



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

***“Auditoría de gestión en la empresa DISTABLASA de la ciudad de Cuenca,  
Período Enero – Diciembre 2010”***

Trabajo de fin de carrera previo a  
La obtención del título de  
Ingeniero en Contabilidad y Auditoría  
Contador Público Auditor

Autora: Vanessa Isabel Merino Cueva

Directora: Mgs. Graciela Castro Iñiguez

Centro universitario: Loja

2011

Mgs. Graciela Castro Iñiguez

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de práctica profesional realizado por la estudiante Vanessa Isabel Merino Cueva, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Julio de 2011

f).....

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, *Vanessa Isabel Merino Cueva*, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en la parte pertinente textualmente dice: *“Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”*

f).....

Vanessa Isabel Merino Cueva

CC: 1104638836

## AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....

Vanessa Isabel Merino Cueva

## DEDICATORIA

Con especial cariño, dedico este trabajo a mi esposo Fabián, a mis hijas Julia Victoria y Vanessa Lucia, a mis padres y hermano; quienes con su ejemplo han cultivado en mí el deseo de superación.

Vanessa

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Al Gerente General de Distribuidora de Tableros del Austro S.A. por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la Mgs. Graciela Castro Iñiguez por haber guiado y orientado acertadamente mi práctica profesional.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra forma colaboraron conmigo hasta la culminación de mi trabajo.

La autora

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

## CONTENIDOS

### RESUMEN EJECUTIVO

## CAPÍTULO I

<b>1.-ASPECTOS GENERALES DE DISTRIBUIDORA</b>	<b>PAG.</b>
<b>DE TABLEROS DEL AUSTRO S.A.</b>	
1.1. Descripción de la empresa.....	2
1.2. Base Legal.....	3
1.3. Organigrama estructural y funcional.....	4
1.4. Plan estratégico.....	18
1.4.1. Misión.....	21
1.4.2. Visión.....	21
1.4.3. Valores.....	21
1.4.4. Objetivos de calidad.....	22
1.4.5. Responsabilidad Social.....	22

## **CAPÍTULO II**

### **2.- MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

2.1. Auditoría de gestión.....	24
2.2. Base Conceptual.....	25
2.3. Proceso de la auditoría de gestión.....	27
2.4. Indicadores para la auditoría de gestión.....	28
2.5. Herramientas para la auditoría de gestión.....	33

## **CAPITULO III**

### **3.- APLICACIÓN PRÁCTICA AUDITORIA DE GESTIÓN**

3.1. Planificación.....	42
3.2. Evaluación del control interno.....	61
3.3. Diseño cuadro de indicadores de gestión.....	104
3.4. Evidencias de Auditoría.....	106
3.5. Análisis e interpretación de resultados.....	110
3.6. Informe de Auditoría de gestión.....	114

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1. Conclusiones.....	131
2. Recomendaciones.....	133

**BIBLIOGRAFÍA.....134**

**ANEXOS.....135**

TEMA:

AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA  
DISTABLASA DE LA CIUDAD DE CUENCA  
PERÍODO ENERO - DICIEMBRE 2010

## ***Resumen Ejecutivo***

El desarrollo socioeconómico y la gestión administrativa de las empresas privadas e instituciones públicas, se mide a través de un permanente control de sus recursos, los que se lograrán siguiendo un proceso objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas.

Desde este punto de vista se considera a la auditoría un elemento básico de control en la dirección de la eficiencia, efectividad y calidad de las operaciones realizadas, razón por la que el tema desarrollado a través del presente trabajo es la Auditoría de Gestión a Distribuidora de Tableros del Austro S.A por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de Diciembre del 2010, en esta auditoría se realizó la evaluación de la estructura de control interno, indicadores de Gestión y aplicación de las pruebas de cumplimiento; la importancia del presente radica en el hecho de que la Gerencia General confía en que de las evaluaciones realizadas se puedan hacer las mejoras correspondientes de manera singular en la Agencia Loja ya que le preocupa el hecho de que debido a su ausencia las cosas no estén marchando bien.

Los objetivos planteados han sido prácticamente alcanzados, y se han cumplido en gran parte, la metodología que se ha aplicado básicamente se rige al enfoque basado en el conocimiento integral de la entidad, dando mayor énfasis en la comprensión del objeto social del negocio. Con programas a la medida que contengan procedimientos específicos.

Se realizó la planificación, definiendo una estrategia para determinar a priori los principales componentes de las áreas operativas en que se dividirá la auditoría, para evaluar las evidencias de obtenidas y preparar las conclusiones de auditoría.

Para el desarrollo del presente trabajo se contó con la colaboración directa del personal de Distablasa Cuenca y Loja, sin embargo hubo limitantes en cuanto a facilitar la información

Documentada requerida ya que todo estaba condicionado al Gerente General; pero a pesar

De todo, los resultados obtenidos arrojan resultados positivos en el sentido de que se tiene identificadas áreas y procesos que necesitan mejoras. Además es de vital importancia para la compañía la reingeniería de la estructura de control interno para obtener seguridad razonable en el desarrollo de las actividades diarias.

Se han desarrollado tres capítulos que se exponen en forma resumida de la siguiente manera:

En el capítulo uno se aborda los aspectos generales de la empresa donde se describe las actividades que desarrolla, base legal, la estructura orgánica con el detalle de las principales funciones de cada integrante de la empresa; así como su plan estratégico, misión, visión, valores, objetivos de calidad y responsabilidad social.

El siguiente capítulo se incluimos los soportes conceptuales y herramientas de auditoría que se consideran válidos para la ejecución de la Auditoría de Gestión, abarcando temas administrativos, como conceptos de eficiencia, eficacia; así como el proceso de la auditoría de gestión y los indicadores a utilizarse.

En el capítulo tres se expone la aplicación práctica de la auditoría comenzando con el diagnóstico organizacional, Planificación específica con la correspondiente evaluación del control interno, la ejecución para el desarrollo de los hallazgos y finalmente la comunicación de resultados.

Al término del presente trabajo se expresan las Conclusiones y Recomendaciones generales como estudiante de la UTPL, de la experiencia obtenida al haber ejecutado la auditoría, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la actividad empresarial, y a la prestación efectiva de servicios hacia los clientes en general.

## CAPÍTULO I

### 1.- ASPECTOS GENERALES DE DISTRIBUIDORA DE TABLEROS DEL AUSTRO S.A.

#### 1.1. Descripción de la empresa

Distablasa es una empresa dedicada a comercializar tableros aglomerados de partículas de madera y accesorios para el tratamiento y trabajos en madera, ofreciendo adicionalmente servicios de: corte exacto, canteado de piezas de tablero y modulación de cortes para optimización de materiales. Actividades que se realizan con la firme voluntad de satisfacer con excelencia a sus clientes, beneficiar a sus accionistas y trabajadores, a través del cumplimiento de objetivos y de una mejora continua de nuestro Sistema de Gestión de Calidad, fomentando la confianza de nuestros clientes en sus productos y servicios, siendo una empresa líder en el mercado de este tipo de productos.

#### 1.2. Base legal

Distribuidora de tableros del Austro **DISTABLASA** es una compañía anónima de nacionalidad ecuatoriana, cuyo domicilio legal es la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, República del Ecuador; que fue constituida el nueve de agosto de mil novecientos noventa y cinco, en la notaría octava del cantón Cuenca, aprobada mediante resolución N° 95-3-1-1-329 de la Superintendencia de Compañías de Cuenca. Tiene como órgano de **gobierno máximo a la junta general de accionistas**, pudiendo esta junta establecer, suprimir o fundar tantas sucursales, **agencias** y establecimientos como estimare necesario, en los lugares y ciudades del Ecuador. (Art. 1,2)

Su **objeto social** es la comercialización y distribución de productos de madera especialmente la fabricada, producida o importada por las compañías: NOVOPAN del

Ecuador S.A. y Contrachapados de Esmeraldas S.A. CODESA, para lo cual podrá celebrar toda clase de actos y contratos permitidos por la Ley. (Art. 3)

El plazo de duración de la compañía DISTABLASA es de 50 años, y podrá ser restringido o prolongado por la junta general de accionistas.(Art. 4)

Todos los actos jurídicos que la compañía DISTABLASA ejecute se encontrarán bajo la Ley de Compañías y demás reglamentos vigentes en la Legislación ecuatoriana.

El gobierno, la dirección y administración de la compañía, está a cargo de la junta general de accionistas, del Presidente, del Vicepresidente y del Gerente General. (Art. 21)

La junta general integrada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la sociedad. La junta general tiene poder para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de los intereses de la compañía; por lo que las decisiones que tomen de acuerdo a los estatutos obligan a todos los accionistas, y no pueden ser revisados sino por la junta general, todo de conformidad con las disposiciones legales. (Art. 22)

Entre las **atribuciones de la junta general** están las siguientes: a) Designar y remover al presidente, vicepresidente, gerente general y comisario de la compañía para el período establecido en el estatuto y fijar sus remuneraciones; b) conocer y resolver acerca de los balances y sus anexos, y los informes que anualmente presente el gerente general y el comisario; c) aprobar el presupuesto anual de la compañía a inicio de cada ejercicio económico; d) resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales; e) acordar las modificaciones al contrato social; f) Interpretar los estatutos; g) Dictar los reglamentos que considere convenientes para la marcha de la sociedad; h) resolver sobre la fusión, transformación, disolución y liquidación de la compañía; i) nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y aprobar las cuentas de la liquidación ; j) acordar el establecimiento de agencias o sucursales de la compañía; k) disponer la prórroga del plazo de la compañía o su disolución anticipada; l) autorizar al

gerente general el otorgamiento de poderes generales; m) autorizar la compra, arrendamiento o toma en administración de empresas similares consideradas de interés y provecho por la junta general, n) autorizar la enajenación, cesión, hipoteca o cualquier otro gravamen que se establezca sobre los bienes sociales, o) autorizar la compra y venta de acciones o participaciones de otras compañías que tengan conexión con el objeto social; p) resolver sobre cualquier asunto puesto a consideración por el presidente o gerente general.

