



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

***“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS PARA EMPRESAS
COMERCIALIZADORAS DE MADERA, CASO – MADERCENTER CIA. LTDA.”***

**Trabajo de titulación previo a la obtención
del título de Contador Público Auditor**

AUTORAS:

Maritza Jessenia Abad Iglesias
Andrea Gabriela Guevara Contreras

DIRECTOR:

Ing. Oswaldo Genaro Peña Cordero

CUENCA – ECUADOR

2016



RESUMEN

El presente trabajo de titulación corresponde a la elaboración de una auditoría de gestión al sistema de ventas de MADERCENTER CIA. LTDA., ubicada en la ciudad de Cuenca, por el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre del 2014; compañía dedicada a la importación, comercialización, intermediación, distribución al por mayor o menor de: madera, productos elaborados con madera, artículos de ferretería en general, todo tipo de material utilizado en el área de la construcción

Este trabajo fue elaborado con la finalidad de evaluar y verificar si los objetivos y metas planteadas por la administración han sido cumplidos con eficiencia, eficacia y economía y a su vez para agregar valor al sistema actual de la compañía; contiene información general de la compañía, un marco teórico acerca del proceso metodológico de la auditoría de gestión que permite esquematizar las fases de auditoría: planificación preliminar, planificación específica, la ejecución y comunicación de resultados.

Como resultado de la auditoría se elaboró un informe, en el que se detallan los hallazgos, evidencias, conclusiones y recomendaciones orientadas a corregir las falencias encontradas, a través de acciones correctivas que permitan mejorar la gestión del sistema de ventas.

PALABRAS CLAVES

Auditoría de gestión, sistema de ventas, objetivos, metas, proceso metodológico, informe, eficiencia, eficacia, economía, hallazgo, gestión.



ABSTRACT

This titration work corresponds to the elaboration of a management audit to the sales system of MADERCENTER CIA. LTDA., located in the city of Cuenca, for the period between January 1 and December 31, 2014; company dedicated to the import, sale, brokering, wholesale distribution or retail of wood, processed wood products, hardware in general, and all kinds of material used in the construction area.

This work was developed in order to evaluate and verify whether the objectives and goals set by the administration have been met with efficiency, effectiveness and economy, and at the same time to add value to the current system of the company; it contains general information about the company, a theoretical framework about the methodological process of the management audit that allows to schematize the audit phases: preliminary planning, specific planning, implementation and communication of results.

As a result of the audit a report was developed, in which are detailed the findings, evidence, conclusions and recommendations to correct the shortcomings, through corrective actions that allow improving the management of the sales system.

KEYWORDS

Management audit, sales system, objectives, goals, methodological process, report, efficiency, effectiveness, economy, findings, management.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS	4
RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA	8
RECONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDAD	10
DEDICATORIAS	12
AGRADECIMIENTO	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I	15
CONCEPTOS BÁSICOS DE LA AUDITORÍA	15
1.1. Concepto de Auditoría	15
1.2. Evolución de la Auditoría	15
1.3. Conceptos de Auditoría de Gestión	17
1.4. Elementos de la Auditoría de Gestión	17
1.5. Alcance	18
1.6. Importancia de la Auditoría de Gestión	18
1.7. Características de la Auditoría de Gestión	18
1.8. Objetivos de la Auditoría de Gestión	19
1.9. Limitaciones de la Auditoría de Gestión	20
1.10. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas	20
1.11. Metodología de la Auditoría de Gestión	25
1.11.1. Planificación	25
1.11.2. Programa de Auditoría	33
1.12. Ejecución	33
1.13. Comunicación de Resultados	35
1.13.1. Informe	36
CAPÍTULO II	38
GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA	38
2.1. Antecedentes	38
2.1.1. Reseña Histórica	38



2.1.2. Base Legal de la Compañía:.....	38
2.2. La Compañía	39
2.2.1. Perspectivas de la empresa.....	39
2.2.2. Estructura Orgánica.....	41
2.2.3. Manual de funciones.....	45
CAPÍTULO III	53
APLICACIÓN PRÁCTICA	53
3.1. Orden de Trabajo	53
3.2. Planificación Estratégica del Examen.....	56
3.3. ETAPAS.....	70
3.3.1. Planificación.	70
3.3.2. Ejecución	99
3.3.3. Comunicación de Resultados	101
CAPÍTULO IV.....	125
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	125
4.1. Conclusiones	125
4.2. Recomendaciones	126
ANEXOS.....	127
Anexo 1: Planificación Preliminar.....	127
Anexo 2: Planificación Específica	144
Anexo 3: Ejecución	182
IMÁGENES MADERCENTER.....	212
BIBLIOGRAFÍA	218
Diseño de tesis	223

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de valoración y significatividad	27
Tabla 2. Atributos de los hallazgos.....	36
Tabla 3. Aporte de capital de los socios	39
Tabla 4. Relación del personal de la Compañía	43
Tabla 5. Manual de funciones cajera.....	45
Tabla 6. Manual de funciones chofer	46
Tabla 7. Manual de funciones operario	46
Tabla 8. Manual de funciones vendedor.....	47



Tabla 9. Manual de funciones bodeguero	47
Tabla 10. Manual de funciones enchapador.....	48
Tabla 11. Manual de procedimiento chofer	49
Tabla 12. Manual de procedimiento cortador	49
Tabla 13. Manual de procedimiento facturadora/cajero	50
Tabla 14. Manual de procedimiento vendedor	51
Tabla 15. Manual de procedimiento enchapador.....	51
Tabla 16. Manual de procedimiento bodeguero	52
Tabla 17. Equipo de Trabajo	54
Tabla 18. Índices o referencia de examen.....	62
Tabla 19. Marcas de Auditoría	63
Tabla 20 Recurso Humano	68
Tabla 21. Materiales.....	68
Tabla 22. Cronograma	69
Tabla 23. Programa de Planificación Preliminar.....	70
Tabla 24. Información Reporte Preliminar	73
Tabla 25. Capital Social	76
Tabla 26. Análisis FODA.....	83
Tabla 27. Listado de Productos.....	84
Tabla 28. Líneas de Colores	85
Tabla 29. Materiales Complementarios.....	85
Tabla 30. Listado de trabajadores	88
Tabla 31. Programa de Planificación Específica	90
Tabla 32. Programa de la Ejecución.	99
Tabla 33. Productos Dañados.....	117
Tabla 34. Perfil Académico	118
Tabla 35. Captación de clientes	121
Tabla 36. Incremento de ventas 2014	122
Tabla 37. Ventas 2014	123
Tabla 38. Análisis de Ventas.....	123
Tabla 39. Conocimiento General de la Compañía	127
Tabla 40. Plan Estratégico de Ventas	130
Tabla 41. Organigrama de la compañía y funciones	130
Tabla 42. Análisis FODA.....	132
Tabla 43. Ventas.....	134
Tabla 44. Productos que comercializa la compañía	135
Tabla 45. Estudio de Mercado	139
Tabla 46. Clientes	140
Tabla 47. Listado de trabajadores	141
Tabla 48. Sistema Informático.....	143
Tabla 49. Ambiente Interno	144
Tabla 50. Evaluación de Riesgos	151
Tabla 51. Actividades de Control.....	153



Tabla 52. Información y comunicación	156
Tabla 53. Supervisión y Monitoreo	158
Tabla 54 Entrevista de Liderazgo	160
Tabla 55. Flujograma MDF	163
Tabla 56. Flujograma Melamina	165
Tabla 57. Flujograma Artículos Complementarios	167
Tabla 58. Flujograma propuesto MDF	169
Tabla 59. Flujograma propuesto Melamina	171
Tabla 60. Matriz de Riesgos	173
Tabla 61. Indicadores	182
Tabla 62. Indicadores estadísticos	186
Tabla 63. Análisis de cumplimiento del presupuesto	186
Tabla 64. Análisis de participación de productos	189
Tabla 65. Análisis de la utilidad	191
Tabla 66. Evaluación del Talento Humano	194
Tabla 67. Evaluación de la bodega	203
Tabla 68. Técnicas Publicitarias	206
Tabla 69. Análisis del Mercado	210

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Técnicas de verificación	34
Figura 2. Organigrama	41
Figura 3. Organigrama	80
Figura 4. Máquina de corte computarizada	212
Figura 5 Máquina Enchapadora de Canto	212
Figura 6. Máquina de Corte Manual	213
Figura 7. Área de corte y enchapado	213
Figura 8. Bodega 1	214
Figura 9. Bodega 2	215
Figura 10. Área de carga	215
Figura 11. Área de atención al cliente y ventas	216
Figura 12. Área de exhibición 1	216
Figura 13. Área de exhibición 2	217



RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

Maritza Jessenia Abad Iglesias, autor/a de la tesis ***“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS PARA EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MADERA, CASO – MADERCENTER CIA. LTDA”***, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor/a

Cuenca, 21 de Julio del 2016

Maritza Jessenia Abad Iglesias

C.I: 0105154934



RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

Andrea Gabriela Guevara Contreras, autor/a de la tesis **"AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS PARA EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MADERA, CASO – MADERCENTER CIA. LTDA"**, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor/a

Cuenca, 21 de Julio del 2016

Andrea Gabriela Guevara Contreras

C.I: 010547204-7



RECONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDAD

RECONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDAD

Maritza Jessenia Abad Iglesias, autor/a de la tesis ***“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS PARA EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MADERA, CASO – MADERCENTER CIA. LTDA”***, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 21 de Julio del 2016

Maritza Jessenia Abad Iglesias

C.I.: 0105154934



RECONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDAD

Andrea Gabriela Guevara Contreras, autor/a de la tesis **"AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS PARA EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MADERA, CASO – MADERCENTER CIA. LTDA"**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 21 de Julio del 2016

Andrea Gabriela Guevara Contreras

C.I: 010547204-7



DEDICATORIAS

Dedico este trabajo de tesis a mis padres pues ellos fueron el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sembrando en mí las bases de responsabilidad, deseos de superación y por el apoyo que me brindaron durante mi vida universitaria.

A mi hermano Christian que siempre me animaba con sus palabras, por apoyarme para no rendirme y a su vez le brindo un ejemplo a seguir que debe luchar por lo que se proponga.

Finalmente, dedico el presente trabajo de tesis a todos mis amigos por su apoyo.

MARITZA ABAD

Dedico este trabajo a mis padres, gracias por su amor y apoyo incondicional que me han brindado en todo momento para poder cumplir todos mis sueños y metas.

A mi hermana Camila por apoyarme siempre y a su vez le brindo un ejemplo a seguir que debe luchar por lo que se proponga, a mi ángel, mi abuelita que desde donde este estará sonriendo al verme cumplir una de mis grandes metas.

Finalmente, dedico el presente trabajo de tesis a todos mis amigos por su apoyo.

ANDREA GUEVARA



AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por darnos la vida, a nuestros padres por ser nuestro apoyo incondicional, a los directivos y trabajadores de “MADERCENTER CIA, LTDA”, y a todos los que hicieron posible realización del trabajo de tesis.

A nuestro Director, Ing. Genaro Peña, por la paciencia, tiempo y dedicación que nos brindó para terminar con éxito este trabajo.

Las Autoras.



INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión se ha convertido en una herramienta importante que ayudará a la dirección de la empresa, a comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos para lograr la administración más eficaz. Permitirá descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos para conseguir la rentabilidad y el crecimiento empresarial. También permitirá conocer el nivel real de la administración y situación de la empresa; una herramienta, que a la postre ayudará a asesorar a la gerencia y los guiará en la adaptación necesaria hacia las metas que surjan en un contexto cambiante.

La auditoría de gestión realizada al Sistemas de Ventas de MADERCENTER CIA. LTDA., durante el período 2014, se realizó con el propósito de analizar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la administración, con el fin de formular recomendaciones orientadas a lograr mayor eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de sus actividades.

El trabajo de titulación está estructurado:

Capítulo I: En este capítulo se detallan los conceptos básicos para la realización de una auditoría de gestión.

Capítulo II: Se realizó una recopilación de la información general de la compañía para conocer sus antecedentes.

Capítulo III: En el mismo se detalla la aplicación práctica, es decir el desarrollo de la Auditoría de Gestión.

Capítulo IV: Finalmente en este capítulo se da a conocer las conclusiones y recomendaciones del trabajo de titulación.



CAPÍTULO I

CONCEPTOS BÁSICOS DE LA AUDITORÍA

1.1. Concepto de Auditoría

Según Donald H. Taylor y C. William Glezen en el libro auditoría conceptos y Procedimientos, página 30 señala que la auditoría ha sido definida de modo general como: "Un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas." (Velastegui, 2011, pág. 7)

1.2. Evolución de la Auditoría

Existe la evidencia de que alguna especie de auditoría se practicó en tiempos remotos. El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, pone de manifiesto que fueron tomadas algunas medidas para evitar desfalcos en dichas cuentas.

A medida que se desarrolló el comercio, surgió la necesidad de las revisiones independientes para asegurarse de la adecuación y finalidad de los registros mantenidos en varias empresas comerciales. La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862 y el reconocimiento general tuvo lugar durante el período de mandato de la Ley "Un sistema metódico y normalizado de contabilidad era deseable para una adecuada información y para la prevención del fraude". También reconocía... "Una aceptación general de la necesidad de efectuar una versión independiente de las cuentas de las pequeñas y grandes empresas".

Desde 1862 hasta 1905, la profesión de la auditoría creció y floreció en Inglaterra, y se introdujo en los Estados Unidos hacia 1900. En Inglaterra se siguió haciendo hincapié en cuanto a la detección del fraude como objetivo primordial de la auditoría. (actiweb.es, s.f., pág. 1)



Ya en la primera mitad del siglo XX, de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuestas a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno y a las instituciones financieras.

En la medida en que la tecnología ha avanzado, se han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración además ha ampliado su objeto de estudio y ha sido motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los objetivos.

En 1994, Jack Fleitman S, incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su instrumentalización, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y presenta un caso práctico para ejemplificar una aplicación específica.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que, además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad. Desde el mismo momento en que existió el



comercio se llevaron a cabo auditorías de algún modo. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto. Hoy en día, el inversionista, el accionista, las actividades del gobierno, y el público en general, buscan información con el fin de juzgar la calidad administrativa. (AUDITORÍA DE GESTIÓN, s.f., pág. 2 a la 5)

1.3. Conceptos de Auditoría de Gestión

- La auditoría de gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes. (Ley de la Contraloría General del Estado, 2009, pág. 9)
- Una auditoría de operativa en un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa o función gubernamental que tenga por objeto mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas. (Maldonado M. , Auditoría de Gestión, 2006)

1.4. Elementos de la Auditoría de Gestión

Eficiencia:

Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.

Eficacia:

Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.



Economía:

Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible. (Maldonado M. , 2006, pág. 16)

1.5. Alcance

La auditoría de gestión puede examinar todas las operaciones o actividades de una entidad o parte de ellas, en un período determinado; por esta condición y por la variedad de hallazgos que puedan detectarse, dependiendo del enfoque, se requiere de un equipo de trabajo multidisciplinario que analice el proceso administrativo, las actividades de apoyo y las actividades operacionales, bajo los criterios de eficiencia, efectividad y economía. (Contraloría General del Estado, 2011, pág. 9)

1.6. Importancia de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión ayudara a la dirección de la empresa a lograr la administración más eficaz. Permitirá descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos para conseguir la rentabilidad y el crecimiento empresarial. También nos permitirá conocer el nivel real de la administración y situación de la empresa; una herramienta, que a la postre ayudará a asesorar a la gerencia y nos guiará en la adaptación necesaria hacia las metas que surjan en un contexto cambiante. (Ruíz, 2014)

1.7. Características de la Auditoría de Gestión

Una auditoría de gestión se caracteriza por realizar una evaluación para saber cómo se están utilizando los recursos económicos, técnicos y humanos para conseguir los objetivos planteados como empresa.

Las características de una auditoría de gestión son:

- **Sistemática:** El sistema o procedimiento utilizado por los auditores marcan el resultado y el grado de calidad del trabajo realizado. Un análisis fiable, minucioso, ordenado y planificado. (ARRIAGA ASOCIADOS , pág. 1)



- Independiente: El auditor es una persona independiente, y anónima la devenir de la actividad laboral de la empresa. De ahí, que el análisis realizado por el auditor sea totalmente objetivo. (ARRIAGA ASOCIADOS , pág. 1)
- Analiza resultados: El especialista analiza cada uno de los departamentos de la empresa y el trabajo realizado por cada uno de los empleados, la utilización de los recursos económicos, técnicos y humanos con los que se cuenta, y si éstos son, eficientes y eficaces, y todo ello, analizando los resultados obtenidos y los objetivos planteados. (ARRIAGA ASOCIADOS , pág. 1)
- Periódica: La auditoría pretende que exista un ajuste entre el sistema de la empresa y la realidad existente. Durante la actividad realizada por la empresa pueden darse circunstancias o comportamientos que necesiten ese reajuste con el paso del tiempo, y para eso están las auditorías. Ya sea por cambios en el sistema donde deba analizarse su efectividad, o aun no existiendo cambios, pueden degradarse o perder su efectividad como consecuencia de la confianza que tiene la empresa en el buen funcionamiento del sistema, por todo ello, es necesario que las auditorías de gestión sean periódicas. (ARRIAGA ASOCIADOS , pág. 1)
- No se buscan culpables: Se trata de analizar y detectar cuáles han sido los errores del pasado para no cometerlos en el futuro. No se buscan culpables ya que la falta de eficiencia y eficacia proviene del sistema utilizado que deberá ser mejorado para conseguir los objetivos. (ARRIAGA ASOCIADOS , s.f., pág. 1)

1.8. Objetivos de la Auditoría de Gestión

- Verificar que la organización administrativa responda a los objetivos y necesidades institucionales. (Peña G. O., 2013)
- Agregar valor mediante la práctica de exámenes gerenciales.
- Establecer el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros. (Peña G. O., 2013)



- Verificar que la empresa esté cumpliendo con la normatividad interna y externa.
- Comprobar que el sistema de información y comunicación es integral, está en red, genera información adecuada, correcta y oportuna. (Peña G. O., 2013)
- Apoyar en la gestión de riesgos empresariales. (Peña G. O., 2013)
- Ayudar al cumplimiento de metas y objetivos empresariales. (Peña G. O., 2013)
- Determinar la razonabilidad de la política, procedimientos y normas que se dan en la empresa. (Peña G. O., 2013)

1.9. Limitaciones de la Auditoría de Gestión

Las limitaciones pueden ser inherentes al control interno y son:

Costo- beneficio: Es decir que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debida a fraudes o errores. (Maldonado M. , 2006, pág. 55)

Transacciones no de rutina: El hecho de que la mayoría de los controles tiendan a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco usuales. (Maldonado M. , 2006, pág. 55)

Error humano: Resultan de lo limitado del juicio humano y de la posibilidad de cometer errores debido a descuido, distracción, errores de comprensión equivocada de instrucciones. (Maldonado M. , 2006, pág. 55)

1.10. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

Las normas de auditoría son directrices generales que ayudan a los auditores a cumplir con sus respectivas responsabilidades profesionales en la auditoría de estados financieros históricos. Ello incluye la consideración de capacidades profesionales como lo son la competencia y la independencia, los requisitos de informes y la evidencia.

Las directrices más amplias disponibles son las 10 **normas de auditoría generalmente aceptadas**. Fueron elaboradas por el AICPA en 1947 y han sufrido



cambios mínimos desde que fueron emitidas. Estas normas, no son suficientemente específicas para proporcionar alguna guía significativa para los profesionales, pero representan un marco de referencia con base en el cual el AICPA (American Institute of Certified Public Accountants o Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados) puede realizar interpretaciones. (Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, 2007)

Las 10 normas de auditoría generalmente aceptadas se resumen en tres categorías:

Normas Generales

1. La auditoría debe ser realizada por una persona o personas que cuenten con la capacitación técnica adecuada y la competencia de un auditor. (Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, 2007)
2. En todos los asuntos relativos a un contrato, el o los auditores deben conservar una actitud mental independiente. (Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, 2007)
3. Debe tenerse cuidado profesional en el desempeño y planeación de la auditoría y en la preparación del informe. (Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, 2007)

Normas sobre el trabajo de campo

4. El trabajo debe ser planeado adecuadamente y los asistentes, si se cuenta con ellos, deben ser supervisados de forma adecuada. (Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, 2007)
5. Debe conocerse de manera detallada el control interno a fin de planear la auditoría y determinar la naturaleza, duración y extensión de las pruebas que se desarrollarán. (Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, 2007)
6. Se debe obtener suficiente evidencia mediante la inspección, observación, consultas y confirmaciones para tener una base razonable para emitir una



opinión con respecto a los estados financieros que se auditan. (Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, 2007)

Normas sobre información

7. El informe debe manifestar si los estados financieros se presentan de conformidad con las normas de información financiera aplicables. (Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, 2007)
8. En el informe se deben identificar aquellas circunstancias en las que no se hayan observado los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) de manera coherente en el período actual en relación con el período anterior. (Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, 2007)
9. Las revelaciones informativas en los estados financieros deben considerarse razonablemente adecuadas a no ser que se indique otra cosa en el informe. (Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, 2007)
10. El informe debe contener una opinión de los estados financieros, en su totalidad, o alguna otra indicación de que no puede emitirse una opinión. Cuando suceden las razones deben manifestarse. En todos los casos en los que se asocie el nombre del auditor con los estados financieros, el informe debe incluir una indicación clara de la naturaleza del trabajo del mismo, si se procede, y del grado de responsabilidad que asume. (Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, 2007)

NORMAS GENERALES

Las normas generales hacen hincapié en las cualidades personales fundamentales que el auditor debe poseer:

Capacitación técnica y competencia: La primera norma general es normalmente interpretada como la exigencia de que el auditor debe tener educación formal en auditoría y contabilidad, experiencia práctica adecuada para la realización del trabajo y educación profesional continua. Casos recientes en la corte demuestran que los auditores deben ser técnicamente calificados y contar con experiencia en aquellas industrias en las que el cliente auditado opere.



En cualquier caso, en el que el CPC o sus asistentes no estén preparados para realizar el trabajo, surge la obligación profesional de adquirir los conocimientos y habilidades requeridas, sugerir a otra persona que esté preparada para realizarlo o rechazar el contrato. (Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, 2007)

Actitud mental independiente: El Código de Conducta Profesional y las SAS hacen hincapié en la necesidad de independencia. Se requiere que los despachos de CPC (Contadores Públicos Certificados) apliquen ciertos procedimientos a fin de aumentar la posibilidad de independencia de todo su personal. Por ejemplo, existen algunos procedimientos establecidos para las auditorías más grandes donde existe controversia entre la administración y los auditores. (Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, 2007)

Debido cuidado profesional: La tercera norma general implica el debido cuidado en la realización de todos los aspectos de la auditoría. Es decir, significa que el auditor es un profesional responsable de cumplir con sus deberes en forma diligente y cuidadosa. El debido cuidado incluye considerar la integridad de los documentos de auditoría, la suficiencia de las pruebas obtenidas y la oportunidad del informe de la auditoría. Como profesionales, los auditores deben evitar la negligencia y la mala fe, pero no se espera que sean infalibles. (Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, 2007)

NORMAS SOBRE TRABAJO DE CAMPO

Las normas sobre el trabajo de campo se refieren a la acumulación y otras actividades cuando se lleva a cabo la auditoría.

Planeación y supervisión adecuada: La primera norma se refiere al hecho de determinar que la auditoría esté suficientemente planeada para asegurar un resultado adecuado y una apropiada supervisión de asistentes. La supervisión es esencial en la auditoría porque una parte considerable del trabajo de campo lo realiza el personal menos experimentado. (Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, 2007)

Comprensión del control interno Uno de los conceptos que se acepta más en la teoría y práctica de la auditoría es la importancia de la estructura del control



interno del cliente para salvaguardar los activos, registros y generar información financiera confiable. Si el auditor está convencido de que el cliente tiene un excelente sistema de control interno, que incluye sistemas adecuados para proporcionar información confiable, la cantidad de evidencia de auditoría que debe acumularse puede ser significativamente menor que cuando existen controles que no son adecuados. En algunos casos, el control interno puede ser tan inadecuado que evita realizar una auditoría eficaz. (Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, 2007)

Evidencia suficiente y competente Las decisiones sobre cuánto y qué tipos de evidencia deben recopilarse en determinadas circunstancias requieren criterio profesional. Gran parte de este libro se refiere al estudio de la recopilación de evidencia y las circunstancias que afectan la cantidad y tipos necesarios. (Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, 2007)

NORMAS SOBRE INFORMACIÓN

Las cuatro normas sobre informes requieren que el auditor prepare un reporte sobre los estados financieros considerados en su conjunto, que incluya la revelación informativa. Además, estas normas requieren que en el informe se indique si los estados se presentan conforme a las GAAP (Generally accepted accounting principles o Principios de contabilidad generalmente aceptados) y también identifican cualesquiera circunstancias en los que estos principios no se hayan aplicado en el año actual en comparación con el anterior. (Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, 2007)



1.11. Metodología de la Auditoría de Gestión

1.11.1. Planificación

Planificación significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría. La planificación permite desarrollar la auditoría de forma eficiente y oportuna.

Ayuda a asegurar que se presente atención adecuada a áreas, asuntos y procesos importantes de la auditoría, que los problemas potenciales sean identificados y que el trabajo sea determinado en forma expedita. También ayuda a la apropiada asignación de trabajo a los auxiliares y para la coordinación de trabajo hecho por los auditores y expertos. (Blanco, Auditoría Integral, 2012, pág. 14)

1.11.1.1. Planificación Preliminar

Mediante esta etapa el auditor se familiariza con el entorno interno y externo de la organización observando de forma más directa el área, proceso o actividad a evaluar, con el objeto de apreciar a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados ya que los mismos le servirán para el diagnóstico de puntos críticos. (Franklin, 2007)

1.11.1.2. Planificación Específica

Planificación Específica: Tiene por propósito principal evaluar el control interno, para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución, mediante los programas respectivos. (ESPE, 2012, pág. 85)

1.11.1.3. Riesgos de Auditoría

Puede definirse como la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe. (Maldonado M. , 2006, págs. 60-62)



1.11.1.4. Riesgo Inherente

Susceptibilidad de que las operaciones, actividades de la empresa contengan errores no detectados, está totalmente fuera de control por parte del auditor. Difícilmente se puede tomar acciones que tiendan a eliminarlo, porque es propio de la operación del ente. (Maldonado M. , 2006, págs. 60-62)

1.11.1.5. Riesgo de Control

Es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna. (Maldonado M. , 2006, págs. 60-62)

1.11.1.5.1. Riesgo de Detección

Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades, existentes en las actividades y operaciones de la empresa. (Maldonado M. , 2006, págs. 60-62)

1.11.1.6. Calificación del Riesgo y Confianza

La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia o intensidad de los factores de riesgo, mide el nivel presente en cada caso, se puede medir en cuatro grados posibles:

- Mínimo
- Bajo
- Medio (moderado)
- Alto (Maldonado M. , Auditoría de Gestión, 2006, págs. 60-62)

Un nivel de riesgo mínimo está conformado, cuando en un componente poco significativo, no existe factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades sea remota. (Maldonado M. , 2006, págs. 60-62)

Un nivel de riesgo bajo, sería cuando, en un componente significativo existan factores de riesgo, pero no tan importantes, y además la probabilidad de la existencia de errores o irregularidades es baja. (Maldonado M. , 2006, págs. 60-62)



Un nivel de riesgo moderado, sería en el caso de un componente claramente significativo, donde existen varios factores de riesgo y existe la posibilidad que se presenten errores o irregularidades. (Maldonado M. , 2006, págs. 60-62)

Un nivel de riesgo alto, se encuentra cuando el componente es significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde es altamente probable que existan errores o irregularidades. (Maldonado M. , 2006, págs. 60-62)

Tabla 1. Tabla de valoración y significatividad

NIVEL DE RIESGO	DE SIGNIFICATIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE ERROR
MINIMO	NO SIGNIFICATIVO	NO EXISTEN	REMOTA
BAJO	SIGNIFICATIVO	ALGUNOS, PERO POCO IMPORTANTES	IMPROBABLE
MEDIO	MUY SIGNIFICATIVO	EXISTEN ALGUNOS	POSIBLE
ALTO	MUY	VARIOS Y SON IMPORTANTES	PROBABLE

Fuente: (Maldonado M. , 2006, págs. 60-62)

1.11.1.7. Definición de Control Interno

El Control Interno es un proceso efectuado por la junta directiva o el consejo de administración, de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Estupiñan, 2006, pág. 25)

1.11.1.7.1. Componentes del Control Interno

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como:



- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión y seguimiento

El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta solo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente fluye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)

a) Ambiente de Control

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencia la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos del control. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)

Es la base de los demás componentes de control a proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera como:

- Se estructuran las actividades del negocio.
- Se asigna una autoridad y responsabilidad.
- Se comparten y comunican los valores y creencias.
- El personal toma conciencia de la importancia del control.

Factores del ambiente de control:

- La integridad y valores éticos.
- El compromiso a ser competente.
- Las actividades de la junta directiva y el comité de auditoría.
- La mentalidad y estilo de operación de la gerencia.

- La estructura de la organización.
- La asignación de autoridad y responsabilidades.
- Las políticas y prácticas de recursos humanos.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y minimizan los riesgos. Tiene que ver



igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez, es influenciado por la historia de la entidad a su nivel de cultura administrativa. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)

b) Evaluación de Riesgos

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así, mismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)

En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)

Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes tanto de fuentes externas como internas que deben ser evaluados por la gerencia. La gerencia establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para:

- Salvaguardar sus bienes y recursos
- Mantener ventaja ante la competencia
- Construir y conservar su imagen
- Incrementa y mantener su solidez financiera
- Mantener su crecimiento . (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)

c) Actividades de Control

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)

Incluyen actividades preventivas, detectivas, correctivas tales como:

- Aprobaciones y autorizaciones.
- Reconciliaciones.



- Segregación de funciones.
- Salvaguarda de activos.
- Indicadores de desempeño.
- Fianzas y seguros.
- Análisis de registros de información
- Verificaciones.
- Revisión de desempeños operacionales.
- Seguridades físicas.
- Revisiones de informes de actividades y desempeño.
- Controles sobre procedimientos de información. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)

Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el remedio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)

d) Infomación y comunicación

Los sistemas de información están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

- Controles generales: tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También se relacionan con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos, contingencia y otros. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)
- Controles de aplicación: Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles, sufren las aplicaciones destinadas a las interfases con otros sistemas de los que recibieron entregan información. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)

Los elementos que integran este componente son:



- La información: generada internamente así como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es parte esencial de la toma de decisiones así como en el seguimiento de las operaciones. La información cumple distintos propósitos a diferentes niveles. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)
- Los sistemas integrados a la estructura: los sistemas están integrados o entrelazados con las operaciones, sin embargo, se observa una tendencia a que éstos se deben apoyar de manera contundente en la implantación de estrategias. Los sistemas de información, como elementos de control, estrechamente ligados a los procesos de planeación estratégica son un factor clave en muchas organizaciones. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)
- Los sistemas integrados a las operaciones: son medios efectivos para la realización de las actividades de la entidad. Desde luego, el grado de complejidad varía según el caso, y se observa que cada día están más integrados con las estructuras o sistemas de organización. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)
- La calidad de la información: constituye un activo, un medio y hasta una ventaja competitiva en todas las organizaciones importantes, ya que está asociada a la capacidad gerencial de las entidades. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)
- La comunicación: a todos los niveles de la organización deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de control interno, la información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar operaciones críticas. Los canales de comunicación con el exterior, son el medio a través del cual se obtiene o proporciona información relativa a clientes, proveedores, contratistas, entre otros. Así mismo, son necesarios para proporcionar información a las entidades de vigilancia y control sobre las operaciones de la entidad inclusive sobre el funcionamiento de su sistema de control. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)



e) Supervisión y comunicación

Proceso diseñado para verificar la vigencia, calidad y efectividad del sistema de control interno de la entidad, que incluye algunas de las siguientes actividades:

- Con buen criterio administrativo interno
- Supervisiones independientes = Auditoría Externa
- Auto evaluaciones = Revisiones de gerencia
- Supervisión a través de la ejecución de operaciones.

El resultado de la supervisión, en términos de hallazgos (deficiencias de control u oportunidad del mejoramiento del control), debe informarse a los niveles superiores la gerencia, comités o junta directiva. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)

1.11.1.8. Evaluación del Control Interno

1.11.1.8.1. Técnicas de Evaluación del control interno

Existen 3 técnicas para evaluar el control interno:

1.11.1.8.1.1. Cuestionarios:

Consiste en elaborar previamente una relación de preguntas sobre los aspectos básicos de la operación a investigar y a continuación se procede a obtener las respuestas a tales preguntas. Generalmente estas preguntas se formulan de tal forma que una respuesta negativa advierta debilidades en el control interno. (Cardozo, 2006)

1.11.1.8.1.2. Gráfico:

Este método tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos; en dichos dibujos se representan departamentos, archivos y en general el flujo de la información de las diferentes operaciones hasta afectar a la cuenta de mayor general.

En la práctica este resulta ser el método más eficiente para estudiar y evaluar el control interno, ya que toda la información es producto de la observación, investigación, inspección e indagaciones directas que efectúa el auditor con base



en los cuales diagrama el flujo del control interno aplicable a la información que afecta a cada una de las operaciones de la entidad. (Cardozo, 2006)

1.11.1.8.1.3. Descriptivo o Narrativo:

Consiste en la explicación, por escrito de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos científicos del control interno. Es decir, es la formulación mediante un memorando donde se documentan los distintos pasos de un aspecto operativo. (Cardozo, 2006)

1.11.2. Programa de Auditoría

Es el documento formal que utiliza el auditor como guía metodológica en la realización de sus labores; éste incluye el nombre y el objetivo del programa, los procedimientos apropiados, así como la calendarización prevista y personal involucrado. El programa indica en términos generales la descripción de actividades a desarrollar, de acuerdo a un orden y una lógica; este no es de ninguna manera limitativa sino más bien flexible ya que el auditor tiene la oportunidad de realizar las modificaciones que se consideren necesarias. (Sotomayor, 2008, pág. 72)

1.12. Ejecución

En esta etapa, se ejecuta el trabajo de auditoría, con el desarrollo de los programas y con la obtención de la evidencia suficiente, relevante y competente, basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa; evaluación de los resultados de la gestión y determinación de los hallazgos resultantes para sustentar los comentarios, las conclusiones y recomendaciones que serán incluidas en el informe. (Contraloría General del Estado, 2011, pág. 21)

1.12.1.1.1. Pruebas de Auditoría

La evidencia de auditoría se obtiene mediante pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas.

1.12.1.1.2. Pruebas de cumplimiento:

Tienen como objetivo obtener evidencia de que los procedimientos de control interno están siendo aplicados en la forma establecida. Buscan por lo tanto

asegurarse de la existencia, efectividad y continuidad del sistema de control interno, es decir, pretenden evidenciar que:

- El control existe
- El control esta funcionando con eficacia.
- El control ha estado funcionando durante todo el período. (de Lara, 2007)

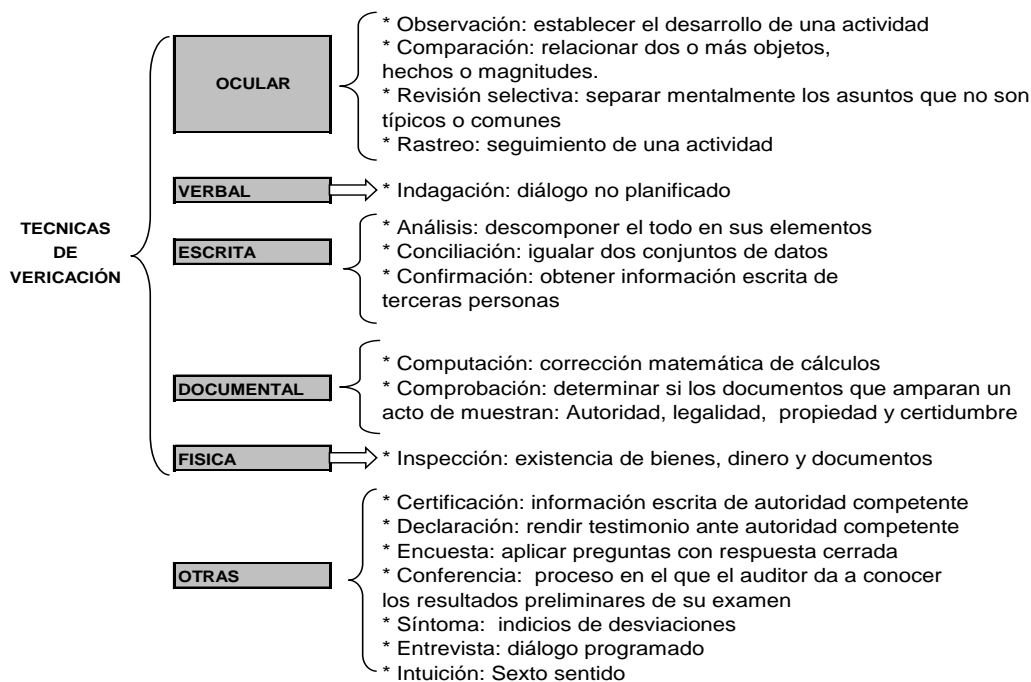
1.12.1.1.3. Pruebas Sustantivas:

Las pruebas sustantivas tienen como objeto obtener evidencia de la integridad, exactitud y validez de la información auditada. (de Lara, 2007)

1.12.1.2. Técnicas de Auditoría

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y verificación utilizados en forma común por la profesión para obtener evidencias. Los organismos superiores de control y las contralorías de algunos países adoptaron y clasificaron las técnicas de la siguiente manera:

Figura 1. Técnicas de verificación



Fuente: (Peña G. , 2013)

1.12.1.3. Papeles de Trabajo



Según las SAS (Statementson Auditing Standards) Núm. 41, define los papeles de trabajo como: “Los papeles de trabajo son registros que mantiene el auditor de los procedimientos aplicados, pruebas desarrolladas, información obtenida y conclusiones pertinentes a que se llegó en el trabajo.” (Tamayo A. , 2003, pág. 49)

1.12.1.3.1. Archivo de papeles de trabajo

Los archivos de papeles de trabajo, se dividen en:

- **Archivos Permanentes:**

En este tipo de archivos se maneja el flujo de información y documentos que servirán para este y futuros exámenes. Contiene información que cubre varios períodos de la auditoría y son de utilidad en exámenes posteriores, representando sumo interés para el administrador de la aplicación y fuente de amplia consulta relacionada con cada sistema o aplicación en particular. (Tamayo, pág. 51)

- **Archivos Corrientes:**

Se elabora para examinar cada período de auditoría a realizar, constituyéndose en evidencia del trabajo desarrollado por el auditor, mostrando todas sus fases y sirviendo como respaldo para presentar los informes respectivos. (Tamayo, pág. 51)

1.12.1.3.2. Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría son signos o símbolos convencionales que utiliza el auditor, para identificar el tipo de procedimiento, tarea o pruebas realizadas en la ejecución de un examen. El uso de marcas simples facilita su entendimiento.

Cuando el auditor trabaja sobre los elementos recibidos de la entidad, de terceros ajenos a la entidad y los confeccionados por él, no debe dejar constancia descriptiva de la tarea realizada al lado de cada importe, de cada saldo o cualquier información, por cuanto implicaría una repetición innecesaria, utilización de mayor tiempo, incremento de papeles de trabajo y dificultaría cualquier revisión posterior. (Contraloría General del Estado, 2001)

1.13. Comunicación de Resultados



Esta fase es la final del proceso de auditoría en la cual, a través del informe del auditor, se da a conocer en forma resumida o extensa el resultado de la evaluación, sus aspectos más relevantes, a opinión del auditor y las recomendaciones. (Alvin A. Arens, James K. Loebbecke, 1996)

1.13.1. Informe

Comunica los resultados de la auditoría a los dirigentes y funcionarios que correspondan los niveles de dirección facultados para ello; reducen el riesgo de que los resultados sean mal interpretados; y facilitan el seguimiento para determinar si se han adoptado las medidas correctivas apropiadas. (Alvin A. Arens, James K. Loebbecke, 1996)

1.13.1.1. Hallazgo

Es una descripción lógica, completa y ordenada de las desviaciones que ha establecido el auditor, es el resultado de la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría en la etapa de ejecución, están sustentados en hechos y evidencias obtenidas en el examen. (Peña, La Ejecución, 2013)

El hallazgo tiene 4 atributos que se presentan en la tabla siguiente:

Tabla 2. Atributos de los hallazgos

Atributo	Descripción	Significado
Condición	Situaciones actuales encontradas por el auditor, con respecto a una operación, actividad o transacción.	Lo que es.
Criterio	Es el estándar con el cual se el auditor mide la condición, son las metas que la entidad auditada esta tratando de lograr o los estandares relacionados con su logro.	Lo que debería ser.
Causa	Son las razones de las desviaciones, determina por qué la condición no cumple con el criterio.	Por qué sucede.
Efecto	Importancia realtiva del asunto, determina los resultados de as consecuencias de la condición al no cumplir con el criterio. Debe expresarse en términos cuantitativos.	La consecuencia por la diferencia entre lo que es y lo que debería ser.

