la norma de nómina el cual establece que “Realizar un seguimiento del personal que se encuentra laborando en la empresa, para el pago de sus jornadas de trabajo”	
<u>Causa:</u>	
Las razones por las cuales se produce este acontecimiento es por la falta de coordinación entre el departamento de Recursos Humanos con Proyectos, el mismo que son los encargados de mantener una comunicación permanente de los desplazamientos que se originan en el oriente, siendo en su jornada de trabajo y en sus días de descanso.	
<u>Efecto:</u>	
La falta de seguimiento al personal de montaje, ha provocado un desconocimiento de su estadía, los mismos que en ciertos casos el valor a percibir por parte de los trabajadores, han sido menor que el pago a cobrar por su jornada de trabajo.	

### Conclusión

- La falta de seguimiento a los trabajadores de montaje, no permite que la empresa mantenga sus registros en la base de datos. De manera que no se cuenta con el conocimiento oportuno de sus desplazamientos.

### Recomendación

#### A los Coordinadores de Proyectos y Jefe de Recursos Humanos

- Realizar un seguimiento del personal de montaje permanente para determinar en qué situación que se encuentra el personal de la empresa.

SEDEMI HOJA DE HALLAZGOS DEPARTAMENTO: Financiero Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010		<b>HH9. 1/1</b>
<b>INEXISTENCIA DE PROCEDIMIENTO LEGAL EN EL PROCESO DE COBRANZAS Y FACTURACIÓN</b>		
<u>Condición:</u>		
No se establece dentro del proceso de facturación y cobranzas, ningún procedimiento legal en caso de que el plazo de vencimiento exceda los 60 días.		
<u>Criterio</u>		
Inobservancia del manual de procedimiento del proceso de cobranzas y facturación, "Cuando una factura excede los 60 días se tomar medidas pertinentes como un reporte al gerente Financiero"		
<u>Causa:</u>		
Se produce por la inexistencia de un asesor legal, el cual guie la manera proceder en el ámbito legal para efectuar el pago inmediatamente.		
<u>Efecto:</u>		
Esto provoca que la deuda incremente las cuentas incobrables, en la mayoría de los casos el gasto es asumido por la empresa.		

### Conclusión

- El incumplimiento de procedimientos de cobranzas y facturación, genera problemas en el proceso de recuperación de cartera, por tal motivo la empresa se encuentra con un nivel de morosidad elevado.

### Recomendación

#### Al Supervisor de Cartera

- Considera medidas legales con referencia a la cartera vencida mayor a 60 días como juicios legales por estafa o incumplimiento del contrato, el mismo que deberá ser dirigido por un asesor legal.

SEDEMI HOJA DE HALLAZGOS DEPARTAMENTO: Financiero Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010		HH10. 1/1
<b>FALTA DE SEGUIMIENTO EN LA GESTIÓN DE COBRANZAS NO SE EJECUTA BAJO LOS PARÁMETROS ESTABLECIDOS</b>		
<u>Condición:</u>		
<p>La gestión de cobranzas no se realiza de manera constante, es decir no existe un seguimiento diario.</p> <p>La cartera con mayor tiempo de vencimiento es más de 61 días, no existe medidas legales para su cobro.</p> <p>Los trimestres críticos para la empresa corresponde el primer trimestre comprendido entre (Enero a Marzo) y el último trimestre (Octubre a Diciembre) generando dificultad en su flujos de efectivo.</p> <p>Las empresas públicas son las que generan complicaciones para sus cobros debido a que son trámites burocráticos, el cual demora y no se tiene una información confiable de su aprobación.</p>		
<u>Criterio</u>		
Se produce por la inobservancia del manual de funciones de la supervisora de cartera "El seguimiento de las facturas por cobrar deben realizarse diariamente y constantemente"		
<u>Causa:</u>		
La causa de este inconveniente se ha provocado por la falta de gestión de la supervisora de cartera debido a que labora en la empresa medio tiempo.		
<u>Efecto:</u>		
Ocasionando que el porcentaje de cartera vencida de la empresa sea demasiado alto e injustificable, existiendo cuentas con más de 180 días de vencimiento y de difícil recuperación		

### Conclusión

- A pesar de existir un procedimiento de cobranzas establecido, no se puede tener una consistencia de la gestión de cobranzas, esto se debe por la falta de un seguimiento constante por parte de la supervisora de cartera.

### Recomendación

#### A la Supervisora de cartera

- Contratar una persona para la gestión de cobranzas a tiempo completo, que reúna todas las características solicitadas que permita la recuperación de cartera inmediatamente, porque existen clientes complicados los cuales requieren un seguimiento exclusivo.
- Cuando el monto de los proyectos superen \$ 300.000, se debe solicitar una letra de cambio notariada para que el cobro se pueda ejecutar inmediatamente



<p>SEDEMI HOJA DE HALLAZGOS DEPARTAMENTO: Financiero Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010</p>	
<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">HH11. 1/1</div>	
<b>INEXISTENCIA DE LEGALIDAD DEL INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS</b>	
<u>Condición:</u>	
<p>En el inventario de activos fijos no se cuenta con los registros de documentos de compra, de manera que no se puede verificar el costo histórico. Ningún activo se encuentra identificado numéricamente ni codificado, únicamente se tiene codificado en los registros contables. No se tiene control de los activos fijos, ni reportes actualizados.</p>	
<u>Criterio</u>	
Inobservancia de la política de Contabilidad el cual establece que "Todos los bienes de la empresa deber ser verificado periódicamente".	
<u>Causa:</u>	
Esto se debe a la falta de un manual de usuarios administrativos de Activos Fijos, maquinaria y equipos, debido a que no se ha designado responsables para que ejecute esta actividad	
<u>Efecto:</u>	
No existe respaldo de documentos de compra, de modo que no se puede verificar su adquisición y el precio histórico. La información que se obtiene es irreal, no se cuenta con la legalidad requerida.	

### Conclusión

- Los inventarios son parte fundamental en el desarrollo de las actividades del departamento financiero, sin embargo al no contar con un seguimiento continuo, ocasiona que no exista un progreso ni una retroalimentación de los bienes que se adquiera.

### Recomendaciones

#### Al Gerente Financiero

- Codificar numéricamente a los activos Fijos de la empresa para su fácil identificación y se pueda cuantificar de manera real.
- Exigir un control al Coordinador de Contabilidad, mediante la elaboración de reportes de inventarios semestralmente con el propósito de conocer los bienes de la empresa.