*(Art. 23)*

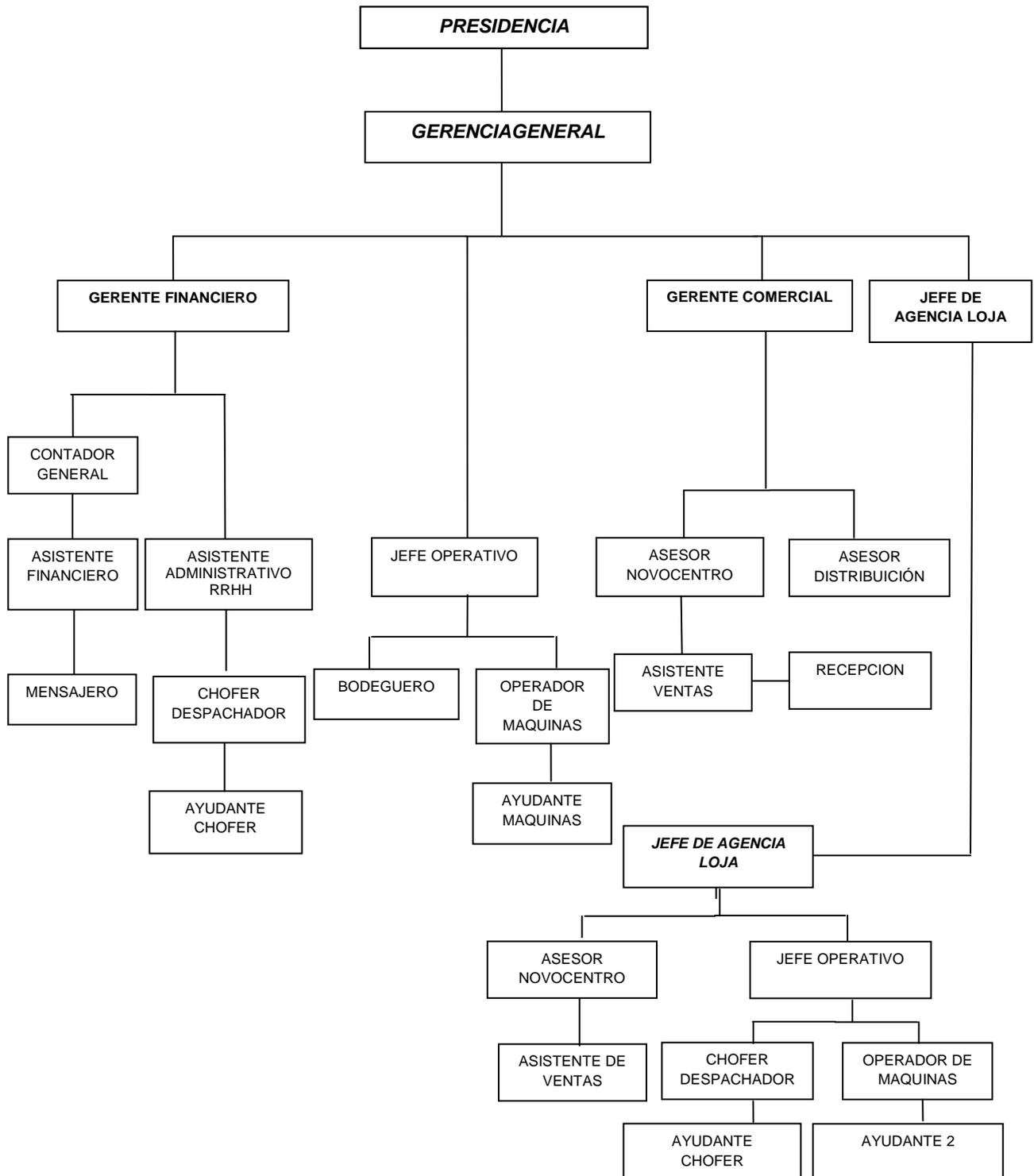
De la fiscalización de la compañía. *(Cap. 5º)*

Del comisario.- La junta general nombrará un solo comisario que durará un año en el ejercicio de sus funciones, pudiendo ser reelegido indefinidamente. Una persona jurídica, es decir una **firma de auditores que cumpla con los requisitos legales**, para su establecimiento puede ser designado como comisario de la compañía. *(Art. 39)*

### **1.3. Organigrama Estructural y Funcional.**

La empresa **DISTABLASA** de la ciudad de Cuenca, se encuentra estructurada de la siguiente forma:

## ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DISTABLASA DE LA CIUDAD DE CUENCA



**Fuente:** Política de Calidad / Constitución de la compañía

**Autora:** Vanessa Isabel Merino Cueva

**Nota:** La estructura organizativa de todas las agencias es la misma que la de la Agencia Loja

## **GERENCIA GENERAL**

### **Responsabilidad de Calidad**

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía.
2. Administración general de los negocios de la Compañía
3. Ejecutar las políticas y estrategias establecidas por la Compañía
4. Elaborar y coordinar el cumplimiento de los presupuestos de ventas y financieros

### **Responsabilidad Ambiental**

1. Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
2. Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
3. Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.

## **GERENTE FINANCIERO**

### **Responsabilidad de Calidad**

1. Ejecutar las Políticas y Estrategias establecidas por Distablasa
2. Administrar los recursos financieros de la empresa, para realizar operaciones como: compra de materiales, adquisiciones de maquinaria y equipos
3. Crear planes financieros para que la empresa pueda funcionar y a lo largo expandir todas sus actividades.
4. Aprobar las solicitudes crédito e ingreso de nuevos clientes al sistema, cumpliendo las políticas establecidas por la empresa.

### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.

## **CONTADOR GENERAL**

### **Responsabilidad de Calidad**

1. Planificar, organizar, dirigir, programar y controlar las actividades del departamento
2. Emitir estados financieros oportunos, confiables y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y otras disposiciones vigentes.
3. Supervisar, evaluar y controlar la emisión de órdenes de pago
4. Revisar reportes o estados financieros y demás documentos contables resultados de la gestión.

### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.

## **ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE RRHH**

### **Responsabilidad de Calidad**

- 1- Aplicar instrumentos de registro de información del cargo, para el análisis de cargos.
  - 2- Mantiene actualizado los archivos del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la empresa
  - 3- Realiza cálculos sobre las cláusulas de protección socio-económicas: horas extra, vacaciones, reposos pre y post natal y otros de conformidad con la Ley Orgánica del Trabajo.
  - 4- Coordina y participa en la elaboración, organización, y ejecución de programas y/o actividades de previsión social, higiene y seguridad en el trabajo, recreación y bienestar social para el trabajador.
- 1- Cumplir las disposiciones del Sistema de Gestión de Calidad.

### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.

### **ASISTENTE FINANCIERO**

#### **Responsabilidad de Calidad.**

- 1- Recopila y codifica información financiera suministrada por las diferentes agencias.
- 2- Revisa clasifica y ordena reposiciones de caja asignadas a las agencias
- 3- Elaboración de cierres de caja diario.
- 4- Realiza conciliaciones bancarias.

### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.

### **MENSAJERO**

#### **Responsabilidad de Calidad**

- 1- Entrega de correspondencia en general a las agencias ubicadas dentro de la ciudad
- 2- Depósitos diarios de las ventas de la Matriz y de las agencias.
- 3- Pago de servicios básicos y demás
- 4- Demás funciones que le asigne el Jefe inmediato superior.

### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; sólo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.

### **GERENTE COMERCIAL**

#### **Responsabilidad de Calidad**

- 1- Planificar, supervisar y liderar la actividades comerciales de la compañía
- 2- Investigar y evaluar las condiciones del mercado, identificado fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- 3- Promocionar la comercialización del Mix de productos en el mercado asignado.
- 4- Cumplir con los presupuestos generales de ventas dando el apoyo que corresponda a todas las agencias. Aumentando la cartera de clientes.

### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.

### **ASESOR NOVOCENTRO**

#### **Responsabilidad de Calidad**

1. Atención a clientes y facturación por ventas
2. Elaboración de ingresos de caja y retenciones en la fuente
3. Coordinar con el jefe de agencia para la recuperación de cartera de los clientes
4. Ingreso y devolución de inventarios

### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.

### **ASESOR DISTRIBUCIÓN**

#### **Responsabilidad de Calidad**

- 1- Coordinar y realizar pedidos de acuerdo a lo solicitado por las agencias y la revisión de su RAM.
- 2- Atención telefónica a clientes y otros
- 3- Coordinar pedidos con proveedores varios
- 4- Ingreso de y devolución de inventarios

#### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.

### **ASISTENTE DE VENTAS**

#### **Responsabilidad de Calidad**

1. Atención a clientes y facturación por ventas
2. Manejo de archivos
3. Registro de tableros cortados
4. Correspondencia en general

### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.

### **RECEPCIONISTA**

#### **Responsabilidad de Calidad**

1. Atención personal y direccionamiento a clientes y otros
2. Atención de la central telefónica distribución de llamadas entrantes y salientes
3. Coordinación de correspondencia en general.
4. Demás funciones que le asigne el Jefe inmediato superior.

#### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio

### **JEFE OPERATIVO**

#### **Responsabilidad de Calidad**

- 1- Recibir en bodega, materiales, herramientas, repuestos, equipos, etc. Elaborando los informes de ingresos.
- 2- Entregar los despachos de los bienes existentes en bodega, basándose en solicitudes legalmente autorizadas por los responsables.
- 3- Almacenar y custodiar los bienes existentes en bodega, según las normas aceptadas en la empresa y disposiciones del jefe inmediato.

- 4- Participar en el levantamiento del inventario físico de los bienes existentes en la bodega.

### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.
- 4- Usar equipo de protección personal (cinturón y mascarilla).

### **CHOFER DESPACHADOR**

#### **Responsabilidad de Calidad**

- 1- Realizar la entrega de los productos a los clientes, realizando el arreglo y estibaje del producto que la empresa comercializa
- 2- Colaborar con el Bodeguero en la entrega y recepción de los materiales y productos
- 3- Colaborar con los cortes y operación de la sierra y la cantadora en caso de ser necesario.
- 4- Conducir los vehículos de motor de hasta 4.5 toneladas de capacidad para el transporte de los productos de la empresa.

#### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.
- 4- Usar equipo de protección personal (cinturón, mascarilla).

### **AYUDANTE DE CHOFER**

- 1- Ayudar y coordinar con el chofer los despachos que los clientes requieran.
- 2- Ayudar con los despachos al bodeguero

- 3- Mantener la bodega ordenada de acuerdo al diagrama de la bodega
- 4- Limpieza y mantenimiento de las instalaciones asignadas a bodega

### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.
- 4- Usar equipo de protección personal (cinturón, mascarilla).

### **BODEGUERO**

- 1- Almacenar y custodiar los bienes existentes en bodega, según las normas aceptadas en la empresa y disposiciones del jefe inmediato.
- 2- Efectuar el aseo del local de su trabajo.
- 3- Realizar el arreglo y el estibaje de los productos que comercializa la compañía de acuerdo al organigrama de la bodega.
- 4- Colaborar con el Bodeguero en la entrega y recepción de los materiales y productos

### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.
- 4- Usar equipo de protección personal (cinturón, mascarilla).

### **OPERADOR DE MÁQUINAS**

- 1- Conducción y operación de la sierra y canteadora
- 2- Colaborar con el Bodeguero en la entrega y recepción de materiales y productos

- 3- Realizar el arreglo y estibaje del producto
- 4- Colaborar en toma física de inventarios

### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.
- 4- Usar equipo de protección personal (cinturón, mascarilla).

### **AYUDANTE DE BODEGA L2**

#### **Responsabilidad de Calidad**

- 1- Ayudar y coordinar con el operador de máquinas de los cortes y servicio de canteado que los clientes requieran.
- 2- Ayudar con los despachos al Bodeguero
- 3- Mantener la Bodega ordenada de acuerdo al diagrama de la bodega
- 4- Limpieza y mantenimiento de las instalaciones asignadas a la bodega.

#### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.
- 4- Usar equipo de protección personal (cinturón, mascarilla).

## **JEFE DE AGENCIA**

### **Responsabilidad de Calidad**

- 1- Ejecutar las Políticas y Estrategias de Ventas de Distablasa.
- 2- Investigar y Evaluar las condiciones del mercado, identificando fortaleza, oportunidades, debilidades, amenazas.
- 3- Promocionar la comercialización del Mix de productos en el Mercado asignado.
- 4- Cumplir los presupuestos de ventas e incrementar la cartera de clientes.

### **Responsabilidad Ambiental**

1. Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
2. Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
3. Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.

## **ASESOR NOVOCENTRO**

### **Responsabilidad de Calidad**

1. Atención a clientes y facturación por ventas
2. Elaboración de ingresos de caja y retenciones en la fuente
3. Coordinar con el jefe de agencia para la recuperación de cartera de los clientes
4. Ingreso y devolución de inventarios

### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.