Fuente: (Peña, La Ejecución, 2013)



1.13.1.2. Comentario, Conclusiones y Recomendaciones

1.13.1.2.1. Comentario:

Es la descripción de los hallazgos o aspectos trascendentales encontrados en la ejecución de la auditoría, se deben exponer en forma lógica y clara ya que constituyen la base para una o más conclusiones y recomendaciones. Los comentarios pueden referirse a uno o varios hallazgos, constituyen la desviación que el auditor ha observado o encontrado; contiene hechos y otra información obtenida. (Contraloría General del Estado, 2001)

1.13.1.2.2. Conclusiones:

Juicios básicos y profesionales relacionados con los hallazgos y comentarios que hace el auditor, divulgado a través del denominado informe de auditoría, respaldados en las evidencias obtenidas en un determinado examen y fundamentados en situaciones objetivas y reales. (AUDITOR.COM, s.f.)

1.13.1.2.3. Recomendaciones

Son acciones correctivas sugeridas por el auditor dirigidas a superar la causa de los hallazgos, deben ser específicas y oportunas, expresadas en tono constructivo, factibles y económicas, reflejarán el criterio y experiencia del auditor y ayudarán a mejorar la utilización de los recursos existentes. (Peña G. , 2013)



CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA

2.1. Antecedentes

2.1.1. Reseña Histórica

Se inició en la Vargas Machuca y Lamar, con tres personas la que inicio con este negocio fue la Sra. Elvia Castro donde se vendían las planchas solo enteras, después de diez años se abrió el segundo Local ubicado en la calle Mariscal Lamar y la Gran Colombia implementando por primera vez una máquina cortadora incrementando sus ventas y su personal. De acuerdo a su crecimiento se vieron en la necesidad de abrir un tercer local ubicado en la Av. de las Américas y Don Bosco, implementando un nuevo servicio de enchapado y una actualización de un SOFTWARE para la optimización de corte.

Debido a la gran demanda se cierra el primer local y lo reapertura con mayor capacidad en las instalaciones para servir mejor a sus clientes dotándolos de parqueadero en las calles Bolívar y Vargas Machuca. Convirtiéndose en Matriz el local número dos.

La Empresa debido a su crecimiento y la necesidad de satisfacer la necesidad de sus clientes se vieron la necesidad de abrir otro local ubicado en la Avenida Gonzales Suárez y hasta el momento se está construyendo otro local en la ciudad de Azogues. Al momento de encuentra administrada por la Familia Figueroa conformada por cuatro socios.

2.1.2. Base Legal de la Compañía:

MADERCENTER CÍA. LTDA., se constituyó en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, el 14 de marzo del 2012, rigiéndose por las leyes vigentes en el Ecuador.

Compareciendo para el otorgamiento de la escritura de constitución los señores ingenieros: LUCAS RODRIGO FIGUEROA BELTRÁN, ESTEBAN SANTIAGO FIGUEROA CASTRO, RODRIGO FABIAN FIGUEROA CASTRO Y GALO FERNANDO FIGUEROA CASTRO; constituyendo una compañía de



responsabilidad limitada. El capital social de la compañía es de CUATROSCIENTOS dólares de los Estados Unidos de América, dividido en cuatrocientas participaciones iguales e indivisibles de UN DÓLAR de los Estados Unidos de América.

Tabla 3. Aporte de capital de los socios

SOCIO	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	NÚMERO DE PARTICIPACIONES
Figueroa Beltrán Lucas	US\$ 388,00	US\$ 388,00	388
Figueroa Castro Esteban	US\$ 4,00	US\$ 4,00	4
Figueroa Castro Rodrigo	US\$ 4,00	US\$ 4,00	4
Figueroa Castro Galo	US\$ 4,00	US\$ 4,00	4
TOTAL	US\$ 400,00	US\$ 400,00	400

Fuente: ESCRITURA DE CONSTITUCION DE MADERCENTER CIA. LTDA.
Elaboración: MADERCENTER CIA. LTDA.

La compañía está ubicada en el cantón Cuenca, provincia del Azuay, pudiendo establecer agencias o sucursales en cualquier lugar del país, previo el cumplimiento de los requisitos legales correspondientes.

2.2. La Compañía

2.2.1. Perspectivas de la empresa

2.2.1.1. Misión

Cubrir las necesidades exigentes del mercado local ofreciendo a nuestros productos y servicios de excelente calidad en tableros, accesorios y productos complementarios necesarios para la elaboración y colocación de muebles.

2.1.1.1. Visión:



Queremos ser una empresa líder en la distribución de tableros en el mercado de la Zona Austral convirtiéndose en mega almacenes implementados con todo los materiales y accesorios necesarios para la elaboración y colocación de muebles, satisfaciendo exigentes necesidades que demanda el mercado con productos de excelente calidad y precios justos.

2.2.1.2. Objetivos de la compañía

2.2.1.2.1. Objetivo General

El objetivo principal de Madercenter Cía. Ltda., es la distribución y comercialización de tableros de madera, accesorios y productos complementarios para muebles.

2.2.1.3.1.2. Objetivos Específicos

- Presentar semestralmente los estados financieros para toma de decisiones por parte de los socios que constituye la empresa.
- Lograr un estilo de gestión que optimice el proceso de importación que permita mantener relaciones perdurables con todos los proveedores y conseguir nuevas marcas.
- Incrementar el número de clientes, ofreciéndoles un trato cordial y satisfacer sus necesidades con un servicio de excelencia.
- Lograr el mayor rendimiento del capital humano dentro de la empresa a través de modelos que permitan el desarrollo y crecimiento de los colaboradores.
- Conseguir mercadería de calidad, cantidad necesaria y momento adecuado, con un precio justo y de proveedores confiables minimizando los costos y aumentando rentabilidad.

2.2.1.3. Estrategias

- Calidad en el servicio.
- Abasto suficiente y constante.
- Liderazgo en el mercado.
- Identidad y responsabilidad social.
- Desarrollo personal y comercial con un enfoque humano.
- Actitud y aptitud orientada al servicio.



2.2.1.4. Principios Institucionales

- Resultados económicos: Buscamos permanentemente la creación de valor sostenible.
- Conducta empresarial: Mantenemos un compromiso empresarial ético y transparente con niveles elevados de gobernabilidad.
- Conducta individual: Exigimos una conducta personal honesta, íntegra y transparente.
- Relaciones con nuestros clientes: Promovemos relaciones de confianza en el largo plazo con nuestros clientes, ofreciendo productos de calidad, innovadores y sustentables y servicios de excelencia.
- Relaciones con nuestros colaboradores: Desarrollamos equipos de alto desempeño, en un ambiente laboral sano, seguro y basado en el respeto de los Derechos Humanos.
- Relaciones con nuestras comunidades, proveedores, sociedad y medioambiente: Nos comprometemos a interactuar con nuestros vecinos, comunidades, proveedores, sociedad y medio ambiente, fundamentados en el respeto mutuo y la cooperación.

2.2.2. Estructura Orgánica

2.1.1.2. Organigrama

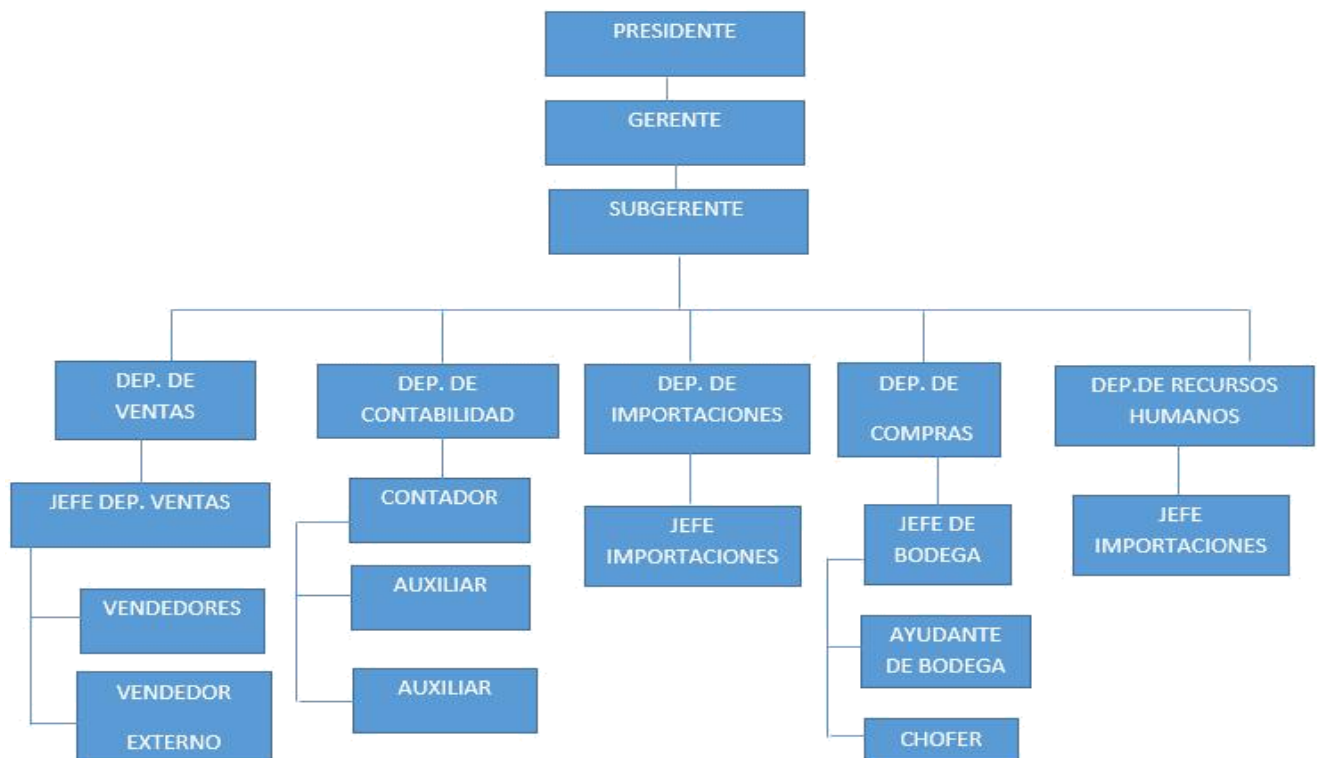


Figura 2. Organigrama

Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

MARITZA JESSENIA ABAD IGLESIAS
ANDREA GABRIELA GUEVARA CONTRERAS



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Elaboración: MADERCENTER CIA LTDA.



2.2.2.1. Distribución de funciones

La estructura organizativa responde al principio de división de funciones las que se cumplen por los diferentes niveles administrativos evitando de esta manera la superposición jerárquica, omisión, o superposición de las responsabilidades de la compañía.

Organización Interna:

- Nivel Ejecutivo: responsable de ejecutar, planificar, orientar, organizar. Está integrado por el gerente, los accionistas y el presidente.
- Nivel Asesor y Apoyo: aconseja, informa, define, recomienda. Está dirigido por el departamento administrativo y financiero.
- Nivel Operativo: ejecuta, transforma, materializa, hace. Está integrado por el departamento de comercialización.

2.2.2.2. Personal de la Compañía

Tabla 4. Relación del personal de la Compañía

CARGO	NOMBRE
GERENTE	FIGUEROA CASTRO RODRIGO FABIAN
ADMIN. LOCALES	ALVAREZ SANTACRUZ MARIA PATRICIA
ADMIN. LOCALES	FIGUEROA CASTRO GALO FERNANDO
AUX. SER. TECNICO	LITUMA GUAMAN GUSTAVO PATRICIO
AUX. SERVICIOS	ALBURQUEQUE LAZO MARLON EMILIO
AUX. SERVICIOS	CHASI TENECOTA MARIA DEL ROCIO
AUX. SERVICIOS	CHIMA MARTINEZ PEDRO GIOVANNY
AUX. SERVICIOS	LOJA FERNANDEZ ADRIAN FERNANDO
AUX. SERVICIOS	TORRES TORRES PAOLA STEFANIA
AUXILIAR BODEGA	MERCHAN GALLEGOS MILTON TEOFILO
AUXILIAR BODEGA	MORAN MAQUILON EDISON EUSEBIO
AUXILIAR BODEGA	PESANTEZ LUZURIAGA FREDI FERNANDO



CARGO	NOMBRE
AUXILIAR BODEGA	SUQUI FERNANDEZ EDISON BOLIVAR
AUXILIAR BODEGA	VELENTANGA LEON ERIKA PRISCILA
AUXILIAR CONTABLE	CALLE AVILA KARINA ELIZABETH
AUXILIAR CONTABLE	SANCHEZ GODOY MARIA FERNANDA
AUXILIAR CONTABLE	ULLOA MOSCOSO MARIA EUGENIA
CAJERA	GUILLEN MOGROVEJO TATIANA PRISCILA
CAJERA	MACAS TORRES MARIA INES
CHOFER	AYAVACA PEREZ PEDRO FABIAN
CHOFER	BUELE MOROCHO RAFAEL SANTIAGO
CHOFER	CAPELO FLORES PABLO JUSTINO
CHOFER	DÉLGADO CARPIO KLEVER HIDALGO
CHOFER	GUERRERO GUERRERO GALO DAVID
CHOFER	GUILLERMO GUILLERMO SAUL ABRAHAM
CHOFER	PINOS CACERES JAIME EDUARDO
ESTIBADOR	AREVALO MOROCHO JUAN PABLO
ESTIBADOR	ARIAS YANQUE ANGEL BACILIO
ESTIBADOR	ARPI LOJANO LUIS ANDRES
ESTIBADOR	BANEGAS PANGOL PAUL ESTEBAN
ESTIBADOR	BARBECHO BARBECHO MIGUEL ANGEL
ESTIBADOR	LALVAY TACURI WILMER FERNANDO
ESTIBADOR	MEJIA OTAVALO DIEGO FERNANDO
ESTIBADOR	ORDÓÑEZ REINOZO SEGUNDO FABIAN
ESTIBADOR	PEÑALOZA LAZO KLEVER ROBERTO
ESTIBADOR	SISALIMA LLAGUARIMA EDWIN GONZALO
ESTIBADOR	SUQUI LOJA DARWIN ARMANDO
ESTIBADOR	ZUÑA CABRERA JOSE ANDRES
MENSAJERO	SANCHEZ GODOY PABLO ANDRES
VENDEDOR	BRITO ROMERO ADRIAN AUGUSTO
VENDEDOR	ARPI LOJANO MARIA JOSE



CARGO	NOMBRE
VENDEDOR	BANEGAS ALVAREZ ANA FERNANDA
VENDEDOR	DELGADO JAIGUA ANDREA ESTEFANIA
VENDEDOR	MACAS TORRES LORENA DEL CISNE
VENDEDOR	PACHECO CORDERO SONIA KARINA
VENDEDOR	REGALADO AGUILAR CARMEN MARLENE
VENDEDOR	YASCARIBAY ZHAÑAY SANDRA PATRICIA

Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaboración: Autores

2.2.3. Manual de funciones

Tabla 5. Manual de funciones cajera

MANUAL DE FUNCIONES
CARGO: CAJERA
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">○ Atención al cliente.○ Limpieza del local.○ Optimización de cortes.○ Pagos de caja chica.○ Entrega de Dinero.○ Cuadros de Caja.○ Entrega de Documentos.

Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaboración: Autores



Tabla 6. Manual de funciones chofer

MANUAL DE FUNCIONES
CARGO: CHOFER
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">○ Entrega de Materiales.○ Transportación de materiales. ○ Realización de cobros.○ Mantenimiento y Limpieza del vehículo.○ Ayudar en lo que la empresa lo requiera.

Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.
Elaboración: Autores

Tabla 7. Manual de funciones operario

MANUAL DE FUNCIONES
CARGO: OPERARIO
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">○ Realización de los cortes.○ Entrega de Materiales.○ Despacho de materiales.○ Almacenamiento de los materiales.○ Sacar Faltante de los Materiales.○ Carga y Descarga de materiales.

Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.
Elaboración: Autores



Tabla 8. Manual de funciones vendedor

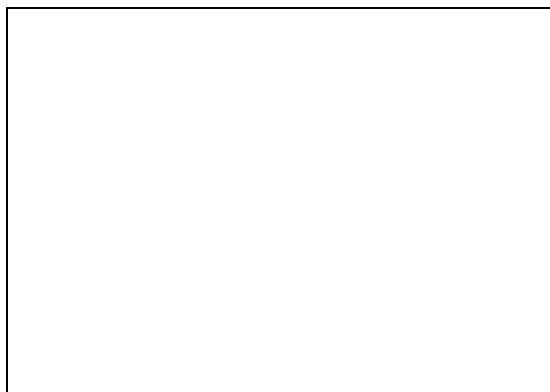
MANUAL DE FUNCIONES
CARGO: VENDEDOR
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">○ Toma de Pedidos.○ Optimización de plan de cortes.○ Realización de Proformas.○ Limpieza de su área de trabajo y del almacén.○ Despacho de accesorios.○ Entrega de órdenes de corte.

Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaboración: Autores

Tabla 9. Manual de funciones bodeguero

MANUAL DE FUNCIONES
CARGO: BODEGUERO.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">○ Realización de cortes.○ Recepción de materiales.○ Emisión de Guías de Remisión.○ Descargue de materiales.○ Entrega de materia cortada.○ Limpieza de la maquinaria.○ Limpieza de su área de trabajo.○ Despacho de pedidos.○ Revisión de despachos.



Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaboración: Autores

Tabla 10. Manual de funciones enchapador

MANUAL DE FUNCIONES
CARGO: ENCHAPADOR.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">○ Enchapado de cantos.○ Limpieza y mantenimiento de la máquina.○ Despacho de materiales.○ Cargue y descargue de materiales.○ Almacenamiento de materiales.○ Otras actividades encomendadas.

Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaboración: Autores



2.1.2. Manual de Procedimientos

Tabla 11. Manual de procedimiento chofer

CARGO: CHOFER
PROCEDIMIENTOS.
<ol style="list-style-type: none">1. Revisión del carro.2. Recibir llaves, celular, localizador.3. Cargar la mercadería.4. Llevar la mercadería.5. Entrega de la mercadería.6. Entrega del camión en la empresa.7. En la oficina dejar lo recibido al iniciar la jornada.

Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaboración: Autores

Tabla 12. Manual de procedimiento cortador

CARGO: CORTADOR
PROCEDIMIENTOS.



1. Revisión de la máquina.
2. Revisión de cortes.
3. Encendido de la máquina.
4. Realización de los cortes.
5. Colocación de las piezas cortadas.
6. Apagado de la máquina.
7. Limpieza de la máquina.

Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaboración: Autores

Tabla 13. Manual de procedimiento facturadora/cajero

CARGO: FACTURADORA/CAJERO

PROCEDIMIENTOS.

1. Encendido de la computadora.
2. Ingresar al sistema.
3. Revisión de la impresora y papel para la impresión.
4. Ingresar los códigos para la respectiva facturación.
5. Envío de la misma.
6. Realizar los cobros.
7. Hacer e cuadre diario.
8. Apagado de la máquina.

Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaboración: Autores



Tabla 14. Manual de procedimiento vendedor

CARGO: VENDEDOR
PROCEDIMIENTOS.
<ol style="list-style-type: none">1. Encendido del computador.2. Ingresar al sistema para las respectivas proformas.3. Ingreso al sistema de optimización.4. Organizar y limpiar el área de trabajo.5. Atención respectiva al cliente.6. Entrega el plan de corte al operario.7. Apagado del computador.

Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaboración: Autores

Tabla 15. Manual de procedimiento enchapador

CARGO: ENCHAPADOR
PROCEDIMIENTOS.
<ol style="list-style-type: none">1. Verificación de la máquina.2. Encendido de la máquina.3. Colocación de la cinta respectiva para el enchapado.4. Revisión de la pega.5. Almacenaje de las piezas enchapadas.6. Apagado de la máquina.7. Limpieza de la máquina.

Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaboración: Autores



Tabla 16. Manual de procedimiento bodeguero

CARGO: BODEGUERO
PROCEDIMIENTOS.
<ol style="list-style-type: none">1. Encendido del computador.2. Ingreso al sistema.3. Revisión de los planes de corte.4. Corte de planchas.5. Recepción de mercadería entrante.6. Despacho de cortes.7. Apagado del computador.

Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaboración: Autores

2.1.3. Actividad Económica

La Compañía se dedica a la importación, comercialización, intermediación, distribución al por mayor o menor de: madera, productos elaborados con madera, artículos de ferretería en general, todo tipo de material utilizado en el área de la construcción, máquinas, equipos, artículos e instrumentos de seguridad, sus partes, piezas, repuestos e insumos, utilizados en el área de la construcción y la industria en general.



CAPÍTULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS APLICADA A LA COMPAÑÍA MADERCENTER CÍA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA.”

3.1. Orden de Trabajo

ORDEN DE TRABAJO Nº 01 A.I-11-2015

Fecha: 4 de diciembre del 2015

Asunto: Examen al Sistema de Ventas de MADERCENTER Cía. Ltda.

De: Ing. Genaro Peña “Auditor - Supervisor”

Para: Andrea Guevara - “Auditor - Jefe de Equipo”

MOTIVO DEL EXAMEN:

La Auditoría de Gestión al Sistema de Ventas de MADERCENTER Cía. Ltda., se realizará por solicitud a Gerencia según oficio Nº 001 del 04 de diciembre del 2015 y para aplicarlo en el trabajo de graduación.

OBJETIVO GENERAL:

Verificar que el Sistema de Ventas esté alcanzando los niveles establecidos por la compañía, ampliando su cobertura y brindando satisfacción a los clientes.

ALCANCE:

El alcance de este examen comprenderá el estudio de los planes y programas de ventas, políticas y estrategias, estructura organizativa y funciones, procedimientos, talento humano, publicidad, clientes, competencia, precios, coordinación y medidas de control.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- Comprobar que se hayan alcanzado los objetivos y metas establecidos en los planes y programas del departamento de ventas.



- Verificar que las políticas y estrategias del sistema guían la acción de la compañía y aportan para alcanzar los objetivos y metas.
- Evaluar que las funciones asignadas y delegadas en el sistema de ventas de acuerdo a la estructura organizativa de la compañía.
- Verificar si los procedimientos establecidos facilitan la gestión de ventas.
- Verificar si el personal designado para el área de ventas sea idóneo.
- Verificar que la publicidad este dando a conocer los bienes y servicios que ofrece la compañía.
- Evaluar si los bienes y servicios ofrecidos a los clientes son de calidad, la atención brindada es oportuno y eficiente.
- Comprobar si la empresa evalúa periódicamente sus oportunidades frente a la competencia.
- Evaluar si los precios son establecidos conjuntamente con el área de ventas.
- Comprobar que exista una adecuada coordinación entre el personal de ventas y su jefe, también con los departamentos de compras e inventarios.
- Verificar que las medidas de control interno contribuyan al manejo del departamento de ventas.

ÉNFASIS:

Se pondrá énfasis en el cumplimiento de los niveles de ventas establecidos.

EQUIPO DE TRABAJO

Tabla 17. Equipo de Trabajo

NOMBRE	DENOMINACIÓN	DIAS/HOMBRE
Andrea Guevara	Auditor – Jefe de Equipo	120
Maritza Abad	Auditor	120

Fuente: Trabajo de Titulación.

Elaboración: Autores

La supervisión la realizará el Ing. Genaro Peña.

COSTO APROXIMADO

El monto para esta auditoría es de \$ 500, los mismos que serán financiados con ingresos propios.

FECHA DE TERMINACIÓN

El examen al sistema de ventas se llevará a cabo a partir del 9 de noviembre del 2015 hasta el 2 de abril del 2016.

FIRMA



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Ing. Genaro Peña



3.2. Planificación Estratégica del Examen

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS APLICADA A LA COMPAÑÍA MADERCENTER CÍA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA.”

MOTIVO DEL EXAMEN:

Por haber recibido la orden de trabajo N° 001 con fecha 4 de diciembre del 2015 y por la solicitud a gerencia según oficio N° 001 del 4 de diciembre del 2015.

La Auditoría de Gestión al Sistema de Ventas de MADERCENTER Cía. Ltda., se realizará por solicitud a Gerencia según oficio N° 001 del 04 de diciembre del 2015 y para aplicarlo en el trabajo de graduación.

OBJETIVO GENERAL:

Verificar que el Sistema de Ventas esté alcanzando los niveles establecidos por la compañía, ampliando su cobertura y brindando satisfacción a los clientes.

ALCANCE:

El alcance de este examen comprenderá el estudio de los planes y programas de ventas, políticas y estrategias, estructura organizativa y funciones, procedimientos, talento humano, publicidad, clientes, competencia, precios, coordinación y medidas de control.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- Comprobar que se hayan alcanzado los objetivos y metas establecidos en los planes y programas del departamento de ventas.
- Verificar que las políticas y estrategias del sistema guían la acción de la compañía y aportan para alcanzar los objetivos y metas.
- Evaluar que las funciones asignadas y delegadas en el sistema de ventas de acuerdo a la estructura organizativa de la compañía.
- Verificar si los procedimientos establecidos facilitan la gestión de ventas.
- Verificar si el personal designado para el área de ventas sea idóneo.



- Verificar que la publicidad este dando a conocer los bienes y servicios que ofrece la compañía.
- Evaluar si los bienes y servicios ofrecidos a los clientes son de calidad, la atención brindada es oportuno y eficiente.
- Comprobar si la empresa evalúa periódicamente sus oportunidades frente a la competencia.
- Evaluar si los precios son establecidos conjuntamente con el área de ventas.
- Comprobar que exista una adecuada coordinación entre el personal de ventas y su jefe, también con los departamentos de compras e inventarios.
- Verificar que las medidas de control interno contribuyan al manejo del departamento de ventas.

ÉNFASIS:

- Se pondrá énfasis en el cumplimiento de los niveles de ventas establecidos.

PROCESO METODOLÓGICO DEL EXAMEN AL SISTEMA DE VENTAS

1. PLANIFICACIÓN

Primera fase del proceso metodológico al sistema de ventas dirigido a obtener información, conocimientos y a evaluar el control interno, el cual consistirá de dos subfases: (Peña G. , 2013)

1.1. Diagnóstico Preliminar

- **Objetivos**
 - ✓ Obtener y/o actualizar la información y conocimientos del sistema de ventas. (Peña G. , 2013)
 - ✓ Familiarizar al Equipo de trabajo con las actividades sustantivas y adjetivas del sistema de ventas. (Peña G. , 2013)
 - ✓ Concretar las áreas de intervención por parte del equipo. (Peña G. , 2013)
- **Resultados**
 - ✓ **Reporte** de los resultados del diagnóstico que contendrá el conocimiento acumulado del área de ventas en lo referente a: los planes y programas de



ventas, políticas y estrategias, estructura organizativa, presupuestos, procedimientos, talento humano, publicidad, clientes, precios, canales de distribución, coordinación y medidas de control, capacitación y asesoramiento, este reporte será de uso exclusivo del equipo de auditoría y debe ser aprobado por el supervisor. (Peña G. , 2013)

- ✓ **La estructuración del archivo** que manejará el flujo de información y documentos del examen al sistema de ventas estará clasificado en:
 - Archivo Permanente: es el conjunto de información y/o documentos de naturaleza histórica o continua, que se necesitan para realizar este examen y futuros exámenes. (Peña G. , 2013)
 - Archivo Corriente: Son todos los papeles de trabajo que se utilizan para el examen que se realiza. (Peña G. , 2013)
- ✓ Programa de la planificación específica. (Peña G. , 2013)

1.2. Planificación Específica

- **Objetivos**
 - ✓ Evaluar el control interno del sistema de ventas por componentes. (Peña G. , 2013)
 - ✓ Evaluar y calificar el riesgo de auditoría. (Peña G. , 2013)
 - ✓ Identificar áreas críticas. (Peña G. , 2013)
 - ✓ Establecer enfoques del examen. (Peña G. , 2013)
- **Resultados para la empresa:**
 - ✓ Informe de la evaluación del control interno del sistema de ventas que junto al asesoramiento del equipo de auditores, permitirá mejorar la efectividad del mismo. (Peña G. , 2013)
- **Resultados para el equipo:**
 - ✓ Informe (Peña G. , 2013)
 - ✓ Matriz calificación del riesgo. (Peña G. , 2013)

Se pueden evaluar los siguientes tipos de Riesgos:



- Riesgo inherente: es el que se da por las características del negocio, probabilidad de que las actividades, operaciones y sistemas contengan errores e irregularidades. (Peña G. , 2013)
- Riesgo de Control: atribuible al sistema de control incluyendo la auditoría interna, probabilidad de que el sistema de control no detecte errores. (Peña G. , 2013)
- Riesgo de Detección: por la naturaleza, alcance y oportunidad de aplicación de procedimientos, probabilidad de que los procesos, técnicas y prácticas que realiza el auditor no detecte errores. (Peña G. , 2013)

Estos riesgos serán evaluados en función a sus niveles que pueden ser:

- Alto: Cuando un componente sea claramente significativo, con diferentes factores de riesgo y sea totalmente probable que existan irregularidades. (Peña G. , 2013)
 - Medio: Cuando un componente sea significativo donde existan varios factores de riesgo y donde sea posible la existencia de irregularidades. (Peña G. , 2013)
 - Bajo: Cuando un componente significativo tiene factores de riesgo pero poco importantes y existe baja probabilidad de ocurrencia. (Peña G. , 2013)
- ✓ Plan de muestro que defina los diferentes tipos de pruebas que vamos a utilizar. (Peña G. , 2013)

Las pruebas se clasifican en:

- Pruebas Sustantivas: verificar la razonabilidad de las afirmaciones administrativas: saldos de cuentas y operaciones. (Peña G. , 2013)
- Pruebas de Cumplimiento: determina el grado de cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para el funcionamiento de la estructura de control interno. (Peña G. , 2013)
- Pruebas de doble finalidad: evalúan el grado de cumplimiento de los procedimientos de control. (Peña G. , 2013)



- ✓ Papeles de trabajo de la etapa ordenados de acuerdo a los archivos. (Peña G. , 2013)
 - Papeles de Trabajo: Son registros que mantiene el auditor de los procedimientos aplicados, pruebas desarrolladas, información obtenida y conclusiones pertinentes a las que se llegó en el trabajo. (Peña G. , 2013)
- ✓ Programa detallado de la ejecución. (Peña G. , 2013)

2. EJECUCIÓN

Orientada a aplicar las pruebas, procedimientos de auditoría para evaluar la eficiencia, eficacia y economía e identificar hallazgos. (Peña G. , 2013)

• **Objetivos**

- ✓ Aplicar pruebas, procedimientos de conformidad con el enfoque que permita evaluar la eficiencia, eficacia y economía. (Peña G. , 2013)
- ✓ Identificar y desarrollar hallazgos de auditoría. (Peña G. , 2013)

• **Resultados**

- ✓ Hallazgos: es el resultado de la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría en la etapa de la ejecución. Deben ser descritos en forma lógica, completa, ordenada y considerando los siguientes atributos:
 - Condición: Lo que es, la situación encontrada. (Peña G. , 2013)
 - Criterio: Lo que debería ser, la norma, el estándar, el índice. (Peña G. , 2013)
 - Efecto: Lo que representa para la empresa, de ser posible en términos cuantitativos. Es la diferencia entre el criterio y condición. (Peña G. , 2013)
 - Causa: Por qué sucedió. (Peña G. , 2013)
- ✓ Conclusiones: juicio personal del auditor sobre el hallazgo. (Peña G. , 2013)
- ✓ Recomendaciones: acciones correctivas sugeridas por el auditor para superar los hallazgos. (Peña G. , 2013)

3. CONCLUSIÓN

Última etapa enfocada y orientada a terminar el examen y entregar el informe final. (Peña G. , 2013)



- **Objetivos**

- ✓ Dar a conocer los resultados del examen concluido. (Peña G. , 2013)
- ✓ Concluir labores de auditoría. (Peña G. , 2013)
- ✓ Entregar informe de auditoría. (Peña G. , 2013)

- **Resultados**

- ✓ Informe de Auditoría: documento profesional en el que se describe los resultados del examen practicado, el cual contiene comentarios de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones. (Peña G. , 2013)

Para la entrega del informe se debe seguir el siguiente proceso:

- Consolidar y redactar el borrador del informe. (Peña G. , 2013)
- Ejecutar una conferencia en donde se dará a conocer y se discutirá el contenido de los resultados del borrador del informe. (Peña G. , 2013)
- Redacción del informe final incluyendo las reacciones que se dieron después de la conferencia del borrador del informe por parte de los directivos de la compañía. (Peña G. , 2013)
- Entrega del informe final. (Peña G. , 2013)



ÍNDICES O REFERENCIAS DE EXAMEN

Es necesaria la anotación de índices o códigos alfanuméricos dentro de nuestro examen, los cuales permitirán identificar los papeles de trabajo estos son:

Tabla 18. Índices o referencia de examen

P	Planificación.
PP	Planificación Preliminar.
PP/p	Programa de la Planificación Preliminar.
PPBL	Base legal.
PPP	Planes y Programas.
PPV	Varios.
PE	Planificación Específica.
PE/p	Programa de la Planificación Específica.
PEAC	Ambiente de Control.
PER	Evaluación de Riesgos.
PEAC	Actividades de Control.
PEI	Información y Comunicación.
PES	Supervisión y Seguimiento.
PEV	Varios.
E	Ejecución.
E/p	Programa de Ejecución.
EP	Evaluación de la Planificación
EO	Evaluación de la Organización
ER	Evaluación de Resultados
EV	Evaluaciones Varias
C	Conclusión
CBI	Borrador del Informe
CCF	Conferencia Final
CID	Informe Definitivo

Fuente: Trabajo de titulación

Elaboración: los Autores



MARCAS DE AUDITORÍA

Las marcas de auditoría son símbolos utilizados por el auditor para identificar los procedimientos, tareas o pruebas realizadas en la ejecución del examen. Estas permiten conocer, cuales son los componentes que fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Las marcas que se utilizarán dentro del examen son:

Tabla 19. Marcas de Auditoría

Descripción	Marca
Cálculos	Σ
Rastreado	®
Indagado	Λ
Analizado	\bar{A}
Inspeccionado	i
Comparado	
Autorizado	@
Incumplimiento	Ø
Revisado	√

Fuente: Trabajo de titulación

Elaboración: los Autores

TERMINOLOGÍA

Aprovisionamiento:

Conjunto de tareas necesarias para poner a disposición de la empresa, en el momento, en la cantidad idónea, en el lugar preciso y con la calidad deseada, los materiales y productos necesarios para la realización de sus fines, al menor coste posible. (Ideanto arquitectura de la comunicación, 2013)

Bodega:



Es un área o depósito temporal de las mercaderías que allí se guardan.
(Espindola, s.f.)



Cartera:

Son las deudas que los clientes tienen con nuestra empresa, y están originadas en las ventas que se hacen a crédito o como popularmente las conocemos, ventas fiadas. (Gerencie.com , s.f.)

Clientela:

Conjunto de personas o entidades que habitualmente compran un determinado producto o utilizan un servicio. (Ideanto arquitectura de la comunicación, 2013)

Competencia:

En el sentido de actividad, la competencia consiste en las diversas formas en las que las empresas que producen o venden un mismo producto, rivalizan entre ellas para obtener los resultados deseados. (SlideShare, 2013)

Condiciones de venta:

Son el tipo o forma de pago que un cliente utiliza para la compra de un producto o servicio. Por ejemplo, contado, tarjeta de crédito, financiación, entre otras. (Joooa-tecnología, s.f.)

Distribución:

La distribución es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean. (Thompson I. , 2007)

Eficacia o efectividad:

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto. (auditoriaopertivayadministrativadued, s.f.)



Eficiencia:

"Eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados" (Thompson, 2008)

Economía:

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna. (auditoriaopertivayadministrativadued, s.f.)

Lista de Precios:

La cantidad que se cotiza en el catálogo de una empresa. El precio que se recomienda vender un producto antes de dar cualquier descuento. (degerencia.com, s.f.)

Margen de utilidad:

Diferencia entre ingresos y gastos totales, incluyendo impuestos, expresada en un porcentaje de los ingresos. (definicion.org, s.f.)

Mercado:

Es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio. (Kotler; Armstrong; Cámara y Cruz, pág. 10)

Metodología:

El concepto hace referencia al plan de investigación que permite cumplir ciertos objetivos en el marco de una ciencia. Cabe resaltar que la metodología también puede ser aplicada en el ámbito artístico, cuando se lleva a cabo una observación rigurosa. Por lo tanto, puede entenderse a la metodología como el conjunto de procedimientos que determinan una investigación de tipo científico o marcan el rumbo de una exposición doctrinal. (Definición.de, s.f.)



Nivel de precios:

Valor de los bienes y servicios que se transan en una economía en un momento específico. (MIMI.Economía, s.f.)

Plan de ventas:

Es un conjunto de actividades, ordenadas y sistematizadas, en donde se proyectan las ventas periódicamente que se estiman realizar en el siguiente ejercicio. (ciclog.blogspot.com, s.f.)

Precio:

El precio es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio. (Thompson I. , 2006)

Principios:

Son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización. (americo.usal.es)

Procesos:

Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea. (Definición ABC, s.f.)

Supervisión:

Es la acción de inspeccionar, controlar, ya sea un trabajo o un tipo de actividad y siempre es ejercida por parte de un profesional superior ampliamente capacitado para tal efecto. (DefiniciónABC, s.f.).



EVALUACIÓN GLOBAL DEL RIESGO

En el examen al sistema de ventas se evaluará y analizará el riesgo inherente a través de los siguientes factores:

- Desconocimiento de la situación del sistema de control interno al no haberse realizado ninguna auditoría de gestión
- Ejecución de procesos con un plan operativo anual, el cual no está bien definido.
- Incipiente control interno en el sistema de ventas
- Las políticas de ventas no están adecuadamente establecidas y difundidas.
- Para la evaluación de los niveles de venta no se toman en cuenta los presupuestos.

RECURSOS

- **Recurso Humano**

Tabla 20 Recurso Humano

NOMBRE	DENOMINACIÓN	DIAS/HOMBRE
Andrea Guevara	Auditor – Jefe de Equipo	120
Maritza Abad	Auditor	120

Fuente: Trabajo de titulación
Elaboración: los Autores

La supervisión se va a efectuar por el Ing. Genaro Peña.

Materiales

Tabla 21. Materiales

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Esferos	Unidad	12	4,5
Papel Bond	Resmas	2	8,00
Cuadernos	Unidad	3	3,30
Lápices	Unidad	6	1,80
Borradores	Unidad	3	0,60
Folder	Unidad.	2	6,00
Corrector	Unidad	2	3,00
Varios	Unidad		20,00
TOTAL			47,20

Fuente: Trabajo de titulación



Elaboración: los Autores

COSTO APROXIMADO DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión realizada al Sistema de Ventas de “MADERCENTER Cía. Ltda.” tendrá un costo de \$ 500.

FECHA DE TERMINACIÓN DEL EXAMEN

El examen realizado al sistema de ventas de MADERCENTER Cía. Ltda. será el día 24 de Junio del 2016.