<p>SEDEMI HOJA DE HALLAZGOS DEPARTAMENTO: Financiero Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010</p>	
<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">HH12. 1/2</div>	
<b>INCUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES LEGALES EN LA JUSTIFICACIÓN DE FONDOS</b>	
<u>Condición:</u>	
<p>Se emplean liquidaciones de compra de manera inadecuada, debido a que estos documentos se lo deben usar únicamente con personas analfabetas en casos especiales, pero la empresa cuando no se tiene un documento válido recurre a este mecanismo</p> <p>Existen documentos alterados en cuestiones de datos de la empresa y en valores para beneficio del trabajador.</p> <p>Cuando existe un sobrante, el trabajador no entrega ese dinero de manera que es debitado de su rol de pagos sin su consentimiento ni la debida información.</p>	
<u>Criterio</u>	
<p>Incumplimiento del reglamento tributario interno el cual se establece "Los documentos válidos para el registro contable son aquellos que tiene la autorización por el SRI como facturas, notas de ventas, tickets"</p>	
<u>Causa:</u>	
<p>Esto se debe a la falta de interés por el departamento financiero en la aplicación de un procedimiento para el correcto desarrollo de esta actividad.</p>	
<u>Efecto:</u>	
<p>Todos los gastos que no se tenga ningún tipo de justificación se convierte para la empresa en gasto no deducible.</p>	

### Conclusión

- El no mantener una justificación adecuada de los fondos genera que esos gastos sean no deducibles para la empresa. Por lo tanto se debe tener un mayor cuidado en la presentación de facturas que tenga todas las autorizaciones exigidas por el SRI.

## Recomendaciones

### Al Coordinador de Contabilidad

- Realizar cursos de inducción para el correcto empleo de los comprobantes validos del SRI, de manera que los trabajadores llenen como debería ser para no exista desconocimiento ni errores
- No se debe aplicar liquidaciones de compra cuando no se tenga un documento válido por el SRI, para que no exista multas por el SRI por su mala aplicación.
- Exigir a los trabajadores la devolución del sobrante del fondo para que no tenga inconveniente ni reclamos posteriores de su débito.

ELABORADO POR: C.S  
REVISADO POR: F.A

FECHA: 15/12/2010  
FECHA: 15/12/2010

### **5.3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.3.1. Supervisión del Trabajo de AUDITORÍA**

La ejecución del trabajo realizado por el equipo de auditoría se sometió a revisión y se determino si ha sido realizado en forma satisfactoria. Los resultados obtenidos son consistentes con las conclusiones y recomendaciones que se presentara en el informe final.

La comunicación de resultados de auditoría es el proceso mediante el cual, el auditor jefe de equipo da a conocer a los funcionarios responsables de la entidad auditada, a fin de que en un plazo previamente fijado presenten sus comentarios o aclaraciones debidamente documentadas, para su evaluación oportuna y consideración en el informe.

Su propósito es proporcionar información útil y oportuna, en torno a asuntos importantes que posibilite recomendar, en su momento, la necesidad de efectuar mejoras en las operaciones y en el Sistema de Control Interno de la entidad.

Los hallazgos de auditoría se refieren a deficiencias o irregularidades identificadas, como consecuencia de la aplicación de los procedimientos de auditoría. Tan pronto como sea desarrollado un hallazgo de auditoría, el auditor jefe de equipo debe comunicar a los funcionarios responsables de la entidad examinada.

EMPRESA SEDEMI

CRI. 1/1

## Programa de Auditoría

PERÍODO: Del 1 de Octubre al 31 de Enero 2010

N .	Procedimientos a evaluar	Ref. P/T	Responsable	Fecha	Iniciales	Observaciones
	<b>DEPARTAMENTO DE PROYECTOS</b>					
1.	Elabore la convocatoria a la conferencia final mediante notificación escrita, a los funcionarios relacionados con el PERÍODO auditado	CR2.1/1	Carolina Salazar	31/01/2011	C.S	
2.	Realice la Guía de Distribución	CR3.1/1	Carolina Salazar	31/01/2011	C.S	
3.	Elabore el acta de conferencia final de resultados	CR4.1/2	Carolina Salazar	31/01/2011	C.S	
4.	Elabore el Oficio de Entrega del Borrador de Informe	CR5.1/1	Felipe Pozo	31/01/2011	F.P	
5.	Elabore el Informe Final de AUDITORÍA al 31 de Diciembre del 2010	CR6.1/24	Carolina Salazar	31/01/2011	C.S	

ELABORADO POR: C.S  
 REVISADO POR: A.P

FECHA: 30/01/2011  
 FECHA: 30/01/2011

## CONVOCATORIA A LA CONFERENCIA FINAL

**OFICIO No. 003**  
**Sección: AUDITORÍA de Gestión**  
**Asunto: Convocatoria a la conferencia final**

Sangolquí, 30 de Enero del 2011

Ing.  
Esteban Proaño  
**GERENTE GENERAL**  
**SEDEMI S.C.C**

Presente

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en el reglamento interno, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante la lectura del borrador del informe del examen especial a AUDITORÍA de Gestión de la Empresa SEDEMI S.C.C, por el período comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010, realizado por AUDITORÍAS AP mediante orden de trabajo 001 de 01 de Octubre del 2010.

La diligencia se llevará a cabo en nuestra oficina ubicada en la Urb. La Colina calle Guayas y Morona # 351 (Valle de los Chillos, el día 31 de Enero del 2011 (treinta y uno de enero del dos mil once a las 15:00). En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando los nombres, apellidos y número de cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.




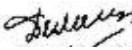



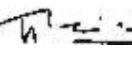



Atentamente,



**DR. ERICK PILLAJO**  
**GERENTE GENERAL**  
**AP AUDITORÍA**

## SEDEMI S.C.C

## GUÍA DE DISTRIBUCIÓN

N°	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	FECHA	FIRMA	OBSERVACIONES
1	Esteban Proaño	Gerente General	30 de Enero del 2011		
2	Clever Chanchay	Gerente de Proyectos	30 de Enero del 2011		
3	Diego Oña	Gerente Financiero	30 de Enero del 2011		
4	Santiago Proaño	Gerente de Producción	30 de Enero del 2011		
5	Alexandra Proaño	Gerente Administrativa	30 de Enero del 2011		
6	Wilson Guaranda	Coordinador Proyectos Sector Petrolero	30 de Enero del 2011		
7	Elizabeth Paguay	Coordinadora Proyectos Sector eléctrico	30 de Enero del 2011		
8	Vicente Guijarro	Coordinador Proyectos Sector telecomunicaciones	30 de Enero del 2011		
9	Patricia Viscarra	Jefe de Recursos Humanos	30 de Enero del 2011		
10	Diana Pillaño	Jefe de Compras	30 de Enero del 2011		
11	Patricio Costa	Coordinador de Contabilidad	30 de Enero del 2011		

ELABORADO POR:  
CAROLINA SALAZAR

APROBADO  
POR:  
ANDREA  
PILLAJO

**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME A LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA SEDEMI S.C.C UBICADA EN LA CIUDAD DE SANGOLQUI PROVINCIA PICHINCHA, PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010 (UNO DE ENERO AL TREINTA Y UNO DE DICIEMBRE DEL DOS MIL DIEZ**




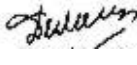
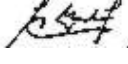


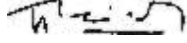




En la ciudad de Sangolquí, provincia de Pichincha, a los treinta y uno de Enero del dos mil once, a las trece horas los suscritos: Ing. Esteban Proaño Gerente General de la Empresa “SEDEMI S.C.C” y Andrea Pillajo Jefe de equipo de auditoría, se constituyen en la sala de reuniones de la Empresa ubicado en vía Ama guaña Km 4 ½ lotización el Carmen lote N° 4, con el objeto de dejar constancia de la comunicación final de resultados mediante la lectura del borrador del informe de la Auditoría de Gestión de la Empresa SEDEMI S.C.C ubicado en la ciudad de Sangolquí provincia de Pichincha, por el período del uno de Enero al treinta y uno de Diciembre del dos mil diez, que fue realizado por AP AUDITORÍAS de conformidad a la orden de trabajo N° 001 del primero de Octubre del dos mil diez.