## **ASISTENTE DE VENTAS**

### **Responsabilidad de Calidad**

1. Atención a clientes y facturación por ventas
2. Manejo de archivos
3. Registro de tableros cortados
4. Correspondencia en general

### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.

## **JEFE OPERATIVO**

- 1- Recibir en bodega, materiales, herramientas, repuestos, equipos, etc. Elaborando los informes de ingresos.
- 2- Entregar los despachos de los bienes existentes en bodega, basándose en solicitudes legalmente autorizadas por los responsables.
- 3- Almacenar y custodiar los bienes existentes en bodega, según las normas aceptadas en la empresa y disposiciones del jefe inmediato.
- 4- Participar en el levantamiento del inventario físico de los bienes existentes en la bodega.

### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.
- 4- Usar equipo de protección personal (cinturón y mascarilla).

## **CHOFER DESPACHADOR**

### **Responsabilidad de Calidad**

- 1- Realizar la entrega de los productos a los clientes, realizando el arreglo y estibaje del producto que la empresa comercializa
- 2- Colaborar con el Bodeguero en la entrega y recepción de los materiales y productos
- 3- Colaborar con los cortes y operación de la sierra y la cantadora en caso de ser necesario.
- 4- Conducir los vehículos de motor de hasta 4.5 toneladas de capacidad para el transporte de los productos de la empresa.

### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.
- 4- Usar equipo de protección personal (cinturón, mascarilla).

## **AYUDANTE DE CHOFER**

- 1- Ayudar y coordinar con el chofer los despachos que los clientes requieran.
- 2- Ayudar con los despachos al bodeguero
- 3- Mantener la bodega ordenada de acuerdo al diagrama de la bodega
- 4- Limpieza y mantenimiento de las instalaciones asignadas a bodega

### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.
- 4- Usar equipo de protección personal (cinturón, mascarilla).

## **OPERADOR DE MÁQUINAS**

- 1- Conducción y operación de la sierra y canteadora
- 2- Colaborar con el Bodeguero en la entrega y recepción de materiales y productos
- 3- Realizar el arreglo y estibaje del producto
- 4- Colaborar en toma física de inventarios

### **Responsabilidad Ambiental**

- 1- Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
- 2- Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
- 3- Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.
- 4- Usar equipo de protección personal (cinturón, mascarilla).

## **AYUDANTE DE BODEGA L2**

### **Responsabilidad de Calidad**

- 1- Ayudar y coordinar con el operador de máquinas de los cortes y servicio de canteado que los clientes requieran.
- 2- Ayudar con los despachos al Bodeguero
- 3- Mantener la Bodega ordenada de acuerdo al diagrama de la bodega
- 4- Limpieza y mantenimiento de las instalaciones asignadas a la bodega

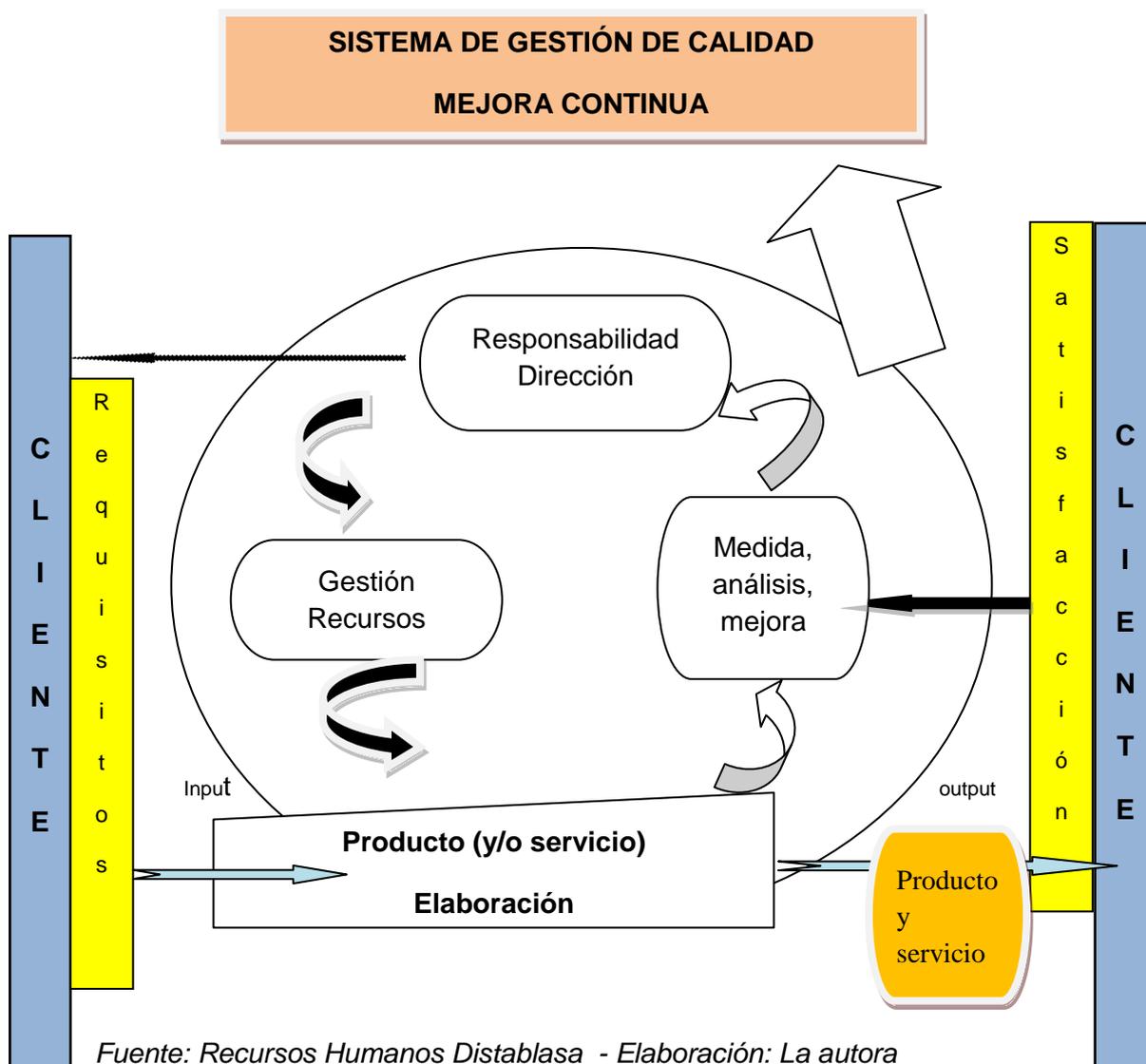
### **Responsabilidad Ambiental**

1. Mantener en su puesto de trabajo; solo lo necesario, ordenado y limpio
2. Reportar cualquier acto o condición insegura que pueda ocasionar un conato de incendio, accidente o incidente.
3. Conocer y usar los extintores en caso de que suceda un incendio.
4. Usar equipo de protección personal (cinturón, mascarilla)

**Nota:** Para el resto de agencias las funciones son las mismas descritas para el caso de la Agencia Loja.

### 1.4 Plan Estratégico

Distablasa adoptó como estrategia organizacional la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, requisitos especificados en Normas Internacionales ISO 9001-2000 con la finalidad de evaluar la capacidad de la organización de proporcionar en forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente, los reglamentarios y los propios de la organización; aspirando a el aumento de la satisfacción el cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos de mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente. La Compañía tomó esta estrategia influenciada por sus necesidades, objetivos, productos, procesos, tamaño y estructura.



DISTABLASA es una empresa cuya proyección de mercado comprende la zona austral del país por lo que cuenta con dos agencias en la ciudad de Cuenca, un en el centro de la urbe y la otra en el Arenal; así como también en la ciudad de Machala y Loja .Con proyectos aprobados para el año 2012 de la apertura de tres agencias más en Cañar, Piñas y una más en Loja. Aunque cada año los jefes de Agencia elaboran planes estratégicos aplicables a cada ciudad de acuerdo a factores específicos y preferencias del mercado, para la aplicación de la estratégica organizacional con las excepciones del caso se manejan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas generales que se expone a continuación.

### DISTRIBUIDORA DE TABLEROS DEL AUSTRO S.A

#### MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos reconocidos a nivel nacional e internacional por su calidad.</li> <li>• Variedad de colores y espesores en todos los tableros.</li> <li>• Maquinaria de última tecnología para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contamos con el servicio de diseño.</li> <li>• Poca variedad en materiales de ferretería y herrajes.</li> <li>• Se requiere una gran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento a nivel nacional e internacional marca PELIKANO.</li> <li>• Expansión de nuevos mercados se abrirán tres nuevas agencias.</li> <li>• Gestionar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores fuertes dentro de esta ámbito</li> <li>• Variedad de materiales de ferretería con que cuentan competidores.</li> <li>• Servicio de</li> </ul>

<p>que los cortes sean precisos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación continua del personal</li> <li>• Capacitación periódica a los clientes.</li> <li>• Personal calificado en cada uno de una de las áreas.</li> <li>• Políticas claras de control interno</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos de acuerdo a tendencias del mercado</li> </ul>	<p>inversión para la adquisición de maquinaria.</p>	<p>nichos de mercado en la construcción de edificios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilitamiento de competidores</li> </ul>	<p>diseño</p>
--	---	--	---------------

Fuente: Gerencia General de Distablasa

Elaborado: La autora

#### **1.4.1. Misión**

“Somos una empresa con camino a la excelencia, entregando productos de madera de óptima calidad y valor agregado, para satisfacer a nuestros clientes”

#### **1.4.2. Visión**

“Competir dentro de normas de calidad y conductas éticas para la superación y bienestar de nuestros accionistas, empleados y clientes”

#### **1.4.3 Valores**

***Dentro de los valores que la compañía promueve está ofrecer oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos, desarrollando así todo su potencial. Creando un ambiente de trabajo estimulante que signifique un reto.***

***LIDERAZGO:*** Conservar un espíritu de liderazgo participativo a nivel interno y competitivo en la sociedad, dirigiendo esfuerzos al logro de nuestros fines.

***COMPROMISO:*** Identificación con la Empresa, su misión, visión y objetivos, basada en una confianza auténtica, tomando en consideración el rol que desempeñamos en el desarrollo socioeconómico del país.

***TRABAJO EN EQUIPO:*** Actuación a través de una forma integral, participativa y cooperativa del trabajo como filosofía, orientada al logro de los propósitos de la Compañía, los mismos que van ligados al desarrollo regional.

#### **1.4.4. Objetivos de Calidad**

Dentro de su plan estratégico DISTABLASA ha establecido cuatro objetivos de calidad medibles, a saber estos son:

- Satisfacción de clientes >= 85%
- Participación en el mercado >= 50%
- Capacitación al personal >= 25 horas / mes
- Capacitación a los clientes >= 25 horas

Para la medición de estos indicadores se utilizarán diferentes métodos como: la encuesta a clientes, comparación de valores de años anteriores, datos de volúmenes de ventas de la competencia que se encuentren disponibles al público, registro de actividades de capacitación al personal y clientes y, cualquier otro medio que se considere legal y valioso para el fin mencionado.

Nuestro objetivo es convertir a DISTABLASA en una empresa que satisfaga a nuestros clientes bajo estándares óptimos de calidad aplicados a nuestros productos y a nuestros servicios.