Tabla 22. Cronograma

CRONOGRAMA

Etapas	Fase	Desarrollo	Comunicación De Resultados	Total
Proceso Metodología				
Planificación Horas				
<ul style="list-style-type: none"> • <u>D. Preliminar 12</u> <ul style="list-style-type: none"> • Auditor Senior 6 • Auditor Junior 6 • <u>P. Especifica 18</u> <ul style="list-style-type: none"> • Auditor Senior 9 • Auditor Junior 9 	30	20	10	30
Ejecución	70	60	10	70
<ul style="list-style-type: none"> • Auditor Senior 35 • Auditor Junior 35 				
Conclusión	20	15	5	20
<ul style="list-style-type: none"> • Auditor Senior 10 • Auditor Junior 10 				
Total	120	95	25	120



3.3. ETAPAS.

3.3.1. Planificación.

3.3.1.1. Planificación Preliminar.

3.3.1.1.1. Programa de la Planificación Preliminar.

Tabla 23. Programa de Planificación Preliminar

MADERCENTER CIA. LTDA. SISTEMA: VENTAS 14 DE DICIEMBRE 2015				
				PP/p
REF: Programa de Planificación Preliminar				
No	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.	REALIZADO	SUPERVISADO
			Nombre	Nombre
	OBJETIVOS			
	Obtener y/o actualizar la información y conocimientos del sistema de ventas de MADECENTER Cía. Ltda. Familiarizar al Equipo de trabajo con las actividades sustantivas y adjetivas del sistema de ventas Concentrar las áreas de intervención por parte del equipo			
	PROCEDIMIENTOS			
1	Programe reuniones con:			
1.1				



	Gerente y Jefe de Ventas de la empresa para:	OT001	AGC/MAI	ING. PEÑA
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Darle a conocer el inicio del examen. ✓ Indicarle los objetivos del examen y los resultados esperados. ✓ Fijar fechas de comunicación de los resultados del examen. ✓ Indagarle sobre riesgos relacionados con el área de ventas. ✓ Pedirle apoyo en el examen y el envío de comunicaciones al personal que labora en el departamento de ventas. ✓ Solicitar información necesaria relacionada con la compañía. 	PP01	AGC/MAI	ING. PEÑA
2	Solicite al Jefe de Ventas de la empresa:			
2.1	Plan Estratégico de Ventas que le permita conocer: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos y metas ✓ Políticas e estrategias. ✓ Indicadores 	PP02	AGC/MAI	ING. PEÑA
2.2	El Manual Orgánico Funcional de ventas e identifique: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura Orgánica. ✓ Niveles Jerárquicos. ✓ Funciones. 	PP03	AGC/MAI	ING. PEÑA
2.3.	El FODA en el que se identifique las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía.	PP04	AGC/MAI	ING. PEÑA
		PP05	AGC/MAI	ING. PEÑA
2.4	Ventas de los años 2013-2014		AGC/MAI	ING. PEÑA



2.5	El listado de productos que comercializa la compañía.	PP06	AGC/MAI	ING. PEÑA
2.6	Las conclusiones de los estudios de mercado que se han realizado.	PP07		ING. PEÑA
2.7	El listado de clientes de la compañía para conocer: ✓ Número de clientes de la empresa ✓ Como se maneja la información de los mismos.	PP08	AGC/MAI	
3	Solicite al Jefe del Departamento de Talento Humano: Listado del personal que labora en el área de ventas, con detalle de nombre, cargo, perfil profesional, experiencia en la empresa	PP09	AGC/MAI	ING. PEÑA
4	Indague sobre el grado de dependencia del sistema de ventas al sistema informático para verificar: ✓ La manera en que se produce el ingreso de información al sistema de la empresa. ✓ La seguridad que se tiene dentro de la empresa, para garantizar el adecuado manejo de la información.	PP10	AGC/MAI	ING. PEÑA
5	Prepare un informe de la planificación preliminar con la información obtenida y en base al mismo realice el programa de la planificación específica.	RPE	AGC/MAI	ING. PEÑA
Realizado: AGC/MAI		Supervisado: Ing. Genaro Peña		
Fecha: 14/12/15		Fecha: 16/12/16		



3.3.1.1.2. Reporte de Planificación Preliminar

MADERCENTER CÍA. LTDA.

REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Cuenca, 5 de enero del 2016.

El examen de auditoría de gestión al Sistema de Ventas se realiza de acuerdo a la orden de trabajo N° 001 emitida el 4 de diciembre del 2015; se procede a realizar el siguiente reporte de planificación preliminar.

A continuación, se detalla toda la información que se ha obtenido en esta primera etapa:

Tabla 24. Información Reporte Preliminar

INFORMACION	REFERENCIA
Información General de la Compañía	PP02
Plan Estratégico de Ventas	PP02
El Manual Orgánico Funcional de ventas	PP03
Análisis FODA	PP04
Ventas de los años 2013-2014	PP05
Listado de productos que comercializa la compañía.	PP06
Conclusiones de los estudios de mercado que se han realizado.	PP07
Listado de clientes de la compañía.	PP08
Listado del personal que labora en el área de ventas.	PP09



Grado de dependencia del sistema de ventas al sistema informático para verificar:	PP10
---	------

Fuente: Trabajo de titulación

Elaboración: los Autores



CONOCIMIENTO DEL ÁREA A EXAMINAR

Reseña Histórica

Se inició en la Vargas Machuca y Lamar, con tres personas, la que inició con este negocio fue la Sra. Elvia Castro donde se vendían las planchas solo enteras, después de diez años se abrió el segundo local ubicado en las calles Mariscal Lamar y la Gran Colombia implementando por primera vez una máquina cortadora que les permitió incrementar sus ventas y su personal. De acuerdo a su crecimiento se vieron en la necesidad de abrir un tercer local ubicado en la Av. de las Américas y Don Bosco, implementando un nuevo servicio de enchapado y una actualización de un SOFTWARE para la optimización de corte.

Debido a la gran demanda se cierra el primer local y lo reabertura con mayor capacidad en las instalaciones para servir mejor a sus clientes dotándolos de parqueadero en las calles Bolívar y Vargas Machuca. Convirtiéndose en Matriz el local número dos.

La Empresa debido a su crecimiento y la necesidad de satisfacer la necesidad de sus clientes se vieron la necesidad de abrir otro local ubicado en la Avenida Gonzales Suárez y hasta el momento se está construyendo otro local en la ciudad de Azogues. Al momento se encuentra administrada por la Familia Figueroa conformada por cuatro socios.

Base Legal de la Compañía:

MADERCENTER CÍA. LTDA., se constituyó en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, el 14 de marzo del 2012, rigiéndose por las leyes vigentes en el Ecuador.

Compareciendo para el otorgamiento de la escritura de constitución los señores ingenieros: LUCAS RODRIGO FIGUEROA BELTRÁN, ESTEBAN SANTIAGO FIGUEROA CASTRO, RODRIGO FABIAN FIGUEROA CASTRO Y GALO FERNANDO FIGUEROA CASTRO; constituyendo una compañía de responsabilidad limitada. El capital social de la compañía es de CUATROSCIENTOS dólares de los Estados Unidos de América, dividido en



cuatrocientas participaciones iguales e indivisibles de UN DÓLAR de los Estados Unidos de América.

Tabla 25. Capital Social

SOCIO	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	NÚMERO DE PARTICIPACIONES
Figuroa Beltrán Lucas	US\$ 388,00	US\$ 388,00	388
Figuroa Castro Esteban	US\$ 4,00	US\$ 4,00	4
Figuroa Castro Rodrigo	US\$ 4,00	US\$ 4,00	4
Figuroa Castro Galo	US\$ 4,00	US\$ 4,00	4
TOTAL	US\$ 400,00	US\$ 400,00	400

Fuente: Escritura de Constitución de MADERCENTER CIA,
Elaboración: los Autores

La compañía está ubicada en el cantón Cuenca, provincia del Azuay, pudiendo establecer agencias o sucursales en cualquier lugar del país, previo el cumplimiento de los requisitos legales correspondientes.

Misión

Cubrir las necesidades exigentes del mercado local ofreciendo a nuestros productos y servicios de excelente calidad en tableros, accesorios y productos complementarios necesarios para la elaboración y colocación de muebles.

Visión:

Queremos ser una empresa líder en la distribución de tableros en el mercado de la Zona Austral convirtiéndose en mega almacenes implementados con todo los materiales y accesorios necesarios para la elaboración y colocación de muebles, satisfaciendo exigentes necesidades que demanda el mercado con productos de excelente calidad y precios justos.



Objetivo General

El objetivo principal de Madercenter Cía. Ltda., es la distribución y comercialización de tableros de madera, accesorios y productos complementarios para muebles.

Objetivos Específicos

- Presentar semestralmente los estados financieros para toma de decisiones por parte de los socios que constituye la empresa.
- Lograr un estilo de gestión que optimice el proceso de importación que permita mantener relaciones perdurables con todos los proveedores y conseguir nuevas marcas.
- Incrementar el número de clientes, ofreciéndoles un trato cordial y satisfacer sus necesidades con un servicio de excelencia.
- Lograr el mayor rendimiento del capital humano dentro de la empresa a través de modelos que permitan el desarrollo y crecimiento de los colaboradores.
- Conseguir mercadería de calidad, cantidad necesaria y momento adecuado, con un precio justo y de proveedores confiables minimizando los costos y aumentando rentabilidad.

Estrategias

- Calidad en el servicio.
- Abasto suficiente y constante.
- Liderazgo en el mercado.
- Identidad y responsabilidad social.
- Desarrollo personal y comercial con un enfoque humano.
- Actitud y aptitud orientada al servicio.

Principios Institucionales

- Resultados económicos: Buscamos permanentemente la creación de valor sostenible.
- Conducta empresarial: Mantenemos un compromiso empresarial ético y transparente con niveles elevados de gobernabilidad.



- Conducta individual: Exigimos una conducta personal honesta, íntegra y transparente.
- Relaciones con nuestros clientes: Promovemos relaciones de confianza en el largo plazo con nuestros clientes, ofreciendo productos de calidad, innovadores y sustentables y servicios de excelencia.
- Relaciones con nuestros colaboradores: Desarrollamos equipos de alto desempeño, en un ambiente laboral sano, seguro y basado en el respeto de los Derechos Humanos.
- Relaciones con nuestras comunidades, proveedores, sociedad y medioambiente: Nos comprometemos a interactuar con nuestros vecinos, comunidades, proveedores, sociedad y medio ambiente, fundamentados en el respeto mutuo y la cooperación.

Principales problemas

- Desconocimiento de la situación del sistema de control interno al no haberse realizado ninguna Auditoría de Gestión.
- Ejecución de procesos sin un Plan Operativo Anual bien definido.
- Incipiente control interno en el sistema de ventas.
- Las políticas de ventas no están adecuadamente establecidas y difundidas.
- Procesos ejecutados sin presupuestos asignados.

PLAN ESTRATÉGICO DEPARTAMENTO DE VENTAS

Objetivo

El objetivo general es incrementar sus ventas en un 20%, brindando productos y servicios de calidad.

Metas

- La compañía ha establecido las siguientes metas:
- Realizar un catálogo de productos y servicios que ofrece la compañía.
- Contratar impulsores de ventas.
- Realizar un programa de promociones y descuentos.
- Enviar un mix de productos a las Inmobiliarias y Constructoras.

Políticas de Ventas

- Presentar informes mensuales de ventas.
- Organizar reuniones con el jefe de ventas para evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas.



- Los clientes podrán realizar sus pagos en efectivo y en cheque y en caso de devoluciones se requerirá la presentación de la factura.
- Las ventas que el cliente no cancele en un plazo de 60 días después de su fecha de vencimiento se cargaran a cuenta del vendedor.
- El personal tiene la obligación de conocer el reglamento interno del trabajo con el fin de que cumplan con sus obligaciones.

Estrategias

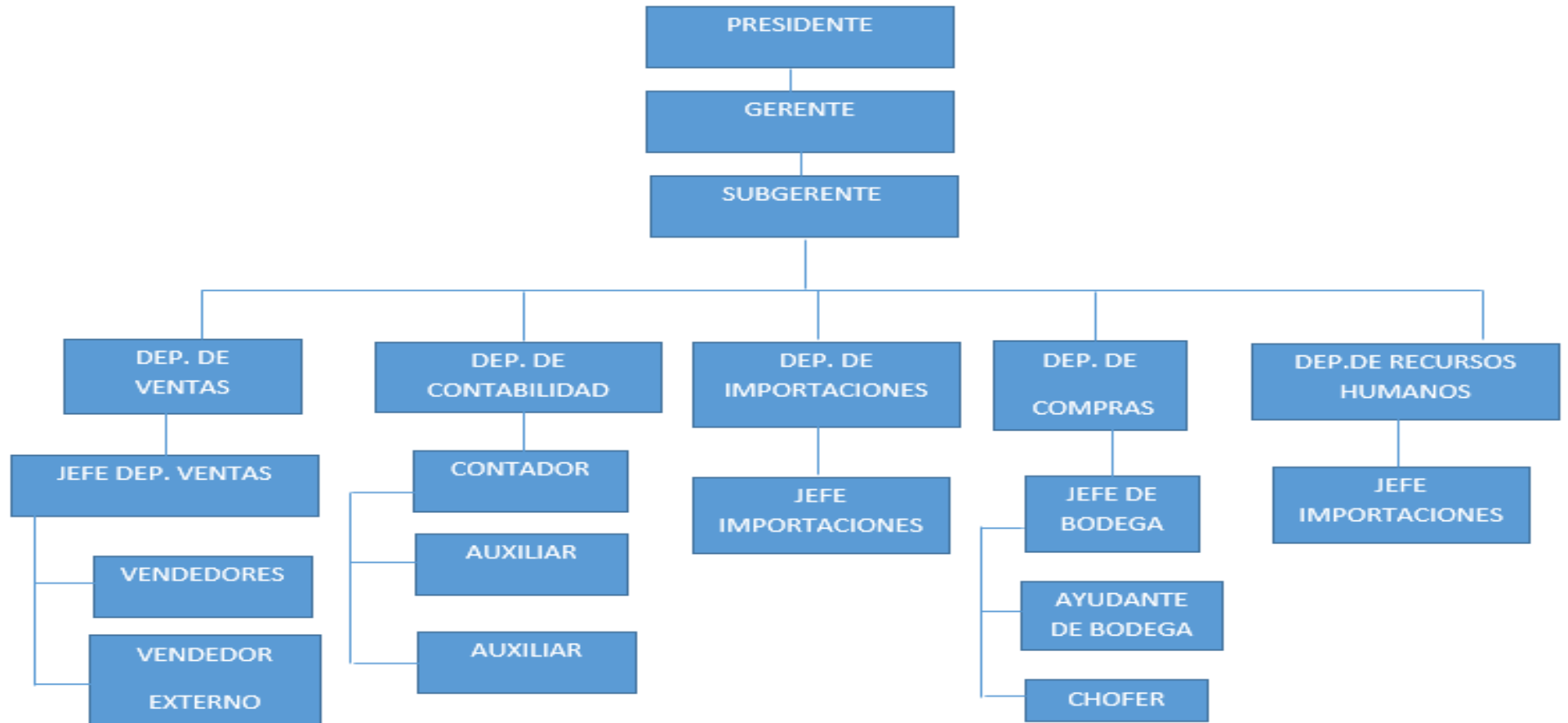
- Realizar promociones por cantidad y temporadas.
- Dar regalos por la compra de determinados productos.
- Difundir en redes sociales sobre nuestros productos.

ORGANIGRAMA

MADERCENTER Cía. Ltda., mantiene una estructura compuesta de 5 departamentos, cada uno de estos posee un director o jefe que lo orienta al cumplimiento de objetivos y metas, todos los departamentos se deben jerárquicamente a la presidencia.



Figura 3. Organigrama



Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Elaboración: los Autores



Presidente:

- Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar la actividad de la empresa.
- Establecer políticas de precios.

Vicepresidente:

- Diseñar y ejecutar planes de mercadotecnia.

Gerente General:

- Negociación con proveedores nacionales y extranjeros.
- Supervisar el abastecimiento de productos importados.

Subgerente:

- Velar por el cumplimiento de las políticas establecidas.

Jefe de Ventas:

- Establecer programas de Ventas
- Control y Evaluación de ventas a vendedores

Vendedor Externo:

- Visitar a nuevos clientes
- Venta personalizada clientes nacionales.

Vendedor:

- Venta personalizada a clientes.

Contador:

- Realizar Estados Financieros
- Emitir pagos a proveedores
- Validar documentos de soporte para transacciones.

Jefe de importaciones

- Planificar y Coordinar actividades relacionadas con el proceso de importación.

Jefa de Bodega:

- Gestión de almacén.

Ayudante de Bodega:

- Realiza pedidos de tableros.



Chofer:

- Distribución de materiales solicitados.
- Entrega oportuna de producto final.

Jefa de recursos humanos:

- Reclutamiento y valuación de personal.
- Procesos de contratación.
- Realizar nóminas y aportaciones al seguro social

ANÁLISIS FODA

Tabla 26. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un ambiente laboral adecuado. • Compromiso por parte del personal para el cumplimiento de metas. • Variedad de productos • Puntualidad, seriedad y eficiencia en la entrega de la mercadería • Buena relación con proveedores y clientes. • Originalidad en la infraestructura de los locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de definición de la filosofía corporativa de la empresa. • No se dispone de recursos financieros suficientes para invertirlos en maquinaria. • Reducido número de empleados para el proceso productivo y distribución. • Rápido agotamiento del stock en algunos productos. • Falta de promoción y publicidad.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación del producto en el mercado. • Existencia de nichos de mercado potenciales a los cuales se pueden dirigir las actividades de la empresa. • Nuevos acuerdos internacionales para importar nuevos productos. • Existencia de varios proveedores potenciales nacionales. • Cumplimiento de las normas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Importación de muebles de madera a precios bajos, esto limita la producción nacional. • Publicidad agresiva por parte de la competencia. • Bajo crecimiento del mercado inmobiliario. • Existencia de productos sustitutos a precios más bajos.

Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaboración: los Autores



REPORTE DE VENTAS

En los estados de resultados del año 2013 se obtuvo unas ventas de US\$ 6 295 367,72 y para el año 2014 tuvo un monto de ventas de US\$ 6 730 837,66.

Teniendo un incremento del nivel de ventas del año 2013 al 2014 de 6.91%.

LISTADO DE PRODUCTOS

Tabla 27. Listado de Productos

MELAMINA	
MDF	
MASISA FIBRO PLUS	
MASISA ECOPLAC PLUS	
MASISA FIBRO RANURADO	
MASISA MDP	
MASISA PANEL	
MASISA HR HIDRORESISTENTE	







Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaboración: los Autores



LÍNEAS DE COLORES

Tabla 28. Líneas de Colores


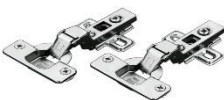

Almendra	
Verde	
Amarillo Ocaso	
Naranja	
Azul	
Rojo Colonial	

Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaboración: los Autores

MATERIALES COMPLEMENTARIOS

Tabla 29. Materiales Complementarios

Molduras	
Bisagras	
Tiraderas	



Rieles	
Perillas	
Tornillos	
Puertas	
Tapacantos	
Plywood	
OSB	
Adhesivos	
Lacas, barnices, entre otros	

Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaboración: los Autores

LISTADO DE SERVICIOS

- **Optimización de corte**

Para aprovechar al máximo el rendimiento de los tableros, ofrecemos un software online para optimizar tus cortes, el cual realiza la cuantificación de las partes y piezas del proyecto a desarrollar.

MARITZA JESSENIA ABAD IGLESIAS
ANDREA GABRIELA GUEVARA CONTRERAS



- **Dimensionado de tableros**

Todos los locales MADERCENTER están equipados con máquinas dimensionadoras de corte. A través de este servicio recibirás las partes y piezas para tus muebles perfectamente cortadas.

- **Enchapado de Cantos**

Al momento de hacer tus cortes en MADERCENTER, podrás recubrir los cantos de los tableros cortados gracias al servicio de enchapado automático.

- **Colocación de Bisagras**

Quieres avanzar en la fabricación de tu proyecto, MADERCENTER ofrece el servicio de perforación para la colocación de bisagras.

- **Despacho a Domicilio**

El local ofrece el transporte necesario para que el producto llegue al destino deseado del consumidor.

ESTUDIO DE MERCADO

La compañía ha realizado un estudio de mercado en donde se ha determinado que tienen un excelente posicionamiento en el mercado, los materiales con mayor demanda son la Melamina con un 69% y el MFD con un 77% de preferencia para la elaboración de sus proyectos en los cuales se debe reforzar la campaña publicitaria.

El estudio realizado ha mostrado que las principales competencias son Distablasa con el 68% y Edimca con el 48% con las cuales se tendrá que competir con descuentos permanentes para diferenciarnos de estas empresas.

ORGANIZACIÓN DE CLIENTES

La compañía MADERCENTER Cía. Ltda., cuenta aproximadamente con 8000 clientes fijos y eventuales.



La información de los clientes se encuentra organizada por el nombre en orden alfabético, en el que consta el RUC o número de cédula, razón social, teléfonos, dirección, la cual ayudará a una rápida facturación.

LISTADO DE TRABAJADORES

La compañía cuenta con 47 trabajadores que se detallan a continuación:

Tabla 30. Listado de trabajadores

CARGO	NOMBRE
GERENTE	FIGUEROA CASTRO RODRIGO FABIAN
ADMIN. LOCALES	ALVAREZ SANTACRUZ MARIA PATRICIA
ADMIN. LOCALES	FIGUEROA CASTRO GALO FERNANDO
AUX. SER. TECNICO	LITUMA GUAMAN GUSTAVO PATRICIO
AUX. SERVICIOS	ALBURQUEQUE LAZO MARLON EMILIO
AUX. SERVICIOS	CHASI TENECOTA MARIA DEL ROCIO
AUX. SERVICIOS	CHIMA MARTINEZ PEDRO GIOVANNY
AUX. SERVICIOS	LOJA FERNANDEZ ADRIAN FERNANDO
AUX. SERVICIOS	TORRES TORRES PAOLA STEFANIA
AUXILIAR BODEGA	MERCHAN GALLEGOS MILTON TEOFILO
AUXILIAR BODEGA	MORAN MAQUILON EDISON EUSEBIO
AUXILIAR BODEGA	PESANTEZ LUZURIAGA FREDI FERNANDO
AUXILIAR BODEGA	SUQUI FERNANDEZ EDISON BOLIVAR
AUXILIAR BODEGA	VELENTANGA LEON ERIKA PRISCILA
AUXILIAR CONTABLE	CALLE AVILA KARINA ELIZABETH
AUXILIAR CONTABLE	SANCHEZ GODOY MARIA FERNANDA
AUXILIAR CONTABLE	ULLOA MOSCOSO MARIA EUGENIA
CAJERA	GUILLEN MOGROVEJO TATIANA PRISCILA
CAJERA	MACAS TORRES MARIA INES
CHOFER	AYAVACA PEREZ PEDRO FABIAN
CHOFER	BUELE MOROCHO RAFAEL SANTIAGO
CHOFER	CAPELO FLORES PABLO JUSTINO
CHOFER	DELGADO CARPIO KLEVER HIDALGO
CHOFER	GUERRERO GUERRERO GALO DAVID
CHOFER	GUILLERMO GUILLERMO SAUL ABRAHAM
CHOFER	PINOS CACERES JAIME EDUARDO
ESTIBADOR	AREVALO MOROCHO JUAN PABLO
ESTIBADOR	ARIAS YANQUE ANGEL BACILIO
ESTIBADOR	ARPI LOJANO LUIS ANDRES
ESTIBADOR	BANEGAS PANGOL PAUL ESTEBAN



CARGO	NOMBRE
ESTIBADOR	BARBECHO BARBECHO MIGUEL ANGEL
ESTIBADOR	LALVAY TACURI WILMER FERNANDO
ESTIBADOR	MEJIA OTAVALO DIEGO FERNANDO
ESTIBADOR	ORDOÑEZ REINOZO SEGUNDO FABIAN
ESTIBADOR	PEÑALOZA LAZO KLEVER ROBERTO
ESTIBADOR	SISALIMA LLAGUARIMA EDWIN GONZALO
ESTIBADOR	SUQUI LOJA DARWIN ARMANDO
ESTIBADOR	ZUÑA CABRERA JOSE ANDRES
MENSAJERO	SANCHEZ GODOY PABLO ANDRES
VENDEDOR	BRITO ROMERO ADRIAN AUGUSTO
VENDEDOR	ARPI LOJANO MARIA JOSE
VENDEDOR	BANEGAS ALVAREZ ANA FERNANDA
VENDEDOR	DELGADO JAIGUA ANDREA ESTEFANIA
VENDEDOR	MACAS TORRES LORENA DEL CISNE
VENDEDOR	PACHECO CORDERO SONIA KARINA
VENDEDOR	REGALADO AGUILAR CARMEN MARLENE
VENDEDOR	YASCARIBAY ZHAÑAY SANDRA PATRICIA

Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaboración: Autores

Los vendedores no han recibido capacitaciones.

SISTEMA INFORMÁTICO

El sistema informático que maneja MADERCENTER es personalizado, es decir se encuentra diseñado específicamente para el manejo y control de los movimientos de la misma, no presenta inconvenientes en su uso y el acceso al mismo es solo para el personal a través de claves de seguridad. Dicho programa cuenta con los siguientes módulos:

- Tesorería
- Inventario
- Facturación
- Clientes
- General

Además, la compañía cuenta con un sistema especializado en para la optimización y corte de los tableros.



3.3.1.2. Planificación Específica

3.3.1.2.1. Programa de Planificación Específica.

Tabla 31. Programa de Planificación Específica

MADERCENTER CÍA. LTDA. SISTEMA: VENTAS DE ENERO DEL 2016				
REF: Programa				PE/p
Nº	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.	REALIZADO	SUPERVISADO
			Nombre	Nombre
	OBJETIVOS			
	Evaluar el control interno del sistema de ventas por componentes. Evaluar y calificar el riesgo de auditoría. Identificar áreas críticas. Establecer enfoque del examen.			
1	PROCEDIMIENTOS			
1.1	Aplique un cuestionario de control interno que le permitan evaluar los cinco componentes. Aplique una entrevista de liderazgo al jefe de ventas para determinar:	PECI01- PECI02- PECI03-PECI- 04-PECI05.	AGC/MAI	ING. PEÑA
1.2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los valores establecidos por la compañía. ✓ Los parámetros para la contratación del personal. 			



	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El cumplimiento de los objetivos planteados en el departamento de ventas. ✓ El cumplimiento de políticas y procedimientos de ventas. 	PECI01- PE06	AGC/MAI	ING. PEÑA
1.3	Analice la organización del departamento de ventas, identificando funciones y actividades, las líneas de autoridad y responsabilidad, la correlación con otras áreas.	PECI01	AGC/MAI	ING. PEÑA
1.4	Identifique y evalúe las acciones relacionadas con la gestión de riesgos corporativos.	PECI02	AGC/MAI	ING. PEÑA
1.5	Indague sobre las medidas de control que se aplican a las diferentes actividades del departamento de ventas y evalúe su eficiencia.	PECI03	AGC/MAI	ING. PEÑA
1.6	Analice si los dispositivos de seguridad utilizados para el acceso y control de la información y programas de la compañía son los apropiados.	PECI03	AGC/MAI	ING. PEÑA
1.7	Evalúe la información y los canales de comunicación existentes en el departamento de ventas, si es integral, está en red, la seguridad, el origen el tipo de procesamiento de datos, etc.	PECI04	AGC/MAI	ING. PEÑA
1.8	Determine si se da un adecuado control y seguimiento a las actividades del departamento.	PECI05	AGC/MAI	ING. PEÑA
1.9	Mediante un diagrama de flujo haga un relevamiento del proceso de venta y evalúe.	PE07.01 al PE07.05	AGC/MAI	ING. PEÑA
1.10		MR		



Elabore la matriz para calificar los riesgos de auditoría de cada componente.				
Elabore el informe de Control Interno.				
Realizado por: AGC/MAI	Supervisado: Ing. Genaro Peña			
Fecha: 15/01/2016	Fecha: 20/01/2016			



3.3.1.2.2. Informe de Control Interno

MADERCENTER CIA. LTDA

INFORME DE CONTROL INTERNO

Cuenca, 25 de Marzo del 2016.

Señor

Esteban Figueroa

Gerente de Madercenter Cía. Ltda.

Ciudad

De nuestras consideraciones:

En la auditoría efectuada al Sistema de Ventas, hemos estudiado y evaluado, el sistema de control interno de interno con la finalidad de identificar sus debilidades, determinar su funcionamiento y establecer su confiabilidad.

Este informe contiene los resultados de la evaluación realizada, detallados en comentarios, conclusiones y recomendaciones con la finalidad de mejorar los procesos del sistema.

A continuación, detallamos la información a la que se hace referencia.

LA COMPAÑÍA NO CUENTA CON UN CÓDIGO DE ÉTICA.

Las máximas autoridades y los directivos no tienen establecido un código de ética en donde se dicten los principios y valores éticos que rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.

Dentro del Marco Conceptual Integrado se establece que: “toda compañía debe tener definido los valores éticos y su integridad en las normas de conducta o con un código de ética, los mismos que deben ser de conocimiento de toda la entidad”

Esta situación se ha presentado por la falta de interés de la administración de formular y aprobar un código de ética en donde se especifiquen los principios morales y valores éticos, que deben seguir todos los empleados. Lo que trae como



consecuencia que los empleados ignoren dichos principios y no hagan lo correcto ya sea desde el punto de vista legal o moral.

Conclusión: La administración no ha formulado y aprobado un código de ética, lo que ha provocado a que los empleados ignoren los principios y valores éticos que deben cumplir en sus labores diarias.

Recomendación N° 1

- **Al Gerente General y al Administrador:**

Deben elaborar un código de ética en donde se defina las pautas de conducta, los principios morales y valores éticos; los mismos que deben ser respetados tanto por los directivos y/o dueños como por los trabajadores.

- **Al Jefe de Recursos Humanos**

Deber ser el encargado de difundir dicho código de ética tanto a los nuevos como antiguos trabajadores.

FALTA DE DIFUSIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO, POLÍTICAS Y MANUAL DE FUNCIONES.

Los empleados no tienen conocimiento sobre las obligaciones y prohibiciones que deben cumplir en relación con sus labores diarias, además no tienen claras las funciones y responsabilidades que deben desempeñar en cada uno de los cargos.

Esto se ha presentado porque la administración no ha visto necesario que sus empleados tengan conocimiento del reglamento interno, las políticas y el manual de funciones de la compañía; los mismos que no se han sido entregados de manera física. Afectando directamente al personal que labora en la compañía, ocasionando que estos ignoren o evadan responsabilidades además que se dé la duplicidad de funciones.



El Marco Conceptual Integrado establece que: “la compañía compartirá internamente toda su información incluyendo los objetivos y responsabilidades, que se necesitaran para respaldar el funcionamiento de la misma”

Conclusión: El personal desconoce el reglamento interno, las políticas y el manual de funciones, pues la administración no los ha difundido correctamente, provocando que sus trabajadores ignoren o evadan responsabilidades además que se dé la duplicidad de funciones.

Recomendación N° 2

- **Al Jefe de Recursos Humanos**

Deben ser el encargado de entregar los reglamentos, las políticas y el manual de funciones tanto a los nuevos como antiguos trabajadores, para que conozcan todas sus responsabilidades. Además de que debe evaluar tanto a los antiguos como nuevos empleados sobre el que conocimiento que tienen de los mismos.

INCUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN EL PLAN ESTRATÉGICO ANUAL DE VENTAS

En el Marco Conceptual Integrado se dice que: “la organización a de seleccionar y desarrollar actividades de control que contribuyan a la mitigación de riesgos para el logro de sus objetivos, a un nivel aceptable”.

Tomando en cuenta el principio anteriormente citado hemos encontrado que Madercenter no ha podido identificar las cosas que se tienen que potenciar o cambiar dentro de la organización para que facilite alcanzar las metas de ventas de manera sostenible, pues no toma en cuenta los objetivos y metas establecidos en el Plan Estratégico Anual al momento de ejecutar sus procesos.

Esta situación se ha presentado porque la administración no tiene un control eficiente y no se interesa por si la compañía está cumpliendo lo establecido en el Plan Estratégico Anual. Impidiendo realizar evaluaciones periódicas sobre los niveles de ventas que se han obtenido, además de que no podemos saber si nuestro



modelo de servicio es el correcto y tampoco podemos identificar clientes nuevos, conocer si hemos vendido más a clientes actuales y si hemos recuperado cuentas vencidas.

Conclusión: La compañía no cumple con los objetivos y metas establecidos en el Plan Estratégico Anual, además el personal no tiene conocimiento del mismo, pues la administración no tiene un control eficiente y no se interesa por el cumplimiento del Plan Estratégico Anual, impidiendo realizar evaluaciones periódicas sobre el nivel de ventas, además de que no se puede saber si nuestro modelo de servicio es el correcto y tampoco podemos identificar clientes nuevos, conocer si hemos vendido más a clientes actuales y si hemos recuperado cuentas vencidas.

Recomendación N° 3

- **Al Gerente y al Administrador**

Debe solicitar al Jefe de ventas que se realicen evaluaciones a los niveles de ventas por lo menos 3 veces al año.

- **Al Jefe de ventas**

Debe ser el encargado de difundir al personal del departamento de ventas el PEA, además debe realizar las evaluaciones de los niveles de ventas, para saber si se está cumpliendo con los objetivos y metas establecidos en el PEA.

INEXISTENCIA DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO Y CAPACITACIONES A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

La compañía no ha realizado evaluaciones de desempeño al personal para medir, comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual y para poder identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades al momento de realizar sus tareas, en consecuencia, tampoco se ha capacitado al personal, solo cuentan con la experiencia obtenida a través de sus años de trabajo.

El subsistema de EVALUACION DEL DESEMPEÑO determina la obligatoriedad de la empresa en efectuar por lo menos una vez al año evaluaciones de desempeño



de sus servidores, así mismo, el Marco Integrado de Control Interno establece en sus principios que “El directorio y la administración evalúan la competencia a través de la organización y de los proveedores de servicios tercerizados en relación a las políticas y prácticas establecidas, y actúan si es necesario para resolver las deficiencias.” Además, “La organización proporciona el apoyo y el entrenamiento necesario para atraer, desarrollar y retener personal y proveedores de servicios tercerizados suficiente y competente para apoyar el logro de los objetivos.

Esta situación se ha presentado porque el Departamento de Talento Humano no ha instrumentado estos procesos de la empresa incumpliendo sus genuinas obligaciones, además de que no han establecido un plan de capacitaciones ni un presupuesto para realizar las mismas. La falta de evaluaciones y de capacitaciones a los empleados ha provocado falencias en el proceso de ventas, como la inadecuada atención al cliente y el desconocimiento de las líneas de productos que se ofrecen y sus usos.

Conclusión: La administración no ha considerado realizar evaluaciones de desempeño, ni invertir en un plan de capacitaciones, provocando falencias en el proceso de ventas como la inadecuada atención al cliente y el desconocimiento de las líneas de productos que se ofrecen y sus usos.

Recomendación Nº 4

- **Al gerente.**

Debe invertir un plan de capacitación con el propósito de mejorar el proceso de ventas, y aumentar el nivel de rendimiento de los empleados.

- **Al Jefe de Recursos Humanos**

Debe realizar evaluaciones de desempeño a los empleados tanto nuevos como antiguos, para medir el conocimiento que tienen de la empresa en general y del departamento en el que laboran.



EXISTEN DEFICIENCIAS EN EL PROCESO DE VENTAS

Al realizar el relevamiento de información sobre el proceso de ventas de los productos que comercializa la compañía, se encontró que al momento de la toma del pedido la persona encargada de elaborar el plan de corte no siempre verifica que este sea correcto o esté de acuerdo a las especificaciones del cliente.

El manual de funciones de la compañía establece que: “El vendedor es la persona encargada de realizar: la toma del pedido, optimización de plan de cortes y de verificar que el mismo esté correcto y de acuerdo a los requerimientos del cliente.”

Esto ha ocasionado que existan errores al momento de realizar el corte de la madera, y a su vez conflictos con los clientes, pues estos piden que se les devuelva el dinero o se les de nuevo material, así como con los operarios de las máquinas de corte

Conclusión: el personal encargado de tomar los pedidos para realizar el corte de la madera, no siempre verifica que este sea correcto o esté de acuerdo a las especificaciones del cliente, provocando así conflictos tanto con los clientes como con los operadores de las máquinas.

Recomendación N° 5

- **Al Jefe de Ventas**

Se recomienda que supervise aleatoriamente al personal encargado de elaborar los planes de corte, al momento que estén cumpliendo dicha función para verificar que se realice la revisión y confirmación de los pedidos de los clientes.

También se les recomienda tomar en cuenta los flujogramas que hemos elaborado para sus procesos de ventas, los mismos se encuentran detallados en el anexo # 2, dentro de los papeles de trabajo de la planificación específica PECI07.4 y PECI07.5.



3.3.2. Ejecución

3.3.2.1. Programa de la Ejecución

Tabla 32. Programa de la Ejecución.

MADERCENTER CÍA. LTDA				
SISTEMA: VENTAS				<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; display: inline-block;">E/p</div>
DE MAZO DEL 2016				
REF: Programa de la Ejecución				
Nº	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.	REALIZADO	SUPERVISADO
			Nombre	Nombre
	OBJETIVOS			
	<p>Aplicar las pruebas de auditoría y procedimientos en base al enfoque que permitirá evaluar la eficiencia, eficacia y economía del Sistema de Ventas.</p> <p>Identificar y desarrollar los hallazgos de auditoría, conclusiones y recomendaciones en el informe final de auditoría.</p>			
1	PROCEDIMIENTOS			
1.1	Evalúe las ventas que tuvo la compañía en el año 2014, mediante la aplicación de indicadores de eficiencia y eficacia	E01	AGC/MAI	ING. PEÑA
1.2	Prepare un estudio estadístico de las ventas de los 3 últimos años y aplique indicadores estadísticos.	E02	AGC/MAI	ING. PEÑA
1.3	Compare y analice las ventas realizadas con las ventas	E03	AGC/MAI	ING. PEÑA



1.4	presupuestadas para el año 2014 y verifique su cumplimiento. Determine el grado de participación que han tenido los diferentes productos que ofrece la compañía del total de ventas obtenidas en el año 2014.	E04	AGC/MAI	ING. PEÑA
1.5	Evalúe la utilidad obtenida mediante el análisis según el punto de equilibrio.	E05	AGC/MAI	ING. PEÑA
1.6	Evalúe el talento humano del área de ventas, para lo cual determine los niveles de educación experiencia y rendimiento	E06	AGC/MAI	ING. PEÑA
1.7	Inspeccione y determine el funcionamiento de las bodegas, definiendo productos, movilidad espacio físico, espera y equipamiento.	E07	AGC/MAI	ING. PEÑA
1.8	Evalúe las técnicas publicitarias que se manejan en el departamento de ventas y el impacto que han generado en la captación de clientes.	E08	AGC/MAI	ING. PEÑA
1.9	Analice el posicionamiento de la empresa en el mercado mediante la aplicación de indicadores.	E09	AGC/MAI	ING. PEÑA

Realizado por: AGC/MAI	Supervisado: Ing. Genaro Peña
Fecha: 30/03/2016	Fecha: 15/04/2016



3.3.3. Comunicación de Resultados

3.3.3.1. Informe final de auditoría

“MADERCENTER CIA LTDA.”

“AUDITORÍA AL SISTEMA DE VENTAS”

INFORME DE AUDITORÍA

Al 24 de junio del 2016

CUENCA – ECUADOR



INFORME DE AUDITORÍA

CAPÍTULO I

INFORME DE AUDITORÍA.....96

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA.....97

CAPÍTULO II

CONTROL
INTERNO.....102

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA GESTIÓN.....108



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



CAPÍTULO I

INFORME DE AUDITORÍA

Ing. Fabián Figueroa

GERENTE DE MADERCENTER CIA. LTDA.

Ciudad.

De nuestras consideraciones:

Hemos realizado el examen especial al sistema de ventas de la empresa Madercenter Cía. Ltda. La responsabilidad de la gestión es de la empresa, nuestra responsabilidad es presentar un informe a base del presente examen.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas (NAGA), Normas Internacionales de auditoría y aseguramiento en lo que es aplicable, así como los reglamentos y disposiciones legales. Dichas normas requieren que el examen sea planeado y ejecutado a base de pruebas selectivas

Por la naturaleza del examen practicado al Sistema de Ventas, los resultados se encuentran expresados en comentarios, conclusiones y recomendaciones que se presentan a continuación.