En cumplimiento del reglamento interno, se convocó mediante oficio circular N° 5 del quince de octubre del dos mil diez, a los servidores, ex servidores y personas relacionadas con el examen, para que asistan a la presente diligencia, misma que se cumplió en los términos previstos por la ley y las normas profesionales sobre la materia.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe y se analizaron 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.



NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA	CÉDULA DE CIUDADANÍA
Esteban Proaño	Gerente General		1791734901
Clever Chanchay	Gerente de Proyectos		1578987656
Diego Oña	Gerente Financiero		1756765647
Santiago Proaño	Gerente de Producción		1765435645
Alexandra Proaño	Gerente Administrativa		1567549087
Wilson Guaranda	Coordinador Proyectos Sector Petrolero		1789090909
Elizabeth Paguay	Coordinadora Proyectos Sector eléctrico		1786756789
Vicente Guijarro	Coordinador Proyectos Sector telecomunicaciones		1765432343
Patricia Viscarra	Jefe de Recursos Humanos		1787566787
Diana Pillajo	Jefe de Compras		1765768789
Patricio Costa	Coordinador de Contabilidad		1765456787
Andrea Pillajo	Jefe de Equipo de Auditoría		17130971317

**OFICIO No. 005**  
**Sección: Auditoría de Gestión**  
**Asunto: Entrega del Borrador de Informe**

Sangolquí, 31 de Enero del 2011

Ing.  
Esteban Proaño  
**GERENTE GENERAL**  
**SEDEMI S.C.C**

De mi consideración:

Con respecto a la planificación anual de la auditoría interna con oficio 001, con fecha 01 de Octubre del 2010, se ha realizado a usted una auditoría de gestión.

Por lo tanto se procede con la entrega del borrador de informe, el mismo que comprende el PERÍODO desde 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010, ejecutado por nuestro grupo de auditoría que se encuentra conformado por 3 personas perteneciente a la Firma Auditora AP AUDITORÍAS

Por la atención que se digne, anticipo mis agradecimientos

Atentamente,



**DR. ERICK PILLAJO**  
**GERENTE GENERAL**  
**AP AUDITORÍAS**

## **AUDITORÍA AP.**

**UNIDAD ADMINISTRATIVA DE CONTROL**

**INFORME N. UAC-050988-2011**

**SEDEMI S.C.C.**

**INFORME**

Auditoría de Gestión a los departamentos de Proyectos, Administrativos y Financiero por el período comprendido entre el primero de enero del dos mil diez al treinta y uno de diciembre del dos mil diez de la Empresa SEDEMI S.C.C

**SEDEMI S.C.C**

**PERÍODO:** Del 1 de Octubre al 31 de Enero 2010

**SIGLAS Y ABREVIATURAS**

**Siglas**

AP	AUDITORÍAS AP
S.C.C	Sociedad Civil y Comercial
PP	Programa Preliminar
PE	Programa Específico
PCR	Programa de Comunicación de Resultados
HH	Hoja de Hallazgos
DP	Departamento de Proyectos
DA	Departamento Administrativo
DF	Departamento Financiero

**Abreviaturas**

Dr.	Doctor
Ing.	Ingeniero – a
Art.	Artículo
SEDEMI	Servicios de Mecánica Industrial
Cod.	Código



## INDICE

### 1. Antecedentes

#### 1.1 Motivo de la Auditoría

#### 1.2 Alcance

#### 1.3 Objetivos de la Auditoría

#### 1.4 Base Legal

### CAPÍTULO 2

#### 2. Resultados de la Auditoría

## CAPÍTULO 1

### INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

#### 1. Antecedentes

##### 1.1 Motivo de la Auditoría

El motivo de la auditoría de gestión es tener u obtener conocimiento suficiente de la empresa con la finalidad de establecer el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros para la consecución de objetivos de la Empresa “SEDEMI S.C.C”.

##### 1.2. Alcance

El alcance de esta auditoría de gestión, comprende el estudio de los departamentos de Proyectos, Administrativos y Financiero de la Empresa “Servicios de Mecánica Industrial SEDEMI S.C.C”, PERÍODO del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010, ubicado en la ciudad de Sangolquí, Provincia Pichincha.

### **1.3 Objetivos de la AUDITORÍA**

- Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y lineamientos que regulan la actuación de los empleados de la empresa, así como evaluar las actividades que se desarrollan en sus departamentos administrativos.
- Evaluar los niveles de eficacia, eficiencia, economía con los que se maneja la Empresa a través de indicadores de gestión.
- Entregar un informe final como una herramienta administrativa con los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones necesarias que guiaran el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la Empresa

### **1.4 Base Legal**

- Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno
- Ley reformativa para la equidad tributaria
- Ley de Seguridad Social
- Ley Orgánica de Aduanas
- Ley de Gestión Ambiental
- Ley de Consumidor
- Reglamento Interno
- Código de Trabajo
- Ordenanza Ambiental del Municipio de Rumiñahui

## CAPÍTULO 2

### RESULTADOS DEL EXAMEN

#### 2. Resultados de la AUDITORÍA

##### **DESACTUALIZACIÓN DE LA BASE LEGAL DE LA EMPRESA E INOBSERVANCIA DEL REGLAMENTO INTERNO**

Las reformas estatutarias de la empresa no son adecuadas debido a que no se incluye todas las actividades que contempla en el objeto social y existe inobservancia según lo establecido en el reglamento interno. Además existe desactualización en las reformas estatutarias.

Inobservancia en las reformas estatutarias, con referencia a la “Importación, exportación, construcción y comercialización de partes y piezas de sistemas industriales telefónicos también con abrirá centros de acopio y expendio de materiales, insumos, partes y piezas importadas, exportadas y fabricadas”

En la cláusula séptima menciona que “La directiva se reunirá de manera ordinaria cada semestre en la semana del cierre de balances”

En el artículo 3 del reglamento interno de la empresa, en el que se menciona “Se tendrá en permanente exhibición, un ejemplar de este documento en un lugar visible, y; adicionalmente mandará a imprimir los folletos necesarios a fin de repartir entre todos los trabajadores de la Empresa”.

Al momento de firmar un contrato según lo establecido en artículo 12 del reglamento interno en el que se especifica “La entrega de tres ejemplares; el original quedará archivado en la Inspección del Trabajo; la primera copia será para el expediente personal que mantiene la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa y la segunda será entregada al Trabajador”.