#### **1.4.5 Responsabilidad Social**

Si bien el objetivo de lucro es la característica de la empresa privada Distribuidora de Tableros del Austro S.A. tiene la distribución de productos de calidad respaldados por dos de la más importantes fabricas del país como son NOVOPAN del Ecuador y CODESA, quiénes a su vez cumplen con el medio ambiente al contar con plantaciones de bosques de los cuales obtienen su materia prima para la elaboración de los productos que comercializa DISTABLASA. Debe señalarse que estas empresas no realizan actividades de deforestación de bosques nativos, sólo de sus propias plantaciones, con el ello, tanto DISTABLASA como sus principales proveedores de tableros contrachapados, se encuentran contribuyendo a la protección del medio ambiente, ajustando su propio desenvolvimiento para alcanzar el propósito social.

La responsabilidad social de la empresa se encamina hacia dentro al suministrar bienes y servicios de adecuada calidad que su obligación elemental, así como sostener razonablemente los puestos de trabajo, sustentando el crecimiento de la empresa y de los

actores vinculados. La responsabilidad hacia los clientes se traduce en conservación ambiental, en la armonía que debe existir entre los integrantes de la empresa, en la información que debe suministrarse al consumidor, protección contra daños y claro contribuir a solucionar los grandes males de la sociedad como el desempleo, la inflación y la pobreza.

## CAPITULO II

### 2.- MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Auditoría de gestión.

Esta herramienta administrativa que está plenamente desarrollada en la actualidad presenta varios aspectos y consideraciones dimensionales que pueden ser analizadas y observadas desde diferentes puntos de vista.

Existen diversos conceptos, de los que a continuación citaremos algunos:

*“Proceso que permite examinar y evaluar las actividades de una organización, sector, programa, proyecto u operación. Actividad que sobre la base de criterios permite medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad en la utilización de recursos disponibles, el desarrollo de procesos y la entrega de productos y/o servicios, a conformidad de las necesidades de los clientes.”*

*“La auditoría de gestión es el examen que efectúa un auditor independiente de una entidad con el fin de emitir su informe profesional, vinculado a la evaluación de la economía y eficiencia de sus operaciones y a la eficacia en el cumplimiento de sus objetivos”<sup>1</sup>*

*“Es el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objeto de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas”<sup>2</sup>*

*“Examen completo de una unidad de operación o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, en la forma medida por los objetivos de su gerencia”<sup>3</sup>*

---

<sup>1</sup>Casal, y otros, 1999 *Auditoría temas seleccionados*, Buenos Aires, Ediciones Macchi

<sup>2</sup>Andrade Puga, 1998, *Auditoría Teoría Básica Enfoque Moderno*, Loja, Editorial UTP

<sup>3</sup>Whittington & Pany, 2000, *Auditoría, un enfoque integral 12ava edición*, Sta. Fé de Bogotá, Colombia, Irwin Mc. Graw Hill

## 2.2 Base Conceptual

De los conceptos señalados anteriormente se desprenden significados compartidos por todos los autores, al señalar a la eficiencia, eficacia, objetivos, cumplimiento, desempeño, etc., como bases de sus concepciones. En tal razón nuestro concepto de auditoría de gestión es el siguiente:

***Actividad administrativa que se desarrolla en el proceso de control, y que abarca el análisis profesional del uso de los recursos empresariales para compararlos con un estándar establecido a fin de medir el cumplimiento del mismo.***

*Es importante mencionar los conceptos de gestión, economía, eficiencia, eficacia, efectividad, rendimiento, excelencia gerencial y control interno, vinculados al concepto de auditoría de gestión.*

GESTIÓN.-Comprende todas las actividades de una organización que implican el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia que garantice la supervivencia de la misma<sup>4</sup>.

ECONOMÍA.- Se refiere a los términos y las condiciones bajo las cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiada, como al menor costo posible de manera oportuna.

EFICIENCIA.- Se puede definir como hacer algo correctamente y se refiere a la relación que existe entre los insumos (recursos) y los productos (resultado de la acción).Eficiencia se manifiesta en la Misión o finalidad compartida.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>Andrade, P. Ramiro , (1998)*Auditoría Teoría Básica Enfoque Moderno*, Loja, Editorial UTPL

<sup>5</sup>Robbins Stephen. P.; Decenzo David A., (2002) *Fundamentos de Administración*, 3era ed., México D.F., Pearsons Educación

EFICACIA.- Capacidad de hacer algo, de cumplir una meta o tarea propuesta. Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos; este aspecto tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la organización.<sup>6</sup>

EFFECTIVIDAD.- A lograrse en base a una investigación de las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, como del desempeño de los competidores actuales y potenciales, la permanente relación con los clientes, la consulta de su grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias.

RENDIMIENTO.- Es una exigencia de la Gerencia, que tradicionalmente se asocia a la combinación de la eficiencia con la eficacia; es decir, la medición de la calidad del trabajo más el logro de los objetivos que en conjunto nos aseguran una gestión unitaria. El rendimiento se redefine como la eficiencia con eficacia más economía.

EXCELENCIA GERENCIAL.-Es la búsqueda del logro de los objetivos corporativos, asegurar la dinámica de la organización, mantener una adecuada moral personal, y principalmente buscar la satisfacción de los clientes.

CONTROL INTERNO.-Es un instrumento de gestión, por consiguiente, la responsabilidad en cuanto a la idoneidad, eficiencia y estructura de control interno incumbe en primera instancia, al personal directivo. El control interno gerencial es importante para los ejecutivos y administradores, por cuanto proporciona condiciones para confiar en la solidez de las operaciones y actividades realizadas en distintos niveles y lugares.

PROCESO ADMINISTRATIVO.- Se puede decir que es conseguir que se hagan las cosas (lo planificado), con eficiencia y eficacia, a través de las personas y junto a ellas. La figura tradicional del proceso administrativo se asocia a cuatro actividades básicas, complementarias y continuas: planificación, organización, dirección y control.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup>Robbins Stephen. P.; Decenzo David A., (2002) *Fundamentos de Administración*, 3era ed., México D.F., Pearson Educación

<sup>7</sup>Andrade, P. Ramiro , (1998)*Auditoría Teoría Básica Enfoque Moderno*, Loja, Editorial UTPL

Como PLANIFICACION entendemos a las actividades dirigidas a definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades.

Así entonces, ORGANIZACIÓN, es determinar qué tareas se llevarán a cabo, cómo se realizarán, quién las ejecutará, como estarán agrupadas, quién depende de quién y donde se tomarán las decisiones.

En el círculo del proceso administrativo es el turno de definir DIRECCION, que se dice a toda actividad que involucra coordinar y orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación, motivar al personal y resolver los conflictos que se presenten.

El último concepto es el de CONTROL, y de este se afirma que: son las actividades de vigilancia y medición del desempeño, para compararlo con las metas y tomar las acciones correctivas de las desviaciones que resulten importantes.<sup>8</sup>

Es en esta última fase que la auditoría de gestión cumple su rol de medio para controlar y se puede decir que, aunque el control puede ser efectuado todo el tiempo, las organizaciones suelen establecer ciertos períodos de revisión y verificación, a la vez que se pueden modificar los índices utilizados en la medición, sea para volverlos más o menos exigentes, lo que equivale a decir que se establecen nuevos estándares de desempeño.

### **2.3. Proceso de la auditoría de gestión.<sup>9</sup>**

El proceso de auditoría de gestión comprende las cinco fases siguientes:

**1ª FASE: *Diagnóstico Organizacional.***- Comprende el estudio que previo a la ejecución de la auditoría se debe realizar de una entidad respecto a: conocer su funcionamiento en conjunto; actividades claves y controles; analizar la situación financiera, recursos humanos y satisfacción del cliente. Análisis de la visión sistémica, estratégica, definición de

---

<sup>8</sup>Robbins Stephen. P.; Decenzo David A., (2002) *Fundamentos de Administración*, 3era ed., México D.F., Pearsons Educación

<sup>9</sup>Andrade, P. Ramiro , (1998)*Auditoría Teoría Básica Enfoque Moderno*, Loja, Editorial UTPL

componentes y sus riesgos inherentes. Esta etapa es fundamental para el resultado de la auditoría, donde debe quedar bien definido el alcance de la misma.

**2ª FASE: *Planeación específica.***- Realizada la exploración se está en condiciones de efectuar el planeamiento de la auditoría, que comprende las siguientes actividades:

- Verificar el cumplimiento de disposiciones legales y normativa interna;
- Revisar rendiciones de cuenta, financieras y operacionales
- Evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones;
- Determinar procedimientos de auditoría
- Determinar los presupuestos de tiempo y costo de auditoría.

**3ª FASE: *Ejecución.***-Es la etapa donde se ejecuta propiamente la auditoría, que consiste: verificar la información verbal; obtención de evidencias suficientes, competentes y relevantes; auditorías que sirven para la toma de decisiones inteligentes y oportunas; el trabajo de los especialistas conforme a objetivos del planteamiento; revisión y supervisión del trabajo; y determinar el grado de cumplimiento de las 3"E", considerando condición, criterio, efecto y causa.

**4ª FASE: *Comunicación de resultados.***- Exponiendo los problemas con causas y efectos que sirvan como herramienta de dirección. El informe de auditoría debe incluir, Información Introductoria; Resultados de la Auditoría; Conclusiones y Recomendaciones.

**5ª FASE: *Seguimiento.***- Los auditores estarán atentos a la debida implantación de las recomendaciones contenidos en los informes para los correctivos pertinentes de cuyo cumplimiento los Órganos de Auditoría deberán informar periódicamente ante la Gerencia General.

## **2.4 Indicadores para la auditoría de Gestión<sup>10</sup>**

---

<sup>10</sup> Casal, y otros, 1999 *Auditoría temas seleccionados*, Buenos Aires, Ediciones Macchi

Es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o atributos de un producto en proceso de una organización. Se clasifican en Indicadores de gestión financiera,

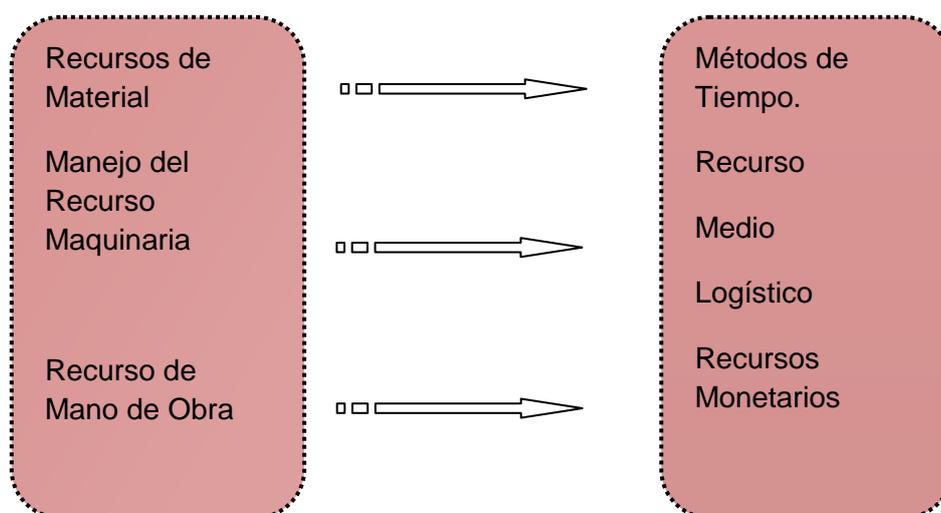
Los calculados con base en el balance general y de resultados, y los indicadores de procesos, que determinan la eficiencia, eficacia y la efectividad.

Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales. Si un indicador de gestión no sirve para mejorar la gestión, debe desecharse como se desecha un producto malo o falto de calidad.