Atentamente;

Maritza Abad

Andrea Guevara



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVO DEL EXAMEN:

Por haber recibido la orden de trabajo N° 001 con fecha 9 de noviembre del 2015 y por la solicitud a gerencia según oficio N° 001 del 9 de noviembre del 2015.

La Auditoría de Gestión al Sistema de Ventas de MADERCENTER Cía. Ltda., se realizará por solicitud a Gerencia según oficio N° 001 del 04 de diciembre del 2015 y para aplicarlo en el trabajo de graduación.

OBJETIVO GENERAL:

Verificar que el Sistema de Ventas esté alcanzando los niveles establecidos por la compañía, ampliando su cobertura y brindando satisfacción a los clientes.

ALCANCE:

El alcance de este examen comprenderá el estudio de los planes y programas de ventas, políticas y estrategias, estructura organizativa y funciones, procedimientos, talento humano, publicidad, clientes, competencia, precios, coordinación y medidas de control.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- Comprobar que se hayan alcanzado los objetivos y metas establecidos en los planes y programas del departamento de ventas.
- Verificar que las políticas y estrategias del sistema guían la acción de la compañía y aportan para alcanzar los objetivos y metas.
- Evaluar que las funciones asignadas y delegadas en el sistema de ventas de acuerdo a la estructura organizativa de la compañía.
- Verificar si los procedimientos establecidos facilitan la gestión de ventas.
- Verificar si el personal designado para el área de ventas sea idóneo.
- Verificar que la publicidad este dando a conocer los bienes y servicios que ofrece la compañía.



- Evaluar si los bienes y servicios ofrecidos a los clientes son de calidad, la atención brindada es oportuno y eficiente.
- Comprobar si la empresa evalúa periódicamente sus oportunidades frente a la competencia.
- Evaluar si los precios son establecidos conjuntamente con el área de ventas.
- Comprobar que exista una adecuada coordinación entre el personal de ventas y su jefe, también con los departamentos de compras e inventarios.
- Verificar que las medidas de control interno contribuyan al manejo del departamento de ventas.

ÉNFASIS:

- Se pondrá énfasis en el cumplimiento de los niveles de ventas establecidos.

EMPRESA

RESEÑA HISTORICA

Se inició en la Vargas Machuca y Lamar, con tres personas, la que inició con este negocio fue la Sra. Elvia Castro donde se vendían las planchas solo enteras, después de diez años se abrió el segundo local ubicado en las calles Mariscal Lamar y la Gran Colombia implementando por primera vez una máquina cortadora que les permitió incrementar sus ventas y su personal. De acuerdo a su crecimiento se vieron en la necesidad de abrir un tercer local ubicado en la Av. de las Américas y Don Bosco, implementando un nuevo servicio de enchapado y una actualización de un SOFTWARE para la optimización de corte.

Debido a la gran demanda se cierra el primer local y lo reapertura con mayor capacidad en las instalaciones para servir mejor a sus clientes dotándolos de parqueadero en las calles Bolívar y Vargas Machuca. Convirtiéndose en Matriz el local número dos.



La Empresa debido a su crecimiento y la necesidad de satisfacer la necesidad de sus clientes se vieron la necesidad de abrir otro local ubicado en la Avenida Gonzales Suárez y hasta el momento se está construyendo otro local en la ciudad de Azogues. Al momento se encuentra administrada por la Familia Figueroa conformada por cuatro socios.

Misión

Cubrir las necesidades exigentes del mercado local ofreciendo a nuestros productos y servicios de excelente calidad en tableros, accesorios y productos complementarios necesarios para la elaboración y colocación de muebles.

Visión:

Queremos ser una empresa líder en la distribución de tableros en el mercado de la Zona Austral convirtiéndose en mega almacenes implementados con todo los materiales y accesorios necesarios para la elaboración y colocación de muebles, satisfaciendo exigentes necesidades que demanda el mercado con productos de excelente calidad y precios justos.

Objetivo General

El objetivo principal de Madercenter Cía. Ltda., es la distribución y comercialización de tableros de madera, accesorios y productos complementarios para muebles.

Objetivos Específicos

- Presentar semestralmente los estados financieros para toma de decisiones por parte de los socios que constituye la empresa.
- Lograr un estilo de gestión que optimice el proceso de importación que permita mantener relaciones perdurables con todos los proveedores y conseguir nuevas marcas.
- Incrementar el número de clientes, ofreciéndoles un trato cordial y satisfacer sus necesidades con un servicio de excelencia.



- Lograr el mayor rendimiento del capital humano dentro de la empresa a través de modelos que permitan el desarrollo y crecimiento de los colaboradores.
- Conseguir mercadería de calidad, cantidad necesaria y momento adecuado, con un precio justo y de proveedores confiables minimizando los costos y aumentando rentabilidad.

Estrategias

- Calidad en el servicio.
- Abasto suficiente y constante.
- Liderazgo en el mercado.
- Identidad y responsabilidad social.
- Desarrollo personal y comercial con un enfoque humano.
- Actitud y aptitud orientada al servicio.

Principios Institucionales

- Resultados económicos: Buscamos permanentemente la creación de valor sostenible.
- Conducta empresarial: Mantenemos un compromiso empresarial ético y transparente con niveles elevados de gobernabilidad.
- Conducta individual: Exigimos una conducta personal honesta, íntegra y transparente.
- Relaciones con nuestros clientes: Promovemos relaciones de confianza en el largo plazo con nuestros clientes, ofreciendo productos de calidad, innovadores y sustentables y servicios de excelencia.
- Relaciones con nuestros colaboradores: Desarrollamos equipos de alto desempeño, en un ambiente laboral sano, seguro y basado en el respeto de los Derechos Humanos.
- Relaciones con nuestras comunidades, proveedores, sociedad y medioambiente: Nos comprometemos a interactuar con nuestros vecinos,



comunidades, proveedores, sociedad y medio ambiente, fundamentados en el respeto mutuo y la cooperación.

Estructura Organizativa:

La estructura organizativa responde al principio de división de funciones las que se cumplen por los diferentes niveles administrativos evitando de esta manera la superposición jerárquica, omisión, o superposición de las responsabilidades de la compañía.

Organización Interna:

- Nivel Ejecutivo: responsable de ejecutar, planificar, orientar, organizar. Está integrado por el gerente, los accionistas y el presidente.
- Nivel Asesor y Apoyo: aconseja, informa, define, recomienda. Está dirigido por el departamento administrativo y financiero.
- Nivel Operativo: ejecuta, transforma, materializa, hace. Está integrado por el departamento de comercialización.

ORGANIGRAMA (ver en anexos 1 planificación preliminar)

Actividad Económica

La Compañía se dedica a la importación, comercialización, intermediación, distribución al por mayor o menor de: madera, productos elaborados con madera, artículos de ferretería en general, todo tipo de material utilizado en el área de la construcción, máquinas, equipos, artículos e instrumentos de seguridad, sus partes, piezas, repuestos e insumos, utilizados en el área de la construcción y la industria en general.



CAPÍTULO II

INFORME DE CONTROL INTERNO

LA COMPAÑÍA NO CUENTA CON UN CÓDIGO DE ÉTICA.

Las máximas autoridades y los directivos no tienen establecido un código de ética en donde se dicten los principios y valores éticos que rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.

Dentro del Marco Conceptual Integrado se establece que: “toda compañía debe tener definido los valores éticos y su integridad en las normas de conducta o con un código de ética, los mismos que deben ser de conocimiento de toda la entidad”

Esta situación se ha presentado por la falta de interés de la administración de formular y aprobar un código de ética en donde se especifiquen los principios morales y valores éticos, que deben seguir todos los empleados. Lo que trae como consecuencia que los empleados ignoren dichos principios y no hagan lo correcto ya sea desde el punto de vista legal o moral.

Conclusión: La administración no ha formulado y aprobado un código de ética, lo que ha provocado a que los empleados ignoren los principios y valores éticos que deben cumplir en sus labores diarias.

Recomendación N° 1

- **Al Gerente General y al Administrador:**

Deben elaborar un código de ética en donde se defina las pautas de conducta, los principios morales y valores éticos; los mismos que deben ser respetadas tanto por los directivos y/o dueños como por los trabajadores.

- **Al Jefe de Recursos Humanos**

Deber ser el encargado de difundir dicho código de ética tanto a los nuevos como antiguos trabajadores.



FALTA DE DIFUSIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO, POLITICAS Y MANUAL DE FUNCIONES.

Los empleados no tienen conocimiento sobre las obligaciones y prohibiciones que deben cumplir en relación con sus labores diarias, además no tienen claras las funciones y responsabilidades que deben desempeñar en cada uno de los cargos.

Esto se ha presentado porque la administración no ha visto necesario que sus empleados tengan conocimiento del reglamento interno, las políticas y el manual de funciones de la compañía; los mismos que no se han sido entregados de manera física. Afectando directamente al personal que labora en la compañía, ocasionando que estos ignoren o evadan responsabilidades además que se dé la duplicidad de funciones.

El Marco Conceptual Integrado establece que: “la compañía compartirá internamente toda su información incluyendo los objetivos y responsabilidades, que se necesitaran para respaldar el funcionamiento de la misma”

Conclusión: El personal desconoce el reglamento interno, las políticas y el manual de funciones, pues la administración no los ha difundido correctamente, provocando que sus trabajadores ignoren o evadan responsabilidades además que se dé la duplicidad de funciones.

Recomendación N° 2

- **Al Jefe de Recursos Humanos**

Debe ser el encargado de entregar los reglamentos, las políticas y el manual de funciones tanto a los nuevos como antiguos trabajadores, para que conozcan todas sus responsabilidades. Además, debe evaluar tanto a los antiguos como nuevos empleados sobre el que conocimiento que tienen de los mismos.



INCUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN EL PLAN ESTRATÉGICO ANUAL DE VENTAS

En el Marco Conceptual Integrado se dice que: “la organización a de seleccionar y desarrollar actividades de control que contribuyan a la mitigación de riesgos para el logro de sus objetivos, a un nivel aceptable”.

Tomando en cuenta el principio anteriormente citado hemos encontrado que Madercenter no ha podido identificar las cosas que se tienen que potenciar o cambiar dentro de la organización para que facilite alcanzar las metas de ventas de manera sostenible, pues no toma en cuenta los objetivos y metas establecidos en el Plan Estratégico Anual al momento de ejecutar sus procesos.

Esta situación se ha presentado porque la administración no tiene un control eficiente y no se interesa por si la compañía está cumpliendo lo establecido en el Plan Estratégico Anual. Impidiendo realizar evaluaciones periódicas sobre los niveles de ventas que se han obtenido, además de que no podemos saber si nuestro modelo de servicio es el correcto y tampoco podemos identificar clientes nuevos, conocer si hemos vendido más a clientes actuales y si hemos recuperado cuentas vencidas.

Conclusión: La compañía no cumple con los objetivos y metas establecidos en el Plan Estratégico Anual, además el personal no tiene conocimiento del mismo, pues la administración no tiene un control eficiente y no se interesa por el cumplimiento del Plan Estratégico Anual, impidiendo realizar evaluaciones periódicas sobre el nivel de ventas, además de que no se puede saber si nuestro modelo de servicio es el correcto y tampoco podemos identificar clientes nuevos, conocer si hemos vendido más a clientes actuales y si hemos recuperado cuentas vencidas.



Recomendación N° 3

- **Al Gerente y al Administrador**

Debe solicitar al Jefe de ventas que se realicen evaluaciones a los niveles de ventas por lo menos 3 veces al año.

- **Al Jefe de ventas**

Debe ser el encargado de difundir al personal del departamento de ventas el PEA, además debe realizar las evaluaciones de los niveles de ventas, para saber si se está cumpliendo con los objetivos y metas establecidos en el PEA.

INEXISTENCIA DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO Y CAPACITACIONES A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

La compañía no ha realizado evaluaciones de desempeño al personal para medir, comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual y para poder identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades al momento de realizar sus tareas, en consecuencia, tampoco se ha capacitado al personal, solo cuentan con la experiencia obtenida a través de sus años de trabajo.

El subsistema de EVALUACION DEL DESEMPEÑO determina la obligatoriedad de la empresa en efectuar por lo menos una vez al año evaluaciones de desempeño de sus servidores, así mismo, el Marco Integrado de Control Interno establece en sus principios que “El directorio y la administración evalúan la competencia a través de la organización y de los proveedores de servicios tercerizados en relación a las políticas y prácticas establecidas, y actúan si es necesario para resolver las deficiencias.” Además “La organización proporciona el apoyo y el entrenamiento necesario para atraer, desarrollar y retener personal y proveedores de servicios tercerizados suficiente y competente para apoyar el logro de los objetivos.

Esta situación se ha presentado porque Departamento de Talento Humano no ha instrumentado estos procesos de la empresa incumpliendo sus genuinas obligaciones, además de que no han establecido un plan de capacitaciones ni un



presupuesto para realizar las mismas. La falta de evaluaciones y de capacitaciones a los empleados ha provocado falencias en el proceso de ventas, como la inadecuada atención al cliente y el desconocimiento de las líneas de productos que se ofrecen y sus usos.

Conclusión: La administración no ha considerado realizar evaluaciones de desempeño, ni invertir en un plan de capacitaciones, provocando falencias en el proceso de ventas como la inadecuada atención al cliente y el desconocimiento de las líneas de productos que se ofrecen y sus usos.

Recomendación Nº 4

- **Al gerente.**

Debe invertir un plan de capacitaciones con el propósito de mejorar el proceso de ventas, y aumentar el nivel de rendimiento de los empleados.

- **Al Jefe de Recursos Humanos**

Debe realizar evaluaciones de desempeño a los empleados tanto nuevos como antiguos, para medir el conocimiento que tienen de la empresa en general y del departamento en el que laboran.

EXISTEN DEFICIENCIAS EN EL PROCESO DE VENTAS

Al realizar el relevamiento de información sobre el proceso de ventas de los productos que comercializa la compañía, se encontró que al momento de la toma del pedido la persona encargada de elaborar el plan de corte no siempre verifica que este sea correcto o esté de acuerdo a las especificaciones del cliente.

El manual de funciones de la compañía establece que: “El vendedor es la persona encargada de realizar: la toma del pedido, optimización de plan de cortes y de verificar que el mismo esté correcto y de acuerdo a los requerimientos del cliente.”

Esto ha ocasionado que existan errores al momento de realizar el corte de la madera, y a su vez conflictos con los clientes, pues estos piden que se les devuelva



el dinero o se les de nuevo material, así como con los operarios de las máquinas de corte

Conclusión: el personal encargado de tomar los pedidos para realizar el corte de la madera, no siempre verifica que este sea correcto o esté de acuerdo a las especificaciones del cliente, provocando así conflictos tanto con los clientes como con los operadores de las máquinas.

Recomendación N° 5

- **Al Jefe de Ventas**

Se recomienda que supervise aleatoriamente al personal encargado de elaborar los planes de corte, al momento que estén cumpliendo dicha función para verificar que se realice la revisión y confirmación de los pedidos de los clientes.

También se les recomienda tomar en cuenta los flujogramas que hemos elaborado para sus procesos de ventas, los mismos se encuentran detallados en el anexo # 2, dentro de los papeles de trabajo de la planificación específica PECI07.4 y PECI07.5



CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA GESTIÓN

UNA MEJOR DISTRIBUCIÓN DE LA MAQUINARIA EN EL ÁREA DE CORTE MEJORARÁ Y DISMINUIRÁ EL TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS

Para mejorar la productividad y eficiencia de las actividades que realiza una compañía es necesario tener una correcta distribución del espacio, que facilite la circulación de las personas, el manejo de la maquinaria y demás elementos que se utilicen para obtener el producto terminado.

En la evaluación que realizamos a la bodega de los productos que ofrece la compañía se pudo observar que el área destinada para el corte de la madera comparte espacio con la bodega, además de que la maquinaria utilizada para realizar los procesos de corte, enchapado y colocado de bisagras, se encuentran todos juntos, sin el espacio suficiente entre cada máquina.

Provocando que el espacio utilizado para almacenar dichos productos, no sea bien aprovechado, además de la falta de espacio en el área de corte, lo que conlleva a que existan problemas al momento de guardar, retirar y cortar las planchas; así como al momento de hacer la entrega de las mismas a los clientes, ocasionando pérdidas monetarias, las mismas que se ven reflejadas en el siguiente cuadro:

PRODUCTOS DAÑADOS

Tabla 33. Productos Dañados

PRODUCTOS	CANTIDAD	COSTO
MDF	65	2.730,00
MELAMINA	80	2.560,00
PLYWOOD	45	990,00
MDP	30	900,00
TINTES	10	150,00
VISAGRAS	53	265,00
PEGAMENTO	10	150,00
TOTAL	293	7.745,00



Fuente: Trabajo de Titulación.
Elaboración: los Autores

Conclusión: Existe falta de espacio y organización tanto en la bodega como en el área de corte, además las máquinas que realizan los trabajos de corte, enchapado y colocación de bisagras se encuentran todas juntas y no hay el suficiente espacio para el manejo de las planchas, provocando demoras en la entrega de los productos a los clientes.

Recomendación Nº 6

- **Al gerente**

Implementar un manual de operación y almacenamiento para las bodegas y el área de corte, en el que se identifiquen las técnicas adecuadas de almacenamiento a ser utilizadas, la organización interna de la bodega, el orden y limpieza, además de los espacios que necesitan las máquinas para cumplir con sus funciones.

CONTRATAR PERSONAL DE VENTAS DE ACUERDO CON EL PERFIL ACADÉMICO PARA AYUDAR A MEJORAR EL APROVECHAMIENTO.

Según el reglamento interno de la compañía establece pautas que regulan la contratación del personal: “Para el reclutamiento del personal se tendrá en cuenta los estudios, condiciones físicas, experiencia laboral, cultura general, referencias laborales, también se considerará las pruebas prácticas y teóricas para cada uno de los puestos a ser ocupados”.

En la evaluación se determinó que no todo el personal del área de ventas cumple con el perfil académico determinado, que se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 34. Perfil Académico

Fuente: Trabajo de Titulación.



CARGO	FORMACIÓN ACADÉMICA	FORMACIÓN REAL
Jefe de ventas	Estudios superiores en carreras administrativas o afines	Ing. Comercial Universidad de Cuenca
Auxiliar contable	Estudios secundarios en comercio y administración /Estudios superiores en carreras administrativas	Bachiller en Comercio y Administración Colegio Israel
Cajero	Estudios superiores en el área contable o afines	Bachiller en Comercio y Administración Colegio Herlinda Toral
Vendedor	Estudios superiores	Bachiller en Comercio y Administración Colegio ciudad de Cuenca
Vendedor	Estudios Superiores	Bachiller en Comercio y Administración Colegio ciudad de Cuenca 4to año de Administración de empresas en la Universidad Católica de Cuenca
Operario	Secundaria	Bachiller en Comercio y administración Colegio Miguel Merchán
Chofer	Secundaria, chofer profesional	Bachiller en Informática Colegio Febres Cordero Licencia Profesional
Auxiliar de Bodega	Estudios superiores en carreras administrativas	Bachiller en comercio y administración Colegio Antonio

Elaboración: los Autores



Agente cobrador	Estudios superiores en carreras administrativas	Ing. Sistemas Universidad de Cuenca
-----------------	---	--

Esto se debe a que la compañía no cuenta con un departamento de talento humano, y al momento de contratar el personal el responsable es el Gerente o administrador, quienes contratan personal por parentesco o en base a recomendaciones provocando contratar personal no competitivo para el cumplimiento de presupuestos y objetivos.

Conclusión:

Existe riesgo en el área de ventas, al seleccionar personal sin tomar en cuenta el perfil académico, experiencias, competencias y habilidades determinadas para cada uno de los puestos que ocupan, provocando que el personal tenga conocimientos técnicos y financieros débiles, el desempeño y la marcha de la compañía, ya que si se contrata personal no competitivo en el área de venta perjudica a los beneficios deseados para los accionistas.

Recomendación N° 7

- **Al Gerente**

Se recomienda implementar un departamento de talento humano, con el propósito que la contratación se eficaz y objetiva, que apoye al cumplimiento del reglamento de la compañía al momento de reclutar personal.

DISEÑAR MEJORES CAMPAÑAS PUBLICITARIAS PARA CAPTAR EL NÚMERO DE CLIENTES ESPERADOS

La publicidad realizada por la compañía para captar nuevos clientes no ha tenido el impacto deseado, tuvo una efectividad del 85%.

$$\frac{\text{CAPTACION DE CLIENTES}}{\text{PROMEDIO MENSUAL}} = \frac{55}{65}$$

$$\text{PROMEDIO} = 85\%$$



La meta planteada por el área de ventas fue “Captar un promedio mensual de 65 clientes nuevos y de 780 clientes en el total del año 2014, a través de las campañas publicitarias realizadas por la compañía”.

Sin embargo, no se logró con la meta planteada debido a que el Jefe de Ventas direccionó las campañas publicitarias solo en cuñas publicitarias y no consideró promocionarse en otros medios de comunicación como son las redes sociales mostrando la variedad de productos que ofrece con sus respectivas promociones.

Estableciendo un gasto en publicidad de \$ 11.178,75 en el año 2014, logrando captar 658 clientes de los 780 esperados en el año.

CAPTACIÓN DE CLIENTES MENSUAL AÑO 2014

Tabla 35. Captación de clientes

MES	GASTO PUBLICIDAD	NÚMERO DE CLIENTES NUEVOS
Enero	983,75	66
Febrero	840,50	43
Marzo	850,50	65
Abril	830,50	51
Mayo	900,50	54
Junio	850,50	62
Julio	970,50	66
Agosto	980,50	48
Septiembre	980,50	56
Octubre	850,50	36
Noviembre	990,50	33
Diciembre	1150,00	78
TOTAL	11.178,75	658

Fuente: Trabajo de Titulación.

Elaboración: los Autores

Conclusión:



Las campañas publicitarias no tuvieron el impacto deseado para que se cumpla la meta establecida de captar 780 clientes en el año, con un promedio mensual de 65 clientes, logrando solo captar 658 clientes.

Recomendación N° 8

- **Al Jefe de Ventas**

Mejorar las estrategias publicitarias además de las cuñas publicitarias utilizar los que es redes sociales, prensa y televisión, para de esta manera captar mayor cantidad de clientes y cumplir las metas propuestas por el área de ventas de la compañía.

MEJORAR LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA, PARA DETERMINAR MEJOR MANERA LAS METAS EMPRESARIALES

Toda compañía necesita tener bien establecida su planificación presupuestaria ya que esta; “Es una herramienta esencial, pues indica cuánto dinero necesita una empresa para llevar a cabo sus actividades, además de que permite controlar los ingresos, costos y gastos que genera la misma.”

Para elaborar el presupuesto de ventas, las ventas del 2013 debieron ser incrementadas en un 6%, como se demuestra en el siguiente cuadro:

INCREMENTO DE VENTAS PARA EL 2014

Tabla 36. Incremento de ventas 2014

Promedio de las Variaciones Absolutas	Sumatoria Variaciones Vta.	379692,33
	Nº períodos – 1	
	759.384,64	
	3-1	

Fuente: Trabajo de Titulación.



Elaboración: los Autores

Tabla 37. Ventas 2014

Ventas del 2013	6.268.314,71
Ventas para 2014	6268314,71+379692,33
Ventas para 2014	6.648.007,03
%	379692,33/6.648007,03
% Incremento	0,06

Fuente: Trabajo de Titulación.

Elaboración: los Autores

En el análisis realizado hemos encontrado que al momento de realizar el presupuesto la compañía no aplica métodos técnicos presupuestarios, pues se establecen dos porcentajes de incremento anual, siendo estos el 20% para las ventas y el 15% para los rubros restantes del estado de resultados.

Por este motivo no se puede determinar un nivel de ventas adecuado, para poder evaluar correctamente la eficacia de las ventas, dando como resultado el incumplimiento de los objetivos de ventas establecidos, como indica el siguiente cuadro:

ANÁLISIS DE VENTAS PRESUPUESTADAS

Tabla 38. Análisis de Ventas

PRODUCTO	VENTAS PRESUPUESTAD AS	VENTAS 2014	%
MELAMINA	3.055.817,36	2.840.354,3	0,93



		2.411.630,1	
MDF	2.661.846,95	2	0,91
PLYWOOD	1.115.345,46	999.750,11	0,90
MDP	377.515,91	269.118,34	0,71
ARTÍCULOS COMPLEMENTARIO S	311.451,97	209.984,76	0,67
TOTAL	7.521.977,65	6.730.837,6	0,89

Fuente: Trabajo de Titulación.

Elaboración: los Autores

Conclusión:

La planificación presupuestaria de la compañía, ha presentado grandes problemas debido a que esta se realiza de manera general aplicando porcentajes de incremento para todos los rubros del estado de resultados.

Recomendación N° 9

- **Al Gerente y a los Jefes de Ventas y Compras**

Se debe realizar un presupuesto por cada área de la compañía, es decir un presupuesto para ventas, compras, costos-producción y gastos, aplicando el presupuesto de base cero, este tipo de presupuesto ayudará a disminuir gastos sin afectar actividades importantes, además de que les brindará información más detallada y sus resultados son más precisos y confiables. Además, para establecer el nivel de ventas para los próximos años puede aplicar el método de incremento absoluto.



CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

La auditoría de gestión hoy en día es una herramienta necesaria para toda compañía, pues ayuda a evaluar y verificar la eficiencia, eficacia y economía en todas sus operaciones, también permite detectar las deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos, que impiden cumplir con los objetivos y metas establecidos. También propone recomendaciones que permitirán mejorar cada una de las áreas que componen la empresa.

Es indispensable recalcar que se debe realizar una auditoría de gestión en años posteriores para evaluar el cumplimiento de dichas recomendaciones y como ha influenciado en el manejo de los recursos de la compañía, así como en el cumplimiento de sus objetivos.

Las recomendaciones emitidas en la presente auditoría, deben ser tomadas en cuenta y aplicadas por la compañía, para mejorar sus procesos, reducir el riesgo en sus actividades y mejorar la gestión del sistema de ventas.

Para la obtención del título como Contador Público Autorizado, es necesario la realización de este trabajo en donde se ponen en práctica todos los conocimientos adquiridos, en todos los años de carrera, más allá de ello permite un crecimiento profesional en el área donde se tienen más aptitudes y actitudes; además que nos brinda la experiencia de realizar una auditoría en la que contamos con la supervisión de un docente universitario.



4.2. Recomendaciones

Se recomienda a la compañía tomar en cuenta las recomendaciones emitidas en el informe de control interno y ejecución, ya que le permitirá desarrollar sus operaciones, actividades, y a su vez cumplir con los objetivos y metas establecidos; además que le ayudará a la administración en la correcta toma de decisiones para mejorar su negocio y así alcanzar la máxima eficiencia.

Se recomienda a la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, realizar convenios con diferentes instituciones públicas y privadas de la ciudad, para que los estudiantes puedan acceder a la información, y de esta manera puedan desarrollar sus trabajos de titulación o proyectos sin contratiempos.



ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: Planificación Preliminar

Tabla 39. Conocimiento General de la Compañía

MARITZA JESSENIA ABAD IGLESIAS
ANDREA GABRIELA GUEVARA CONTRERAS



NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA.
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS.
PAPEL DE TRABAJO: CONOCIMIENTO GENERAL DE LA COMPAÑÍA.

PP01

Reseña Histórica

Se inició en la Vargas Machuca y Lamar, con tres personas. la que inició con este negocio fue la Sra. Elvia Castro donde se vendían las planchas solo enteras, después de diez años se abrió el segundo local ubicado en las calles Mariscal Lamar y la Gran Colombia implementando por primera vez una máquina cortadora incrementando sus ventas y su personal. De acuerdo a su crecimiento se vieron en la necesidad de abrir un tercer local ubicado en la Av. de las Américas y Don Bosco, implementando un nuevo servicio de enchapado y una actualización de un SOFTWARE para la optimización de corte.

Debido a la gran demanda se cierra el primer local y lo reapertura con mayor capacidad en las instalaciones para servir mejor a sus clientes dotándolos de parqueadero en las calles Bolívar y Vargas Machuca. Convirtiéndose en Matriz el local número dos.

La Empresa debido a su crecimiento y la necesidad de satisfacer la necesidad de sus clientes se vieron la necesidad de abrir otro local ubicado en la Avenida Gonzales Suárez y hasta el momento se está construyendo otro local en la ciudad de Azogues. Al momento se encuentra administrada por la Familia Figueroa conformada por cuatro socios.

Base Legal de la Compañía:

MADERCENTER CÍA. LTDA., se constituyó en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, el 14 de marzo del 2012, rigiéndose por las leyes vigentes en el Ecuador. Compareciendo para el otorgamiento de la escritura de constitución los señores ingenieros: LUCAS RODRIGO FIGUEROA BELTRÁN, ESTEBAN SANTIAGO FIGUEROA CASTRO, RODRIGO FABIAN FIGUEROA CASTRO Y GALO FERNANDO FIGUEROA CASTRO; constituyendo una compañía de responsabilidad limitada.

El capital social de la compañía es de CUATROSCIENTOS dólares de los Estados Unidos de América, dividido en cuatrocientas participaciones iguales e indivisibles de UN DÓLAR de los Estados Unidos de América.

SOCIO	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	NÚMERO DE PARTICIPACIONES
Figueroa Beltrán Lucas	US\$ 388,00	US\$ 388,00	388



Figuroa Castro Esteban	US\$ 4,00	US\$ 4,00	4
Figuroa Castro Rodrigo	US\$ 4,00	US\$ 4,00	4
Figuroa Castro Galo	US\$ 4,00	US\$ 4,00	4
TOTAL	US\$ 400,00	US\$ 400,00	400

Fuente: Escritura de Constitución de la Compañía.

La compañía está ubicada en el cantón Cuenca, provincia del Azuay, pudiendo establecer agencias o sucursales en cualquier lugar del país, previo el cumplimiento de los requisitos legales correspondientes.

Cubrir las necesidades exigentes del mercado local ofreciendo a nuestros productos y servicios de excelente calidad en tableros, accesorios y productos complementarios necesarios para la elaboración y colocación de muebles.

Visión:

Queremos ser una empresa líder en la distribución de tableros en el mercado de la Zona Austral convirtiéndose en mega almacenes implementados con todo los materiales y accesorios necesarios para la elaboración y colocación de muebles, satisfaciendo exigentes necesidades que demanda el mercado con productos de excelente calidad y precios justos.

Objetivo General:

El objetivo principal de Madercenter Cía. Ltda., es la distribución y comercialización de tableros de madera, accesorios y productos complementarios para muebles.

Objetivos Específicos:

- Presentar semestralmente los estados financieros para toma de decisiones por parte de los socios que constituye la empresa.
- Lograr un estilo de gestión que optimice el proceso de importación que permita mantener relaciones perdurables con todos los proveedores y conseguir nuevas marcas.
- Incrementar el número de clientes, ofreciéndoles un trato cordial y satisfacer sus necesidades con un servicio de excelencia.
- Lograr el mayor rendimiento del capital humano dentro de la empresa a través de modelos que permitan el desarrollo y crecimiento de los colaboradores.
- Conseguir mercadería de calidad, cantidad necesaria y momento adecuado, con un precio justo y de proveedores confiables minimizando los costos y aumentando rentabilidad.

Estrategias



- Calidad en el servicio.
- Abasto suficiente y constante.Liderazgo en el mercado.
- Identidad y responsabilidad social.
- Desarrollo personal y comercial con un enfoque humano.
- Actitud y aptitud orientada al servicio.

Principios Institucionales

- Resultados económicos: Buscamos permanentemente la creación de valor sostenible.
- Conducta empresarial: Mantenemos un compromiso empresarial ético y transparente con niveles elevados de gobernabilidad.
- Conducta individual: Exigimos una conducta personal honesta, íntegra y transparente.
- Relaciones con nuestros clientes: Promovemos relaciones de confianza en el largo plazo con nuestros clientes, ofreciendo productos de calidad, innovadores y sustentables y servicios de excelencia.
- Relaciones con nuestros colaboradores: Desarrollamos equipos de alto desempeño, en un ambiente laboral sano, seguro y basado en el respeto de los Derecho Humanos.
- Relaciones con nuestras comunidades, proveedores, sociedad y medioambiente: Nos comprometemos a interactuar con nuestros vecinos, comunidades, proveedores, sociedad y medio ambiente, fundamentados en el respeto mutuo y la cooperación.

Principales problemas

- Desconocimiento de la situación del sistema de control interno al no haberse realizado ninguna Auditoría de Gestión.
- Ejecución de procesos sin un Plan Operativo Anual bien definido.
- Incipiente control interno en el sistema de ventas.
- Las políticas de ventas no están adecuadamente establecidas y difundidas.
- Procesos ejecutados sin presupuestos asignados.

Realizado: AGC-MAI	Supervisado: ING. GENARO PEÑA
Fecha: 18/12/2015	Fecha: 22/12/2015

Tabla 40. Plan Estratégico de Ventas

Tabla 41. Organigrama de la compañía y funciones

MARITZA JESSENIA ABAD IGLESIAS
ANDREA GABRIELA GUEVARA CONTRERAS



NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA.

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS.

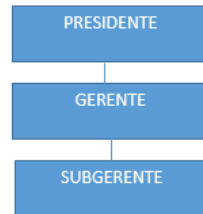
PAPEL DE TRABAJO: PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA Y FUNCIONES

PP02

Objetivo: MADERCENTER Cía. Ltda., mantiene una estructura compuesta de 5 departamentos, cada uno de estos posee un director o jefe que lo orienta al cumplimiento de objetivos y metas, El objetivo general es incrementar las ventas en un 20% brindando productos y servicios de calidad.

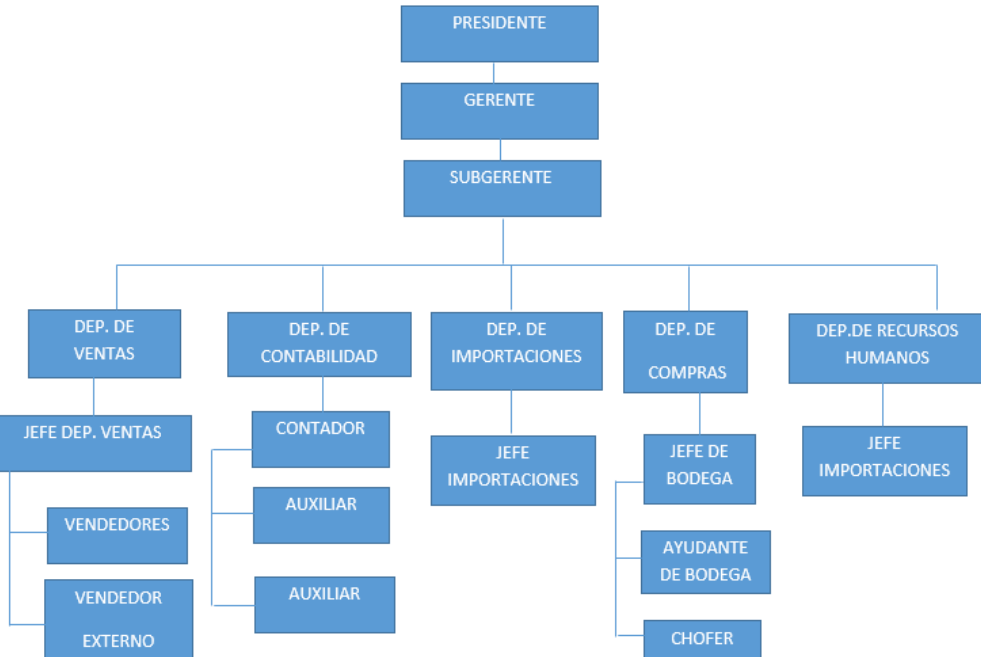
Metas

- La c
- Rea
- Con
- Rea
- Env



Políticas c

- Pres
- Org
- Los
- dev
- Las ventas que el cliente no cancele en un plazo de 60 días después de su fecha de vencimiento se cargarán a cuenta del vendedor.



Presidente:

- El personal tiene la obligación de conocer el reglamento interno de trabajo con el fin de que cumplan con sus obligaciones.
- Establecer políticas de precios.

Estrategias

Vicepresidente:

- Diseñar y ejecutar planes de mercadotecnia.
- Realizar promociones por cantidad y temporadas.
- Dar regalos por la compra de determinados productos.
- Difundir en redes sociales sobre nuestros productos.

Gerente General:

Negociación con proveedores nacionales y extranjeros.

Realizado: Supervisado:
AGC/MA Ing. Genaro Peña

Subgerente: Fecha:
18/12/2015 22/12/2015
Velar por el cumplimiento de las políticas establecidas.

Jefe de Ventas:



Establecer programas de Ventas

Control y Evaluación de ventas a vendedores

Vendedor Externo:

Visitar a nuevos clientes

Venta personalizada clientes nacionales.

Vendedor:

Venta personalizada a clientes.

Contador:

Realizar Estados Financieros

Emitir pagos a proveedores

Validar documentos de soporte para transacciones.

Jefe de importaciones

Planificar y Coordinar actividades relacionadas con el proceso de importación.

Jefa de Bodega:

Gestión de almacén.

Ayudante de Bodega:

Realiza pedidos de tableros.

Chofer:

Distribución de materiales solicitados.

Entrega oportuna de producto final.

Jefa de recursos humanos:

Reclutamiento y valuación de personal.

Procesos de contratación.

Realizar nóminas y aportaciones al seguro social.

Realizado: AGC-MAI	Supervisado: ING.GENARO PEÑA
Fecha: 18/12/2015	Fecha: 22/12/2015

Tabla 42. Análisis FODA

MARITZA JESSENIA ABAD IGLESIAS
ANDREA GABRIELA GUEVARA CONTRERAS



PP04

NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA.
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS.
PAPEL DE TRABAJO: ANALISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Existe un ambiente laboral adecuado.</p> <p>Compromiso por parte del personal para el cumplimiento de metas.</p> <p>Variedad de productos</p> <p>Puntualidad, seriedad y eficiencia en la entrega de la mercadería</p> <p>Buena relación con proveedores y clientes.</p> <p>Originalidad en la infraestructura de los locales.</p>	<p>Falta de definición de la filosofía corporativa de la empresa.</p> <p>No se dispone de recursos financieros suficientes para invertirlos en maquinaria.</p> <p>Reducido número de empleados para el proceso productivo y distribución.</p> <p>Rápido agotamiento del stock en algunos productos.</p> <p>Falta de promoción y publicidad.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Aceptación del producto en el mercado.</p> <p>Existencia de nichos de mercado potenciales a los cuales se pueden dirigir las actividades de la empresa.</p> <p>Nuevos acuerdos internacionales para importar nuevos productos.</p> <p>Existencia de varios proveedores potenciales nacionales.</p> <p>Cumplimiento de las normas</p>	<p>Importación de muebles de madera a precios bajos, esto limita la producción nacional.</p> <p>Publicidad agresiva por parte de la competencia.</p> <p>Bajo crecimiento del mercado inmobiliario.</p> <p>Existencia de productos sustitutos a precios más bajos.</p>

<p>Realizado: AGC-MAI</p>	<p>Supervisado: ING. GENARO PEÑA</p>
<p>Fecha: 18/12/2015</p>	<p>Fecha: 22/12/2015</p>



Tabla 43. Ventas

NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA.
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS
PAPEL DE TRABAJO: VENTAS

PP05

En los estados de resultados del año 2013 se obtuvo unas ventas de US\$ 6 295 367,72 y para el año 2014 tuvo un monto de ventas de US\$ 6 730 837,66.

Teniendo un incremento del nivel de ventas del año 2013 al 2014 de 6.91%.

Realizado: AGC-MAI	Supervisado: ING. GENARO PEÑA.
Fecha: 18/12/2015	Fecha: 22/12/2015









Tabla 44. Productos que comercializa la compañía

NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA. TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS PAPEL DE TRABAJO: PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA COMPAÑÍA		PP06
LISTADO DE PRODUCTOS		
MELAMINA		
MDF		
MASISA FIBRO PLUS		
MASISA ECOPLAC PLUS		
MASISA FIBRO RANURADO		
MASISA MDP		
MASISA PANEL		
MASISA HR HIDRORESISTENTE		












LÍNEAS DE COLORES

Almendra	
Verde	
Amarillo Ocaso	
Naranja	
Azul	
Rojo Colonial	

MATERIALES COMPLEMENTARIOS

Molduras	
Bisagras	
Tiraderas	



Rieles	
Perillas	
Tornillos	
Puertas	
Tapacantos	
Plywood	
OSB	
Adhesivos	
Lacas, barnices, entre otros	

LISTADO DE SERVICIOS

Optimización de corte

Para aprovechar al máximo el rendimiento de los tableros, ofrecemos un software online para optimizar tus cortes, el cual realiza la cuantificación de las partes y piezas del proyecto a desarrollar.