En el artículo 18 del reglamento se menciona que “La jornada de trabajo a laborarse en La Empresa será de ocho horas diarias y cuarenta semanales; no se cumple debido a que se trabaja sábados de 08:00 a 12:00 sin el pago de horas extras”.

Se presenta por el desinterés de las autoridades que no han permitido la actualización de las reformas y observancia en los artículos estipulados según las reformas estatutarias y el reglamento interno de la empresa.

Por lo tanto no permite un desarrollo empresarial, falta de credibilidad por parte de la empresa y falta de compromiso por parte de los trabajadores.

### **Conclusión**

La base legal se encuentra desactualizada a pesar de que es una herramienta fundamental., para el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa, la falta de estudio ha ocasionado que los directivos desconozcan si las actividades por la empresa están direccionado al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General**

1. Reformar los estatutos y el reglamento interno, considerando el objeto social, las jornadas de trabajo, los beneficios de ley y demás aspectos importantes, garantizando el cumplimiento de sus obligaciones y deberes para determinar si las actividades están siendo realizadas con eficiencia, eficacia en busca del cumplimiento de objetivos y metas.

## **FALTA DE PROCEDIMIENTO EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS**

No se considera el procedimiento de análisis de pesos y precios para la gestión de proyectos, el cual se realiza en primera instancia para la elaboración de la proforma y oferta. Además no se cuenta con documento para el registro de la coordinación de avance de proyecto.

Inobservancia según lo establecido en el manual de funciones del departamento de Proyectos, en lo referente a “Análisis de los planos enviados por el cliente con su respectiva evaluación de los materiales a utilizarse”.

Esto se origina por la falta de coordinación de Proyectos, debido a que no existe un procedimiento definido.

Al no existir el procedimiento de análisis de pesos y precios, no permite una coordinación para la elaboración de la proforma. De modo, que no se calcula con datos reales únicamente con aproximaciones.

### **Conclusión**

En el procedimiento de gestión de proyectos no se considera la etapa principal, la cual consiste en la preparación de la oferta y proforma a través de la obtención de pesos y materiales

### **Recomendación**

#### **A los Coordinadores de Proyectos**

2. Crear un registro documental de los avances de proyectos que permita el avance en cada etapa de ejecución para llevar un mejor control sin existir el desconocimiento en las fases de ejecución.

## **FALTA DE PERFIL PROFESIONAL DE ACUERDO A SU FUNCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS**

Existen 3 personas no especializadas en el sector de telecomunicaciones y eléctrico. Además se tiene 3 estudiantes que no tienen el conocimiento técnico y disponibilidad de tiempo completo desempeñando sus funciones con el cargo de asistentes de proyectos.

Inobservancia según lo establecido en el perfil de puestos del departamento, en el que consta “Se requiere un ingeniero con la especialidad de telecomunicaciones y eléctrico. Además estudiantes con la modalidad a distancia con el propósito de tener la disponibilidad de tiempo”.

Esto se origina por la falta de Gestión de Recursos Humanos, debido a la urgencia del requerimiento se contrata personal que no reúne las características.

Por lo tanto la falta de personal especializado, no permite que el desempeño en las actividades según las funciones sea óptimo.

### **Conclusión**

Al contar con profesionales capacitados y aptos para el desempeño de las actividades departamentales constituyen una ventaja competitiva, sin embargo la falta del perfil profesional dentro de la empresa ha ocasionado que el análisis de datos y la consecución de objetivos y metas dentro no sea el adecuado

### **Recomendaciones**

**Al Jefe de Recursos Humanos**

3. Contratar personal según el perfil de puestos y mejorar los tiempos de contratación en el proceso de selección del personal.
4. Realizar un análisis de los perfiles de puestos vacantes, considerando el nivel académico, la experiencia para contar con personal calificado de acuerdo a los requerimientos del departamento.

### **INCUMPLIMIENTO DE LAS FECHAS DE ENTREGA EN LOS CRONOGRAMAS PROPUESTOS**

El tiempo ofertado es menor al tiempo ejecutado, existen retrasos en las entregas de los proyectos, se ha encontrado 3 proyectos con incumplimiento en los cronogramas siendo en el proyecto del cuarto eléctrico se tiene retraso de 109 días, el generadores Oso A 41 días y de torres de Ambato totoras de 310 días. Teniendo un retraso total del 460 días de retraso.

Inobservancia según lo establecido en las proformas enviadas a los clientes, en las “Condiciones de tiempo de entrega”.

El principal motivo es porque no se realiza una coordinación para la elaboración de cronogramas no se considera todos los factores que influye en la ejecución.

Al no ejecutarse un cronograma provoca retrasos en los proyectos y aplicación de multas por cada día de retraso, afectando a la imagen institucional.

#### **Conclusión**

Al no existir una planificación en los proyectos no existe una distribución real de los proyectos debido a que no se considera los recursos disponibles para su ejecución, lo cual dificulta su labor.

#### **Recomendaciones**

### **Al Gerente de Proyectos**

5. Considerar un margen de 5 días adicionales en la presentación de las ofertas de tal manera se pueda prever cualquier acontecimiento en la ejecución de los proyectos

### **A las Asistentes de Proyectos**

6. Realizar las coordinaciones del personal con 72 horas de anticipación, de tal manera no retrase la obra en campo. Revisar la documentación del personal previo a su viaje.

## **INSUFICIENTE MAQUINARIA Y EQUIPOS PARA LOS PROYECTOS CON MONTAJE**

La maquinaria y equipos de montajes no cuentan con un registro del estado del bien y los responsables del custodio, existe un desconocimiento por parte del personal de Bodega de la ubicación de los mismos. Además el equipo disponible no es suficiente para la ejecución de todos los proyectos, y existen maquinaria que se encuentra deteriorado y no se ha dado de baja ni el reemplazo respectivo.

Los equipos y maquinaria no se encuentran codificados de manera que se puedan identificar fácilmente.

Los equipos y maquinaria no se dan los respectivos mantenimientos de manera que se deterioran.

Inobservancia en el manual de procedimientos de contabilidad “Debe realizarse inventarios de maquinaria y equipos de la empresa periódicamente proporcionando datos que permita evaluar el grado de cumplimiento de sus objetivos y el grado de adopción de los mismos”.

Esto se debe a la falta de un manual de usuarios administrativos de Activos Fijos, maquinaria y equipos, debido a que no se ha designado responsables para que ejecute esta actividad

No se puede obtener saldos oportunos y adecuados con las observaciones pertinentes. La información registrada no es real.

### **Conclusión**

Al no mantener sistemas de control administrativo eficaces, maximiza el riesgo operativo y no facilita el logro de objetivos propuestos

### **Recomendaciones**

#### **A los Supervisores de Montaje**

7. Los supervisores de Montaje serán los responsables del custodio del equipo y maquinaria solicitados para la ejecución de proyectos, serán los encargados de llevar un registro de la recepción y la entrega de las herramientas.