Dentro de una Auditoría de Gestión considero son aplicables varios indicadores por tanto mencionamos los siguientes ejemplos:

### ***Indicadores de eficiencia***

Es la relación entre la producción de bienes y servicios y otros resultados alcanzados por una empresa.



### ***Indicadores de Eficacia.***

La eficacia es el logro de los atributos de los productos. Se mide por el número de veces que se obtiene el atributo sobre el total de los atributos obtenidos. Existen seis clases de indicadores de eficacia, uno por cada atributo.

#### **Atributos**

<i>Calidad</i>	Las especificaciones hechas por el cliente
<i>Cumplimiento</i>	La fecha de entrega del producto
<i>Costo</i>	El precio fijado del producto del proveedor
<i>Confiabilidad</i>	La garantía del producto
<i>Comodidad</i>	El sitio de entrega del producto
<i>Comunicación</i>	La seguridad de entrega precisa del producto.

### ***Indicadores de Efectividad.***

Los indicadores de efectividad son los que tienen relación con el cliente externo e interno, es decir son los que logran los siguientes objetivos:

- Satisfacción de las demandas del cliente externo
- Satisfacción de los deseos del cliente.
- Satisfacción de las necesidades del cliente
- Capacidad de pago inmediata
- Productividad de los recursos
- Capacidad de apalancamiento
- Satisfacción de los inversionistas

### ***Indicadores de recursos (IR)***

Estos indicadores tienen relación con la planificación de metas y objetivos, los cuales los cuales sirven para medir y evaluar:

- Planificación de metas y cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados de logro
- Presupuesto de grado corriente en comparación con el presupuesto de inversión.
- Recaudo y administración de cartera.
- Administración de resultados logísticos

$$IR = \text{Visitas reales} / \text{Visitas presupuestadas} \times 100$$

### ***Indicadores de Personal (IPe).***

Presenta las actividades del comportamiento de la administración de recursos humanos, sirven para medir y establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de recursos humanos dentro de los siguientes aspectos:

- Condiciones remunerativas, comparativas con otras del sector.
- Comparación de la clase, cantidad y calidad de los servicios.
- Comparación de servicios per cápita, reparación, rotación y administración de personal, tales como novedades y situaciones administrativas de las diferentes áreas.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

$$IP = \text{Número de profesionales} / \text{Número de empleados} \times 100$$

### **Indicadores área comercial**

**Crecimiento del mercado.**- El análisis de la evolución del mercado es un componente básico de la formulación de políticas comerciales a largo plazo y la composición de la cartera de productos de la empresa.

Incremento de las ventas

$$\frac{\text{Incremento de las ventas}}{\text{Ventas totales del mercado}} \times 100$$

**Participación en el mercado.**- Este indicador mide el éxito alcanzado en el mercado. Cuanto más alto sea mayor es la aceptación de sus productos. Resulta importante identificar correctamente el mercado total al que se dirige la empresa.

$$\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del mercado}} \times 100$$

**Eficiencia de la red de ventas.**- Este ratio permite evaluar el éxito de la red de ventas para captar pedidos, en un período de tiempo y en relación con los objetivos planteados.

$$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número de vendedores}}$$

**Tasa de gastos.**- Representa el ratio de relación entre los valor asignados para el proceso de ventas contra ventas totales. Se puede utilizar de forma separada para diversos rubros, como por ejemplo publicidad.

Gastos comerciales de ventas

---

Ventas totales

**Renovación de clientes.** - Se puede mostrar con este ratio la captación de nuevos clientes.

Un cliente se considera nuevo si se ha incorporado a la cartera de la empresa en los últimos doce meses.

Ventas a clientes nuevos

---

X 100

Ventas totales

## 2.5 Herramientas para la auditoría de gestión

Constituyen todas aquellas técnicas, procedimientos, prácticas y pruebas que permiten obtener evidencias de variaciones significativas de las actividades objeto de examen dentro de la auditoría de gestión así podemos mencionar las siguientes:

- Son aplicables dentro del proceso de auditoría, técnicas de observación, comparación, indagación y confirmación.
- Cuestionario de control interno desarrollado y determinación de los niveles de riesgo y de confianza a nivel global.
- Estructuración y elaboración de papeles de trabajo: Cédulas sumarias, analíticas (fichas técnicas de los indicadores) y narrativas, con sus respectivas marcas de auditoría que demuestren el procedimiento aplicado.
- Fichas técnicas de los indicadores de gestión, basándonos en las cuatro perspectivas que son: financiera, clientes, procesos internos; y, crecimiento y aprendizaje.

**CAPITULO III**

**APLICACIÓN PRÁCTICA**

**DE LA AUDITORIA DE**

**GESTIÓN**

DISTRIBUIDORA DE TABLEROS DEL AUSTRO S.A  
DE LA CIUDAD DE CUENCA DISTABLASA

OT/ 1-1

Loja ,15 de Marzo del 2011

ORDEN DE TRABAJO N° 001

Egresada

Vanessa Isabel Merino Cueva

EGRESADA DE LA "UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA"

Ciudad.-

De mi consideración:

De conformidad al plan anual de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja, sírvase ejecutar la Auditoría de Gestión en la empresa Distablasa de la ciudad de Cuenca, en periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010; en el que usted actuará como Jefe de Equipo.

El objetivo general es:

1. Efectuar una auditoría de gestión a la empresa con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones.

Los objetivos específicos:

1. Realizar el diagnóstico organizacional de la empresa
2. Panificar la auditoría y seleccionar indicadores de gestión, cuantitativos y cualitativos.
3. Ejecutar la auditoría y elaborar el informe final.

Como resultado de la auditoría, se desarrollará la planificación, ejecución del trabajo de campo y el informe de auditoría que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones el que se realizará en seis meses.

Atentamente,

Dra. Graciela Castro Iñiguez

DIRECTORA DE TESIS

Loja, 30 de abril del 2011

N.I.A/ 1-1
------------

Doctor

Marlon Zamora Sarmiento

**GERENTE GENERAL DE DISTABLASA**

Cuenca.-

Estimado Doctor:

Por este medio quiero notificar a Usted el inicio de la Auditoría de Gestión del periodo terminado al 31 de diciembre de 2010 de Distribuidora de Tableros del Austro S.A, y de conformidad a la orden de trabajo N° 001 emitida por la Dra. Graciela Castro en calidad de supervisora, comunico que fecha 2 de mayo se dará inicio al trabajo; por lo que espero contar con toda la colaboración que le sea posible para que el desarrollo de la presente auditoría se desarrolle con normalidad y se consigan los objetivos planteados.

Por la atención que se sirva dar a la presente, le anticipo mis sinceros agradecimientos.

Saludos Cordiales,

Vanessa Isabel Merino Cueva

AUDITOR

*Diagnóstico Organizacional.*

Distribuidora de Tableros del Austro S.A. *Distablasa* es una empresa parte de la red Novocentros del Ecuador, y su ámbito de acción está ubicado en las principales ciudades del austro del país. A la fecha presente cuenta con un total de cuatro agencias, distribuidas de la siguiente manera: dos en la ciudad de Cuenca (matriz y sucursal centro), una en la ciudad de Machala, y una en la ciudad de Loja.

Se encuentra dentro del plan de expansión del presente año la puesta en funcionamiento de tres agencias / oficinas más que serán parte de la red Novocentros Distablasa: una en la ciudad de Loja (zona sur), otra en la ciudad de Zamora, provincia de Zamora Chinchipe y una en la ciudad de Piñas, provincia de El Oro. Con esta cobertura la empresa atiende a todo el Austro del país. Cabe indicar que todas las agencias ofrecerán los mismos servicios.

El mercado de clientes de Distablasa se distribuye entre artesanos de la madera, fábricas de mobiliario de hogar y oficina, constructores de viviendas y proyectos inmobiliarios, sub distribuidores de producto en cantones de la provincia de Loja y público en general.

Dentro de su plan estratégico DISTABLASA ha establecido cuatro *objetivos de calidad* medibles, a saber estos son:

- **Satisfacción de clientes**                    **>= 85%**
- **Participación en el mercado**            **>= 50%**
- **Capacitación al personal**                **>= 25 horas / mes**
- **Capacitación a los clientes**              **>= 25 horas**

*El abanico de productos, complementos y servicios es el siguiente:*

## PRODUCTOS

RVP/ 2-5

### TABLEROS AGLOMERADOS.-

**MDP** (*Medium Density Particleboard*).-Tablero de partículas de mediana densidad, con caras muy lisas sin cubierta ni color, listas para pintar o lacar. Destinado a uso en interiores únicamente.

**MDP Kor**(*Médium Density Particleboard*).-Tablero termofundido con melamina decorativa impregnada con resina melamínica. Se presentan en 14 colores llanos y 18 colores simulación madera. Así como en superficies denominadas: Fantasía, Lisa, Madera, Veta y Matrix. Destinado a uso en interiores únicamente.

**MDP Tropical** (*Medium Density Particleboard*).-Tablero de partículas de mediana densidad, elaborado con resinas M.U.F.; con caras muy lisas sin cubierta ni color, listas para pintar o lacar resistente a la humedad destinado a uso en interiores y exteriores.

**TROIKOR MDP**.- Tablero de partículas resistente a la humedad termofundido con lámina decorativa. Destinado a uso en interiores y exteriores

**FORMALETA**.- Tablero de partículas diseñado para encofrados, elaborado con resina M.U.F. que lo hace resistente a la humedad, con caras muy lisas sin cubierta ni color, listas para aplicaciones en la industria de la construcción.

**M.D.F. Pelíkano**. – (*Medium Density Fiberboard*). –Tablero de fibras de madera de mediana densidad, con caras muy lisas sin cubierta ni color, listas para pintar o lacar. Destinado a cualquier aplicación de mobiliario para uso en interiores únicamente.

**FIBRO PANEL Decorativo**.- Tablero de MDF enchapado por ambas caras con chapas de madera natural nacionales e importadas.

**FIBRA Kor**.- Tablero de MDF termofundido con un laminado de alta calidad y resistencia superior.

**NOVO Fondo.-** Tablero de MDF de 3.5 mm de espesor revestido en una de sus caras con lámina decorativa de alta calidad y la otra pintada, ideal para fondo de cajonería, revestimientos especiales y fabricación de puertas.

**MDP Panel.-** Tablero de MDP enchapado con chapas de madera natural decorativa de orígenes nacionales e importados.

**MDF Ranurado.-** Tablero de MDF de 18 mm de espesor diseñado para aplicaciones de exhibición en locales comerciales (vitrinas, mostradores, etc.)

**PLYWOOD.-** Fabricados con un número impar de chapas de madera colocadas una sobre otra formando ángulos rectos entre las fibras de las capas adyacentes. Las chapas son unidas mediante un proceso de presión y temperatura mediante una resina, creando un ensamble con características de resistencia iguales o superiores a la madera sólida.

**PLYWOOD Decorativo.-** Similar descripción del PLYWOOD estándar con la diferencia que las últimas chapas son de madera decorativa de superior calidad.

**PLYWOOD Marino.-** Similar descripción del PLYWOOD estándar con la diferencia que la resina que permite la unión de las distintas capas (chapas) es de tipo fenólica resistente al agua.