Dimensionado de tableros

Todos los locales MADERCENTER están equipados con máquinas dimensionadoras de corte. A través de este servicio recibirás las partes y piezas para tus muebles perfectamente cortadas.

Enchapado de Cantos

Al momento de hacer tus cortes en MADERCENTER, podrás recubrir los cantos de los tableros cortados gracias al servicio de enchapado automático.

Colocación de Bisagras

Quieres avanzar en la fabricación de tu proyecto, MADERCENTER ofrece el servicio de perforación para la colocación de bisagras.

Despacho a Domicilio

El local ofrece el transporte necesario para que el producto llegue al destino deseado del consumidor.

Realizado: AGC-MAI	Supervisado: ING. GENARO PEÑA.
Fecha: 18/12/2015	Fecha: 22/12/2015



Tabla 45. Estudio de Mercado

NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA. TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS PAPEL DE TRABAJO: ESTUDIO DE MERCADO		PP07
<p>La compañía ha realizado un estudio de mercado en donde se ha determinado que tienen un excelente posicionamiento en el mercado, los materiales con mayor demanda son la Melamina con un 69% y el MFD con un 77% de preferencia para la elaboración de sus proyectos en los cuales se debe reforzar la campaña publicitaria.</p> <p>El estudio realizado nos ha mostrado que las principales competencias son Distablasa con el 68% y Edimca con el 48% con las cuales se tendrá que competir con descuentos permanentes para diferenciarnos de estas empresas.</p>		
Realizado: AGC-MAI	Supervisado: ING. GENARO PEÑA.	
Fecha: 18/12/2015	Fecha: 22/12/2015	



Tabla 46. Clientes

NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA. TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS PAPEL DE TRABAJO: CLIENTES		PP08
<p>La compañía MADERCENTER Cía. Ltda., cuenta aproximadamente con 8000 clientes fijos y eventuales.</p> <p>La información de los clientes se encuentra organizada por el nombre en orden alfabético, en el que consta el RUC o número de cédula, razón social, teléfonos, dirección, la cual ayudará a una rápida facturación.</p>		
Realizado: AGC-MAI	Supervisado: ING. GENARO PEÑA.	
Fecha: 18/12/2015	Fecha: 22/12/2015	



Tabla 47. Listado de trabajadores

NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA.

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS

PAPEL DE TRABAJO: LISTADO DE TRABAJADORES.

PP09

La compañía cuenta con 47 trabajadores que se detallan a continuación:

CARGO	NOMBRE
GERENTE	FIGUEROA CASTRO RODRIGO FABIAN
ADMIN. LOCALES	ALVAREZ SANTACRUZ MARIA PATRICIA
ADMIN. LOCALES	FIGUEROA CASTRO GALO FERNANDO
AUX. SER. TECNICO	LITUMA GUAMAN GUSTAVO PATRICIO
AUX. SERVICIOS	ALBURQUEQUE LAZO MARLON EMILIO
AUX. SERVICIOS	CHASI TENECOTA MARIA DEL ROCIO
AUX. SERVICIOS	CHIMA MARTINEZ PEDRO GIOVANNY
AUX. SERVICIOS	LOJA FERNANDEZ ADRIAN FERNANDO
AUX. SERVICIOS	TORRES TORRES PAOLA STEFANIA
AUXILIAR BODEGA	MERCHAN GALLEGOS MILTON TEOFILO
AUXILIAR BODEGA	MORAN MAQUILON EDISON EUSEBIO
AUXILIAR BODEGA	PESANTEZ LUZURIAGA FREDI FERNANDO
AUXILIAR BODEGA	SUQUI FERNANDEZ EDISON BOLIVAR
AUXILIAR BODEGA	VELENTANGA LEON ERIKA PRISCILA
AUXILIAR CONTABLE	CALLE AVILA KARINA ELIZABETH
AUXILIAR CONTABLE	SANCHEZ GODOY MARIA FERNANDA
AUXILIAR CONTABLE	ULLOA MOSCOSO MARIA EUGENIA
CAJERA	GUILLEN MOGROVEJO TATIANA PRISCILA
CAJERA	MACAS TORRES MARIA INES
CHOFER	AYAVACA PEREZ PEDRO FABIAN
CHOFER	BUELE MOROCHO RAFAEL SANTIAGO



CHOFER	CAPELO FLORES PABLO JUSTINO
CHOFER	DELGADO CARPIO KLEVER HIDALGO
CHOFER	GUERRERO GUERRERO GALO DAVID
CHOFER	GUILLERMO GUILLERMO SAUL ABRAHAM
CHOFER	PINOS CACERES JAIME EDUARDO
ESTIBADOR	AREVALO MOROCHO JUAN PABLO
ESTIBADOR	ARIAS YANQUE ANGEL BACILIO
ESTIBADOR	ARPI LOJANO LUIS ANDRES
ESTIBADOR	BANEGAS PANGOL PAUL ESTEBAN
ESTIBADOR	BARBECHO BARBECHO MIGUEL ANGEL
ESTIBADOR	LALVAY TACURI WILMER FERNANDO
ESTIBADOR	MEJIA OTAVALO DIEGO FERNANDO
ESTIBADOR	ORDOÑEZ REINOZO SEGUNDO FABIAN
ESTIBADOR	PEÑALOZA LAZO KLEVER ROBERTO
ESTIBADOR	SISALIMA LLAGUARIMA EDWIN GONZALO
ESTIBADOR	SUQUI LOJA DARWIN ARMANDO
ESTIBADOR	ZUÑA CABRERA JOSE ANDRES
MENSAJERO	SANCHEZ GODOY PABLO ANDRES
VENDEDOR	BRITO ROMERO ADRIAN AUGUSTO
VENDEDOR	ARPI LOJANO MARIA JOSE
VENDEDOR	BANEGAS ALVAREZ ANA FERNANDA
VENDEDOR	DELGADO JAIGUA ANDREA ESTEFANIA
VENDEDOR	MACAS TORRES LORENA DEL CISNE
VENDEDOR	PACHECO CORDERO SONIA KARINA
VENDEDOR	REGALADO AGUILAR CARMEN MARLENE
VENDEDOR	YASCARIBAY ZHAÑAY SANDRA PATRICIA

Los vendedores no han recibido capacitaciones.

Realizado: AGC-MAI	Supervisado: ING. GENARO PEÑA.
Fecha: 18/12/2015	Fecha: 22/12/2015



Tabla 48. Sistema Informático

NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA. TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS. PAPEL DE TRABAJO: SISTEMA INFORMÁTICO		PP10
<p>El sistema informático que maneja MADERCENTER es personalizado, es decir se encuentra diseñado específicamente para el manejo y control de los movimientos de la misma, no presenta inconvenientes en su uso y el acceso al mismo es solo para el personal a través de claves de seguridad. Dicho programa cuenta con los siguientes módulos:</p> <p>Tesorería Inventario Facturación Clientes General</p> <p>Además, la compañía cuenta con un sistema especializado en para la optimización y corte de los tableros.</p>		
Realizado: AGC-MAI	Supervisado: ING. GENARO PEÑA	
Fecha: 18/12/2015	Fecha: 22/12/2015	



Anexo 2: Planificación Específica

**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL ÁREA DE VENTAS
DE LA COMPAÑÍA “MADERCECENTER CIA. LTDA.”**

Tabla 49. Ambiente Interno

<p>NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA. TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS PAPEL DE TRABAJO: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO. MÉTODO: CUESTIONARIO. COMPONENTE: AMBIENTE INTERNO.</p>							
		PECI01					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
	INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS						
1.	¿La compañía cuenta con un código de ética en donde se definen los principios de integridad y valores éticos dentro del departamento de ventas?		X		10	0	
2.	¿Los empleados tienen conocimiento sobre los principios de integridad y valores éticos que tiene la compañía?		X		10	0	
		X			10	10	



3.	¿Las políticas y reglamentos son de conocimiento de los empleados de la compañía?					
4.	¿Los empleados tienen conocimiento de las sanciones por el incumplimiento de las políticas y reglamentos?	X		10	5	
5.	¿Se da a conocer las políticas y reglamentos a personas terceras pero que tengan contacto con la compañía ejemplo proveedores o clientes?	X		10	5	
6.	¿Los directivos de la compañía guían a sus empleados por medio del ejemplo?	X		10	10	
7.	¿Entre los directivos y empleados de la compañía se fomenta una actitud de confianza que conlleve a un buen ambiente laboral?	X		10	10	
8.	COMPETENCIA PROFESIONAL					
	¿En el departamento de ventas se han definido los puestos que son necesarios para poder cumplir con los objetivos establecidos?	X		10	10	



9.	¿Los puestos de trabajo son ocupados por personas con la experiencia y capacidad profesional requerida?	X			10	10	
10.	Se tienen definidas las medidas que se debe seguir para la clasificación, valoración, reclutamiento y contratación de personal.	X			10	10	
11.	¿La compañía ha brindado capacitaciones que ayuden a mejorar la competencia del personal?	X			10	5	SOLO PERSONAL DE CIERTAS ÁREAS, COMO CONTABILIDAD, OPERARIOS DE MAQUINARIA.
12.	¿Se realizan evaluaciones del desempeño que permitan determinar las necesidades organizacionales, y la competencia de los empleados?		X		10	0	
	FILOSOFÍA Y ESTILO DE OPERACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN						
13.	¿La gestión administrativa de la compañía se refleja en la forma en que establece objetivos, políticas, estrategias?		X		10	0	
	¿Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o		X		10	10	



14.	es prudente a la hora de aceptar riesgos?						
15.	¿Existe una alta rotación de personal en funciones claves?		X		10	10	
16.	¿Los directivos de la compañía responden con eficiencia ante situaciones críticas?	X			10	10	
17.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
	¿Cuenta la organización con una estructura organizativa que: Describe las relaciones jerárquico-funcionales. Presenta las unidades ejecutoras de cada programa. Permite el flujo de información entre áreas	X			10	10	
18.	¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?		X		10	0	
19.	¿La estructura organizacional es conocida y acatada por toda la compañía?		X		10	0	
		X			10	7	EXISTE, PERO NO ES DE



20.	¿En la compañía existe un plan estratégico anual?						CONOCIMIENTO DE TODOS LOS EMPLEADOS
21.	¿En el plan se incluye la misión, visión, objetivos, FODA y metas?	X			10	7	EXISTE, PERO NO ES DE CONOCIMIENTO DE TODOS LOS EMPLEADOS
22.	¿El plan es de conocimiento de toda la compañía?		X		10	0	
23.	ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD						
	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	X			10	10	
24.	¿Existe normas y procedimientos relacionados con el control y descripción de puestos de trabajo?	X			10	10	
25.	¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la compañía, así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	X			10	10	



26.	¿La asignación de responsabilidades está en relación con el nivel de decisiones y de remuneraciones de cada uno de los integrantes de la compañía?	X			10	10	
27.	¿La gerencia ha delegado de manera apropiada las tareas de supervisión?	X			10	10	
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS							
28.	¿Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal?	X			10	10	
29.	¿Los procedimientos son de conocimiento de los empleados?	X			10	10	
30.	¿Se evalúa el desempeño del personal?		X		10	0	
31.	¿Los procesos de selección de personal están basados en el desempeño y capacidad?		X		10	0	



32.	¿Existen planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevos empleados y la actualización de los demás?		X		10	0	
33.	¿Se recompensa el desempeño exitoso y se corrige las malas prácticas?	X			10	10	
34.	¿Se informa a los empleados de manera oportuna el incumplimiento del reglamento interno y la toma medidas correctivas en caso de ser necesario?		X		10	0	
TOTAL					340	209	

NC: NIVEL DE CONFIANZA

CT: CALIFICACIÓN TOTAL

PT: PONDERACIÓN TOTAL

$$NC = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{209 * 100}{340} = 61,47\%$$

NIVEL DE CONFIANZA: MEDIO

NIVEL DE RIESGO: MEDIO

CONCLUSIÓN: En la evaluación al Sistema de Control Interno del área de ventas, se ha determinado que el Ambiente Interno tiene un Nivel de Confianza Medio, en consecuencia, el Nivel de Riesgo generado es Medio, este se dio por que la compañía no cuenta con un código de ética, el manual de funciones y el plan estratégico existente no es de conocimiento de los empleados, y no se han dado capacitaciones a los vendedores.

Realizado por:
AGC/MAI

Supervisado por:
ING. GENARO PEÑA



Fecha: 22/01/2016	Fecha: 05/02/2016
----------------------	----------------------

Tabla 50. Evaluación de Riesgos

<p>NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA. TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS PAPEL DE TRABAJO: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO MÉTODO: CUESTIONARIO. COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS</p>							
PECIO2							
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1.	¿Han sido identificados los problemas y necesidades que la compañía tiende a resolver?	X			10	10	
2.	¿Se han determinado los posibles riesgos existentes en el área de ventas?		X		10	0	
3.	¿Se toma en cuenta como experiencia, lo sucedido en años anteriores?		X		10	0	
4.	¿Las actividades que se manejan en el área de ventas están orientadas al logro o consecución de los objetivos?		X		10	0	LOS OBJETIVOS ESTÁN ESTABLECIDOS, PERO NO SON DE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL
5.	¿Se han identificado cambios que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la compañía?		X		10	0	



6.	¿Se ha tomado en consideración su probabilidad de ocurrencia?		X		10	0	
7.	¿Se analizan y adoptan las recomendaciones realizadas por las auditorías externas?	X			10	10	
8.	¿Existe un cronograma de actividades que controlen las ventas efectuadas?		X		10	0	
9.	¿La empresa determina riesgos y beneficios antes de realizar ventas en grandes proporciones?	X			10	10	
10.	¿Existe una buena coordinación entre el área de compras y ventas?	X			10	10	
11.	¿Se realiza evaluaciones de los niveles de ventas por líneas de productos?		X		10	0	
12.	¿Se analizan los posibles riesgos antes de realiza lanzamientos de nuevas líneas de productos?	X			10	10	
TOTAL					120	50	

NC: NIVEL DE CONFIANZA

CT: CALIFICACION TOTAL

PT: PONDERACION TOTAL

$$NC = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{50 * 100}{120} = 41,67\%$$

NIVEL DE CONFIANZA: MEDIO

NIVEL DE RIESGO: MEDIO

CONCLUSIÓN: En la evaluación al Sistema de Control interno al área de ventas, se ha determinado que la Evaluación de Riesgos tiene un Nivel de Confianza Medio, en consecuencia, el Nivel de Riesgo generado es Medio, esto se dio por que no se definen y



analizan los riesgos internos y externos, no se toman en cuenta los objetivos que se han establecido.

Realizado por: AGC/MAI	Supervisado por: ING. GENARO PEÑA
Fecha: 22/01/2016	Fecha: 05/02/2016

Tabla 51. Actividades de Control

<p>NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA. TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS PAPEL DE TRABAJO: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO. MÉTODO: CUESTIONARIO. COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL</p>							
PECI03							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1.	¿Se ha definido los procedimientos de control para los riesgos identificados en la compañía?		X		10	0	
2.	¿Se ha definido los procedimientos de control para los riesgos identificados en el área de ventas?		X		10	0	
3.	¿Existen medidas de control en el área de ventas, para los registros?	X			10	10	
4.	¿Existen medidas de control en el área de ventas, para los documentos?	X			10	10	
5.	¿Existen medidas de control en el área de ventas, para los vendedores?						



		X			10	5	
6.	¿Existen medidas de control en el área de ventas, para los programas?	X			10	5	
7.	¿Se evalúan los procesos de ventas de las diferentes líneas de productos que ofrece la compañía?		X		10	0	
8.	¿Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por el jefe de ventas?	X			10	10	
9.	¿Existen políticas y procedimientos para las actividades de: despacho de mercadería, registro contable y seguridad en el acceso al sistema?	X			10	10	
10.	¿La mercadería viaja por cuenta y riesgo del cliente?		X		10	5	
11.	¿Existen normas y procedimientos para otorgar crédito a los clientes?	X			10	10	
12.	¿Las políticas y metas de ventas están establecidas?	X			10	8	



13.	¿Se envía al área contable un resumen de las ventas diarias?	X			10	10	
14.	¿Los precios y condiciones de ventas se obtienen de listas debidamente autorizadas?	X			10	10	
15.	¿Se emite reportes de ventas mensuales?	X			10	10	
16.	¿Existe un control sobre el dinero que ingresa a la empresa por concepto de ventas?	X			10	10	
17.	¿Cuenta la empresa con algún método que evalué a la competencia?		X		10	0	
18.	¿Se ha realizado encuestas a los clientes acerca de la atención e información recibida por parte de los vendedores?		X		10	0	
19	¿Existen inconvenientes con la bodega en el despacho de la mercadería?		X		10	10	
TOTAL					190	123	

NC: NIVEL DE CONFIANZA

CT: CALIFICACION TOTAL

PT: PONDERACION TOTAL

$$NC = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{123 * 100}{190} = 64,73\%$$

NIVEL DE CONFIANZA: MEDIO

NIVEL DE RIESGO: MEDIO

CONCLUSIÓN:

En la evaluación al sistema de control interno al área de venta se ha determinado que en las Actividades de Control tiene un Nivel de Confianza Medio, en consecuencia, el Nivel de Riesgo generado es Medio, esto se dio por que no están definidos los riesgos, los registro,



documentos, programas no tiene un control eficiente, no realizan evaluaciones a los vendedores.

Realizado por: AGC/MAI	Supervisado por: ING. GENARO PEÑA
Fecha: 22/01/2016	Fecha: 05/02/2016

Tabla 52. Información y comunicación

PECI04

NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA.

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS

PAPEL DE TRABAJO: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

MÉTODO: CUESTIONARIO.

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1.	¿La información del área de ventas es actualizada y accesible para quienes deban disponer de ella?	X			10	6	SOLO PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO.
2.	¿La información es confiable, para la toma de decisiones?	X			10	10	
3.	¿El jefe de ventas se reúne con el personal para indagar sobre problemas que han existido en el área de ventas?	X			10	10	
4.	¿Se realizan informes de ventas de manera periódica, y se comunica sus resultados a la gerencia?	X			10	10	
5.	¿Se comunica de manera oportuna los planes de ventas y otras decisiones al personal?		X		10	5	



6.	¿Si existe algún problema con los proveedores o clientes, este es reportado inmediatamente a la administración?	X			10	10	
7.	¿Se comunica de manera oportuna a los clientes promociones, descuentos, nuevos productos y servicios?	X			10	10	
8.	¿El personal de ventas tiene la posibilidad de proponer cambios, o sugerencias para mejorar el desempeño del sistema de ventas?		X		10	6	
TOTAL					80	67	

NC: NIVEL DE CONFIANZA

CT: CALIFICACION TOTAL

PT: PONDERACION TOTAL

$$NC = \frac{CT * 100}{PT} \quad NC = \frac{67 * 100}{80} = 83.75\%$$

NIVEL DE CONFIANZA: ALTO

NIVEL DE RIESGO: BAJO

CONCLUSIÓN:

En la evaluación al sistema de control interno al departamento de venta se ha determinado que la Información y Comunicación tiene un Nivel de Confianza Alto en consecuencia el Nivel de Riesgo generado es Bajo, esto se dio porque la información y la comunicación generada en el área de ventas con los demás departamentos es confiable y buena, pero existen inconvenientes en la difusión de cierta información y decisiones a los empleados.

Realizado por: AGC/MAI	Supervisado por: ING. GENARO PEÑA
Fecha: 22/01/2016	Fecha: 05/02/2016



Tabla 53. Supervisión y Monitoreo

<p>NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA. TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS PAPEL DE TRABAJO: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO. MÉTODO: CUESTIONARIO. COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO</p>							
PECI05							
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1.	¿El área de ventas es supervisada y monitoreada por el gerente continuamente?	X			10	10	
2.	¿Se evalúa y se da seguimiento a las actividades que realizan los vendedores?	X			10	5	
3.	¿El jefe de ventas supervisa que se esté cumpliendo con el proceso de ventas?	X			10	10	
4.	¿La información conseguida de las ventas sirve para verificar si los objetivos se han cumplido?		X		10	0	



5.	¿Existe intercambio de información entre el departamento de ventas y contabilidad?	X			10	10	
6.	¿Se realizan comparaciones de las ventas reales con las proyectadas?		X		10	0	
7.	¿Si es que hay variaciones se analizan y se estudian el porqué de estas variaciones?		X		10	0	
TOTAL					70	35	

NC: NIVEL DE CONFIANZA
CT: CALIFICACION TOTAL
PT: PONDERACION TOTAL

$$NC = \frac{35 * 100}{70} = 50\%$$

NIVEL DE CONFIANZA: MEDIO

NIVEL DE RIESGO: MEDIO

CONCLUSIÓN:

En la evaluación al sistema de control interno al área de venta se ha determinado que en la Supervisión y Monitoreo tiene un Nivel de Confianza Medio, en consecuencia, el Nivel de Riesgo generado es Medio, esto se dio por que no se realizan evaluaciones frecuentes a los trabajadores y los mismos no están cumpliendo con los objetivos de la compañía.

Realizado por:
AGC/MAI

Supervisado por:
ING. GENARO PEÑA

Fecha:
22/01/2016

Fecha:
05/02/2016



Tabla 54 Entrevista de Liderazgo

NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA.

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS

PAPEL DE TRABAJO: ENTREVISTA DE LIDERAZGO.

MÉTODO: ENTREVISTA

COMPONENTE: SISTEMA DE VENTAS

PEC106

ENTREVISTADO: JEFE DE VENTAS

1. ¿Cuáles es la misión y visión de la compañía?

Misión

Cubrir las necesidades exigentes del mercado local ofreciendo a nuestros productos y servicios de excelente calidad en tableros, accesorios y productos complementarios necesarios para la elaboración y colocación de muebles.

Visión:

Queremos ser una empresa líder en la distribución de tableros en el mercado de la Zona Austral convirtiéndose en mega almacenes implementados con todo los materiales y accesorios necesarios para la elaboración y colocación de muebles, satisfaciendo exigentes necesidades que demanda el mercado con productos de excelente calidad y precios justos.

2. ¿Qué factores son sustanciales para que la compañía sea sustentable?

La calidad de nuestros productos y servicios

3. ¿La compañía posee principios y estrategias que ayuden a mejorar el servicio e incrementar sus clientes?

Estrategias:

- Calidad en el servicio.
- Abasto suficiente y constante.
- Liderazgo en el mercado.
- Identidad y responsabilidad social.
- Desarrollo personal y comercial con un enfoque humano.
- Actitud y aptitud orientada al servicio.



Principios institucionales

- Resultados económicos: Buscamos permanentemente la creación de valor sostenible.
- Conducta empresarial: Mantenemos un compromiso empresarial ético y transparente con niveles elevados de gobernabilidad.
- Conducta individual: Exigimos una conducta personal honesta, íntegra y transparente.
- Relaciones con nuestros clientes: Promovemos relaciones de confianza en el largo plazo con nuestros clientes, ofreciendo productos de calidad, innovadores y sustentables y servicios de excelencia.
- Relaciones con nuestros colaboradores: Desarrollamos equipos de alto desempeño, en un ambiente laboral sano, seguro y basado en el respeto de los Derechos Humanos.
- Relaciones con nuestras comunidades, proveedores, sociedad y medioambiente: Nos comprometemos a interactuar con nuestros vecinos, comunidades, proveedores, sociedad y medio ambiente, fundamentados en el respeto mutuo y la cooperación.

4. ¿Cómo la compañía logra cumplir con los objetivos establecidos?

A través de la aplicación de promociones descuentos, además de que se cuenta con una cartera de clientes fija que siempre están viniendo a nuestras instalaciones para adquirir nuestros servicios y productos

5. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal?

Por el momento no se realizan evaluaciones de desempeño al personal que labora en nuestra compañía.

6. ¿Estas evaluaciones son utilizadas para mejorar el sistema de ventas?

Al no realizarse evaluación no se las utiliza en el sistema de ventas para su mejora.

7. ¿Cómo impulsa el comportamiento ético de sus trabajadores?

Nosotros impulsamos el comportamiento ético a través del ejemplo, sabiendo demostrar un buen compañerismo y respeto entre todos los que trabajamos dentro de la compañía-

8. ¿Qué tipo de controles se realizan dentro del sistema de ventas?

Se supervisa que los empleados cumplan con las funciones establecidos, además de que para poder acceder a los sistemas de optimización e informáticos cada trabajador cuenta con un usuario y contraseña.



9. ¿Estan claramente definidas y delegadas las funciones dentro del departamento de ventas?

Las funciones de los empleados son dichas verbalmente al momento en que son contratados.

Realizado por:
AGC/MAI

Supervisado por:
Ing. Genaro Peña

Fecha:
22/01/2016

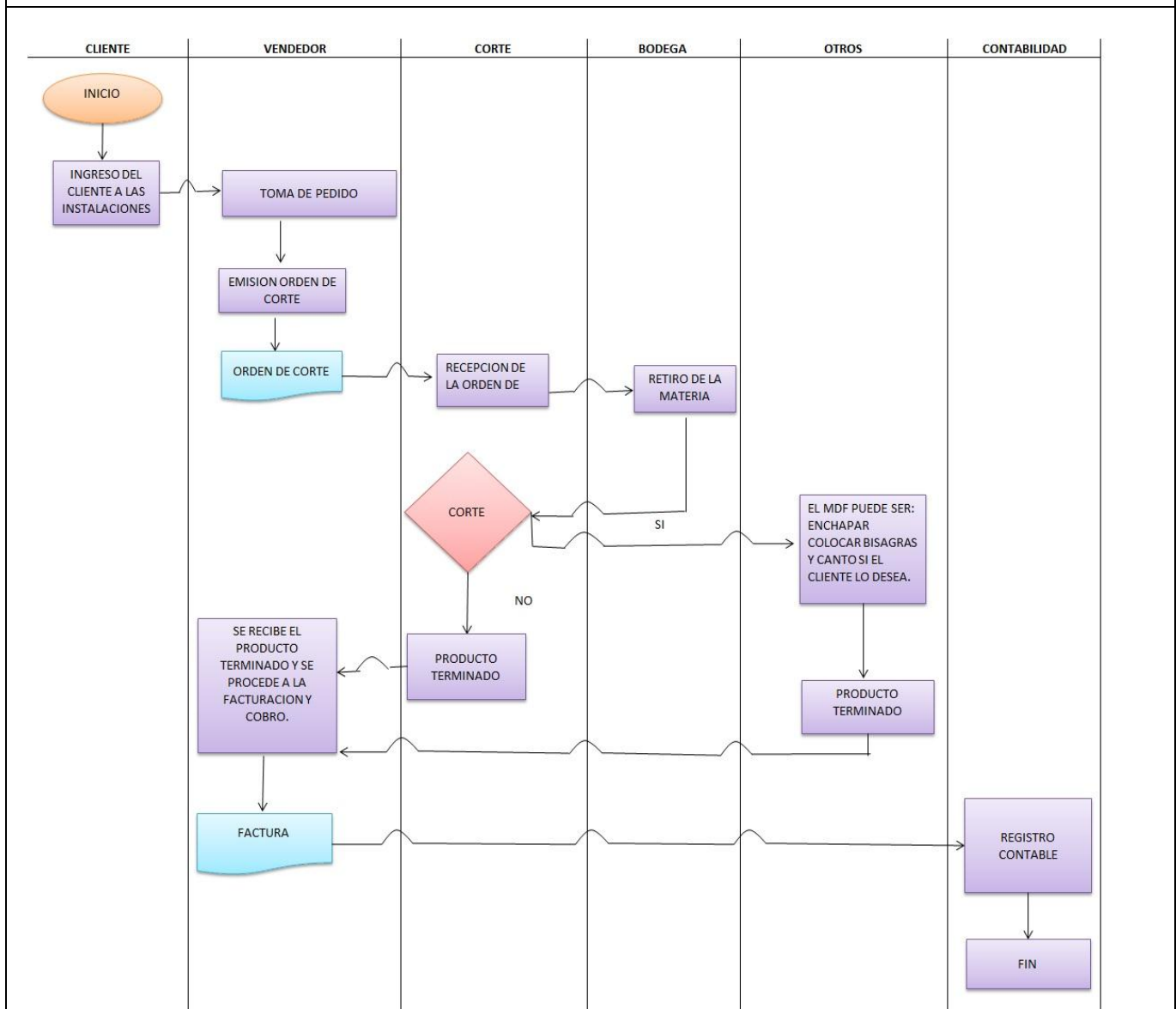
Fecha:
05/02/2016



Tabla 55. Flujograma MDF

NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA.
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS
PAPEL DE TRABAJO: FLUJOGRAMA MDF

PECI07.1





DESCRIPCION DEL FLUJOGRAMA.

El proceso de venta de la MDF inicia con el ingreso de los clientes a las instalaciones, se hace la toma del pedido según sus especificaciones, se aprueba el plan de corte, se procede a la emisión de la orden de corte la misma que es entregada al encargado de la sección de corte; esta persona retira la MDF de la bodega y procede al corte, dependiendo de los requerimientos del cliente a la MDF se le puede: enchapar, colocar bisagras y canto.

Una vez terminado el proceso de corte el vendedor emite la factura, realiza el cobro y se entrega al cliente el producto terminado, posteriormente se realizará el registro contable.

Realizado por: AGC/MAI	Supervisado por: ING. GENARO PEÑA
Fecha: 22/01/2016	Fecha: 05/02/2016



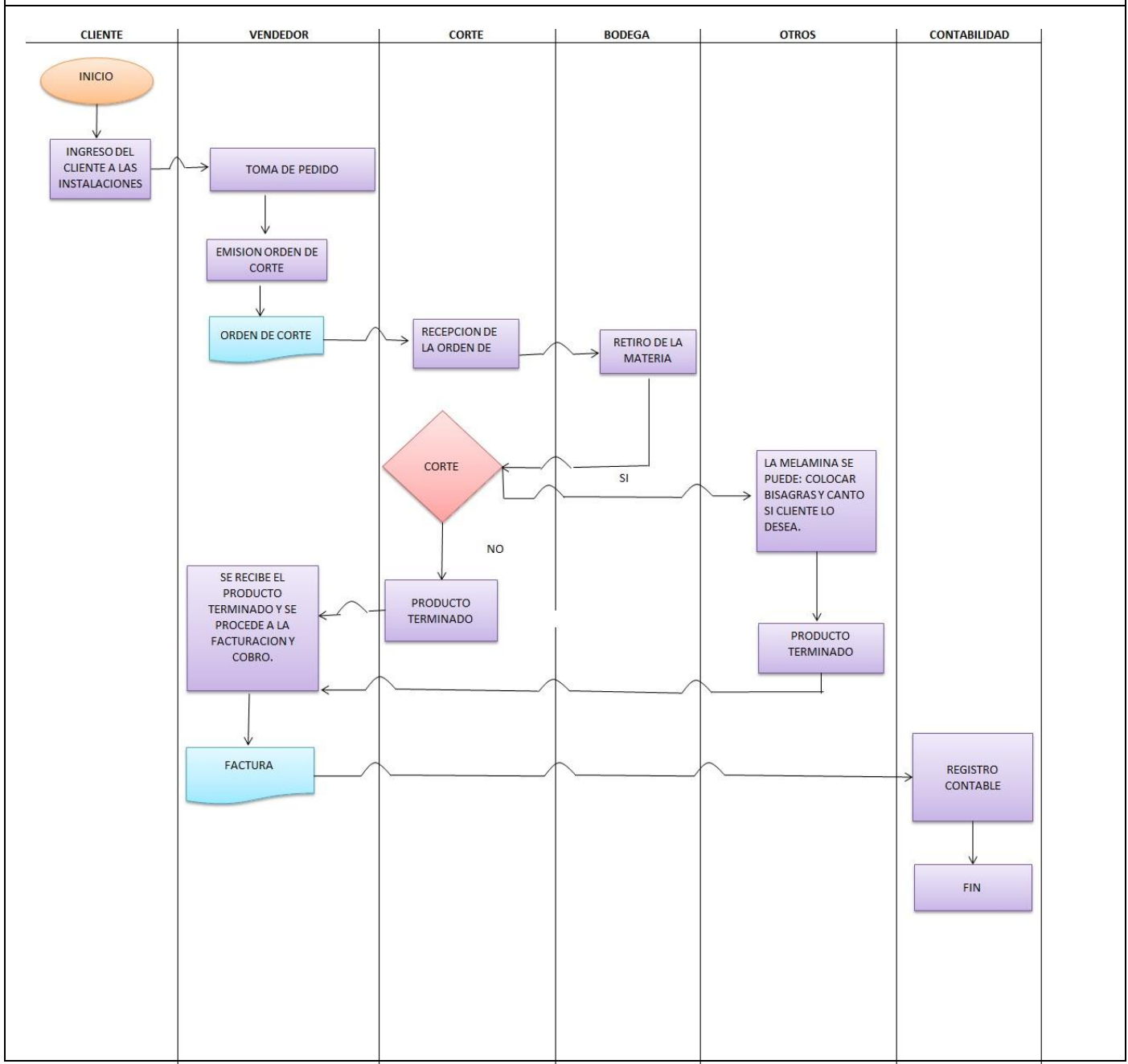
Tabla 56. Flujograma Melamina

NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA.

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS

PAPEL DE TRABAJO: FLUJOGRAMA MELAMINA

PECI07.2





DESCRIPCIÓN DEL FLUJOGRAMA.

El proceso de venta de la Melamina inicia con el ingreso de los clientes a las instalaciones, se hace la toma del pedido según sus especificaciones, se aprueba el plan de corte, se procede a la emisión de la orden de corte la misma que es entregada al encargado de la sección de corte; esta persona retira la Melamina de la bodega y procede al corte, dependiendo de los requerimientos del cliente a la Melamina se le puede: enchapar, colocar bisagras y canto.

Una vez terminado el proceso de corte el vendedor emite la factura, realiza el cobro y se entrega al cliente el producto terminado, posteriormente se realizará el registro contable.

Realizado por: AGC/MAI	Supervisado por: ING. GENARO PEÑA
Fecha: 22/01/2016	Fecha: 05/02/2016



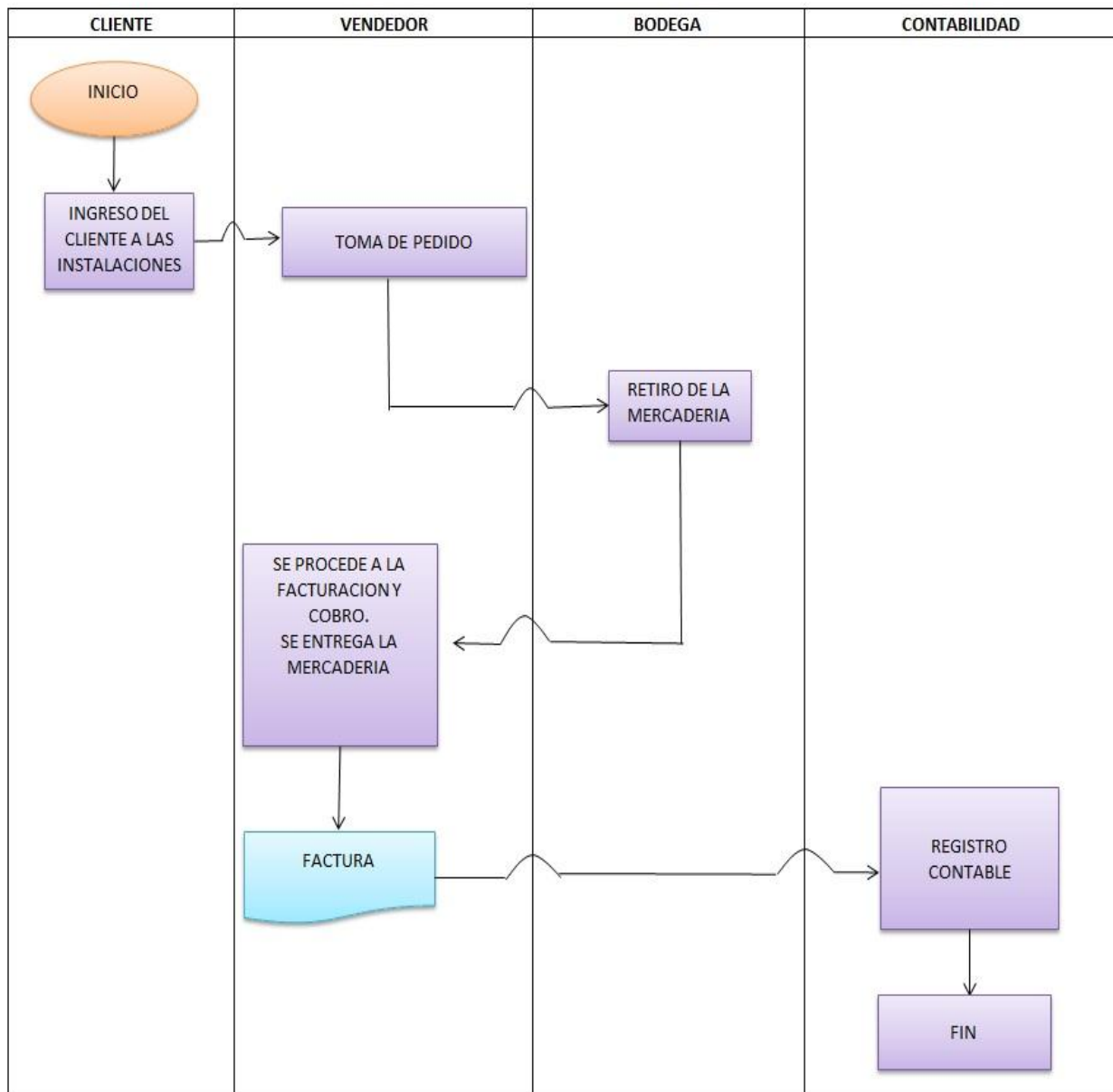
Tabla 57. Flujoograma Artículos Complementarios

NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA.

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS

PAPEL DE TRABAJO: FLUJOGRAMA ARTICULOS COMPLEMENTARIOS

PECI07.3





DESCRIPCIÓN DEL FLUJOGRAMA.