#### **Al Área de Bodega**

8. Codificar a todos los equipos y maquinaria para que exista un control para que no exista perdidas.
9. Dar de bajo a todos los equipos y maquinaria que se encuentran en mal estado, para su remplazo inmediatamente Además indicar los requerimientos para la nueva adquisición.
10. Notificar el respectivo mantenimiento de los equipos y maquinaria que lo necesiten para mejorar las condiciones de trabajo.

## **INEXISTENCIA DE PERFIL PROFESIONAL PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

El departamento Administrativo de la empresa no cuentan con un perfil profesional requerido, los cargos en su mayoría están ocupados por personal que no tienen el nivel académico de tercer nivel. Además existe un alto porcentaje de rotación de personal en el área de bodega.

Inobservancia del perfil profesional de la empresa que se establece “Contratar personal profesional con título universitario, el mismo que son los encargados de llevar a cabo con los proyectos siendo en la etapa del modelado en el área de ingeniería”

Originado por la falta de gestión de Recursos Humanos, debido a que no contratan personal profesional y no se rigen a los requerimientos solicitados por el departamento.

La inexistencia de este perfil ha dificultado la consecución de los proyectos, así como la planificación y ejecución, dificultando con las actividades laborales eficaces que permitan alcanzar el desarrollo institucional.

### **Conclusión**

Al no contar con profesionales capacitados, dificulta el desempeño de los procedimientos aplicados por la empresa debido a que no cuenta con el perfil técnico el cual se requiere.

## **Recomendaciones**

### **Al Jefe de Recursos Humanos**

11. Seleccionar personal en base al requerimiento mínimo del perfil profesional para el propósito de obtener el conocimiento académico y técnico necesario.
12. Solicitar a cada departamento un plan de capacitación, para mantener al personal actualizado con el último avance tecnológico y el conocimiento oportuno.

### **FALTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN TÉCNICO**

Se determino que no existen planes de capacitación técnico para el personal de acuerdo a sus funciones

Inobservancia del manual de funciones del Jefe de Recursos Humanos se especifica “Proveer los mecanismos necesarios para mantener y realizar un plan de capacitación que se considere todos los departamentos y el personal de la empresa”

Se ha originado por la falta de su planificación dentro del presupuesto anual, debido a que no hay gestión por cada Gerente Departamental con Recursos Humanos.

No permite un mejoramiento continuo con referente a la calidad y el desempeño profesional



## **Conclusión**

La empresa no tiene un plan de capacitación técnico anual, el cual permita mantener actualizados conocimientos académicos, con el fin de mejorar la calidad operativa de los trabajadores.

## **Recomendación**

### **Al Jefe de Recursos Humanos**

13. Realizar un plan de capacitación técnico para que se involucre todas las personas que laboran en la empresa sin excepción alguna, para motivar y mejorar la calidad de servicio.

## **EL GRUPO DE MONTAJE SIN EL SEGUIMIENTO OPORTUNO**

Se ha revisado las bases de datos del personal y se ha determinado que no existe un seguimiento continuo del grupo del montaje. No se tiene conocimiento de su estadía ni al proyecto el cual pertenece.

Inobservancia de la norma de nómina el cual establece que “Realizar un seguimiento del personal que se encuentra laborando en la empresa, para el pago de sus jornadas de trabajo”

Las razones por las cuales se produce este acontecimiento es por la falta de coordinación entre el departamento de Recursos Humanos con Proyectos, el mismo que son los encargados de mantener una comunicación permanente de los desplazamientos que se originan en el oriente, siendo en su jornada de trabajo y en sus días de descanso.

La falta de seguimiento al personal de montaje, ha provocado un desconocimiento de su estadia, los mismos que en ciertos casos el valor a percibir por parte de los trabajadores, han sido menor que el pago a cobrar por su jornada de trabajo.

### **Conclusión**

La falta de seguimiento a los trabajadores de montaje, no permite que la empresa mantenga sus registros en la base de datos. De manera que no se cuenta con el conocimiento oportuno de sus desplazamientos.

### **Recomendación**

#### **A los Coordinadores de Proyectos y Jefe de Recursos Humanos**

14. Realizar un seguimiento del personal de montaje permanente para determinar en qué situación que se encuentra el personal de la empresa.

### **INEXISTENCIA DE PROCEDIMIENTO LEGAL EN EL PROCESO DE COBRANZAS Y FACTURACIÓN**

No se establece dentro del proceso de facturación y cobranzas ningún procedimiento legal en caso de que el plazo de vencimiento exceda los 60 días.

Inobservancia del manual de procedimiento del proceso de cobranzas y facturación, “Cuando una factura excede los 60 días se tomar medidas pertinentes como un reporte al gerente Financiero”

Se produce por la inexistencia de un asesor legal, el cual guie la manera proceder en el ámbito legal para efectuar el pago inmediatamente.

Esto provoca que la deuda incremente las cuentas incobrables, en la mayoría de los casos el gasto es asumido por la empresa.

### **Conclusión**

El incumplimiento de procedimientos de cobranzas y facturación, genera problemas en el proceso de recuperación de cartera, por tal motivo la empresa se encuentra con un nivel de morosidad elevado.

### **Recomendación**

#### **Al Supervisor de Cartera**

15. Contratar una persona para la gestión de cobranzas a tiempo completo, que reúna todas las características solicitadas que permita la recuperación de cartera inmediatamente, porque existen clientes complicados los cuales requieren un seguimiento exclusivo.

### **FALTA DE SEGUIMIENTO EN LA GESTIÓN DE COBRANZAS NO SE EJECUTA BAJO LOS PARÁMETROS ESTABLECIDOS**

La gestión de cobranzas no se realiza de manera constante, es decir no existe un seguimiento diario.

La cartera con mayor tiempo de vencimiento es más de 61 días, no existe medidas legales para su cobro.

Los trimestres críticos para la empresa corresponde el primer trimestre comprendido entre (Enero a Marzo) y el último trimestre (Octubre a Diciembre) generando dificultad en su flujos de efectivo.

Las empresas públicas son las que generan complicaciones para sus cobros debido a que son trámites burocráticos, el cual demora y no se tiene una información confiable de su aprobación.

Se produce por la inobservancia del manual de funciones de la supervisora de cartera “El seguimiento de las facturas vencidas por cobrar deben realizarse diariamente y constantemente”

La causa de este inconveniente se ha provocado por la falta de gestión de la supervisora de cartera debido a que labora en la empresa medio tiempo.

### **Conclusión**

A pesar de existir un procedimiento de cobranzas establecido, no se puede tener una consistencia de la gestión de cobranzas, esto se debe por la falta de un seguimiento constante por parte de la supervisora de cartera.

### **Recomendación**

#### **Al Supervisor de Cartera**

16. Contratar una persona para la gestión de cobranzas a tiempo completo, que reúna todas las características solicitadas que permita la recuperación de cartera inmediatamente, porque existen clientes complicados los cuales requieren un seguimiento exclusivo.
17. Cuando el monto de los proyectos superen \$ 300.000, se debe solicitar una letra de cambio notariada para que el cobro se pueda ejecutar inmediatamente

### **INEXISTENCIA DE LEGALIDAD DEL INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS**

En el inventario de activos fijos no se cuenta con los registros de documentos de compra, de manera que no se puede verificar el costo histórico.