## COMPLEMENTOS

**HERRAJES.-** DISTABLASA es distribuidor exclusivo de los herrajes marca alemana **HÄFELE**, la que ofrece una amplia variedad de piezas claves para la construcción de muebles como bisagras, conectores, rieles, etc., etc.,

**NOVOCANTO REHAU.-** Cinta de MELAMINA o PVC de alta resistencia que se utiliza en el terminado de tableros con su pegado al canto de los mismos mediante un proceso especial de aplicación a presión y alta temperatura.

## SERVICIOS

RVP/4-5

Los Novocentros DISTABLASA ofrecen una amplia gama de servicios complementarios para sus clientes, con el objetivo de satisfacer las necesidades de la industria de la madera procesada y tradicional, ofreciendo:

**Asesoría comercial.**- Brinda las mejores opciones de productos para determinadas aplicaciones, así como un “mix” y “stocks” adecuados.

**Servicio de modulación de tableros.**- Con el uso de software especial los requerimientos de nuestros clientes pueden ser atendidos buscando el mayor aprovechamiento de la inversión que hace el cliente final, o el menor desperdicio de los tableros aglomerados (optimización), proceso que eleva la eficiencia del proceso.

**Servicio de corte.**- Este servicio ofrece sierras de precisión vertical y horizontal donde se procesan los diagramas de modulación de tableros ya indicados.

**Asesoría en diseño.**- Sugerencias y alternativas para el diseño de muebles y software de respaldo.

**Servicio de canteado.**- Colocación del canto o filo en tableros y superficies procesadas (cortadas). Este servicio se complementa con un “mix” de colores y espesores de cantos de melamina de 0.45 mm y PVC de 2 mm (canto duro).

**Servicio de bisagrado.**- Colocación de bisagras aplicables al diseño de mobiliario modular en puertas o frentes de muebles.

**Entrega a domicilio.**- Todos los Novocentros DISTABLASA cuentan con servicio de entrega inmediata a domicilio.

La gerencia general de DISTABLASA ha establecido **indicadores de su gestión** de acuerdo a los componentes o áreas que la empresa maneja principalmente como son: administrativa, financiera, comercial, operativa y de recursos humanos, los siguientes:

DEPARTAMENTO	INDICADOR	META
Gerencia General	Resultados vs. Presupuestos	≥ 95% del presupuesto (%)
Departamento Financiero	Control de gastos Ventas Austro vs. Presupuesto	≤ al presupuesto (\$/m <sup>3</sup> )
	Control de gastos administrativos vs. Presupuesto	≤ al presupuesto (\$/m <sup>3</sup> )
	% cartera vencida	≤ 15%
	Entrega de Balances y Anexos (revisados)	≤ 5 días laborables después cierre mensual
	Índice corriente	> 1.30
	Índice ácido	> 1
Departamento Comercial	Presupuesto Ventas Austro	≥ 95%
	Satisfacción de nuestro cliente (1 vez por año)	≥ 85%
	Tiempo de atención de reclamos (servicio al cliente)	≤ 5 días laborables
	Horas de capacitación técnica	≥ 25 horas al mes
	Rotación de inventario general	≤ 30 días
	Participación de mercado (semestralmente)	≥ 50%
	Número de visitas mensuales departamento comercial Austro	≥ 750
	Cartera de clientes nuevos (mensual)	≥ 10 clientes en el Austro
	Proyecto de mejora en la satisfacción al cliente	≥ 1
	Departamento Operativo	Precisión de inventarios productos
Tableros dañados por manipuleo		≤ 10 tableros mensuales
Reclamos por servicio de corte y canteado		≤ 1
Realización de inventarios totales 3 veces por año		≥ 3
Mantenimiento total de máquinas 3 veces por año		≥ 3
Recursos Humanos	Cumplimiento del plan de capacitación	≥ 25 horas mensuales
	Satisfacción del clima laboral	≥ 75% 2 veces al año
	Rendimiento personal Distablasa	≥ 90% 2 veces al año
	Rotación de personal mensual	≤ 1 del total de trabajadores
	Índice de accidentes de trabajo	0 accidentes

## **MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

PE/ 1-4

Empresa: Distribuidora de Tableros del Austro S.A.  
Examen Aplicado: Auditoría de Gestión  
Periodo: Enero-Diciembre 2010  
Preparado por: Vanessa Merino Fecha: 20-03-2011  
Revisado por: Dra. Graciela Castro Fecha: 23-03-2011

### **1.- Requerimientos de la Auditoría**

Plan estratégico de la empresa

Estados financieros generales

Indicadores de gestión manejados por la empresa

Política de Calidad y demás manejadas por la empresa.

### **2.- Fecha de intervención**

- Inicio de trabajo de campo Fecha: 02-05-2011
- Finalización del trabajo Fecha: 30-06-2011
- Discusión del borrador del informe con funcionarios Fecha: 10-07-2011
- Emisión del informe final de auditoría Fecha: 26-07-2011

### **3.- Personal Asignado**

- Supervisor asignado: Dra. Graciela Castro
- Auditor: Vanessa Merino Cueva.

### **4.-Tiempo presupuestado.**

- Seis meses

## **5.- Recursos Financieros y Materiales**

PE/ 2-4

- Se requiere pasajes vía terrestre para ruta: Loja-Cuenca-Loja y viáticos por algunos días en los meses de mayo y junio; así como también movilización dentro de la ciudad hacia la Agencia Loja ubicada en el valle.
- Se requieren programas de trabajo y cuestionarios de control interno, formularios y más papelería de utilización corriente en este tipo de trabajo.

## **6.- Enfoque de la Auditoría.**

### **6.1 Objetivo General.**

1. Efectuar una auditoría de gestión a la empresa con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones.

### **6.2 Alcance.**

El alcance previsto para este examen corresponde al periodo comprendido entre el 1ro. De enero al 31 de diciembre del 2010.

La naturaleza, extensión y oportunidad de la aplicación de las pruebas de auditoría están previstos en los programas de trabajo para cada una de las áreas y procesos a examinar.

### **6.3 Control Interno**

En la evaluación preliminar de control interno obtuvimos resultados no tan satisfactorios, sobre todo en la Agencia de Distablaza de ciudad de Loja, lo que provoca desconfianza en el sistema aplicado en la agencia.

Durante el trabajo de campo, se revisará y evaluará el control interno de cada componente, mediante la aplicación de los cuestionarios respectivos.

#### 6.4 Aspectos que pueden afectar nuestra opinión

PE/ 3-4

Para la realización de la toma física del inventario se pudo participar pero solamente de una línea de producto.

#### 6.5 Puntos básicos de interés

- El enfoque de los componentes que será examinado comprende: departamento financiero, comercial, operativo y recursos humanos.
- Adicionalmente considero que el trabajo de auditoría se centrará en el establecimiento de controles clave, calificación de los factores de riesgo de auditoría para componente importante.

#### 6.6 Principales pruebas de auditoría.

<b>Pruebas/ Componente Financiero</b>	<b>Fecha</b>
a. Caja General y Caja Chica (Matriz y Ag. Loja) Arqueos de Fondos en efectivo Revisión de reposición de Caja Chica	15-05-2011/15-06-2011
b. Variación relativa del Balance General. Indicé corriente y Acido	16-05-2011
<b>Pruebas/ Componente Comercial</b>	<b>Fecha</b>
a. Política de Calidad y Objetivos de Calidad	20-05-2011
b. Enfoque del cliente	20-05-2011
c. Determinación y revisión de los requisitos relacionados con el producto	20-05-2011
d. Propiedad del cliente	20-05-2011

Pruebas/ Componente Operativo	Fecha
a. Precisión de Inventarios	30-06-2011
b. Procesos de la prestación de servicios	30-06-2011
c. Reclamos por servicio de corte y canteado	30-06-2011
Pruebas/ Componente Humano	Fecha
a. Provisión de los recursos	05-07-11
b. Recursos Humanos	05-07-11
c. Infraestructura	05-07-11
d. Ambiente de Trabajo	05-07-11

## 7.- Colaboración del Cliente

Participación de la Auditoría de Gestión en tareas como: toma del inventario físico, arqueos de caja, seguimiento de las circulaciones.

La colaboración de la compañía será coordinada a través del Gerente Financiero, Comercial y Jefe de Agencia Loja quienes recibieron mis requerimientos con la indicación de las fechas indicadas.

## 8.-Otros aspectos

El presente plan de trabajo fue preparado en base a los resultados obtenidos en el conocimiento de las operaciones del cliente, de los resultados de evaluación preliminar de control interno de las conversaciones mantenidas con los principales funcionarios de la empresa.

**ESTRUCTURACIÓN DE  
LOS CUESTIONARIOS  
DE CONTROL INTERNO Y  
PROGRAMAS DE  
AUDITORIA.**

Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: GERENCIA GENERAL

CCI/GG

1/7

**GERENTE GENERAL**

Responsable:

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	N/A	
1.	¿La compañía cuenta con leyes y políticas institucionales?				
2.	¿La empresa tiene implantado y se encuentra en aplicación la Planeación Estratégica?				
3.	¿En la empresa se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas?				
4.	¿Se efectúan reuniones habituales de la alta dirección para resolver problemas que se presenten y para tratar asuntos estratégicos de la Empresa?				
5.	¿Se examina la rentabilidad de cada una de las agencias?				
6.	¿La empresa cuenta con un plan anual de auditorías internas, independientes de las realizadas por el auditor de la Fábrica?				
7.	¿Se realizan capacitaciones al personal de la empresa para incrementar el nivel de profesionalismo?				
8.	¿Existen manuales de procedimientos para cada departamento de la empresa?				
9.	¿Se utiliza adecuadamente los recursos humanos, financieros y físicos?				
10.	¿Los controles informáticos en cuanto al manejo del sistema son suficientes?				
11.	¿La entidad cuenta con parámetros e indicadores de gestión para medir los resultados y evaluar la gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía?				

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECI

Fecha:

Fecha:

Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE COMERCIAL

CCI/GC

2/7

**GERENTE COMERCIAL**

Responsable:

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	N/A	
1.	¿Prepara planes y presupuestos de ventas para la toda la empresa?				
2.	¿Establece metas y objetivos para el Departamento de Ventas?				
3.	¿Calcula la demanda y pronostica las ventas?				
4.	¿Determina el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas?				
5.	¿Realiza el reclutamiento y la selección de vendedores?				
6.	¿Delimita el territorio, establece las cuotas de ventas y define los estándares de desempeño?				
7.	¿Compensa, motiva, y guía las fuerzas de ventas?				
8.	¿Se realiza un estudio de mercado, para saber la acogida del producto, posicionamiento y participación con respecto a la competencia?				
9.	¿Contribuye activamente a la solución de problemas de los departamentos a su cargo?				
10.	¿Para medir la calidad del producto y servicio se realiza una comparación de un producto o servicio con el de la competencia?				
11.	¿Realiza análisis mensuales del cumplimiento de los presupuestos de ventas de todas las agencias?				

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECl

Fecha:

Fecha:

Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
COMPONENTE: DEPARTAMENTO COMERCIAL

CCI/GC

3/7

**ASISTENTE DE VENTAS**

Responsable:

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	N/A	
1.	¿Comunica adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y servicios que comercializa, como: promociones mensuales e información técnica?				
2.	¿Asesora a los clientes acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y requerimientos?				
3.	¿Comunica a los clientes las novedades sobre precios y condiciones de los productos?				
4.	¿Conoce los problemas que tiene en el mercado la empresa, como: pérdida de clientes actuales, baja captación de clientes nuevos, baja participación en el mercado, crecimiento por debajo de lo esperado, utilidades negativas, etc.?				
5.	¿Realiza un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona?				
6.	¿Se realizan registros de ventas perdidas?				
7.	¿Actúa como instructor de otros asistentes de ventas cuando la empresa lo solicite?				
8.	¿Realiza el registro de pedidos en espera?				