El proceso de venta de los artículos complementarios inicia con el ingreso de los clientes a las instalaciones, se hace la toma del pedido; y procede a la emisión de la factura, realiza el cobro y se entrega al cliente el producto, posteriormente se realizará el registro contable

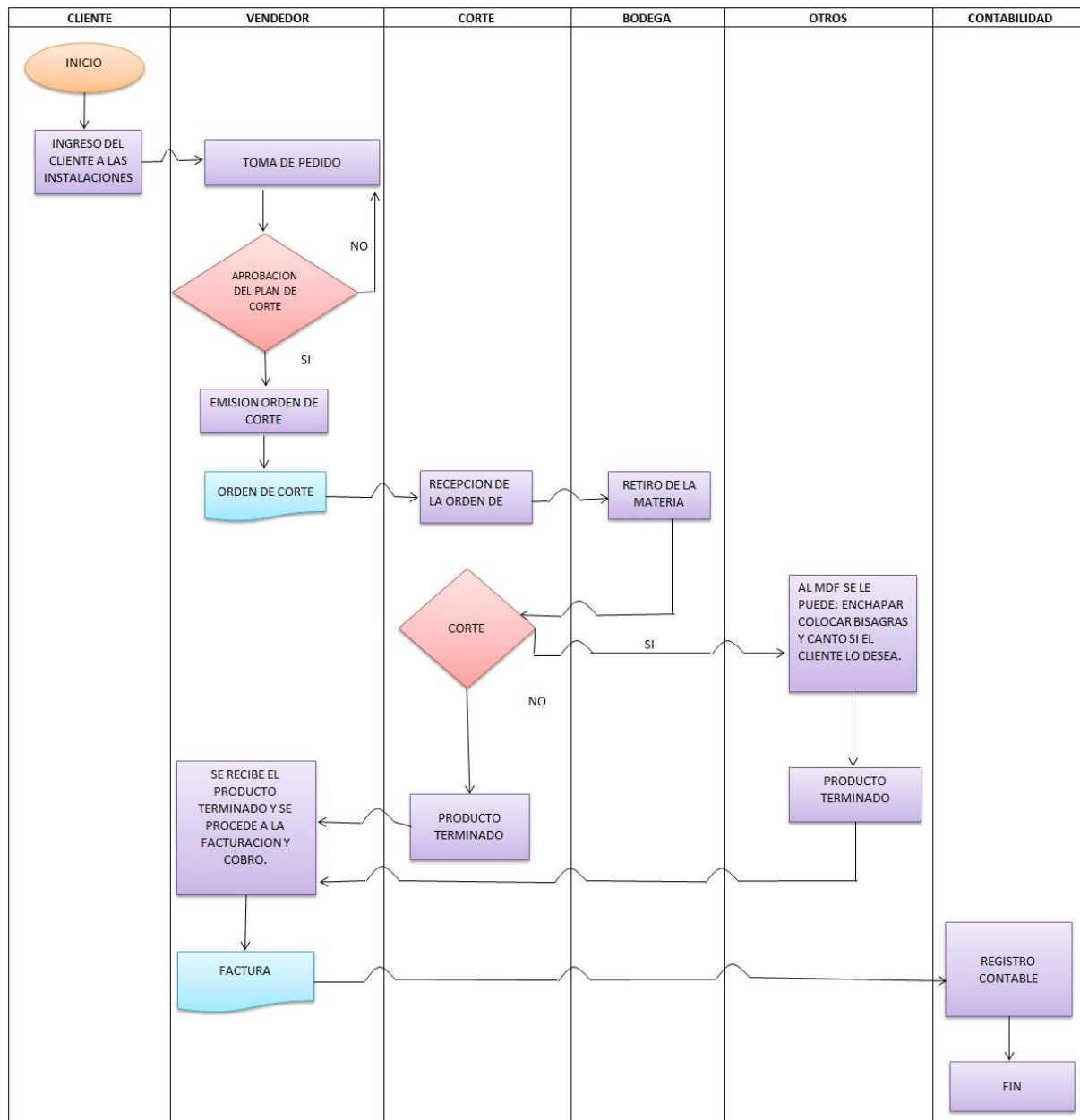
Realizado por: AGC/MAI	Supervisado por: ING. GENARO PEÑA
Fecha: 22/01/2016	Fecha: 05/02/2016



Tabla 58. Flujograma propuesto MDF

NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA.
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS
PAPEL DE TRABAJO: FLUJOGRAMA PROPUESTO MDF

PECI07.4





DESCRIPCIÓN DEL FLUJOGRAMA.

El proceso de venta de la MDF inicia con el ingreso de los clientes a las instalaciones, se hace la toma del pedido según sus especificaciones, se aprueba el plan de corte, sino cumplen con los requerimientos del cliente se vuelve a la toma del pedido, caso contrario se procede a la emisión de la orden de corte la misma que es entregada al encargado de la sección de corte; esta persona retira la MDF de la bodega y procede al corte, dependiendo de los requerimientos del cliente a la MDF se le puede: enchapar, colocar bisagras y canto.

Una vez terminado el proceso de corte el vendedor emite la factura, realiza el cobro y se entrega al cliente el producto terminado, posteriormente se realizará el registro contable.

Realizado por: AGC/MAI	Supervisado por: ING. GENARO PEÑA
Fecha: 22/01/2016	Fecha: 05/02/2016



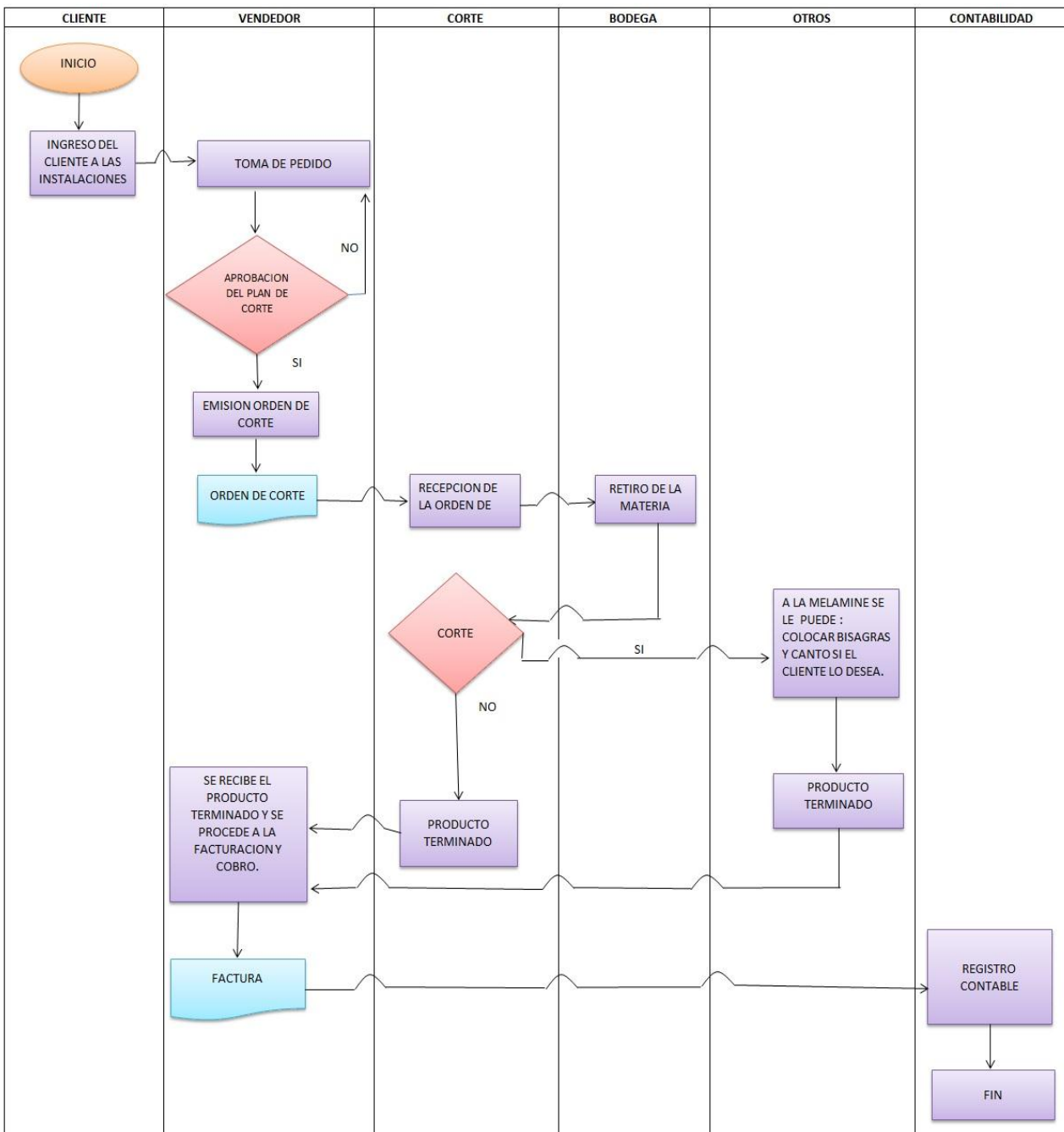
Tabla 59. Flujograma propuesto Melamina

NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA.

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS

PAPEL DE TRABAJO: FLUJOGRAMA PROPUESTO MELAMINA

PECI07.5





DESCRIPCIÓN DEL FLUJOGRAMA.

El proceso de venta de la Melamina inicia con el ingreso de los clientes a las instalaciones, se hace la toma del pedido según sus especificaciones, se aprueba el plan de corte, sino cumplen con los requerimientos del cliente se vuelve a la toma del pedido, caso contrario se procede a la emisión de la orden de corte la misma que es entregada al encargado de la sección de corte; esta persona retira la Melamina de la bodega y procede al corte, dependiendo de los requerimientos del cliente a la Melamina se le puede: enchapar, colocar bisagras y canto.

Una vez terminado el proceso de corte el vendedor emite la factura, realiza el cobro y se entrega al cliente el producto terminado, posteriormente se realizará el registro contable.

Realizado por: AGC/MAI	Supervisado por: ING. GENARO PEÑA
Fecha: 22/01/2016	Fecha: 05/02/2016



Tabla 60. Matriz de Riesgos

NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA. TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS PAPEL DE TRABAJO: Matriz de Riesgo										
N°	COMPONENTES	FACTORES DE RIESGO	ESTIMACIONES DE RIESGO			CLASE DE PRUEBAS	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA SUGERIDOS	ESTIMACIONES DE RIESGO COMBINADO		
			INHERENTE	DE CONTROL	COMBINADO			INHERENTE	DE CONTROL	COMBINADO
1	Planes y programas.	Establecimiento del Nivel de ventas.	1	2	2	Prueba Sustantiva	Evalúe los niveles de venta establecidos por la compañía se hayan cumplido, para ello utilice indicadores	39 %	69%	39%
2	Políticas y estrategias.	Falta de difusión al personal	1	2	2	Prueba cumplimiento	Verifique la adhesión de los empleados a las	39 %	69%	39%



							políticas y estrategias,			
3	Estructura organizativa y funciones.	Falta de difusión al personal	1	2	2	Prueba cumplimiento	Analice la estructura organizativa	39 %	69%	39%
4	Talento humano,	No tienen establecidos perfiles para la contratación del personal, no se realizan evaluaciones de desempeño, tampoco se realizan capacitaciones.	1	2	2	Prueba de cumplimiento	Analice el rendimiento del personal de ventas en función de la programación	39 %	69%	39%
5	Plan estratégico	No es difundido a nivel global, no se respetan los objetivos ni los presupuestos establecidos.	1	3	3	Prueba Sustantiva	Prepare un estudio estadístico de las ventas de los últimos años, y aplique indicadores estadísticos. Compare y analice las ventas realizadas con las ventas presupuestadas.	39 %	100 %	100 %



6	Medidas de control.	No se han realizado analices de eficiencia en el uso de recursos	1	3	3	Prueba de cumplimiento	Evalué las ventas de la compañía en el año 2014 mediante indicadores de eficiencia y eficacia. Inspeccionar y determinar el funcionamiento de las bodegas.	39 %	100 %	100 %
7	Comunicación	La difusión de información general de la empresa a sus empleados es ineficiente.	1	2	2	Prueba de cumplimiento	Haga un análisis del sistema de información y su relación con el área de ventas.	39 %	69%	39%
8	Publicidad	No se realizan evaluaciones sobre la satisfacción de los clientes	2	2	2	Pruebas de Cumplimiento	Evalúe las técnicas publicitarias que se maneja en el departamento, evalúe mediante indicadores los gastos de ventas y los resultados de ventas	39 %	39%	39%



9	Clientes	No se realizan evaluaciones para conocer la satisfacción de los clientes.	2	2	2	Pruebas de Cumplimiento	Estudie las acciones tomadas por el área de ventas con relación a los clientes, facilidades, satisfacción	39 %	39%	39%
---	----------	---	---	---	---	-------------------------	---	------	-----	-----



EVALUACION DE CONTROL INTERNO

La compañía no tiene establecido un código de ética que defina los principios, la integridad y valores éticos de los trabajadores, sin embargo, los directivos mediante el ejemplo han logrado ir fomentando los mismos, lo que ha permitido que exista un buen ambiente laboral.

El sistema de ventas tiene un manual de funciones que regula las actividades del personal, pero este no es difundido en su totalidad.

La compañía cuenta con un reglamento interno, el mismo que no está difundido totalmente al personal, pero se les ha informado verbalmente de las principales reglas a seguir, al incumplir este reglamento la gerencia toma medidas correctivas en caso de ser necesario.

La estructura organizacional de la compañía es la adecuada, pues describe las relaciones jerárquicas funcionales y permite el flujo de información entre áreas, no es conocida por toda la compañía.

El departamento de ventas tiene un Plan Estratégico Anual en el que se define la misión, visión, objetivos, metas, FODA, políticas y estrategias, este plan no es conocido por toda la compañía.

No se han elaborado planes de capacitación que favorezcan y mejoren la competencia profesional de los vendedores.



No se realizan evaluaciones de desempeño a los trabajadores, lo que impide determinar las necesidades de la compañía y las competencias de los trabajadores.

Los directivos de la compañía no han determinado los posibles riesgos en el área de ventas y no toman como experiencia lo sucedido en años pasados.

Las actividades del departamento de ventas no son planificadas, ejecutadas y evaluadas para el logro de los objetivos establecidos.

La administración no ha realizado evaluaciones sobre el nivel de ventas de cada una de las líneas que ofrece la compañía, lo que impide conocer cuáles de sus productos tienen ventas bajas.

La compañía no ha realizado auditorías de gestión anteriormente lo que impide que se evalúe la efectividad en el manejo de cada una de las áreas de la misma.

Existen políticas y procedimientos para el despacho de la mercadería y los registros de ventas, estos son llevados por medio de un sistema contable confiable y seguro, para acceder a registros de información, la empresa cuenta con claves de acceso para los usuarios que requieren de esta información, además cuentan con cámaras de seguridad que controlen las actividades del personal que labora en la empresa.

No realizan estudios de mercado, lo cual impide saber el posicionamiento que tiene la compañía en el mismo, y cuáles son sus competidores.

El jefe de ventas se reúne con el personal para evaluar y analizar los problemas que se han presentado en las ventas y dar soluciones a los mismos cada 3 meses.



Se comunica a gerencia por medio de informes los niveles de ventas obtenidos, para la toma de decisiones, promociones o descuentos, estos informes son preparados y entregados mensualmente.

El Jefe de Ventas, supervisa que se cumpla el proceso de ventas y la información obtenida de los informes de ventas; además se realizan cruces de información entre el departamento de contabilidad y de ventas.

MADERCENTER COMPAÑÍA LTDA.

REPORTE DE LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Una vez finalizada la etapa de la Planificación Preliminar, se obtuvo la información general del Sistema Comercial, detallada en el respectivo reporte, referente a su organización, objetivos y procesos.

El grupo de auditoría continuo con la fase de Planificación Específica, cuyos objetivos principales son:

- Evaluar el control interno del Sistema de Ventas por componentes.
- Evaluar y calificar el riesgo de auditoría.
- Identificar áreas críticas del examen.
- Establecer el enfoque de auditoría.

Resultados de la Evaluación del Control Interno

- Una vez que se evaluó el control interno del Sistema de Ventas, se encontraron los siguientes problemas:
- La compañía no tiene establecido un código de ética que defina los principios, la integridad y valores éticos de los trabajadores
- El manual de funciones que regula las actividades del personal no es de conocimiento de todos, dichas funciones son difundidas de manera verbal.



- El reglamento interno de la compañía, no está difundido totalmente al personal, solo es difundido de manera verbal.
- El Plan Estratégico Anual de la compañía, no es difundido al personal.
- No se realizan evaluaciones de desempeño a los trabajadores, lo que impide establecer planes de capacitación para mejorar la competencia profesional de los vendedores.
- Las actividades del departamento de ventas no son planificadas, ejecutadas y evaluadas para el logro de los objetivos establecidos.
- La compañía no tiene departamento de auditoría interna, lo que impide que se evalúe la efectividad en el manejo de cada una de las áreas de la misma.
- La compañía no realiza estudios de mercado, lo que impide saber su posicionamiento dentro del mercado y cuáles son sus competidores potenciales.

Evaluación y Calificación del Riesgo

Mediante la aplicación de cuestionarios se evaluó y se calificó al riesgo con la finalidad de verificar si los controles llevados por la compañía se están cumpliendo. En la evaluación que se realizó al control interno se encontró lo siguiente:

Ambiente de control

- La compañía no tiene establecido un código de ética.
- No se ha difundido en su totalidad el manual de funciones.
- La compañía cuenta con un reglamento interno, el mismo que no está difundido.
- La estructura organizacional de la compañía es la adecuada pero no es conocida por los empleados.
- El departamento de ventas tiene un Plan Estratégico Anual, pero no es de conocimiento del personal.
- No se realizan evaluaciones de desempeño a los trabajadores.

No se han elaborado planes de capacitación a los vendedores.



Evaluación de riesgos

- Los directivos de la compañía no han determinado los posibles riesgos existentes en el área de ventas.
- Las actividades del departamento de ventas no son planificadas, ejecutadas y evaluadas.
- No realizan estudios de mercado.
- Existe una buena coordinación entre el departamento de compra y ventas.

Actividades de control

- No se ha realizado evaluaciones sobre el nivel de ventas de cada una de las líneas que ofrece la compañía.
- Existen políticas y procedimientos para el despacho de la mercadería y los registros de ventas.

Información y comunicación

- El jefe de ventas se reúne con el personal para evaluar y analizar los problemas que se han presentado en las ventas.
- Se comunica a gerencia por medio de informes los niveles de ventas obtenidos, para la toma de decisiones.
- **Supervisión y monitoreo**
- El Jefe de Ventas, supervisa que se cumpla el proceso de ventas y la información obtenida de los informes de ventas.



Anexo 3: Ejecución

Tabla 61. Indicadores

<p>NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA. TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS PAPEL DE TRABAJO: ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE LAS VENTAS DEL AÑO 2014 METODO: ÍNDICES</p>				<p>E01</p>
<p>Objetivo: Evaluar y determinar el desempeño de la compañía en cuanto a sus metas y objetivos a través de indicadores de eficiencia, eficacia y rentabilidad.</p>				
<p>INDICADORES DE EFICACIA</p>				
<p>EFICACIA EN LAS VENTAS</p>	Ventas Reales	x 100	<p>89,48%</p>	
	Ventas Presupuestadas			
	6730837,66	x 100		
	7521977,65			
<p>INTERPRETACIÓN: No se ha dado cumplimiento al plan de ventas en un 10,52% respecto al volumen de ventas real, lo que nos muestra que las ventas no se han cumplido con eficacia</p>				
<p>INDICADORES DE EFICIENCIA</p>				
<p>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</p>	Costo de Ventas	<p>14,71 %</p>		
	Inventarios			
	5566884,18 378442,22			
<p>ROTACIÓN DE INVENTARIOS EN DIAS</p>	360	<p>24,47</p>		
	Rotación de Inventarios			
	360,00			
	14,71			



INTERPRETACIÓN: Los inventarios de Madercenter han rotado 14,71% al año, o dicho de otra forma se renuevan cada 24 días aproximadamente.

ROTACIÓN DE CARTERA	Ventas Netas	10,81
	Cientes	
	6730837,66	
	622418,19	

INTERPRETACIÓN: Las cuentas por cobrar del año 2014, q fueron de 622.418,19 se convirtieron en efectivo 10,81 veces en dicho período.

PERÍODO DE COBRANZA	360	33,30d
	Rotación de Cartera	
	360,00	
	10,81	

INTERPRETACIÓN: El período de cobranza fue de 33 días aproximadamente, este es el tiempo en el que las cuentas por cobrar permanecen pendientes de pago antes de recuperarse.

VENTAS POR EMPLEADO	Ventas Netas	841354,71
	Números de Vendedores	
	6730837,66	
	8,00	



INTERPRETACIÓN: Las ventas promedio por vendedor en cada sucursal fueron de 841.354,71 dólares al año.

GASTOS FRENTE A SUELDOS	Gasto Sueldo Ventas	0,54
	Total Gasto Ventas	
	375636,2501	
	693988,14	

INTERPRETACIÓN: Del total de los gastos en ventas, el 54% estuvo destinado al pago de los sueldos de los trabajadores que laboran en esta área.

DISTRIBUCIÓN EN VENTAS	Gastos de Distribución	x 100	0,61%
	Ventas Netas		
	41292,95		
	6730837,66		

INTERPRETACIÓN: Del total de las ventas se utilizó el 0,61% para la distribución de las ventas.

INDICADORES DE RENTABILIDAD

MARGEN BRUTO	Utilidad Bruta	x 100	17,34 %
	Ventas Netas		
	1167251,86		
	6730837,66		

INTERPRETACIÓN: Esto significa que, por cada dólar vendido, la compañía genera una utilidad bruta de 0,17 centavos.

MARGEN OPERACIONAL	Utilidad Operacional	x 100	5,67%
	Ventas Netas		



	381.330,56		
	6'730.837,66		

INTERPRETACIÓN: El 5,67 % de las ventas netas de la compañía en el período 2014 corresponden a la utilidad operacional.

MARGEN NETO	Utilidad Neta	x 100	3,76%
	Ventas Netas		
	252822,16		
	6730837,66		

INTERPRETACIÓN: Este índice nos indica que por cada dólar que vendió la compañía ganó 0,03 centavos de Utilidad Neta

Realizado: AGC-MAI	Supervisado: Ing. Genaro Peña.
Fecha: 05/05/2015	Fecha: 10/06/2016

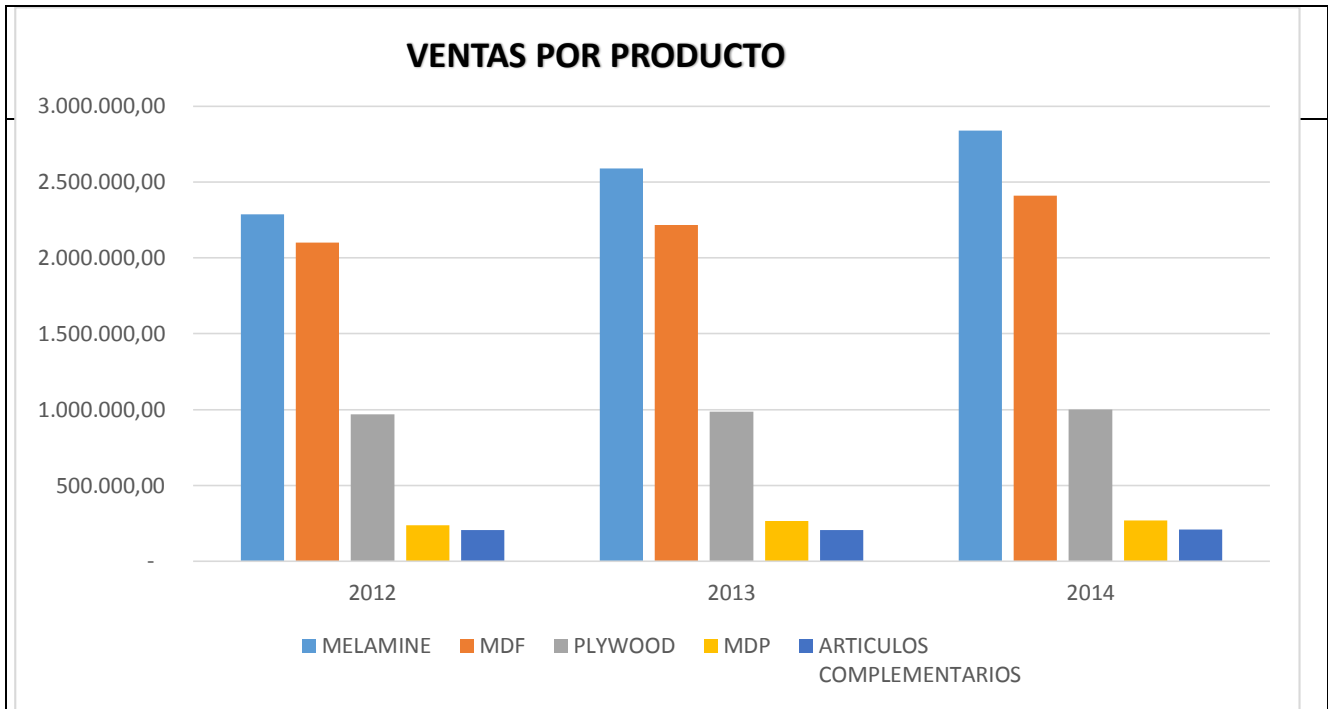


Tabla 62. Indicadores estadísticos

NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA. TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS PAPEL DE TRABAJO: Análisis de las ventas de los años 2012, 2013 y 2014 METODO: Indicadores Estadísticos						E02
Objetivo: Proporcionar a la compañía una evaluación de sus ventas, para analizar las disminuciones o incrementos que pudieron haber tenido.						
“VENTAS DE MADERCENTER CIA. LTDA.”						
AÑO	MELAMIN A	MDF	PLYWOO D	MDP	ARTICULOS COMPLEMENTA RIOS	TOTAL
2012	2.288.633,1 1	2.098.997,2 1	967.993,8 7	238.981,9 0	204.267,67	5.798.873,76
2013	2.590.765,1 5	2.216.148,3 9	987.356,9 0	267.144,3 6	206.899,91	6.268.314,71
2014	2.840.354,3 3	2.411.630,1 2	999.750,1 1	269.118,3 4	209.984,76	6.730.837,66
TOTAL						12.999.152,37

Tabla 63. Análisis de cumplimiento del presupuesto

NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA. TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS PAPEL DE TRABAJO: CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO METODO: COMPARATIVO						E03
---	--	--	--	--	--	------------



Dev. y Dcto. en ventas	32.463,61	53.602,74	21.139,13	%
COSTOS Y GASTOS INDICADORES ESTADÍSTICOS				
COSTO DE VENTAS		5.566.884,1		
MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL				
Mercadería Disponible para la Venta	6.885.661,49	5.945.326,40	940.335,09	86,34%
MEDIA ARITMÉTICA: Inventario Final	611.649,05	378.442,22	233.206,83	61,87%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	1.251.253,14	$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$ 1.167.251,8	84.001,28	93,29%
GASTOS OPERACIONALES	12.999.152,37 308.676,56	446.395,71	- 137.719,15	144,62 %
Gastos de Personal	219.957,20	324.346,76	- 104.389,56	147,46 %
Beneficios Sociales	68.461,48	333.050,17	- 42.712,05	162,39 %
Viajes y representación	20.297,88	10.875,42	9.582,46	59,68 %
Interpretación: el promedio de ventas de los últimos 3 años fue de 438.050,79 dólares.				



MEDIANA:	GASTOS GENERALES	278.206,94	339.525,59	- 61.318,65	122,04 %
	Servicios Básicos	TOTAL 16.710,78	20.730,17	- 4.019,39	124,05 %
	Impuestos, Tasas y Contribuciones	5.798.873,76 715,63	1.592,97	- 877,34	222,60 %
	Depreciaciones	6.268.314,71 2.611,77	15.681,85	- 13.070,13	100,43 %
	Mantenimientos Varios	6.730.837,66 63.189,34	89.762,42	- 26.573,08	142,05 %
	Otros Gastos	194.979,43	211.758,14	- 16.778,71	108,61 %
Interpretación: el 50% de las ventas está por debajo de 6.268.314,71 y el otro 50% se encuentra por encima de dicho valor					
	TOTAL GASTOS	586.883,50	785.921,30	- 199.037,80	133,91 %
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	664.369,64	381.330,56	283.039,08	57,40%

ANÁLISIS DE VENTAS PRESUPUESTADAS

PRODUCTO	VENTAS PRESUPUESTADAS	VENTAS 2014	%
MELAMINA	3.055.817,36	2.840.354,33	0,93
MDF	2.661.846,95	2.411.630,12	0,91
DESVIACIÓN MEDIA: PLYWOOD	1.115.345,46	999.750,11	0,90
MDP	377.513,91	269.118,34	0,71
ARTICULOS COMPLEMENTARIOS	311.451,97	209.984,76	0,67
TOTAL	(5.798.873,76 - 4.732.957,69) + (6.268.314,71 - 4.333.050,79)	6.730.837,66 - 3.338,90	

INTERPRETACIÓN: No se ha dado cumplimiento al presupuesto pues al momento que ellos realizan la planificación presupuestaria no aplican técnicas para realizar la misma, esto ha ocasionado, que los niveles establecidos de ventas se han cumplido solo en un 89%, además, no se tomaron en cuenta gastos en beneficios sociales, de personal entre otros que este año se iban a efectivizar. $DM = 1.932.957,92$

Interpretación: Las ventas en cada año tienen una desviación media de 1.932.957,92 de los años estudiados.	Supervisor: GLORIA ORPENA
Fecha: una variación respecto al promedio de los años estudiados.	Fecha: 10/06/2016



DESVIACIÓN ESTANDAR:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\Sigma(Xi - \bar{X})^2}{n}}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{(5.798.873,76 - 4.333.050,79)^2 + (6.268.314,71 - 4.333.050,79)^2 + (6.730.837,66 - 4.333.050,79)^2}{3}}$$

$$\sigma = 1.970.047,83$$

Interpretación: las ventas promedio de MADERCENTER CIA. LTDA., son de 4.333.050,79 dólares, con tendencia a variar por encima o por debajo de los 1.970.047,83 dólares.

COEFICIENTE DE VARIACIÓN

$$CV = \frac{\sigma}{\bar{X}}$$

$$CV = \frac{1.970.047,83}{4.333.050,79}$$

$$CV = 0,45$$

Interpretación: las ventas en los tres últimos años tienen un coeficiente de variación del 45% entre la desviación estándar y la media aritmética.

REGRESIÓN:

Tabla 64. Análisis de participación de productos



<p>NOMBRE: MAD TIPO DE AUDIT PAPEL DE TRA DIFERENTES P METODO: INDIC Objetivo: analiz compañía en el producto que tien</p>	<p style="text-align: center;">REGRESION</p>	<p>AS N DE</p> <div style="border: 1px solid red; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">E04</div> <p>os que ofrece la minar cuál es el</p>
<p>Interpretación: MADERCENTER mismo que se ha ido incrementando año tras año</p> <p>Conclusión: En el análisis realizado, el promedio de las ventas en estos 3 períodos es de 4.333.050,79 dólares lo que nos indica que la compañía ha mantenido sus niveles de ventas, puesto que la variación de cada uno de los años es del 45%, esto nos demuestra que las ventas fluctúan en un promedio estable.</p>	<p>VENTAS por producto Ventas totales</p> <p>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</p> <p>2840354,33 6730837,66</p>	<p>con excelente nivel de ventas el</p> <p style="text-align: center; color: green; font-weight: bold;">42%</p> <p>que la compañía ha mantenido sus niveles de ventas, esto nos demuestra que las</p>
<p>Realizado: AGC-MAI</p>	<p>Supervisado: ING. GENARO PEÑA.</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; color: green;">MDF</p>
<p>Fecha: 05/05/2015</p>	<p>Fecha: 10/06/2016</p>	<p>Ventas por producto</p>
<p style="text-align: center; font-weight: bold; color: green;">MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</p>	<p>Ventas totales</p> <p>2411630,12 6730837,66</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; color: green;">36%</p>
<p style="font-weight: bold; color: green;">PLYWOOD</p>		
<p style="text-align: center; font-weight: bold; color: green;">MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</p>	<p>Ventas por producto</p> <p>Ventas totales</p> <p>999750,11 6730837,66</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; color: green;">15%</p>

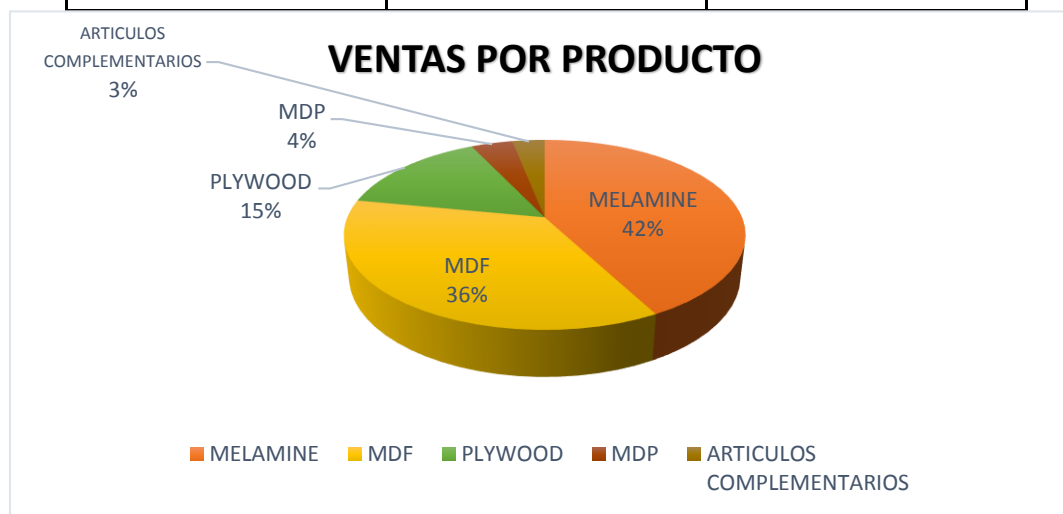


MDP

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	Ventas por producto	4%
	Ventas totales	
	269118,34	
6730837,66		

ARTÍCULOS COMPLEMENTARIOS

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	Ventas por producto	3%
	Ventas totales	
	209984,76	
6730837,66		



CONCLUSIÓN: En MADERCENTER CIA. LTDA., el producto que ha generado mayores ventas es la Melamina aportando al total de ventas un 42%, esto se debe a que tiene mayor demanda en el sector de la construcción, ya que en la actualidad se usa este tipo de madera para todo tipo de muebles.

Realizado: AGC-MAI	Supervisado: ING. GENARO PEÑA.
Fecha: 05/05/2015	Fecha: 10/06/2016

Tabla 65. Análisis de la utilidad



NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA.

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS

PAPEL DE TRABAJO: ANÁLISIS DE LA UTILIDAD OBTENIDA

METODO: PUNTO DE EQUILIBRIO

E05

Objetivo: Proporcionar a la compañía la evaluación de la utilidad mediante la utilización del punto de equilibrio para determinar si la utilidad obtenida en el año 2014 cubre todos los gastos y costos obtenidos en dicho período.

COSTOS Y GASTOS FIJOS	
GASTOS OPERACIONALES	
Gastos de Personal	324.346,76
Beneficios Sociales	111.173,53
Viajes y representación	10.875,42
GASTOS GENERALES	
Servicios Básicos	20.730,17
Impuestos, Tasas y Contribuciones	1.592,97
Depreciaciones	15.681,89
Mantenimientos Varios	89.762,42
Otros Gastos	211.758,14
Total	785.921,30
COSTOS Y GASTOS VARIABLES	
Inventario Inicial	531.868,74
(+) Compras de Mercadería	4.782.693,06
(+) Costos de Termolaminado y Enchapado	109.102,21
(+) Importaciones de Mercadería	746.595,04
(-) Dev. y Dscptos. en Compras	224.932,65
(-) Inventario Final	378.442,22
Total	5.566.884,18

ANALISIS DE LAS VENTAS

Ventas Totales	6.730.837,66
(-) Costos y Gastos Variables	5.566.884,18
Margen de Contribución	1.163.953,48
(-) Costos y Gastos Fijos	785.921,30
	378.032,18

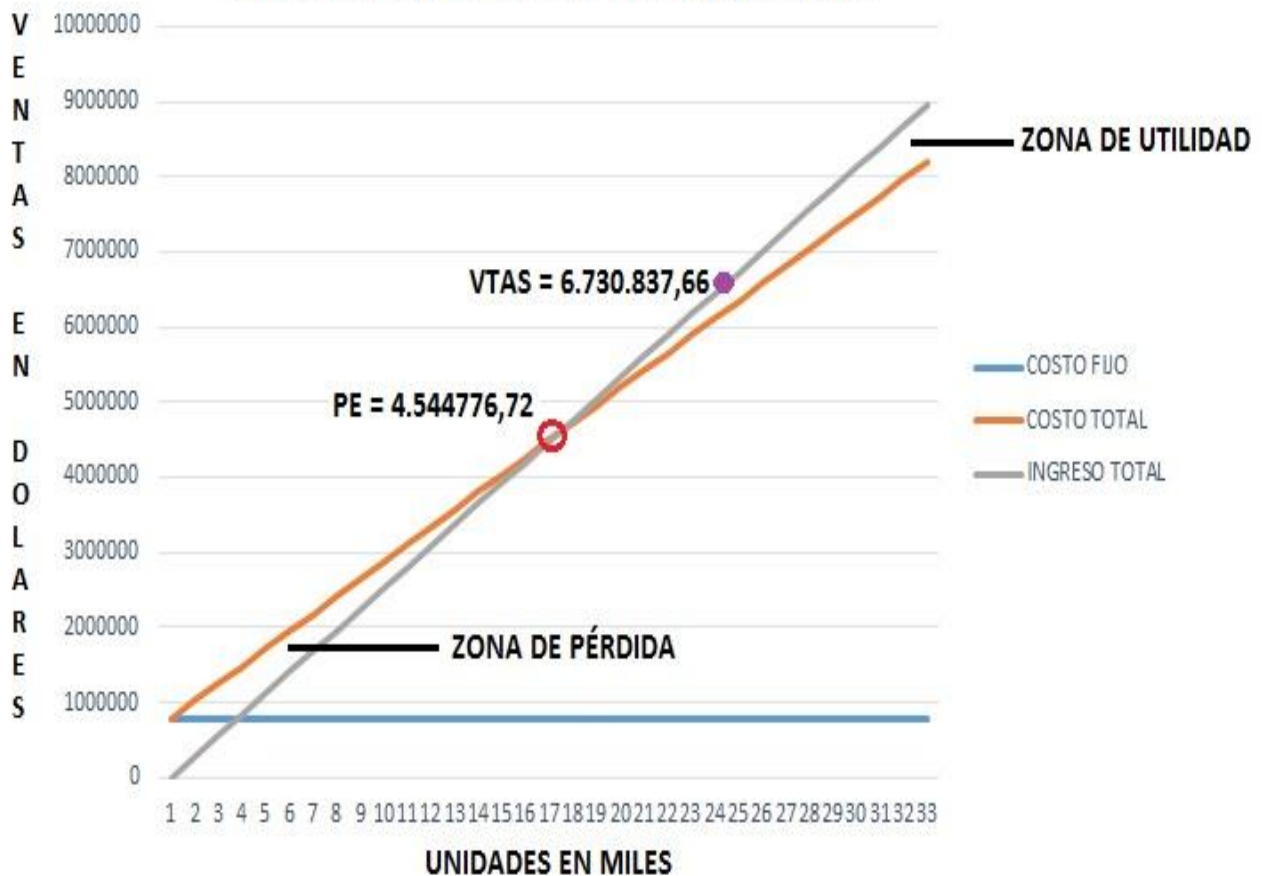


$$PE \text{ VTAS.} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VENTAS}}$$

$$PE \text{ ventas} = \frac{785.921,30}{1 - \frac{5.566.884,18}{6.730.837,66}}$$

$$PE \text{ ventas} = 4.544.776,72$$

GRAFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO



Realizado: AGC-MAI	Supervisado: ING. GENARO PEÑA.
Fecha: 05/05/2015	Fecha: 10/06/2016



Tabla 66. Evaluación del Talento Humano

NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA. TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS PAPEL DE TRABAJO: Evaluación del Talento Humano METODO: Cuestionario				E06
Objetivo: Porporcionar a la empresa una evaluacion del recurso humano del area de ventas, determinando su educacion, habilidades y rendimiento.				
Nombre del trabajador: Puesto que ocupa: Formación académica: Habilidades y destrezas:				
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FORMACION ACADEMICA	DESTREZAS	RENDIMIENTO
Galo Fernando Figueroa Castro	Jefe de ventas	Ing. Comercial Universidad de Cuenca	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Liderazgo - Ordenado - Buenas relaciones interpersonales 	Muy bueno
Karina Elizabeth Calle Ávila	Auxiliar contable	Bachiller en Comercio y Administración Colegio Israel	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Honesta - Ordenada - Trabaja bajo presión 	Muy buena
Tatiana Priscila Guillen Mogrovejo	Cajera	Bachiller en Comercio y Administración Colegio Herlinda Toral	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Honesta - Ordenada - Soluciona problemas - Ágil y rápida 	Muy buena



Lorena del Cisne Macas Torres	Vendedor	Bachiller en Comercio y Administración Colegio ciudad de Cuenca 4to año de Administración de empresas en la universidad Católica de Cuenca	<ul style="list-style-type: none">- Honesto- Responsable- Buen servicio al cliente	Buena
Carlos Andrés Durán Carrasco	Vendedor	Ing. Sistemas Universidad de Cuenca	<ul style="list-style-type: none">- Honesto responsable- Excelente manejo en ventas y servicio al cliente	Muy buena
María José Arpi Lojano	Vendedor	Bachiller en Comercio y Administración Colegio Miguel Merchán	<ul style="list-style-type: none">- Honesta- Responsable- Buen servicio al cliente	Regular
Pablo Justino Capelo Flores	Chofer	Bachiller en Informática Colegio Febres Cordero Licencia Profesional	<ul style="list-style-type: none">- Responsable- Puntual- Honesto- Trabajo bajo presión	Muy bueno