Ningún activo se encuentra identificado numéricamente ni codificado, únicamente se tiene codificado en los registros contables. No se tiene control de los activos fijos, ni reportes actualizados.

Inobservancia de la política de Contabilidad el cual establece que “Todos los bienes de la empresa deber ser verificado periódicamente”.

Esto se debe a la falta de un manual de usuarios administrativos de Activos Fijos, maquinaria y equipos, debido a que no se ha designado responsables para que ejecute esta actividad

No existe respaldo de documentos de compra, de modo que no se puede verificar su adquisición y el precio histórico. La información que se obtiene es irreal, no se cuenta con la legalidad requerida.

### **Conclusión**

Los inventarios son parte fundamental en el desarrollo de las actividades del departamento financiero, sin embargo al no contar con un seguimiento continuo, ocasiona que no exista un progreso ni una retroalimentación de los bienes que se adquiera.

### **Recomendaciones**

#### **Al Gerente Financiero**

18. Codificar numéricamente a los activos Fijos de la empresa para su fácil identificación y se pueda cuantificar de manera real.
19. Exigir un control al Coordinador de Contabilidad, mediante la elaboración de reportes de inventarios semestralmente con el propósito de conocer los bienes de la empresa.

## **INCUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES LEGALES EN LA JUSTIFICACIÓN DE FONDOS**

Se emplean liquidaciones de compra de manera inadecuada, debido a que estos documentos se lo deben usar únicamente con personas analfabetas en casos especiales, pero la empresa cuando no se tiene un documento válido recurre a este mecanismo

Existen documentos alterados en cuestiones de datos de la empresa y en valores para beneficio del trabajador.

Cuando existe un sobrante, el trabajador no entrega ese dinero de manera que es debitado de su rol de pagos sin su consentimiento ni la debida información.

Incumplimiento del reglamento tributario interno el cual se establece “Los documentos válidos para el registro contable son aquellos que tiene la autorización por el SRI como facturas, notas de ventas, tickets”

Esto se debe a la falta de interés por el departamento financiero en la aplicación de un procedimiento para el correcto desarrollo de esta actividad.

Todos los gastos que no se tenga ningún tipo de justificación se convierte para la empresa en gasto no deducible

### **Conclusión**

El no mantener una justificación adecuada de los fondos genera que esos gastos sean no deducibles para la empresa. Por lo tanto se debe tener un mayor cuidado en la presentación de facturas que tenga todas las autorizaciones exigidas por el SRI.

## **Recomendaciones**

### **Al Coordinador de Contabilidad**

20. Realizar cursos de inducción para el correcto empleo de los comprobantes válidos del SRI, de manera que los trabajadores llenen como debería ser para no exista desconocimiento ni errores
21. No se debe aplicar liquidaciones de compra cuando no se tenga un documento válido por el SRI, para que no exista multas por el SRI por su mala aplicación.
22. Exigir a los trabajadores la devolución del sobrante del fondo para que no tenga inconveniente ni reclamos posteriores de su débito.

## **NO EXISTE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Las funciones del personal no están actualizadas de acorde a sus actividades.

Esto se debe por la falta de gestión del área de recurso humano en la administración del personal.

Lo cual repercute en el desconocimiento de sus actividades, duplicidad de funciones, las mismas que no son evaluadas y no contribuyen en la productividad del departamento.

## **Conclusión**

No se ha realizado una actualización de las funciones del personal, debido a la falta de gestión de recursos humanos por lo que sus actividades no son las adecuadas para contribuir al logro de objetivos departamentales.

## **Recomendación**

### **Al Jefe de Recursos Humanos**

23. Exigir la gestión de Recursos Humanos, así como delegar un responsable de administrar adecuadamente al personal y las modificar las funciones del personal de acuerdo a su desempeño.

## **ESTRÉS LABORAL Y FALTA DE MOTIVACIÓN**

Parte del personal menciona que la presión del trabajo le genera algún tipo de estrés y falta de motivación personal. Esto se presenta por los proyectos en ejecución, 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**

Los empleados tienen problemas de estrés generados por el trabajo y falta de motivación en la realización de sus funciones.

## **Recomendación**

### **Al Gerente General**

24. Implementar incentivos para el desempeño laboral que permita enriquecer el compromiso de los empleados y se sientan conforme en su trabajo, con actitud y mente positiva.



## **NO EXISTE APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA**

Se determinó que en los departamentos no se aplican indicadores, los cuales permitan medir la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética.

Por la falta de procedimientos correspondientes a la evaluación del uso de recursos en los aspectos analizados.

Generado por el desconocimiento y falta de interés por parte de las autoridades en evaluar la gestión que se realiza en el departamento.

De tal manera 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 poseen herramientas de apoyo en la toma de decisiones para alcanzar objetivos a través del uso adecuado de recursos

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General**

25. Exigir a los Gerentes y Coordinadores de los departamentos administrativos, financiero y de proyectos la elaboración de 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 empresa.

## **INSUFICIENTE PERSONAL PARA FORMALIZAR LA CALIDAD**

Únicamente una persona es la encargada de gestionar la calidad, de manera que dificulta su labor debido a que no se abastece en la ejecución de las actividades.

Se crea este inconveniente por la falta de gestión en el cumplimiento de la política de calidad el cual exige el mejoramiento continuo de los procesos

Esto se debe por la falta de promoción de la calidad y de involucramiento del personal a la gestión de la calidad.

Produciendo fallas en los controles, provocando productos defectuosos.

### **Conclusión**

La falta de promoción en lo referente a la calidad se produce por no involucrar al personal en la gestión, por parte de los responsables creando una aplicación parcial de los procedimientos establecidos.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General**

26. 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 minimización de riesgos.

## **FALTA DE LIDERAZGO**

En el departamento financiero, se presenta el inconveniente de liderazgo, cuando el Gerente Financiero no se encuentra en la oficina no existe una persona sucesora.

Se crea este inconveniente por el cumplimiento de la política de calidad el cual exige el mejoramiento continuo de los procesos.

Esto se debe por la falta de motivación e interés por parte del coordinador de Contabilidad

Teniendo un ambiente laboral no adecuado, además propiciando a todo el personal individualismo, creando grupos de trabajo en vez de equipos de trabajos

### **Conclusión**

La falta de motivación en lo referente al liderazgo se produce por no involucrar al personal en las decisiones, por parte de los responsables creando un ambiente de grupos de trabajos.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente Financiero**

27. Involucrar a todo el personal financiero en las decisiones, para dar cumplimiento a los procedimientos definidos en el departamento los cuales enfocan a la minimización de riesgos y tener el conocimiento de las posibles alternativas.