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECl

Fecha:

Fecha:

Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO

**GERENTE FINANCIERO**

CCI/GF

4/7

Responsable:

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	N/A	
1.	¿Dentro del proceso de adquisiciones en el caso de maquinaria para el área operativa se cumple con los requerimientos establecidos?				
2.	¿Se atienden de forma inmediata los requerimientos en cuanto a suministros informáticos solicitados por las agencias?				
3.	¿Se tiene un proceso bien definido para la adquisición de equipos de computación cuando con los que se contaban han sufrido algún daño especialmente para las agencias de Loja y Machala?				
4.	¿Realiza visitas mensuales a las agencias para conocer sus requerimientos, necesidades, y para realizar auditorías internas?				
5.	¿Para la aprobación de créditos de clientes nuevos se cuenta con el debido proceso, y políticas de crédito?				
6.	¿Una vez aprobado el crédito se ingresan los clientes al sistema de forma inmediata?				
7.	¿Se mantiene actualizados registros de los clientes en cuanto a situación económica financiera, patrimonial y legal?				
8.	¿Se realizan aumentos de cupo de crédito con la autorización del Gerente General?				
9.	¿Maneja adecuadamente la cartera de crédito y descarta clientes morosos?				
10.	¿Se mantiene en custodia y vigilancia las garantías y documentación presentada por el cliente?				
11.	¿Plantea planes correctos para cobrar a los créditos en el menor tiempo posible, y asignar el interés más adecuado para la empresa en caso de algún retraso?				

Elaborado por: VIMC

Fecha:

Aprobado por: GECI

Fecha:

Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO

**CONTADOR GENERAL**

CCI/GF

5/7

Responsable:

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	N/A	
1.	¿Se emiten informes contables para alta dirección para conocer sobre la situación económica y financiera de la empresa en general?				
2.	¿Se utiliza un sistema informático contable para el registro diario de las transacciones tanto de la matriz y las agencias?				
3.	¿Se realiza evaluación de presupuestos y programas, con objetivos, metas y unidades responsables de su ejercicio?				
4.	¿Se realizan correctamente los roles de pago incluyendo los aportes al IEESS?				
5.	¿Se concilian inventarios, ventas y cartera de las agencias a través de los archivos enviados por las mismas?				
6.	¿Se revisan las Cajas Chicas para reposición; así como los cierres de venta diarios enviados por las agencias?				
7.	¿Se autorizan todos los pagos y se registran en los respectivos documentos?				
8.	¿Se revisa el orden cronológico y los requisitos de los documentos enviados desde las agencias como son: facturas, recibos de caja, notas de crédito, ingresos de caja?				
9.	¿Se tiene claramente definido el proceso contable de los registros desde el origen hasta la presentación de estados financieros?				
10.	¿El trabajo de Contabilidad se realiza de acuerdo a las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas?				

Elaborado por: VIMC

Fecha:

Aprobado por: GECI

Fecha:

*Distribuidora de Tableros del Austro S.A.*

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: DEPARTAMENTO OPERATIVO

**JEFE OPERATIVO**

CCI/JO

6/7

Responsable:

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	N/A	
1.	¿Los despachos de producto que realizan por concepto de ventas están respaldados con la respectiva factura y guía de remisión?				
2.	¿Mantiene un registro de despachos pendientes?				
3.	¿Controla los ingresos, movimientos, traspasos y devoluciones de producto?				
4.	¿Participa de toma física del inventario que se realiza de acuerdo a la planificación establecida?				
5.	¿Mantiene limpia, ordenada, señalizada la bodega de acuerdo al diagrama establecido?				
6.	¿Se cuenta con un lugar bien diferenciado para colocar el producto no conforme?				
7.	¿Controla la calidad del producto al momento que ingresa a bodega?				
8.	¿Mantiene registros de salida de vehículos y de tableros cortados?				
9.	¿Es adecuada la infraestructura donde se encuentran los productos?				
10.	¿Existe acceso limitado de personal?				
11.	¿Se realizan los reclamos a la Fábrica por los tableros que han presentado problemas?				

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECI

Fecha:

Fecha:

*Distribuidora de Tableros del Austro S.A.*

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: AGENCIA LOJA

**JEFE DE AGENCIA**

CCI/JAL

7/7

Responsable:

Nro	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	N/A	
1.	¿Asesora a los clientes acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y requerimientos?				
2.	¿Conoce los problemas que tiene en el mercado la empresa, como: pérdida de clientes actuales, baja captación de clientes nuevos, baja participación en el mercado, crecimiento por debajo de lo esperado, utilidades negativas, etc.?				
3.	¿Promociona a sus clientes el mix de productos que la empresa ofrece?				
4.	¿Explora permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales?				
5.	¿Realiza un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona?				
6.	¿Informa semanalmente al Gerente General de las gestiones realizadas, en cuanto a visitas y pronósticos de ventas?				
7.	¿Se preocupa de las necesidades o requerimientos del personal que labora a su cargo?				
8.	¿Cumple con todas las políticas de la empresa?				
9.	¿Se realiza el debido proceso para la aprobación de solicitudes de crédito de los clientes?				

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECI

Fecha:

Fecha:

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**COMPONENTE: GERENCIA GENERAL**

**Objetivos:**

- Establecer el grado de cumplimiento de los deberes y atribuciones encomendados al Gerente General.
- Emitir las correspondientes recomendaciones para mejorar el sistema de control interno.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA
1.	Notificar al Gerente General acerca del inicio de la Auditoría de Gestión, efectúe la visita previa a la entidad y presente al equipo de trabajo que realiza la auditoría.	N.	Vanessa	30-04-2011
2.	Evaluar el control interno a través de la aplicación de un cuestionario de control interno, estableciendo el grado de confianza y el nivel de riesgo del sistema de control interno dentro del proceso administrativo.	ECI/GG 3/3	Vanessa	07-05-2011
3.	Aplicar indicadores aplicados a la Gerencia General, para el efecto se usarán de fichas técnicas.	IG/OC 5/5	Vanessa	20-06-2011
4.	Elaborar las respectivas pruebas de cumplimiento.	PC/GG 2/2	Vanessa	26-06-2011
Elaborado por: VIMC		Aprobado por: GECEI		
Fecha:		Fecha:		

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**COMPONENTE: GERENTE COMERCIAL-ASISTENTE DE VENTAS**

**Objetivos:**

- ▣ Establecer el grado de cumplimiento de la normativa y políticas llevadas a cabo dentro del proceso comercial y de ventas.
- ▣ Medir la eficiencia y eficacia en el proceso de ventas.
- ▣ Emitir las correspondientes recomendaciones para mejorar el sistema de control interno.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA
1.	Evaluar el control interno a través de la aplicación de un cuestionario de control interno, estableciendo el grado de confianza y el nivel de riesgo del sistema de control interno dentro del proceso de ventas.	ECI/GC 3/3	Vanessa	07-05-2011
2.	Aplicar indicadores de gestión y parámetros de gestión previstos para el departamento de ventas.	IG/OC 5/5	Vanessa	20-06-2011
3.	Elaborar las respectivas pruebas de cumplimiento.	PC/GC 1/1	Vanessa	26-06-2011
Elaborado por: VIMC		Aprobado por: GECl		
Fecha:		Fecha:		

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**COMPONENTE: GERENTE FINANCIERO**

**Objetivos:**

- ▣ Establecer el grado de cumplimiento de la normativa y políticas llevadas a cabo dentro del proceso de concesión de créditos.
- ▣ Medir la eficiencia y eficacia en el proceso de crédito.
- ▣ Emitir las correspondientes recomendaciones para mejorar el sistema de control interno.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA
1.	Evaluar el control interno a través de la aplicación de un cuestionario de control interno, estableciendo el grado de confianza y el nivel de riesgo del sistema de control interno dentro del proceso de ventas.	ECI/GF 3/3	Vanessa	07-05-2011
2.	Aplicar indicadores de gestión y parámetros de gestión previstos para el departamento financiero.	IG/OC 5/5	Vanessa	20-06-2011
3.	Elaborar las respectivas pruebas de cumplimiento.	PC/GF 1/1	Vanessa	26-06-2011
Elaborado por: VIMC		Aprobado por: GECl		
Fecha:		Fecha:		

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**COMPONENTE: CONTADOR GENERAL**

**Objetivos:**

- ▣ Establecer el grado de cumplimiento de la normativa llevada a cabo dentro del proceso contable manejado por la empresa.
- ▣ Medir la eficiencia y eficacia del proceso contable.
- ▣ Emitir las correspondientes recomendaciones para mejorar el sistema de control interno.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA
1.	Evaluar el control interno a través de la aplicación de un cuestionario de control interno, estableciendo el grado de confianza y el nivel de riesgo del sistema de control interno dentro del proceso contable.	ECI/CG 3/3	Vanessa	07-05-2011
2.	Aplicar indicadores de gestión y parámetros de gestión previstos para el departamento de contabilidad.	IG/OC 5/5	Vanessa	20-06-2011
3.	Elaborar las respectivas pruebas de cumplimiento.	PC/CG 1/1	Vanessa	26-06-2011
Elaborado por: VIMC		Aprobado por: GECl		
Fecha:		Fecha:		

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**COMPONENTE: JEFE OPERATIVO Matriz**

**Objetivos:**

- ▣ Establecer el grado de cumplimiento de la normativa llevada para los despachos de producto y manejo de inventarios.
- ▣ Medir la eficiencia y eficacia del proceso de despachos.
- ▣ Emitir las correspondientes recomendaciones para mejorar el sistema de control interno.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA
1.	Evaluar el control interno a través de la aplicación de un cuestionario de control interno, estableciendo el grado de confianza y el nivel de riesgo del sistema de control interno dentro de los despachos de producto.	ECI/JOM 3/3	Vanessa	02-05-2011
2.	Aplicar indicadores de gestión y parámetros de gestión previstos para el departamento operativo.	IG/OC 5/5	Vanessa	20-06-2011
3.	Elaborar las respectivas pruebas de cumplimiento.	PC/JOM 1/1	Vanessa	26-06-2011
Elaborado por: VIMC		Aprobado por: GECl		
Fecha:		Fecha:		

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**COMPONENTE: JEFE AGENCIA**

**Objetivos:**

- ▣ Establecer el grado de cumplimiento de los deberes y atribuciones encomendados al Jefe de Agencia.
- ▣ Emitir las correspondientes recomendaciones para mejorar el sistema de control interno.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA
1.	Evaluar el control interno a través de la aplicación de un cuestionario de control interno, estableciendo el grado de confianza y el nivel de riesgo del sistema de control interno dentro de proceso administrativo de la agencia.	ECI/AGL  3/3	Vanessa	16-06-2011
2.	Aplicar indicadores de gestión previstos para el Jefe de Agencia, para el efecto se usarán de fichas técnicas.	IG/OC  5/5	Vanessa	30-06-2011
3.	Elaborar las respectivas pruebas de cumplimiento.	PC/GAL  2/2	Vanessa	20-07-2011
Elaborado por: VIMC		Aprobado por: GECl		
Fecha:		Fecha:		

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**COMPONENTE: JEFE OPERATIVO LOJA**

**Objetivos:**

- ▣ Establecer el grado de cumplimiento de la normativa llevada para los despachos de producto y manejo de inventarios.
- ▣ Medir la eficiencia y eficacia del proceso de despachos.
- ▣ Emitir las correspondientes recomendaciones para mejorar el sistema de control interno.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELAB. POR	FECHA
1.	Evaluar el control interno a través de la aplicación de un cuestionario de control interno, estableciendo el grado de confianza y el nivel de riesgo del sistema de control interno dentro de los despachos de producto.	ECI/JOL 3/3	Vanessa	16-06-2011
2.	Aplicar indicadores de gestión y parámetros de gestión previstos para el departamento operativo.	IG/OC 5/5	Vanessa	30-06-2011
3.	Elaborar las respectivas pruebas de cumplimiento.	PC/JOL 1/1	Vanessa	20-07-2011
Elaborado por: VIMC		Aprobado por: GECl		
Fecha:		Fecha:		

### 3.2. Evaluación del control interno

**Ambiente de control.-** El enfoque de la Gerencia General en la persona del Dr. Marlon Zamora, respecto del control que se maneja en la compañía se traduce en el hecho del cumplimiento de cada tarea tal como se debe y en el tiempo establecido; pero sobre todo la Gerencia General debe estar al tanto de todo lo que pasa en la empresa. Puesto que el autoriza muchas transacciones y solicitudes de todas las áreas de la empresa, con el alcance hacia los Jefes de Agencia. Es esta la principal razón por la que muchas de las solicitudes de las agencias no se atienden de inmediato puesto que el Dr. Zamora va revisando las peticiones de acuerdo a una agenda establecida, de tal manera que las decisiones importantes están centralizadas en la Matriz de la compañía.