Paul Esteban Banegas Pangol	Operario	Bachiller en Comercio y administración Colegio Miguel Merchán	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Puntual - Honesto - Trabajo bajo presión - Ordenado - Buena concentración 	Muy bueno
Milton Merchán	Auxiliar de bodega	Bachiller en comercio y administración Colegio Antonio	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Puntual - Honesto - Trabajo bajo presión - Ordenado 	Muy Bueno

En la entrevista realizada algunos de los empleados del área de ventas de Madercenter se pudo constatar que no todos sus empleados cuentan con un perfil académico idóneo, como se detalla en el cuadro anterior, por lo que según nuestro punto de vista y criterio hemos establecido el siguiente perfil:

PERFIL DEL TALENTO HUMANO

CARGO	FORMACION ACADEMICA	EXPERIENCIA	CAPACIDADES DEL PUESTO	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Jefe de ventas	Estudios superiores en carreras administrativas o afines	3 años de experiencia en cargos similares	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y ejecutar el presupuesto anual de ventas - Medir y evaluar el desempeño del equipo de ventas - Analizar la competencia - Analizar el volumen 	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud de líder - Iniciativa - Capacidad de toma de decisiones - Autocontrol - Trabajo bajo presión - Compromiso con la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Honorabilidad - Responsabilidad - Comunicación efectiva - Superación personal empresarial - Amabilidad - Constancia - Trabajo en equipo



			<ul style="list-style-type: none"> de ventas costos y utilidades - Negociar con clientes internos y externos 	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza en sí mismo 	
Auxiliar contable	Estudios secundarios en comercio y administración /Estudios superiores en carreras administrativas	2 años de experiencia mínima en cargos similares	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar métodos y procedimientos contables - Manejo de registros contables y sistemas operativos - Manejo de actividades de oficina - Preparar informes técnicos y ejecutivos - Analizar la información contable - Actualización constante de la normativa e informaci 	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento analítico y conceptual - Organizado - Capacidad de trabajo bajo presión - Compromiso con la empresa - Confianza en sí mismo - Iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Honorabilidad - Responsabilidad - Comunicación efectiva - Superación personal empresarial - Amabilidad - Constancia - Trabajo en equipo



			ón contable		
Cajero	Estudios superiores en el área contable o afines	2 años de experiencia operativa en el área de caja	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos de Computación - Contabilidad general - Técnicas para el manejo de una máquina registradora, sumadora y computador - Facturación electrónica - Manejo de Internet - Paquete básico de office - 	<ul style="list-style-type: none"> - Conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez - Tratar de forma cortés y efectiva al público en general - Capacidad para solucionar problemas - Agilidad y rapidez - Buena distribución de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> - Honorabilidad - Responsabilidad - Comunicación efectiva - Superación personal empresarial - Amabilidad - Constancia - Trabajo en equipo
Vendedor	Estudios superiores	Un año de experiencia en cargos similares	<ul style="list-style-type: none"> - Retener a clientes actuales y captar nuevos - Lograr los volúmenes de ventas determinados 	<ul style="list-style-type: none"> - Buenas relaciones interpersonales - Facilidad de palabra - Identificación y resolución de 	<ul style="list-style-type: none"> - Honorabilidad - Responsabilidad - Comunicación efectiva - Superación personal empresarial - Amabilidad - Constancia - Trabajo en equipo



			<ul style="list-style-type: none"> - Mejora la participación de la empresa en el mercado - Conocimientos de computación - Conocimiento del sistema de optimización - Facturación electrónica - Manejo de Internet - Paquete básico de office 	<ul style="list-style-type: none"> problem as - Agilidad y rapidez - Buena distribución de tiempo - Creatividad - Poseer empatía - Confianza en sí mismo - Autocontrol 	-
Operario	Secundaria	Un año de experiencia en cargos similares	<ul style="list-style-type: none"> - Lectura de medidas en milímetros - Conocimiento del sistema de optimización - Interpretación de planes de corte - Manejo de maquinaria de 	<ul style="list-style-type: none"> - Manuales - Auditivas - Memoria visual - Sensibilidad táctil - Tener iniciativa propia 	<ul style="list-style-type: none"> - Honorabilidad - Responsabilidad - Comunicación efectiva - Superación personal empresarial - Amabilidad - Constancia - Trabajo en equipo



			corte de madera		
Operario	Secundaria	Un año de experiencia en cargos similares	<ul style="list-style-type: none">- Lectura de medidas en milímetros- Conocimiento del sistema de optimización- Interpretación de planes de corte- Manejo de maquinaria de enchapado	<ul style="list-style-type: none">- Manuales- Auditivas- Memoria visual- Sensibilidad táctil- Tener iniciativa propia	<ul style="list-style-type: none">- Honorabilidad- Responsabilidad- Comunicación efectiva- Superación personal empresarial- Amabilidad- Constancia- Trabajo en equipo
Chofer	Estudios secundarios, chofer profesional	2 años de experiencia en cargos similares	<ul style="list-style-type: none">- Recibir y transportar la mercadería- Colaborar en la carga y descarga de la mercadería- Conocer la ciudad- Conocimientos generales de mecánica	<ul style="list-style-type: none">- Facilidad de palabra- Identificación y resolución de problemas- Agilidad y rapidez- Buena distribución de tiempo- Capacidad de trabajo bajo presión	<ul style="list-style-type: none">- Honorabilidad- Responsabilidad- Comunicación efectiva- Superación personal empresarial- Amabilidad- Constancia- Trabajo en equipo



Auxiliar de Bodega	Estudios superiores en carreras administrativas	2 años de experiencia en cargos similares	<ul style="list-style-type: none">- Aplicar métodos y procedimientos para control de inventarios- Custodiar la mercadería entregada a cargo- Controlar la rotación de los productos de la bodega- Verificar que las guías o facturas coincidan con las órdenes de compra.- Mantener la limpieza de la bodega.	<ul style="list-style-type: none">- Metódico y ordenado enfocado a sus tareas- Confianza en sí mismo- Autocontrol- Compromiso con la empresa- Iniciativa- Construcción de relaciones	<ul style="list-style-type: none">- Honorabilidad- Responsabilidad- Comunicación efectiva- Superación personal empresarial- Amabilidad- Constancia- Trabajo en equipo
Agente cobrador	Estudios superiores en carreras administrativas	2 años de experiencia en cargos similares	<ul style="list-style-type: none">- Alta capacidad para el análisis de clientes- Cordial con las personas	<ul style="list-style-type: none">- Seguridad y Confianza en sí mismo para manejar objeciones	<ul style="list-style-type: none">- Honorabilidad- Responsabilidad- Comunicación efectiva- Superación personal empresarial



			<ul style="list-style-type: none"> y persistencia en su objetivo - Pensar bajo precio para buscar soluciones a problemas - Intuición para aprovechar oportunidades - Autodominio para no ser influenciado - Capacidad para poder tratar con personas de distintos niveles 	<ul style="list-style-type: none"> - Autocontrol - Compromiso con la empresa - Iniciativa - Orientación de servicio al cliente - Actitud positiva - Construcción de relaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amabilidad - Constancia - Trabajo en equipo
--	--	--	--	---	---

Conclusión: De acuerdo al análisis al talento humano del área de ventas de Madercenter Cía. Ltda., se verifico que la compañía no cuenta con un perfil académico en el que pueda basarse al momento de la selección y contratación del personal, esta condición no ha impedido que la gran mayoría de sus empleados gracias a su experiencia, desempeñen de la mejor manera en sus puestos de trabajo, ayudando a cumplir los objetivos y metas planteados por la administración.

Realizado: AGC-MAI	Supervisado: ING. GENARO PEÑA.
Fecha: 05/05/2015	Fecha: 10/06/2016



Tabla 67. Evaluación de la bodega

NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA. TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS PAPEL DE TRABAJO: EVALUACIÓN DE LA BODEGA METODO: COMPARATIVO				E07
Objetivo: Determinar la existencia de problemas en el manejo y almacenamiento de la mercadería en la bodega.				
FACTORES DE ALMACENAMIENTO	BODEGA			MARCA
	F	O	N/E	
PRODUCTOS				
Gran cantidad de productos dañados en almacenaje			X	i
Productos acumulados en forma inadecuada e insegura.			X	i
MOVILIDAD				
Acceso a la mercadería difícil.		X		i
Problemas al momento de manipular los productos		X		i
ESPACIO				
Los productos están ordenados.	X			i
Almacenamiento de objetos inútiles en bodega			X	i



Espacio reducido para el almacenamiento de los productos.		X		f
Mala utilización del espacio con productos dados de baja.		X		f
ESPERA				
Pérdida de tiempo por la ida y venida de los operarios en la bodega.			X	f
Demoras en el despacho de la mercadería.		X		f
Tiempos largos al momento de almacenar y acomodar la mercadería.		X		f
EQUIPAMIENTO				
Distribución por estantes	X			f
Distribución por apilamientos poco seguro			X	f
TOTAL	2	6	5	

SIGNIFICADO

F = Frecuente

O = Ocasional

N/E = No existe



PRODUCTOS	CANTIDAD
MDF	18 †
MELAMINA	23 †
PLYWOOD	7 †
TINTES	20 †
VISAGRAS	53 †
PEGAMENTO	10 †
FORMICA	5 †

Conclusión: se pudo observar que la bodega y área de corte comparten espacio; la bodega de la compañía se encuentra en la parte de atrás del almacén, tiene algunos problemas con el espacio pues el almacenamiento de las planchas es dificultoso y al momento de guardar y retirar la mercadería para que pase a la sesión de corte el manipuleo de las mismas es difícil. El área de corte se encuentra junto a la bodega dicha área presenta problemas de organización pues las máquinas que realizan los trabajos de corte, enchapado y colocación de bisagras se encuentran todas juntas y no hay el suficiente espacio para el manejo de las planchas, provocando demoras en la entrega de la mercadería a los clientes.

Realizado: AGC-MAI	Supervisado: ING. GENARO PEÑA.
Fecha: 05/05/2015	Fecha: 10/06/2016



Tabla 68. Técnicas Publicitarias.

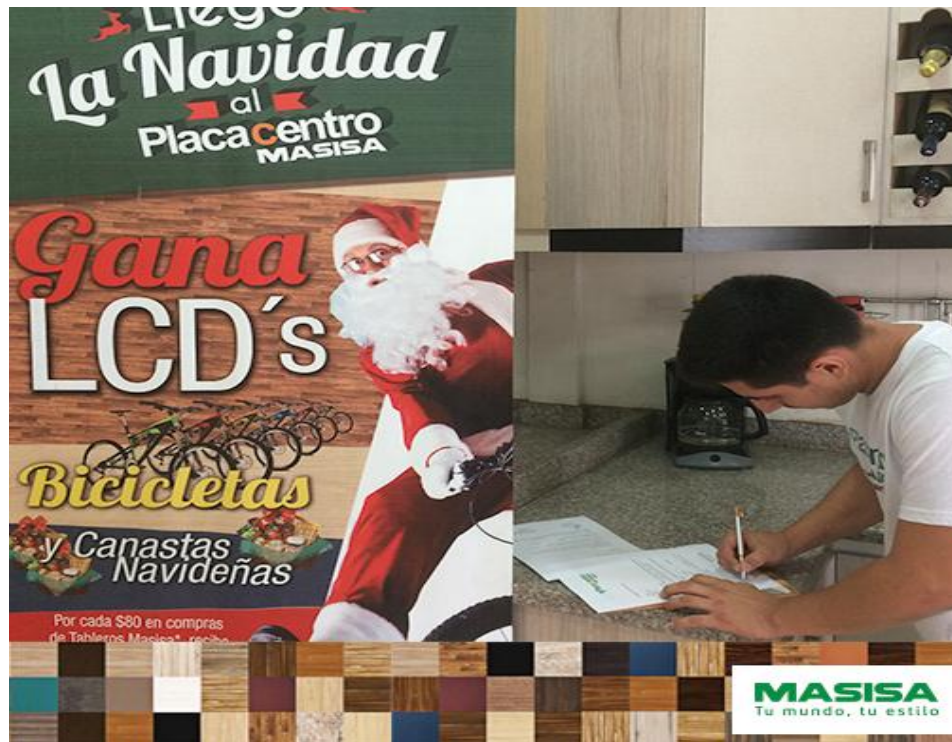
<p>NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA. TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS PAPEL DE TRABAJO: TÉCNICAS PUBLICITARIAS METODO: CEDULA NARRATIVA</p>	E08
<p>Objetivo: Evaluar si las técnicas publicitarias utilizadas han cumplido con el objetivo de captar 800 clientes nuevos al año.</p>	
<p>La compañía ha gastado en publicidad 11.178,75 en el año 2014, invirtiendo en folletos publicitarios donde se da a conocer todos los productos que se ofrecen, se realizan cuñas publicitarias en las radios de la ciudad, también se realizan sorteos de premios entre sus clientes como incentivos por sus compras, en ciertas temporadas también se entrega regalos en base a los puntos que han ido acumulando en cada una de sus compras, así como también se les hace la entrega de calendarios, camisetas, agendas, gorras, esferos, etc. al inicio del año o en temporadas festivas; además se realizan capacitaciones para los clientes que ellos consideran constantes.</p> <p>No ha utilizado medios publicitarios gratuitos, como son las redes sociales por ejemplo el Facebook; Solo cuenta con un espacio en la página web de MASISA, en donde detallan la ubicación de las instalaciones http://www.masisa.com/ecu/, http://www.placacentro.com/ecu/, así como en el Facebook de MASISA ECUADOR https://www.facebook.com/MasisaEc/timeline.</p> <p>La compañía ha proyectado captar 65 clientes nuevos al mes, pero las campañas publicitarias realizadas no han tenido el impacto que se esperó:</p> $\frac{\text{CAPTACION DE CLIENTES}}{\text{PROMEDIO MENSUAL}} = \frac{55}{65}$ <p style="text-align: center;">PROMEDIO = 85%</p>	



MES	GASTO PUBLICIDAD	NÚMERO DE CLIENTES NUEVOS
Enero	983,75	66
Febrero	840,50	43
Marzo	850,50	65
Abril	830,50	51
Mayo	900,50	54
Junio	850,50	62
Julio	970,50	66
Agosto	980,50	48
Septiembre	980,50	56
Octubre	850,50	36
Noviembre	990,50	33
Diciembre	1150,00	78
TOTAL	11.178,75	658

A continuación, se detallan algunas de las promociones, nuevas líneas de productos y capacitaciones que ofreció la compañía en el año 2014







Capacitación Técnica
Madercenter González Suárez

Cuenca

Fecha: 14-15 Julio **Hora:** 18:00

Lugar: Av. González Suárez y Cordillera (Frente al Gran AKI)

Temas:

- ✓ Técnicas profesionales de Ventas para Artesanos
- ✓ Armado de mueble de cocina con Melamina Masisa y complementos
- ✓ Despiece Técnico de modulares
- ✓ Demostración de uso del Centro de Diseño

Capacitador: Ing. Álvaro Espín

Premios sorpresa y refrigerio

MASISA
Tu mundo, tu estilo

Conclusión: estas técnicas publicitarias han tenido un buen impacto ya que se ha cumplido en un 85% la meta propuesta que era de captar 65 clientes nuevos mensuales, lo que ha permitido que las ventas incrementen, además de que la compañía cuenta con una cartera de clientes fija y estos siempre están visitando sus locales.

Realizado: AGC-MAI	Supervisado: ING. GENARO PEÑA.
Fecha: 05/05/2015	Fecha: 10/06/2016



Tabla 69. Análisis del Mercado

NOMBRE: MADERCENTER CÍA. LTDA.

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS

PAPEL DE TRABAJO: ANÁLISIS DEL MERCADO

METODO: CUESTIONARIO

E09

Objetivo: Evaluar el posicionamiento que tiene la empresa en el mercado y el nivel de satisfacción de sus clientes.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE MERCADO

PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Le parece que la atención dentro de Madercenter es la correcta?	30	20
2. ¿Madercenter ofrece una gran variedad de productos?	45	5
3. ¿Madercenter brinda productos de buena calidad?	46	4
4. ¿Los productos que ofrece Madercenter cuentan con precios accesibles?	42	8
5. ¿Usted considera que las instalaciones de Madercenter permiten una buena atención al cliente?	35	15
TOTAL	198	52



NIVEL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES	Promedio de Clientes Satisfechos	x 100	80,00%
	Número de Clientes Encuestados		
	40		
	50		

INTERPRETACIÓN: En las encuestas realizadas a los clientes de Madercenter un 80% de los mismos se han sentido satisfechos, con respecto a calidad, precio, atención y productos que brinda la compañía.

NIVEL DE INCREMENTO DE CLIENTES	Número de Clientes 2014	x 100	109,59%
	Número de Clientes 2013		
	8000		
	7300		

NIVEL DE INCREMENTO DE CLIENTES	Total Devoluciones	x 100	0,75%
	Total Ventas		
	50602,74		
	6730837,66		

INTERPRETACIÓN: Madercenter ha tenido un crecimiento en su nivel de clientes en un 9,59%, mientras que tiene un 0,75% de devoluciones, lo que nos indica que mantiene su posición en el mercado, generando un crecimiento en sus ventas, debido a que los productos brindados cumplen con las exigencias del cliente

Realizado: AGC-MAI	Supervisado: ING. GENARO PEÑA.
Fecha: 05/05/2015	Fecha: 10/06/2016



IMÁGENES MADERCENTER

Figura 4. Máquina de corte computarizada

Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaborado por: los autores

Figura 5 Máquina Enchapadora de Canto





Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.
Elaborado por: los autores

Figura 6. Máquina de Corte Manual



Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.
Elaborado por: los autores

Figura 7. Área de corte y enchapado



Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.
Elaborado por: los autores

Figura 8. Bodega 1





Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaborado por: los autores

Figura 9. Bodega 2

Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaborado por: los autores

Figura 10. Área de carga





Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaborado por: los autores

Figura 11. Área de atención al cliente y ventas



Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaborado por: los autores

Figura 12. Área de exhibición 1



Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaborado por: los autores

Figura 13. Área de exhibición 2



Fuente: MADERCENTER CIA. LTDA.

Elaborado por: los autores



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- Alvin A. Arens, James K. Loebbecke. (1996). *Auditoria un Enfoque Integral*. Pearson Educación, Sexta Edición.
- Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley. (2007). *Auditoría. Un enfoque Integral* (Vol. Décimoprimera Edición). Mexico: Pearson Education Inc.
- Blanco, Y. (1997). *Reingeniería y Gestión empresarial*.
- Blanco, Y. (2003). *Normas y procedimientos de auditoría integral*.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría Integral* (Segunda Edición ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cardozo, H. (2006). *Auditoría del Sector Solidario; Aplicación de Normas Internacionales*. ECOE EDICIONES.
- Estupiñan, R. (2006). *Control Interno y Fraudes* (Vol. Segunda Edición). Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Franklin, B. (2007). *Auditoría Administrativa*. México: McGraw - Hill Interamericana S.A.
- Kotler; Armstrong; Cámara y Cruz. (s.f.). *Marketing* (Vol. Décima Edición). Prentice Hall.
- Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión* (Vol. Tercera Edición). Quito.
- Sotomayor, A. A. (2008). *Auditoría Administrativa, Proceso y Aplicación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Tamayo, A. (2003). *AUDITORÍA DE SISTEMAS una visión práctica*. Colombia.

MANUALES:

- Contraloría General del Estado, E. (agosto de 2001). www.contraloria.gob.ec.
Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>
- Contraloría General del Estado, E. (11 de 08 de 2009). www.contraloria.gob.ec.
Recuperado el 03 de 09 de 2015, de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/LEYORGACGEyREFORMAS2009.pdf>



Contraloría General del Estado, E. (2 de diciembre de 2011).
www.contraloria.gob.ec. Obtenido de
<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo047-CG-2011GUIAMETODOLIGICAPARAAUDITORIADEGESTION.pdf>

Estado, C. G. (2009). *CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO*. Obtenido de
https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/control_interno/secretaria/2009/Auditoria%20de%20la%20etica/herramientas/ae_08_guia_resumen_hallazgos.doc

LEYES:

Ley de la Contraloría General del Estado. (11 de 08 de 2009).
www.contraloria.gob.ec. Recuperado el 03 de 09 de 2015, de
<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/LEYORGACGEyREFORMAS2009.pdf>

SITIOS WEB

American Marketing, A. (s.f.). *Dictionary of Marketing Terms*. Obtenido de
<http://www.marketingpower.com/>

ABC, D. (s.f.). Obtenido de www.definicionabc.com/general/confiable.php

actiweb.es. (s.f.). <http://www.actiweb.es>. Obtenido de
<http://www.actiweb.es/msucreseccion29infysis/archivo1.pdf>

americo.usal.es. (s.f.). americo.usal.es. Obtenido de
americo.usal.es/oir/opal/Documentos/Venezuela/AD/PrincipiosAD.pdf

ARRIAGA ASOCIADOS , A. (s.f.). <http://asesoria.arriagaasociados.com>. Obtenido de
<http://asesoria.arriagaasociados.com/caracteristicas-de-una-auditoria-de-gestion/>

AUDITOR.COM, E. (s.f.). *GOOGLE*. Obtenido de
https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QkA4oADAAahUKEwir6fyy4ufHAhUFox4KHx7rAQs&url=http%3A%2F%2Fwww.elauditor.info%2Fdicc_amp.php%3F_pagi_pg%3D4%26p%3Dc%26PHPSESSID%3D7194a8f2eb191aa40e08c3013466d8e7&usg

AUDITORÍA DE GESTIÓN. (s.f.). <http://dspace.ups.edu.ec>. Obtenido de
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/2/CAPITULO%201.pdf>



auditoriaopertivayadministrativadued. (s.f.).
auditoriaopertivayadministrativadued1.blogspot.coml. Obtenido de
<http://auditoriaopertivayadministrativadued1.blogspot.com/2012/03/auditoria-de-gestion-economia.html>

BUSINESS ASSURANCE, & A. (s.f.). UNAD. Obtenido de
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90168/Programa_de_auditoria_CCC.pdf

Chacón, W. (26 de ENERO de 2002). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de CONCEPTOS DE CONTROL INTERNO: <http://www.gestiopolis.com/conceptos-de-control-interno/>

ciclog.blogspot.com. (s.f.). *ciclog.blogspot.com.* Obtenido de
ciclog.blogspot.com/2010/12/plan-de-ventas.html

CIIFEN. (s.f.). *CENTRO INTERNACIONAL PARA LA INVESTIGACION DEL FENOMENO DE EL NIÑO.* Obtenido de
http://www.ciifen.org/index.php?option=com_content&view=category&id=84&layout=blog&Itemid=111&lang=es

contabilidad.com.py. (08 de junio de 2005). *contabilidad.com.py.* Obtenido de
http://www.contabilidad.com.py/articulos_56_que-es-el-informe-de-auditoria.html

De Gerencia. (s.f.). *DeGerencia.com.* Obtenido de
<http://www.degerencia.com/tema/ventas>

de Lara, M. I. (2007). *Manual Básico de Revisión y Verificación Contable*. Madrid: Dykinson.

Definición ABC. (s.f.). *Definiciones ABC.* Obtenido de
[ttp://www.definicionabc.com/general/proceso.php](http://www.definicionabc.com/general/proceso.php)

Definición.de. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/claro/>

Definicion.de. (s.f.). *Definicion.de.* Obtenido de <http://definicion.de/responsabilidad/>

Definición.de. (s.f.). *Definición.de.* Obtenido de
<http://definicion.de/metodologia/#ixzz3rlljKpBo>

Definición.de. (s.f.). *Definición.de.* Obtenido de <http://definicion.de/presupuesto/>

definicion.org. (s.f.). *www.definicion.org.* Obtenido de www.definicion.org/margen-de-utilidad

DefiniciónABC. (s.f.). *www.definicionabc.com.* Obtenido de
www.definicionabc.com/general/supervision.php



- Definiciones.de. (s.f.). *Definiciones.de.* Obtenido de
<http://definicion.de/prudencia/#ixzz3mrvvmUIJ>
- DEFINICIONES-DE.COM. (s.f.). *DEFINICIONES-DE.COM.* Obtenido de
<http://www.definiciones-de.com/Definicion/de/oportuno.php>
- degerencia.com. (s.f.). *degerencia.com.* Obtenido de
<http://www.degerencia.com/glosario.php?pid=190>
- ESPE. (julio de 2012). *ai.espe.edu.ec.* Obtenido de <http://ai.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/07/Manual-de-Auditor%C3%ADa-Gubernamental-Cap-V.pdf>
- Espindola, M. (s.f.). *es.slideshare.net.* Obtenido de
<http://es.slideshare.net/ROBINHOOD/qu-es-una-bodega>
- Gerencie.com . (s.f.). *www.gerencie.com.* Obtenido de www.gerencie.com/que-es-la-provision-de-cartera.html
- Ideanto arquitectura de la comunicación. (24 de Febrero de 2013). Obtenido de
<http://aportavalor.com/glosario/clientela/>
- Ideanto arquitectura de la comunicación. (13 de Febrero de 2013). *Ideanto Arquitectura de la Comunicación.* Obtenido de
<http://aportavalor.com/glosario/aprovisionamiento/>
- Jojooa-tecnología, m. y. (s.f.). *Jojooa-tecnología,marketing y CRM.* Obtenido de
<https://sites.google.com/site/jojooa/marketing---definicion/definicion-condicion-de-venta--que-es-una-condicion-de-venta>
- MARCONTROL. (AGOSTO de 2012). *MARCONTROL.AUDIT. PROGRAMAS DE AUDITORIA:* Obtenido de
<http://marcontrol.blogspot.com/2012/08/programas-de-auditoria-resolucion-del.html>
- Melgar, O. A. (28 de mayo de 2011). *auditoriaforenseutec.* Obtenido de
<http://auditoriaforenseutec.blogspot.com/2011/05/que-significa-coso.html>
- MIMI.Economía. (s.f.). *es.mimi.hu.* Obtenido de
es.mimi.hu/economia/nivel_de_precios.html
- QUE-SIGNIFICA.COM. (s.f.). Obtenido de <http://que-significa.com/significado.php?termino=completo>
- Ruíz, J. M. (23 de abril de 2014). *Arriaga Asociados Asesores.* Obtenido de
<http://asesoria.arriagaasociados.com/la-importancia-de-la-auditoria-de-gestion/>



SCRIBD. (07 de NOVIEMBRE de 2009). *SCRIBD*. Obtenido de EVALUACION DEL CONTROL INTERNO: <http://es.scribd.com/doc/22225373/EVALUACION-DEL-CONTROL-INTERNO#scribd>

SIGNIFICADOS. (s.f.). *SIGNIFICADOS.COM*. Obtenido de <http://www.significados.com/veracidad/>

SIGNIFICADOS.COM. (s.f.). Obtenido de <http://www.significados.com/objetivo/>

SINNEXUS. (s.f.). *SINERGIA E INTELIGENCIA DEL NEGOCIO*. Obtenido de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx

SlideShare. (19 de Noviembre de 2013). *SlideShare.Net*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/serpaojen/glosario-original-de-mercadeo>

Thompson, I. (Enero de 2006). *Promonegocios*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html>

Thompson, I. (Abril de 2007). *Promonegocios*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>

Thompson, I. (Enero de 2008). *Promonegocios*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

Universidad del Cauca. (s.f.). *fccea.unicauca.edu.co*. Obtenido de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse90.html>

Velastegui, W. (12 de enero de 2011). *SlideShare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/wilsonvelas/contabilidad-general-6532831>

OTROS:

Peña, G. (2013). Conclusión- Notas de Clase. Cuenca.

Peña, G. (2013). La Ejecución. Cuenca, Ecuador.

Peña, G. (2013). METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA. CUENCA.

(2013). Técnicas de Auditoría- Notas de Clase. Cuenca.

Peña, G. (2013). MATERIA AUDITORÍA DE GESTIÓN I. CUENCA, ECUADOR.



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Diseño de tesis

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

“DISEÑO DE TRABAJO DE TITULACION”

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS PARA COMPAÑÍAS
COMERCIALIZADORAS DE MADERA, CASO - MADERCENTER CÍA. LTDA.”**

AUTORES:

MARITZA JESSENIA ABAD IGLESIAS

ANDREA GABRIELA GUEVARA CONTRERAS

CUENCA – ECUADOR

AGOSTO 2015 – NOVIEMBRE 2015



1. IMPORTANCIA Y MOTIVACIÓN DEL TEMA

La auditoría de gestión se ha convertido en una herramienta importante que ayudará a la dirección de la empresa, a comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos para lograr la administración más eficaz.

Este tema es importante porque permitirá conocer las fortalezas y debilidades del sistema de ventas de Madercenter Cía. Ltda., y así ayudar a mejorar el funcionamiento del mismo a través de la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría, para la evaluación del nivel de eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de todas sus operaciones.

2. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. CONTENIDO: AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.2. CAMPO DE APLICACIÓN: Aplicación de una Auditoría de Gestión, al sistema de ventas, en el sector privado, para empresas comercializadoras de madera.

2.3. ESPACIO: MADERCENTER CÍA. LTDA.

2.4. PERÍODO: Año 2014

2.5. TÍTULO DE TESIS: Auditoría de Gestión aplicada al sistema de ventas para compañías comercializadoras de madera, caso MADERCENTER CÍA. LTDA.

3. JUSTIFICACIÓN:

3.1. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA:

El tema se justifica académicamente porque está relacionado con una rama de la carrera de Contabilidad y Auditoría que es la que cursamos, posteriormente podría



servir como fuente de información de herramientas y métodos, constituyéndose una guía metodológica del proceso de Auditoría de Gestión, tanto para alumnos como personas interesadas en dicho tema.

3.2. JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL:

El tema se justifica institucionalmente porque ayudará a conocer el desempeño de la compañía, para así tener clara su situación, conocer sus falencias y poder proponer medidas que permitan optimizar dicho desempeño, lo que orientará a los directivos de la compañía para tomar decisiones correctas que ayuden al crecimiento y generación de valor en la compañía.

3.3. IMPACTO SOCIAL:

El tema justifica un impacto social ya que proporcionará un amplio análisis del sistema de ventas y permitirá conocer las falencias, el sistema de control, las políticas, las estrategias y demás recursos que utiliza la compañía para su desempeño, así como también sugeriremos nuevos lineamientos a los directivos, para contribuir en la mejora de la eficiencia del sistema.

3.4. JUSTIFICACIÓN PERSONAL:

El tema se justifica personalmente porque nos ayudará a fortalecer los conocimientos que hemos adquirido durante nuestros años de estudio y además se tiene la suficiente aptitud y actitud para realizar las tareas que implican desarrollar el tema propuesto.

3.5. FACTIBILIDAD:

La ejecución de este tema es factible debido a que se tiene un convenio verbal con las máximas autoridades de la compañía MADERCERCENTER CIA.LTDA., para poder acceder a la información necesaria y también contar con la colaboración de todos sus funcionarios.

4. BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO:



4.1. ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN:

La Compañía se dedica a la importación, comercialización, intermediación, distribución al por mayor o menor de: madera, productos elaborados con madera, artículos de ferretería en general, todo tipo de material utilizado en el área de la construcción, máquinas, equipos, artículos e instrumentos de seguridad, sus partes, piezas, repuestos e insumos, utilizados en el área de la construcción y la industria en general.

4.2. RAZÓN SOCIAL:

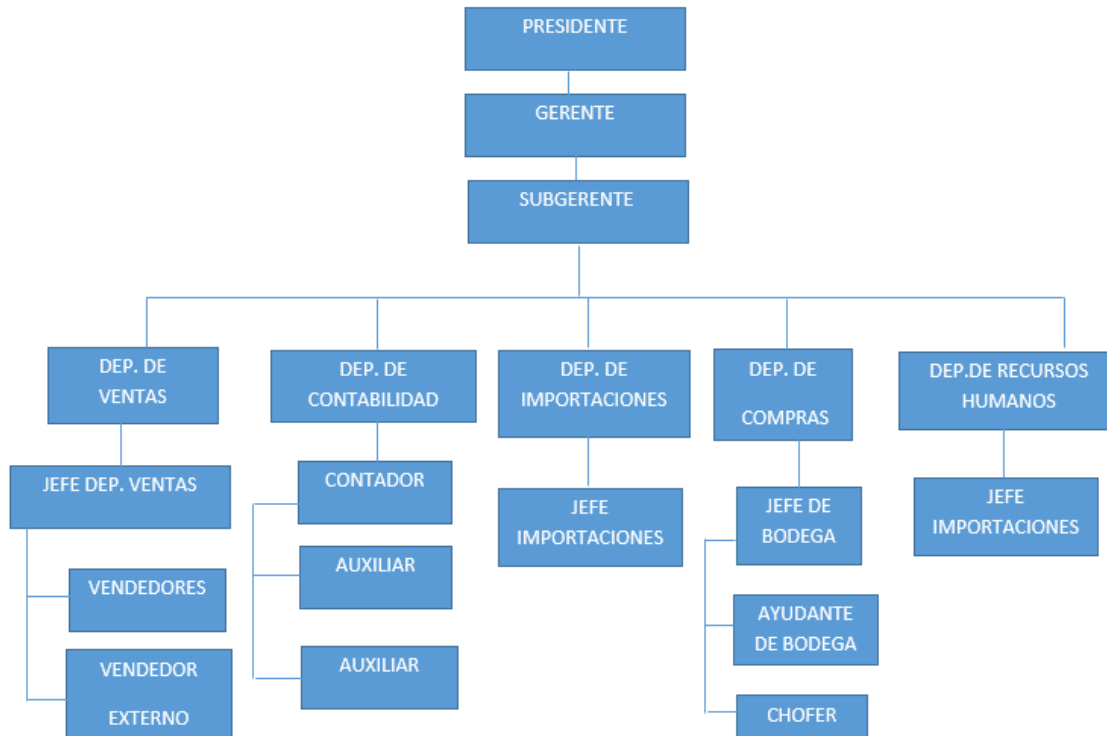
MADERCENTER CÍA. LTDA.

4.3. UBICACIÓN:

- **Dirección:** Bolívar 378 y Vargas Machuca
- **Teléfono:** 2841031
- **Correo electrónico:** fabian.figueroa76@hotmail.com

4.4. ORGANIGRAMA:

Las decisiones institucionales son tomadas en orden jerárquico siguiendo este organigrama:



4.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

La estructura organizativa responde al principio de división de funciones las que se cumplen por los diferentes niveles administrativos evitando de esta manera la superposición jerárquica, omisión, o superposición de las responsabilidades de la compañía.

ORGANIZACIÓN INTERNA

NIVEL EJECUTIVO: responsable de ejecutar, planificar, orientar, organizar. Está integrado por el gerente, los accionistas y el presidente.

NIVEL ASESOR Y APOYO: aconseja, informa, define, recomienda. Está dirigido por el departamento administrativo y financiero.

NIVEL OPERATIVO: ejecuta, transforma, materializa, hace. Está integrado por el departamento de comercialización.



4.6. MOVIMIENTO ECONÓMICO DE LA COMPAÑÍA:

La compañía tuvo un monto de ventas en el año 2014 de US\$ 6 730 837,66.

4.7. ENTORNO ORGANIZACIONAL:

- Masisa Chile
- Adheplast S.A.
- Formipak
- Arboriente S.A
- Tintesa S.A.
- Banco del Austro S.A.
- Banco Pichincha

4.8. PERSPECTIVAS DE LA COMPAÑÍA:

4.8.1. MISIÓN:

“Cubrir las necesidades exigentes del mercado local ofreciendo a nuestros clientes productos y servicios de excelente calidad en tableros, accesorios y productos complementarios necesarios para la elaboración y colocación de muebles”.

4.8.2. VISIÓN:

“Queremos ser una empresa líder en la distribución de tableros en el mercado de la Zona Austral convirtiéndose en mega almacenes implementados con todo los materiales y accesorios necesarios para la elaboración y colocación de muebles, satisfaciendo exigentes necesidades que demanda el mercado con productos de excelente calidad y precios justos”.

ESTRATEGIAS:

- Calidad en el servicio.
- Abasto suficiente y constante.



- Liderazgo en el mercado.
- Identidad y responsabilidad social.
- Desarrollo personal y comercial con un enfoque humano.
- Actitud y aptitud orientada al servicio.

4.8.3. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES:

- Resultados económicos: Buscamos permanentemente la creación de valor sostenible.
- Conducta empresarial: Mantenemos un compromiso empresarial ético y transparente con niveles elevados de gobernabilidad.
- Conducta individual: Exigimos una conducta personal honesta, íntegra y transparente.
- Relaciones con nuestros clientes: Promovemos relaciones de confianza en el largo plazo con nuestros clientes, ofreciendo productos de calidad, innovadores y sustentables y servicios de excelencia.
- Relaciones con nuestros colaboradores: Desarrollamos equipos de alto desempeño, en un ambiente laboral sano, seguro y basado en el respeto de los Derechos Humanos.
- Relaciones con nuestras comunidades, proveedores, sociedad y medioambiente: Nos comprometemos a interactuar con nuestros vecinos, comunidades, proveedores, sociedad y medio ambiente, fundamentados en el respeto mutuo y la cooperación.

5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Al hacer un breve análisis a MADERCENTER CIA.LTDA., hemos encontrado que el sistema de control interno que la compañía emplea es incipiente, además no ha habido interés por parte de los directivos para realizar una auditoría de gestión, tampoco tienen un Plan Estratégico Anual bien establecido, no se toman en cuenta los presupuestos al momento de evaluar las ventas, además que las políticas de



ventas que han sido establecidas no son claras; por lo tanto la compañía no ha podido evaluar la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

5.1. LISTADO DE PROBLEMAS

- 1) Desconocimiento de la situación del sistema de control interno al no haberse realizado ninguna Auditoría de Gestión.
- 2) Ejecución de procesos sin un Plan Estratégico Anual bien definido.
- 3) Incipiente control interno en el sistema de ventas.
- 4) Las políticas de ventas no están adecuadamente establecidas y difundidas.
- 5) En la evaluación de los niveles de venta no se toman en cuenta los presupuestos.

5.2. INTEGRACIÓN DE LOS PROBLEMAS

PROBLEMA 1: La compañía desconoce la eficacia y eficiencia de sus procesos al no poder evaluar el cumplimiento de un Plan Estratégico Anual y no tomar en cuenta sus presupuestos. (2,5)

PROBLEMA 2: La compañía no ha realizado evaluaciones sobre el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales por no tener políticas claras y no analizar los resultados del sistema de control interno mediante una Auditoría de Gestión. (1, 3,4)

6. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

6.1. OBJETIVO GENERAL:

Realizar una Auditoría de Gestión al Sistema de Ventas de MADERCENTER CÍA. LTDA., con el fin de formular recomendaciones orientadas a lograr mayor eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de sus actividades.

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:



- Diagnosticar la situación de la estructura orgánica y el funcionamiento de la compañía para obtener un conocimiento general de la misma.
- Aplicar el proceso de auditoría de gestión al sistema de ventas.
- Emitir un informe de la Auditoría de Gestión con las recomendaciones pertinentes para la mejora de la eficiencia y eficacia de las operaciones del sistema de venta de la compañía.

7. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

7.1. MARCO DE ANTECEDENTES

Con respecto a nuestro tema de tesis existen los siguientes trabajos en los que podemos tener una guía:

TESIS: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS DE LAS LIBRERÍAS LNS”

ILLESCAS A. & VILLAVICENCIO M. (2011) RESUMEN: Este trabajo se basa en un proceso de auditoría al Sistema de Ventas de las Librerías LNS. La investigación realizada surge a raíz de la importancia que tiene la misma dentro del ámbito empresarial, ya que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

TESIS: AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL SISTEMA DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA MODESTO CASAJOANA CÍA.LTDA.

DELGADO L. & CHACON S. (2010) RESUMEN: La Auditoría de Gestión al Sistema de Ventas de la Distribuidora Modesto Casajoana Cía. Ltda. Fue elaborada con el propósito de agregar valor al sistema, establecer el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y



financieros y mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades del sistema.