### 5.3.2. Seguimiento y Monitoreo

CÉDULA PARA SEGUIMIENTO Y MONITOREO																	
Empresa: SEDEMI S.C.C.					<table border="1"> <tr> <td>Fecha:</td> <td>31/01/2011</td> </tr> <tr> <td>Página:</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Sustituye a:</td> <td>n/a</td> </tr> <tr> <td>Página:</td> <td>n/a</td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> <td>n/a</td> </tr> <tr> <td>Etapas:</td> <td>Seguimiento</td> </tr> </table>	Fecha:	31/01/2011	Página:	1	Sustituye a:	n/a	Página:	n/a	Fecha:	n/a	Etapas:	Seguimiento
Fecha:	31/01/2011																
Página:	1																
Sustituye a:	n/a																
Página:	n/a																
Fecha:	n/a																
Etapas:	Seguimiento																
ITEM	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	OBSERVACIONES												
1	Reformar los estatutos y el reglamento interno, considerando el objeto social, las jornadas de trabajo, los beneficios de ley y demás aspectos importantes, garantizando el cumplimiento de sus obligaciones y deberes para determinar si las actividades están siendo realizadas con eficiencia, eficacia en busca del cumplimiento de objetivos y metas.	Gerente General	31/01/2011	01/04/2011													
2	Implementar incentivos para el desempeño laboral que permita enriquecer el compromiso de los empleados y se sientan conforme en su trabajo, con actitud y mente positiva.	Gerente General	31/01/2011	01/04/2011													
3	Exigir a los Gerentes Departamentales y Coordinadores de los departamentos administrativos, financiero y de proyectos la elaboración de 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 empresa.	Gerente General	31/01/2011	02/03/2011													
4	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 minimización de riesgos.	Gerente General	31/01/2011	02/03/2011													

5	Considerar un margen de 5 días adicionales en la presentación de las ofertas de tal manera se pueda prever cualquier acontecimiento en la ejecución de los proyectos	Gerente de Proyectos	31/01/2011	02/03/2011	
6	Codificar numéricamente a los activos Fijos de la empresa para su fácil identificación y se pueda cuantificar de manera real.	Gerente Financiero	31/01/2011	30/07/2011	
7	Exigir un control al Coordinador de Contabilidad, mediante la elaboración de reportes de inventarios semestralmente con el propósito de conocer lo que posee la empresa.	Gerente Financiero	31/01/2011	02/03/2011	
8	Involucrar a todo el personal financiero en las decisiones, para dar cumplimiento a los procedimientos definidos en el departamento los cuales enfocan a la minimización de riesgos y tener el conocimiento de las posibles alternativas.	Gerente Financiero	31/01/2011	01/04/2011	
9	Contratar personal según el perfil de puestos y mejorar los tiempos de contratación en el proceso de selección del personal.	Jefe de Recursos Humanos	31/01/2011	02/03/2011	
10	Realizar un análisis de los perfiles de puestos vacantes, considerando el nivel académico, la experiencia para contar con personal calificado de acuerdo a los requerimientos del departamento	Jefe de Recursos Humanos	31/01/2011	01/05/2011	

11	Seleccionar personal en base al requerimiento mínimo del perfil profesional para el propósito de obtener el conocimiento académico y técnico necesario.	Jefe de Recursos Humanos	31/01/2011	02/03/2011	
12	Solicitar que se presente a cada departamento un plan de capacitación, con el propósito de mantener al personal actualizado con el último avance tecnológico.	Jefe de Recursos Humanos	31/01/2011	01/04/2011	
13	Realizar un plan de capacitación técnico para que se involucre todas las personas que laboran en la empresa sin excepción alguna, para motivar y mejorar la calidad de servicio.	Jefe de Recursos Humanos	31/01/2011	02/03/2011	
14	Exigir la gestión de Recursos Humanos, así como delegar un responsable de administrar adecuadamente al personal y las modificar las funciones del personal de acuerdo a su desempeño.	Jefe de Recursos Humanos	31/01/2011	02/03/2011	
15	Crear un registro documental de los avances de proyectos que permita el avance en cada etapa de ejecución para llevar un mejor control sin existir el desconocimiento en las fases de ejecución.	Coordinadores de Proyectos	31/01/2011	01/05/2011	
16	Realizar un seguimiento del personal de montaje permanente para determinar en qué situación que se encuentra el personal de la empresa.	Coordinadores de Proyectos y Jefe de Recursos Humanos	31/01/2011	01/05/2011	

17	Realizar cursos de inducción para el correcto empleo de los comprobantes validos del SRI, de manera que los trabajadores llenen como debería ser para no exista desconocimiento ni errores	Coordinador de Contabilidad	31/01/2011	02/03/2011	
18	No se debe aplicar liquidaciones de compra cuando no se tenga un documento válido por el SRI, para que no exista multas por el SRI por su mala aplicación.	Coordinador de Contabilidad	31/01/2011	02/03/2011	
19	Exigir a los trabajadores la devolución del sobrante del fondo para que no tenga inconveniente ni reclamos posteriores de su debito.	Coordinador de Contabilidad	31/01/2011	02/03/2011	
20	Los supervisores de Montaje serán los responsables del custodio del equipo y maquinaria solicitados para la ejecución de proyectos, serán los encargados de llevar un registro de la recepción y la entrega de las herramientas	Supervisores de Montaje	31/01/2011	30/07/2011	
21	Contratar una persona para la gestión de proyecto, que reúna todas las características solicitadas para realizar una gestión de cobranzas de manera diaria, porque existen clientes complicados los cuales requieren un seguimiento exclusivo	Supervisora de Cartera	31/01/2011	02/03/2011	
22	Considerar medidas legales con referencia a la cartera vencida mayor a 60 días como juicios legales por estafa o incumplimiento del contrato, el mismo que deberá ser asesorado por un asesor legal.	Supervisora de cartera	31/01/2011	01/04/2011	



23	Cuando el monto de los proyectos superen \$ 300.000, se debe solicitar una letra de cambio notariada para que el cobro se pueda ejecutar inmediatamente	Supervisora de cartera	31/01/2011	01/04/2011	
24	Realizar las coordinaciones del personal con 72 horas de anticipación, de tal manera no retrase la obra en campo. Revisar la documentación del personal previo a su viaje	Asistentes de Proyectos	31/01/2011	02/03/2011	
25	Codificar a todos los equipos y maquinaria para que exista un control para que no exista perdidas.	Al área de Bodega	31/01/2011	30/07/2011	
26	Dar de baja a todos los equipos y maquinaria que se encuentran en mal estado, para su remplazo inmediatamente Además indicar los requerimientos para la nueva adquisición.	Al área de Bodega	31/01/2011	30/07/2011	
27	Notificar el respectivo mantenimiento de los equipos y maquinaria que lo necesiten para mejorar las condiciones de trabajo	Al área de Bodega	31/01/2011	01/04/2011	
Observaciones: _____					
Elaborado por: Carolina Salazar			Autorizado por: <u>Andrea Pillajo</u>		



#### 5.4. ACTUACIONES DEL AUDITOR

El auditor es el responsable de ejecutar una AUDITORÍA con conocimientos suficientes y experiencia con el fin de evaluar la eficacia, eficiencia, ecología y la economía de una empresa p es importante poseer ética profesional y alta responsabilidad para de tal manera prestar un servicio de calidad en el desempeño de sus actividades mediante la aplicación de métodos necesarios para obtener resultados.