TESIS: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE VENTA DE COMBUSTIBLES EN EL CANTÓN SANTA ISABEL, APLICACIÓN EN LA GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS CÍA. LTDA.

BUSTAMANTE J. & GUAMÁN C. RESUMEN: La presente investigación se orienta a proporcionar una metodología de auditoría de gestión al proceso de venta de combustibles de estaciones de servicio ubicadas en municipios pequeños del país, previa validación en la GASOLINERA BELTRÁN E HIJOS CÍA. LTDA., del cantón Santa Isabel. Para la realización de este trabajo se aplicó métodos y procedimientos de investigación que permitieron formular conclusiones y recomendaciones de mejora de los procesos de la empresa, especialmente del operativo de las gasolineras. La metodología de auditoría de gestión del proceso de venta de combustibles de la Gasolinera Beltrán e Hijos Cía. Ltda., está concebida para desarrollar auditorías de gestión en estaciones de servicio de similar naturaleza, es decir en empresas de igual magnitud y que se encuentren en similares condiciones.

7.2. MARCO TEÓRICO

AUDITORÍA:

Donald H. Taylor y C. William Glezen en el libro auditoría conceptos y Procedimientos, pagina #30 señala que la auditoría ha sido definida de modo general como: “Un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas.” (Velasategui, 2011, pág. 7)

AUDITORÍA DE GESTIÓN:



“La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección...” (Blanco, Reingeniería y Gestión empresarial, 1997)

ART. 21; La auditoría de gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes. (Contraloría General del Estado, LEY ORGÁNICA DE LA CGE Y REFORMAS, 2009, pág. 9)

IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN:

La auditoría de gestión ayudará a la dirección de la empresa a lograr la administración más eficaz. Permitirá descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos para conseguir la rentabilidad y el crecimiento empresarial. También nos permitirá conocer el nivel real de la administración y situación de la empresa; una herramienta, que a la postre ayudará a asesorar a la gerencia y nos guiará en la adaptación necesaria hacia las metas que surjan en un contexto cambiante. (Ruíz, 2014)

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN:

El fin de la auditoría de gestión es determinar si el desempeño de una institución, ente contable o la ejecución de programas y proyectos se ha realizado de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia; en concordancia con lo señalado y a efectos de la presente guía, consideramos los siguientes objetivos a alcanzar:



- Verificar que la organización administrativa responda a los objetivos y necesidades institucionales.
- Agregar valor mediante la práctica de exámenes gerenciales.
- Establecer el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros.
- Verificar que la empresa esté cumpliendo con la normatividad interna y externa.
- Comprobar que el sistema de información y comunicación es integral, está en red, genera información adecuada, correcta y oportuna.
- Apoyar en la gestión de riesgos empresariales.
- Ayudar al cumplimiento de metas y objetivos empresariales.
- Determinar la razonabilidad de la política, procedimientos y normas que se dan en la empresa. (Peña G. O., 2013)

ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN:

La auditoría de gestión puede examinar todas las operaciones o actividades de una entidad o parte de ellas, en un período determinado; por esta condición y por la variedad de hallazgos que puedan detectarse, dependiendo del enfoque, se requiere de un equipo de trabajo multidisciplinario que analice el proceso administrativo, las actividades de apoyo y las actividades operacionales, bajo los criterios de eficiencia, efectividad y economía. (Contraloría General del Estado, GUÍA METODOLÓGICA PARA AUDITORÍA DE GESTIÓN, 2011, pág. 9)

FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN:

PLANIFICACIÓN:

Planificación significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría. La planificación permite desarrollar la auditoría de forma eficiente y oportuna.

Ayuda a asegurar que se presente atención adecuada a áreas, asuntos y procesos importantes de la auditoría, que los problemas potenciales sean identificados y que



el trabajo sea determinado en forma expedita. También ayuda a la apropiada asignación de trabajo a los auxiliares y para la coordinación de trabajo hecho por los auditores y expertos. (Blanco, Auditoría Integral, 2012, pág. 14)

Esta fase se divide en:

- **Planificación Preliminar:** Mediante esta etapa el auditor se familiariza con el entorno interno y externo de la organización observando de forma más directa el área, proceso o actividad a evaluar, con el objeto de apreciar a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados ya que los mismos le servirán para el diagnóstico de puntos críticos. (Franklin, 2007)
- **Planificación Específica:** Tiene por propósito principal evaluar el control interno, para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución, mediante los programas respectivos. (ESPE, 2012, pág. 85)

EJECUCIÓN:

En esta etapa, se ejecuta el trabajo de auditoría, con el desarrollo de los programas y con la obtención de la evidencia suficiente, relevante y competente, basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa; evaluación de los resultados de la gestión y determinación de los hallazgos resultantes para sustentar los comentarios, las conclusiones y recomendaciones que serán incluidas en el informe. (Contraloría General del Estado, GUÍA METODOLÓGICA PARA AUDITORÍA DE GESTIÓN, 2011, pág. 21)

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS:

Esta fase es la final del proceso de auditoría en la cual, a través del informe del auditor, se da a conocer en forma resumida o extensa el resultado de la evaluación, sus aspectos más relevantes, a opinión del auditor y las recomendaciones. (Alvin A. Arens, James K. Loebbecke, 1996)



CONTROL INTERNO:

El Control Interno es un proceso efectuado por la junta directiva o el consejo de administración, de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)

Componentes del Control Interno

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como:

- f) Ambiente de control
- g) Evaluación de riesgos
- h) Actividades de control
- i) Información y comunicación
- j) Supervisión y seguimiento

El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta solo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente fluye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)

f) Ambiente de Control

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencia la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.



Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos del control. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)

g) Evaluación de Riesgos

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así, mismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)

h) Actividades de Control

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)

i) Información y comunicación

Los sistemas de información están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)

j) Supervisión y comunicación

Proceso diseñado para verificar la vigencia, calidad y efectividad del sistema de control interno de la entidad.

El resultado de la supervisión, en términos de hallazgos (deficiencias de control u oportunidad de mejoramiento del control), debe informarse a los niveles superiores la gerencia, comités o junta directiva. (Estupiñan, 2006, págs. 26-39)



COMENTARIO: El control interno es una herramienta necesaria para asegurar el cumplimiento de los objetivos y disminuir el riesgo ya que ayuda a la administración y dirección de la empresa a un mejor desempeño, su conocimiento ayuda al auditor a evaluar cómo se está dando los procedimientos y emitir sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

7.3. MARCO CONCEPTUAL

MÉTODOS DE EVALUACIÓN PARA LA EVALUCIÓN DEL CONTROL INTERNO:

MÉTODOS DE CUESTIONARIOS:

Básicamente consiste en un listado de preguntas a través de las cuales se pretende evaluar las debilidades y fortalezas del sistema de control interno. Para elaborar las preguntas, el auditor debe tener el conocimiento pleno de los puntos donde pueden existir deficiencias para así formular la pregunta clave que permita la evaluación del sistema en vigencia en la empresa. (Universidad del Cauca, pág. 7)

MÉTODO DESCRIPTIVO:

Consiste en la narración de los procedimientos relacionados con el control interno, los cuales pueden dividirse por actividades que pueden ser por departamentos, empleados y cargos o por registros contables. Es necesario al final de la narración resaltar analíticamente las fortalezas y debilidades encontradas, señalando la efectividad de los controles existentes. (Universidad del Cauca, pág. 7)

MÉTODO GRÁFICO:

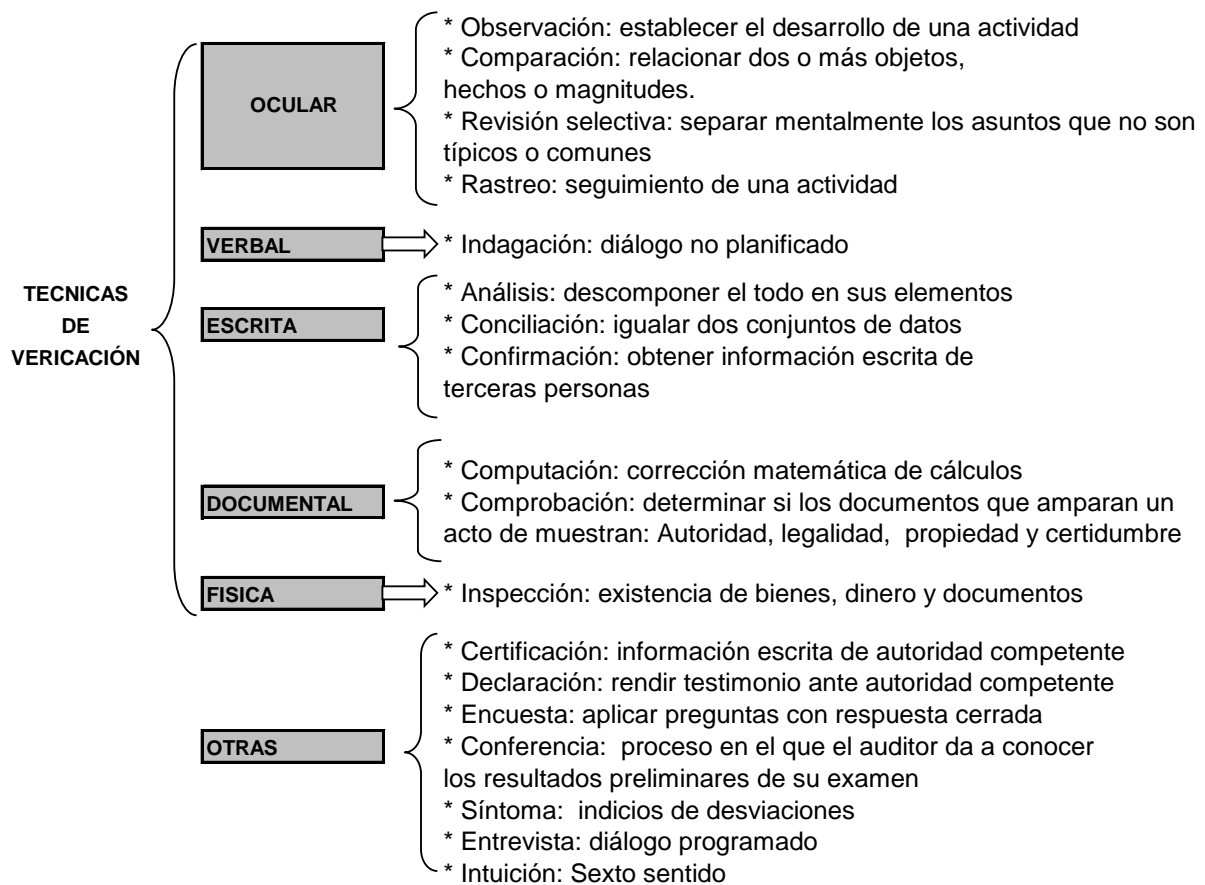
Consiste en la preparación de diagramas de flujo de los procedimientos ejecutados en cada uno de los departamentos involucrados en una operación. Un diagrama de flujo de control interno consiste en una representación simbólica y por medio de flujo



secuencial de los documentos de la entidad auditada. El diagrama de flujo debe representar todas las operaciones, movimientos, demoras y procedimientos de archivo concernientes al proceso descrito. (Universidad del Cauca, pág. 7)

TÉCNICAS DE AUDITORÍA:

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y verificación utilizados en forma común por la profesión para obtener evidencias. Los organismos superiores de control y las contralorías de algunos países adoptaron y clasificaron las técnicas de la siguiente manera:



(Peña, Técnicas de Auditoría- Notas de Clase, 2013)

APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

PAPELES DE TRABAJO:



Según las SAS (StatementsonAuditingStandards) Núm. 41, define los papeles de trabajo como:

Los papeles de trabajo son registros que mantiene el auditor de los procedimientos aplicados, pruebas desarrolladas, información obtenida y conclusiones pertinentes a que se llegó en el trabajo. (Tamayo A. , 2003, pág. 49)

ARCHIVO DE PAPELES DE TRABAJO

ARCHIVOS PERMANENTES:

En este tipo de archivos se maneja el flujo de información y documentos que servirán para este y futuros exámenes. Contiene información que cubre varios períodos de la auditoría y son de utilidad en exámenes posteriores, representando sumo interés para el administrador de la aplicación y fuente de amplia consulta relacionada con cada sistema o aplicación en particular. (Tamayo, pág. 51)

ARCHIVOS CORRIENTES:

Se elabora para examinar cada período de auditoría a realizar, constituyéndose en evidencia del trabajo desarrollado por el auditor, mostrando todas sus fases y sirviendo como respaldo para presentar los informes respectivos. (Tamayo, pág. 51)

COMENTARIO: En la aplicación del programa de auditoría los papeles de trabajo constituyen un soporte fundamental de los hallazgos detectados por el auditor, por lo que es necesario que contengan la evidencia necesaria para fundamentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones que se presente en el informe.

PRESUPUESTO:

Es la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a ciertos gastos, también es el computo anticipado de una obra o de los gastos que implicara in determinado proyecto. (Definición.de, s.f.)

PLAN OPERATIVO ANUAL:



Es un documento formal en el que se enumera, por parte de los responsables de una compañía los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio económico. (SINNEXUS, s.f.)

RIESGO:

Se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias sean negativas. (CIIFEN, s.f.)

RIESGO DE AUDITORÍA:

Puede definirse como la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe. (Maldonado M. , Auditoría de Gestión, 2006, págs. 60-62)

Riesgo Inherente

Susceptibilidad de que las operaciones, actividades de la empresa contengan errores no detectados, está totalmente fuera de control por parte del auditor. Difícilmente se puede tomar acciones que tiendan a eliminarlo, porque es propio de la operación del ente. (Maldonado M. , Auditoría de Gestión, 2006, págs. 60-62)

Riesgo de Control

Es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna. (Maldonado M. , Auditoría de Gestión, 2006, págs. 60-62)

Riesgo de Detección

Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades, existentes en las actividades y operaciones de la empresa. (Maldonado M. , Auditoría de Gestión, 2006, págs. 60-62)



INFORME U OPINIÓN:

Comunica los resultados de la auditoría a los dirigentes y funcionarios que correspondan los niveles de dirección facultados para ello; reducen el riesgo de que los resultados sean mal interpretados; y facilitan el seguimiento para determinar si se han adoptado las medidas correctivas apropiadas. (Alvin A. Arens, James K. Loebbecke, 1996)

HALLAZGO:

Es una descripción lógica, completa y ordenada de las desviaciones que ha establecido el auditor, es el resultado de la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría en la etapa de ejecución, están sustentados en hechos y evidencias obtenidas en el examen. (Peña, La Ejecución, 2013)

CONDICIÓN:

Descripción objetiva e imparcial de las observaciones o deficiencia encontrada, en los documentos, procesos, actividades u operaciones analizadas. (Contraloría General del Estado, GUÍA METODOLÓGICA PARA AUDITORÍA DE GESTIÓN, 2011, pág. 40)

CRITERIO:

Constituye la norma legal o técnica, o los principios generalmente aceptados, que regulan la ejecución de una actividad; esa referencia para efectuar la comparación con los hechos y determinar cumplimientos o desviaciones. (Contraloría General del Estado, GUÍA METODOLÓGICA PARA AUDITORÍA DE GESTIÓN, 2011, pág. 40)

CAUSA:

Motivo que origina el incumplimiento de las normas legales y administrativas, reguladoras del ejercicio; es la razón que explica, el hecho o situación irregular. (Contraloría General del Estado, GUÍA METODOLÓGICA PARA AUDITORÍA DE GESTIÓN, 2011, pág. 39)



EFECTO:

Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales. (ESPE, 2012, pág. 113)

VENTA:

"Es el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)" (American Marketing, s.f.)

El término ventas tiene múltiples definiciones, dependiendo del contexto en el que se maneje. Una definición general es cambio de productos y servicios por dinero. Desde el punto de vista legal, se trata de la transferencia del derecho de posesión de un bien, a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados. (De Gerencia, s.f.)

EFICIENCIA:

Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros. (Maldonado M. , 2006, pág. 16)

EFICACIA:

Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos. (Maldonado M. , 2006, pág. 16)

ECONOMÍA:



Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible. (Maldonado M. , 2006, pág. 16)

COMENTARIO: Es un breve resumen sobre los términos, procedimientos y fases que se necesitan para poder desarrollar y entender una auditoría de gestión.

8. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué normas se utiliza para el desarrollo de la Auditoría de Gestión?

¿Cuáles son los beneficios para la compañía al realizar una Auditoría de Gestión?

¿Cuáles son las desventajas de no realizar la Auditoría de Gestión?

¿Cuáles son los beneficios de contar con un sistema de control interno eficiente para la compañía?

9. CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

ESQUEMA	VARIABLES	INDICADORES	CATEGORÍAS
<p>Capítulo III:</p> <p>Aplicación de la metodología de Auditoría de Gestión al Sistema de Ventas de la Compañía</p>			
<p>3.2. Planificación Específica</p>			<ul style="list-style-type: none"> - Veraz - Oportuno



	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión analítica de resultados - Pruebas de Auditoría - Hojas de hallazgos 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos y Procedimientos - Indicadores Estadísticos - Pruebas de control - Pruebas Sustantivas - Pruebas de Cumplimiento - Condición - Criterio - Causa - Efecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Completo - Objetivo - Responsable
<p>Capítulo 4: Comunicación de Resultados</p> <p>4.1. Borrador del Informe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Resultado de la Auditoría 	<ul style="list-style-type: none"> - Papeles de Auditoría 	<ul style="list-style-type: none"> - Veraz - Claro - Oportuno



	<ul style="list-style-type: none">- Papeles de Trabajo - Hallazgos - Conclusiones - Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none">- Archivo Corriente - Archivo permanente - Información Documentada	<ul style="list-style-type: none">- Claro - Completo
--	--	--	---

9.1. DEFINICIÓN DE VARIABLES Y CATEGORÍAS

VARIABLES

PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA:

Los programas de auditoría son guías detalladas sobre los procedimientos y pruebas a realizar y la extensión de las mismas para cumplir con los objetivos y propósitos de la auditoría. Son elaboradas por el auditor responsable de su aplicación, además sirven como medio de control para la adecuada ejecución y supervisión de la auditoría. (MARCONTROL, 2012)

CONTROL INTERNO:

El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos. Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma:



planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad. (Chacón, 2002)

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO:

Es un proceso de obtención de información con respecto a la organización y de los procedimientos prescritos y pretende servir como base para las pruebas de control y para la evaluación del sistema. La información requerida para este objeto normalmente se obtiene a través de entrevistas con el personal apropiado del cliente y referencia a la documentación tal como manuales de procedimiento, descripción de puestos, diagramas de flujo y cuadros de decisión. (SCRIBD, 2009)

COSO:

COSO son las siglas, en inglés, de Committe of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission. (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas).

Es un esfuerzo por redefinir el concepto de control interno utilizado por auditores internos y externos, e intervinieron diversas organizaciones, entre las que destaca el AICPA (Asociación Interamericana de Contadores Públicos Autorizados), el AAA (Asociación Americana de Auditores) y el IIA (Instituto de Auditores Internos). (Melgar, 2011)

MEDICIÓN DE RIESGOS:

La medición del riesgo de auditoría se puede efectuar de acuerdo con un modelo que combina tres riesgos: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección. (Blanco, 2003)

PROGRAMA DE LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA:

Es un esquema detallado del trabajo a realizar y los procedimientos a emplearse durante la fase de ejecución, en el cual se determina la extensión y oportunidad



de su aplicación, así como los papeles de trabajo que han de ser elaborados.
(BUSINESS ASSURANCE, s.f.)

PRUEBAS DE AUDITORÍA:

Corresponden a la selección de las técnicas y las herramientas más adecuadas de llevar a cabo, dentro de una serie de procedimientos de auditoría, a través de las cuales se espera obtener los elementos de juicios pertinentes para detectar, confirmar o delimitar las posibles incidencias o consecuencias que se pueden presentar en la institución, por la ausencia o incumplimiento de ciertos procedimientos básicos y fundamentales para el correcto funcionamiento del área auditada. (Contraloría General del Estado, MANUAL DE AUDITORÍA FINANCIERA, 2001)

HOJA DE HALLAZGOS:

Constituyen un apoyo en la determinación de los atributos de un hallazgo, sirve para valorar su importancia y establecer conclusiones y recomendaciones de los asuntos determinados en el estudio de auditoría efectuado. También dan la posibilidad de valorar las estrategias para dar a conocer dichos hallazgos a la Administración. (Estado, 2009)

RESULTADO DE AUDITORÍA:

Es la emisión de un informe en el mismo que es el resultado de la información, estudios, investigación y análisis efectuados por los auditores durante la realización de una auditoría, que de forma normalizada expresa por escrito su opinión sobre el área o actividad auditada en relación con los objetivos fijados, señalan las debilidades de control interno, si las ha habido, y formula recomendaciones pertinentes para eliminar las causas de tales deficiencias y establecer las medidas correctoras adecuadas. (contabilidad.com.py, 2005)

PAPELES DE TRABAJO:



Los papeles de trabajo de auditoría constituyen el soporte del trabajo llevado a cabo por el auditor, contienen los comentarios, conclusiones y recomendaciones incluidos en su informe; así como las evidencias del cumplimiento del debido proceso de auditoría.

Los papeles de trabajo, vinculan la labor realizada por el auditor durante las etapas de planeamiento y ejecución de la auditoría con el producto final de la misma, el informe de auditoría. (Contraloría General del Estado, GUÍA METODOLÓGICA PARA AUDITORÍA DE GESTIÓN, 2011, pág. 24)

CONCLUSIONES:

Juicios básicos y profesionales relacionados con los hallazgos y comentarios que hace el auditor, divulgado a través del denominado informe de auditoría, respaldados en las evidencias obtenidas en un determinado examen y fundamentados en situaciones objetivas y reales. (AUDITOR.COM, s.f.)

RECOMENDACIONES:

Son sugerencias claras, sencillas, positivas y constructivas formuladas por los auditores que permiten a las autoridades de la entidad auditada, mejorar las operaciones o actividades, con la finalidad de conseguir una mayor eficiencia, efectividad y eficacia, en el cumplimiento de sus metas y objetivos institucionales. (Contraloría General del Estado, MANUAL DE AUDITORÍA FINANCIERA, 2001, pág. 273)

CATEGORÍAS

VERÁZ:

Es un valor moral positivo que busca la verdad. El significado de la veracidad está íntimamente relacionado con todo lo que se refiere a la verdad o a la realidad, o a la capacidad de alguien para decir siempre la verdad y ser sincero, honesto, franco y tener buena fe. (SIGNIFICADOS, s.f.)

OPORTUNO:



Que se hace o sucede en tiempo a propósito y cuando conviene (DEFINICIONES-DE.COM, s.f.)

CLARIDAD:

Es aquello que puede diferenciarse con facilidad, resulta sencillo de entender y es indudable. (Definición.de, s.f.)

CONFIABLE:

Aquella persona o cosa en la cual es posible confiar y depositar la confianza, básicamente, porque dispone de una trayectoria notable diciendo la verdad y no engañando. (ABC, s.f.)

PRUDENTE:

Es un término que se emplea como sinónimo de sensatez, medida, templanza, cautela o moderación. Se trata de la virtud que lleva alguien a desenvolverse de modo justo y adecuado. (Definiciones.de, s.f.)

COMPLETO:

Hacer que una cosa esté terminada, perfecta, llena o entera. (QUE-SIGNIFICA.COM, s.f.)

OBJETIVO:

Es lo relativo al objeto en sí, independientemente de juicios personales, lo que no es subjetivo, y que no se deja influir por consideraciones personales en sus juicios o en su comportamiento. (SIGNIFICADOS.COM, s.f.)

RESPONSABLE:

Hace referencia al compromiso u obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico. Es también, la obligación de reparar un error y compensar los males ocasionados cuando la situación lo amerita. (Definicion.de, s.f.)



10. DISEÑO METODOLÓGICO

a) Tipo de investigación:

Nuestra Investigación es de tipo **DESCRIPTIVA-APLICATIVA**, ya que da un diagnóstico que consiste fundamentalmente en caracterizar la situación concreta indicando sus rasgos más peculiares, en este caso el análisis al sistema de ventas, permitirá dar recomendaciones y conclusiones luego analizar minuciosamente los resultados, a fin de mejorar significativamente el desarrollo de la compañía.

b) Método de la investigación

Para la ejecución de nuestra tesis tenemos que diseñar los instrumentos necesarios que nos permitan obtener la información pertinente al tema, como por ejemplo un formato de requisición de información dirigido a cada uno de los socios y empleados de la institución, para que así nos permitan acceder a la información y sepan que estaremos trabajando con ellos, y así poder proporcionar un informe real, objeto y útil.

Para poder ejecutar correctamente este proyecto aplicaremos el **ENFOQUE MIXTO**, donde prevalece el método inductivo.

Etapa 1:

1.1. Recolección y procesamiento de la información.

Con el fin de conseguir esto, recolectaremos la información pertinente y desarrollaremos un plan de trabajo que me permita analizar el tema de una manera bien detallada.

Para mayor facilidad tenemos que organizar dentro del plan de trabajo toda la información que vayamos obteniendo de las pruebas y papeles de trabajo



realizadas, debemos considerar un cronograma planteado para poder cumplir con todas las actividades previstas.

Para el procesamiento de datos vamos a regirnos a programas ya conocidos como lo son Microsoft Excel y Microsoft Word, que nos permitirán también representar gráficamente los resultados obtenidos de todas las pruebas y procedimientos aplicados.

Etapa 2:

2.1. Análisis y la Propuesta.

Para el correspondiente análisis del Sistema de Ventas vamos a regirnos exclusivamente al pedido de información a través de solicitudes enviadas y de entrevistas a las personas que tienen relación directa con dicha información, mediante esto obtendremos información más confiable y real.

La propuesta para llevar a cabo el procedimiento de auditoría es el tratamiento de los problemas relacionados con el Sistema de Ventas directamente con los responsables, analizar su situación actual y dar las recomendaciones necesarias y pertinentes sobre cada uno de ellos.

Etapa 3:

3.1 Redacción del texto de tesis.

Para la redacción del texto de la tesis se seguirá el siguiente esquema:

Parte Preliminar:

- Portada.
- Contraportada.
- Firma de responsabilidad.
- Acuerdos.
- Dedicatoria
- Agradecimientos
- Resumen ejecutivo.



- Índices.

Parte Principal:

- Introducción.
- Cuerpo de tesis.
- Capítulos - Subcapítulos.
- Conclusiones y Recomendaciones.

Parte Referencial:

- Anexos.
- Bibliografía.

11. ESQUEMA TENTATIVO

<p>Introducción</p> <p>Capítulo 1: Marco Teórico</p> <p>1.1. Conceptos básicos de la Auditoría de Gestión</p> <p>1.2. Normas de Auditoría Generalmente aceptadas</p> <p>1.3. Metodología de la Auditoría de Gestión</p>
<p>Capítulo 2: Generalidades</p> <p>2.1. Reseña histórica de la compañía</p> <p>2.2. Base Legal de la compañía</p> <p>2.3. Estructura orgánica y funcional</p> <p>2.4. Políticas</p> <p>2.5. Principales actividades</p>
<p>Capítulo 3: Aplicación de la Metodología de Auditoría de Gestión al Sistema de Ventas de la Compañía</p> <p>3.1. Orden de Trabajo</p> <p>3.2. Planificación Estratégica de la Auditoría</p>



3.2.1. Planificación
3.2.1.1. Planificación Preliminar
3.2.1.2. Planificación Específica
3.3 Ejecución
3.4 Comunicación de Resultados
3.4.1.1 Informe Final De Auditoría

Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones
4.2. Recomendaciones

Anexos y Bibliografía



12. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Elaboración del diseño de tesis				■	■																																								
Revisión del diseño de tesis						■																																							
Aprobación del diseño de tesis							■																																						
Reajuste del diseño de tesis								■																																					
PRIMERA ETAPA	RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN																																												
Diseño de instrumentos para recopilación de información									■	■																																			
Diseño de la muestra										■	■																																		
Diseñar el trabajo de campo											■	■																																	
Diseñar el procedimiento de datos												■	■																																
Diseñar la presentación de datos													■																																
Revisión y reajustes														■	■																														
SEGUNDA ETAPA	ANÁLISIS Y PROPUESTA																																												
Descripción de la información																	■	■																											
Análisis cuantitativo																		■	■																										
Análisis cualitativo																					■	■	■	■																					
Propuestas																					■	■	■	■																					
Revisión de tesis																						■	■																						
Reajuste de tesis																									■																				
TERCERA ETAPA	REDACCIÓN DEL TEXTO DE LA TESIS																																												
Preliminar																									■	■	■	■																	
Principal																													■	■	■	■													
Referencial																																	■	■	■	■									
Revisión de tesis																																					■	■							
Reajuste de tesis																																												■	



13. PRESUPUESTO REFERENCIAL

UNIDAD MONETARIA US\$

Detalle de gastos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Valor Total
Empastado										50,00	50,00
Copias blanco y negro	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	20,00	20,00	20,00	130,00
Impresiones	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	70,00	160,00
Internet	20,00		20,00		20,00		20,00		20,00		100,00
Transporte y movilización para el levantamiento de información	10,00	5,00	5,00	5,00	10,00	5,00	5,00	5,00	5,00	10,00	65,00
Útiles de oficina	20,00				20,00					20,00	60,00
TOTAL ESTIMADO											565,00

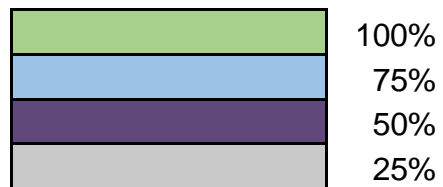


14. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Variables	Técnicas cuantitativas				Técnicas cualitativas				
	Estadísticas	Registros	Encuestas	Observaciones	Entrevista	Grupos focales	Testimonios	Talleres	Otros
Programa Específico de Auditoría									
Evaluación de Control Interno									
COSO									
Medición de Riesgos									
Programa de la Ejecución de la auditoría									
Revisión analítica de resultados									
Pruebas de auditoría									



Hoja de Hallazgo									
Resultado de la auditoría									
Papeles de trabajo									
Conclusiones									
Recomendaciones									





Bibliografía

LIBROS:

- Alvin A. Arens, James K. Loebbecke. (1996). *Auditoría un Enfoque Integral*. Pearson Educación, Sexta Edición.
- Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley. (2007). *Auditoría. Un enfoque Integral* (Vol. Décimoprimer Edición). Mexico: Pearson Education Inc.
- BLANCO LUNA, Y. (2003). *Normas y procedimientos de auditoría integral*.
- Blanco Luna, Y. (2012). *Auditoría Integral* (Segunda Edición ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cardozo Cuenca, H. (2006). *Auditoría del Sector Solidario; Aplicación de Normas Internacionales*. ECOE EDICIONES.
- Estupiñán Gaitán , R. (2006). *Control Interno y Fraudes* (Vol. Segunda Edición). Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Franklin, B. (2007). *Auditoría Administrativa*. México: McGraw - Hill Interamericana S.A.
- Maldonado , M. (2006). *AUDITORÍA DE GESTIÓN*. Quito, Ecuador.
- Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión*. Quito.
- MALDONADO, M. (2006). *Auditoría de Gestión* (Vol. Tercera Edición). Quito.
- Sotomayor, A. A. (2008). *Auditoría Administrativa, Proceso y Aplicación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Tamayo Alzate, A. (2003). *AUDITORÍA DE SISTEMAS una visión práctica*. Colombia.
- Tamayo, A. (s.f.). *Auditoría de Sistemas Una vision practica*.
- Yanel, B. L. (1997). *Reingenieria y Gestion empresarial*.

LEYES:

- Ley de la Contraloría General del Estado. (11 de 08 de 2009). www.contraloria.gob.ec. Recuperado el 03 de 09 de 2015, de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/LEYORGACGEyREFORMAS2009.pdf>



MANUALES:

Contraloría General del Estado, E. (agosto de 2001). *www.contraloria.gob.ec*.
Obtenido de
<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>

Contraloría General del Estado, E. (11 de 08 de 2009). *www.contraloria.gob.ec*.
Recuperado el 03 de 09 de 2015, de
<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/LEYORGACGEyREFORMAS2009.pdf>

Contraloría General del Estado, E. (2 de diciembre de 2011).
www.contraloria.gob.ec. Obtenido de
<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo047-CG-2011GUIAMETODOLIGICAPARAAUDITORIADEGESTION.pdf>

Estado, C. G. (2009). *CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO*. Obtenido de
https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/control_interno/secretaria/2009/Auditoria%20de%20la%20etica/herramientas/ae_08_guia_resumen_hallazgos.doc

PAGINAS WEB:

American Marketing, A. (s.f.). *Dictionary of Marketing Terms*. Obtenido de
<http://www.marketingpower.com/>

ABC, D. (s.f.). Obtenido de www.definicionabc.com/general/confiable.php

actiweb.es. (s.f.). <http://www.actiweb.es>. Obtenido de
<http://www.actiweb.es/msucreseccion29infysis/archivo1.pdf>

americo.usal.es. (s.f.). Obtenido de
americo.usal.es/oir/opal/Documentos/Venezuela/AD/PrincipiosAD.pdf

ARRIAGA ASOCIADOS , A. (s.f.). <http://asesoria.arriagaasociados.com>. Obtenido de
<http://asesoria.arriagaasociados.com/caracteristicas-de-una-auditoria-de-gestion/>

AUDITOR.COM, E. (s.f.). *GOOGLE*. Obtenido de
https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QkA4oADAAahUKEwir6fyy4ufHAhUFox4KHXRrAQs&url=http%3A%2F%2Fwww.elauditor.info%2Fdicc_amp.php%3F_pagi_



pg%3D4%26p%3Dc%26PHPSESSID%3D7194a8f2eb191aa40e08c301346
6d8e7&usg

AUDITORÍA DE GESTIÓN. (s.f.). <http://dspace.ups.edu.ec>. Obtenido de
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/2/CAPITULO%201.pdf>

auditoríaopertivayadministrativadued1.blogspot.com. (s.f.). Obtenido de
<http://auditoríaopertivayadministrativadued1.blogspot.com/2012/03/auditoría-de-gestion-economia.html>

BUSINESS ASSURANCE, & A. (s.f.). UNAD. Obtenido de
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90168/Programa_de_auditoría_CCC.pdf

CHACON, W. (26 de ENERO de 2002). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de CONCEPTOS DE CONTROL INTERNO: <http://www.gestiopolis.com/conceptos-de-control-interno/>

ciclog.blogspot.com. (s.f.). Obtenido de ciclog.blogspot.com/2010/12/plan-de-ventas.html

CIIFEN. (s.f.). *CENTRO INTERNACIONAL PARA LA INVESTIGACION DEL FENOMENO DE EL NIÑO*. Obtenido de
http://www.ciifen.org/index.php?option=com_content&view=category&id=84&layout=blog&Itemid=111&lang=es

contabilidad.com.py. (08 de junio de 2005). *contabilidad.com.py*. Obtenido de
http://www.contabilidad.com.py/articulos_56_que-es-el-informe-de-auditoría.html

De Gerencia. (s.f.). *DeGerencia.com*. Obtenido de
<http://www.degerencia.com/tema/ventas>

de Lara Bueno, M. I. (2007). *Manual Básico de Revisión y Verificación Contable*. Madrid: Dykinson.

Definición ABC. (s.f.). *Definiciones ABC*. Obtenido de
<http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>

DEFINICION.DE. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/claro/>

DEFINICIÓN.DE. (s.f.). *DEFINICIÓN DE*. Obtenido de
<http://definicion.de/presupuesto/>

Definicion.de. (s.f.). *Definicion.de*. Obtenido de <http://definicion.de/responsabilidad/>

Definición.de. (s.f.). *Definición.de*. Obtenido de
<http://definicion.de/metodologia/#ixzz3rlljKpBo>



definicion.org. (s.f.). *www.definicion.org*. Obtenido de *www.definicion.org/margen-de-utilidad*

DefiniciónABC. (s.f.). *www.definicionabc.com*. Obtenido de *www.definicionabc.com/general/supervision.php*

Definiciones.de. (s.f.). *Definiciones.de*. Obtenido de *http://definicion.de/prudencia/#ixzz3mrvvmUIJ*

DEFINICIONES-DE.COM. (s.f.). *DEFINICIONES-DE.COM*. Obtenido de *http://www.definiciones-de.com/Definicion/de/oportuno.php*

degerencia.com. (s.f.). *degerencia.com*. Obtenido de *http://www.degerencia.com/glosario.php?pid=190*

ESPE. (julio de 2012). *ai.espe.edu.ec*. Obtenido de *http://ai.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/07/Manual-de-Auditor%C3%ADa-Gubernamental-Cap-V.pdf*

ESPINDOLA, M. (s.f.). *es.slideshare.net*. Obtenido de *http://es.slideshare.net/ROBINHOOD/qu-es-una-bodega*

Gerencie.com . (s.f.). *www.gerencie.com*. Obtenido de *www.gerencie.com/que-es-la-provision-de-cartera.html*

Ideanto arquitectura de la comunicación. (24 de Febrero de 2013). Obtenido de *http://aportavalor.com/glosario/clientela/*

Ideanto arquitectura de la comunicación. (13 de Febrero de 2013). *Ideanto Arquitectura de la Comunicación*. Obtenido de *http://aportavalor.com/glosario/aprovisionamiento/*

Jojooa-tecnología, m. y. (s.f.). *Jojooa-tecnología,marketing y CRM*. Obtenido de *https://sites.google.com/site/jojooa/marketing---definicion/definicion-condicion-de-venta--que-es-una-condicion-de-venta*

Kotler; Armstrong; Cámara y Cruz; Prentice Hall. (s.f.). *Marketing* (Vol. Décima Edición).

MARCONTROL. (AGOSTO de 2012). *MARCONTROL.AUDIT. PROGRAMAS DE AUDITORÍA*. Obtenido de *http://marcontrol.blogspot.com/2012/08/programas-de-auditoria-resolucion-del.html*

Melgar, O. A. (28 de mayo de 2011). *auditoríaforenseutec*. Obtenido de *http://auditoríaforenseutec.blogspot.com/2011/05/que-significa-coso.html*

MIMI.Economía. (s.f.). *es.mimi.hu*. Obtenido de *es.mimi.hu/economia/nivel_de_precios.html*



SCRIBD. (07 de NOVIEMBRE de 2009). *SCRIBD*. Obtenido de EVALUACION DEL CONTROL INTERNO: <http://es.scribd.com/doc/22225373/EVALUACION-DEL-CONTROL-INTERNO#scribd>

SIGNIFICADOS. (s.f.). *SIGNIFICADOS.COM*. Obtenido de <http://www.significados.com/veracidad/>

SIGNIFICADOS.COM. (s.f.). Obtenido de <http://www.significados.com/objetivo/>

SINNEXUS. (s.f.). *SINERGIA E INTELIGENCIA DEL NEGOCIO*. Obtenido de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx

SlideShare. (19 de Noviembre de 2013). *SlideShare.Net*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/serpaojen/glosario-original-de-mercadeo>

QUE-SIGNIFICA.COM. (s.f.). Obtenido de <http://que-significa.com/significado.php?termino=completo>

Ruiz de Arriaga Ramirez, J. M. (23 de abril de 2014). *Arriaga Asociados Asesores*. Obtenido de <http://asesoria.arriagaasociados.com/la-importancia-de-la-auditoria-de-gestion/>

Thompson, I. (Enero de 2006). *Promonegocios*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html>

Thompson, I. (Abril de 2007). *Promonegocios*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>

Thompson, I. (Enero de 2008). *Promonegocios*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

Universidad del Cauca. (s.f.). *fccea.unicauca.edu.co*. Obtenido de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse90.html>

Velastegui, W. (12 de enero de 2011). *SlideShare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/wilsonvelas/contabilidad-general-6532831>

OTROS

Peña, G. (2013). Conclusión- Notas de Clase. Cuenca.

Peña, G. (2013). La Ejecución. Cuenca, Ecuador.

PEÑA, G. (2013). METODOLOGIA DE LA AUDITORIA. CUENCA.

Peña, G. (2013). Técnicas de Auditoría- Notas de Clase. Cuenca.

PEÑA, G. O. (2013). MATERIA AUDITORIA DE GESTIÓN I. CUENCA, ECUADOR.