Cabe destacar que el auditor durante la ejecución de su trabajo debe tener integridad absoluta y objetividad en todos los asuntos sometidos a su revisión. El auditor emite su opinión de manera independiente en base a análisis, estudio teniendo sustento de la información recopilada.

El Auditor debe actuar bajo las normas generales y técnicas de la profesión, debido a que son parámetros de conducta los cuales debe regirse en la realización de su trabajo con el propósito de mejorar su capacidad y calidad en la prestación de los servicios.

La actuación del auditor es de vital importancia debido a que permitirá conocer de manera real los resultados, propendiendo un control efectivo y eficaz de todos los recursos en los diferentes procesos.

## 5.5. CONTROL DE AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión constituirá una herramienta que permita detectar problemas en el cumplimiento de las normas dictadas por los sistemas administrativos con el propósito de implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación del entorno.

El control de la auditoría se refiere al seguimiento que se realiza a las actividades y a la eficacia de los métodos, técnicas y procedimientos aplicados por el equipo de auditoría durante el período examinado, de manera que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos durante la auditoría.

Cabe mencionar para que exista un control eficaz se debe considerar las normas profesionales, de modo que exista un control continuo durante todas las fases de auditoría, es decir el control se lo debe realizar antes, durante y después teniendo una supervisión oportuna.

## **CAPÍTULO 6**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES**

1. La Base Legal, estatutos y reglamentos son primordiales para las empresas industriales, debido a que establecen normas que regulan las actividades, obteniendo un control efectivo y el logro de los objetivos establecidos.
2. La Auditoría de Gestión es de suma importancia para las empresas industriales, debido a que colaborará con la gestión operativa de la organización y el cumplimiento de la misión, visión y política de calidad.
3. Las empresas que se encarga a la ejecución de proyectos, es fundamental la elaboración de cronogramas, los cuales propician para la correcta toma de decisiones y la distribución de los recursos.
4. Las empresas industriales que no cuenten con indicadores de eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética, dificulta la medición en la gestión y al cumplimiento de los objetivos departamentales.

## 6.2. RECOMENDACIONES

1. Reformar la base legal acorde a las necesidades de la empresa, las mismas que permitirán el desarrollo de las actividades en forma eficiente y al cumplimiento de los objetivos institucionales.
2. Implementación de una Auditoría de Gestión, de manera que ayude a evaluar la calidad de las actividades operativas, minimizar riesgos y apoyen en la consecución de la filosofía empresarial de la empresa.
3. Ejecutar cronogramas en base a los factores que inciden en la fabricación del producto como la demanda de producción, equipos y maquinarias disponibles, personal calificado, realizando un análisis de las causas de los retrasos o inconformidades de entregas.
4. Elaborar indicadores de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, que permitan obtener resultados de su gestión, las mismas que estén enfocados al logro de objetivos departamentales.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

### **Auditoría de Gestión**

La auditoría de Gestión es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso. Por otra parte los conceptos de Eficacia, Eficiencia y Economía están indisolublemente asociados a esta clase de auditoría.

### **Eficacia**

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

### **Eficiencia**

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

### **Economía**

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

### **Ética**

Parte de la Filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre

### **Ecología**

Examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales

### **Criterios**

En las Auditorías de Gestión, a diferencia de las Auditorías Contables, no existen normas de aplicación general, tales como las Normas de Auditoría vigentes para la revisión de los estados contables. Se hace necesario en consecuencia definir criterios de auditoría de gestión, es decir normas razonables que permitan comparar y evaluar condiciones existentes.

### **Control interno y de gestión**

El sistema de control interno es un instrumento de gestión que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de una entidad para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y propender al cumplimiento de las metas y objetivos programados.

El concepto de control interno abarca todo el conjunto de mecanismos y procedimientos establecidos por los organismos para asegurar la regularidad, la eficiencia y la eficacia de sus operaciones y actividades.

### **Control interno administrativo**

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones o actividades por la administración, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programados.

### **Control interno financiero**

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, y de los estados e informes financieros que se produzcan, sobre los activos, pasivos, patrimonio y demás derechos y obligaciones de la organización.



**Control interno previo**

Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización.

**Control interno concomitante**

Son los procedimientos que permiten verificar y evaluar las acciones en el mismo momento de su ejecución, lo cual está relacionado básicamente con el control de calidad.

**Control interno posterior**

Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas y se practica por medio de la Auditoría Gubernamental; por su aplicación se clasifica en:

**Control posterior interno**

Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas y se practica por medio de la Auditoría Interna de cada organización.

### **Control posterior externo**

Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas y es responsabilidad exclusiva del Organismo Superior de Control, a través de la Auditoría Gubernamental.

### **Indicador financiero**

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

### **Indicadores de gestión**

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía, empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la

principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

### **Satisfacción del cliente**

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

### **Monitoreo del proceso**

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

### **Benchmarking**

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

### **Gerencia del cambio**

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

## BIBLIOGRAFÍA

- MALDONADO E, Milton K, “Auditoría de Gestión”, tercera edición, Ecuador 2006. Pág. 331.
- ORTIZA G. Alberto, “Gerencia Financiera y Diagnostico estratégico”; Segunda edición, Mc Graw – Hill Interamericana S.A, 2005.
- ENRIQUE BENJAMIN Franklin, “Auditoría administrativa, gestión estratégica del cambio”, PEARSON PRENTICE Hall 2006.
- MALLO, Carlos, “Contabilidad de costos y estrategia de gestión” EDITORIAL PREATICE HALL IBERIA. MADRID 2000. 946 Pág.
- MANTILLA B. Samuel A. “Control Interno”, cuarta edición, Ediciones. 2006.
- PARDO M, Clara I, “Los sistemas y las auditorías de gestión integral”, Universidad de la Salle, 2008.
- Manual de Auditoría de los sistemas de Gestión, Michel Jon quieres, Asociación Española de Normalización y Certificación, 2007.
- RUBIO DOMINGUEZ, P “Introducción a la Gestión Empresarial” 2006.
- Los nuevos conceptos del control Interno (Informe COSO).
- Control de Gestión, “Vértice”, Publicaciones Vértice, 2007.
- ISO: 9001/19011; 9001/9004, Sistema de Gestión de la Calidad, conceptos y vocabulario. Comités miembros que han certificado la conformidad de la traducción, Escuela Politécnica del Ejército 2000

## **PÁGINAS WEB**

- [www.google.com](http://www.google.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.contadores.com](http://www.contadores.com)
- [www.derechoecuador.com](http://www.derechoecuador.com)
- [www.iess.gov.ec](http://www.iess.gov.ec)
- [www.aduana.gov.ec](http://www.aduana.gov.ec)
- [www.minitrab.gov.ec](http://www.minitrab.gov.ec)
- [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)
- [www.sedemi.com](http://www.sedemi.com)