La estructura organizativa de la empresa está claramente definida, ya que se cuentan con manuales claros de funciones y atribuciones, pero es claramente notoria la necesidad de un Auditor interno contratado por la misma empresa, ya que las auditorias son realizadas por el Auditor de NOVOPAN Jaime Meza, quién viaja desde la Ciudad de Quito a todas las Agencias de Distablasa, quizá con muy poco tiempo para realizar una examen exhaustivo.

La administración de la empresa utiliza el método APO Administración por Objetivos, aplicando un sistema de objetivos de desempeño y cumplimiento de presupuestos para que basados en este cumplimiento establecer las recompensas correspondientes (sueldos y salarios).

Cada agencia incluida la matriz tiene presupuestos mensuales de ventas, cartera vencida, gastos, cortes, canteado y despachos, presentación de informes y reportes; así como nivel de satisfacción del cliente a través de encuestas mensuales realizadas por Marquet.

La administración general aplica un control de tipo burocrático, dicho enfoque hace hincapié en la autoridad y depende de reglas, reglamentos, procedimientos y políticas

administrativas. Este control está basado en la estandarización de las actividades, las descripciones de empleos bien definidos que dirigen el comportamiento laboral.

Para la política y práctica del personal la empresa selecciona cuidadosamente a personas más calificadas para integrar al personal de Distablasa, ofreciendo sueldos y salarios en competencia con otras empresas similares.

**Las unidades de operaciones y sus riesgos inherentes son las siguientes:**

Unidad de Operaciones	Riesgos Inherentes
<p style="text-align: center;"><b>FINANCIERA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de inadecuado de efectivo.</li> <li>• Ingreso erróneo de valores de respaldo (cheques).</li> <li>• Reposiciones inadecuadas de las cajas chicas.</li> <li>• No detectar cambios en la economía de los clientes.</li> <li>• Deficientes respaldos de crédito</li> <li>• Falsificación de respaldo de crédito</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>COMERCIAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos no autorizados</li> <li>• Incumplimiento en política comercial</li> <li>• Clientes insatisfechos.</li> <li>• Manejo inadecuado del RAM de productos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPERATIVO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imprecisión de inventarios</li> <li>• Despachos de producto sin respaldo</li> <li>• Tableros dañados</li> <li>• Desvío de productos sobrantes</li> </ul>

<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal poco capacitado y comprometido.</li> <li>• Aumento de accidentes de Trabajo</li> <li>• No se confirman referencia laborales y personales de los empleados</li> </ul>
-------------------------	--

**Sistema de registro e Información.-** Se identifican y registran todas las transacciones de acuerdo a las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas, usando un sistema computarizado en el que se cargan todas las transacciones tanto de la matriz como de todas las agencias a través de archivos diarios enviados desde las mismas.

El departamento de Contabilidad cumple con la presentación de los Estados Financieros Mensuales de acuerdo a los requerimientos de la Gerencia General.

Se realizan reuniones cada dos meses para evaluar los resultados de gestión de la empresa volúmenes de venta, valores y demás.

**Procedimientos de Control.-** Para proporcionar una seguridad razonable en el logro de objetivos de las unidades de operación la Gerencia General ha implantado los siguientes procedimientos de control:

**Autorización de las actividades, transacciones u operaciones:**

Las actividades de la empresa se realizan en base de autorización directa del Gerente General sea por correo electrónico o formato usado por la empresa, pero además se trabaja con claves de acceso individual para el manejo de los sistemas de facturación, contabilidad, finanzas y crédito, en todas las transacciones se registra el usuario y las modificaciones hechas. Así mismo cuando las autorizaciones tienen que darse por los Jefes de Agencia el sistema pide las claves correspondientes.

Para disminuir la posibilidad de ocultar errores en el curso normal de las actividades las funciones están segregadas, pero en las agencias pudiera haber errores ya que todo se limita a lo que determine cada Jefe de Agencia.

Se tiene diseñados documentos, registros e informes apropiados para controlar la veracidad de las operaciones en todas y cada una de las áreas de la empresa.

Los dispositivos de seguridad en términos de programas de cómputo son buenos y razonables, ya que el sistema es muy completo y se realizan las auditorias de este sistema de forma continua; así mismo se tiene acceso limitado sobre los bienes y responsabilidades para el manejo de maquinaria y equipos tanto del área operativa como administrativa.

Los arqueos e inspecciones del manejo de recursos y la evaluación de las cifras informadas las realiza el Auditor de Novopan y los dueños de la Empresa.

El departamento comercial y financiero de la matriz elaboran reportes periódicos producidos por las unidades de operación

Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: GERENCIA GENERAL

**GERENTE GENERAL**

ECI/GG  
1/3

Responsable: Dr. Marlon Zamora

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	N/A	
1.	¿La compañía cuenta con leyes y políticas institucionales?	X			
2.	¿La empresa tiene implantado y se encuentra en aplicación la Planeación Estratégica?	X			
3.	¿En la empresa se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas?	X			
4.	¿Se efectúan reuniones habituales de la alta dirección para resolver problemas que se presenten y para tratar asuntos estratégicos de la Empresa?	X			
5.	¿Se examina la rentabilidad de cada una de las agencias?	X			
6.	¿La empresa cuenta con un plan anual de auditorías internas, independientes de las realizadas por el auditor de la Fábrica?		X		Creo que es suficiente con el Auditor de La Fábrica
7.	¿Se realizan capacitaciones al personal de la empresa para incrementar el nivel de profesionalismo?		X		Se está revisando el tema
8.	¿Existen manuales de procedimientos para cada departamento de la empresa?	X			
9.	¿Se utiliza adecuadamente los recursos humanos, financieros y físicos?	X			
10.	¿Los controles informáticos en cuanto al manejo del sistema son suficientes?	X			
11.	¿La entidad cuenta con parámetros e indicadores de gestión para medir los resultados y evaluar la gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía?	X			
Elaborado por: VIMC Fecha:		Aprobado por: GECl Fecha:			

Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: GERENCIA GENERAL

**GERENTE GENERAL**

ECI/GG

2/3

<b>Nro</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>
1.	¿La compañía cuenta con leyes y políticas institucionales?	2	2
2.	¿La empresa tiene implantado y se encuentra en aplicación la Planeación Estratégica?	2	2
3.	¿En la empresa se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas?	2	2
4.	¿Se efectúan reuniones habituales de la alta dirección para resolver problemas que se presenten y para tratar asuntos estratégicos de la Empresa?	2	2
5.	¿Se examina la rentabilidad de cada una de las agencias?	2	2
6.	¿La empresa cuenta con un plan anual de auditorías internas, independientes de las realizadas por el auditor de la Fábrica?	2	0
7.	¿Se realizan capacitaciones al personal de la empresa para incrementar el nivel de profesionalismo?	2	1
8.	¿Existen manuales de procedimientos para cada departamento de la empresa?	2	2
9.	¿Se utiliza adecuadamente los recursos humanos, financieros y físicos?	2	2
10.	¿Los controles informáticos en cuanto al manejo del sistema son suficientes?	2	1
11.	¿La entidad cuenta con parámetros e indicadores de gestión para medir los resultados y evaluar la gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía?	2	2
<b>TOTAL</b>		<b>22</b>	<b>18</b>
Elaborado por: VIMC		Aprobado por: GECl	
Fecha:		Fecha:	

## MATRIZ DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO

### 1. VALORACION

CCI/GG 3/3
---------------

Ponderación total (PT): 22  
 Calificación total (CT): 18  
 Calificación porcentual (CP): 82%

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

PT 18 X 100  
 22

$$CP = 82\%$$

### 2. DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO

#### NIVEL DE RIESGO DE CONTROL

ALTO			MODERADO			BAJO		
						<b>82%</b>		
15%	BAJO	50%	51%	MODERADO	75%	76%	ALTO	95%

#### NIVEL DE RIESGO DE CONFIANZA

**COMENTARIO:** Gerencia General, demuestra un 82% en el nivel de riesgo, lo que equivale a un nivel alto dentro de la evaluación de control interno, no alcanza el 100% ya que no existe un plan anual de auditorías internas y tampoco se efectúan todas las capacitaciones de personal para elevar el nivel profesional.

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECl

Fecha:

Fecha:

Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

ECI/DC

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

1/6

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE COMERCIAL

**GERENTE COMERCIAL**

Responsable: Ing. Cristhián Merchán

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	N/A	
1.	¿Prepara planes y presupuestos de ventas para la toda la empresa?		X		La Gerencia General prepara los presupuestos
2.	¿Establece metas y objetivos para el Departamento de Ventas?	X			
3.	¿Calcula la demanda y pronostica las ventas?	X			
4.	¿Determina el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas?	X			
5.	¿Realiza el reclutamiento y la selección de vendedores?	X			
6.	¿Delimita el territorio, establece las cuotas de ventas y define los estándares de desempeño?	X			
7.	¿Compensa, motiva, y guía las fuerzas de ventas?	X			
8.	¿Se realiza un estudio de mercado, para saber la acogida del producto, posicionamiento y participación con respecto a la competencia?	X			
9.	¿Contribuye activamente a la solución de problemas de los departamentos a su cargo?	X			
10.	¿Para medir la calidad del producto y servicio se realiza una comparación de un producto o servicio con el de la competencia?	X			
.	¿Realiza análisis mensuales del cumplimiento de los presupuestos de ventas de todas las agencias?	X			

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECl

Fecha:

Fecha:

Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
COMPONENTE: DEPARTAMENTO COMERCIAL

ECI/DC

2/6

**GERENTE COMERCIAL**

<b>Nro.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>
1.	¿Prepara planes y presupuestos de ventas para la toda la empresa?	1	0
2.	¿Establece metas y objetivos para el Departamento de Ventas?	1	1
3.	¿Calcula la demanda y pronostica las ventas?	1	1
4.	¿Determina el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas?	1	1
5.	¿Realiza el reclutamiento y la selección de vendedores?	1	1
6.	¿Delimita el territorio, establece las cuotas de ventas y define los estándares de desempeño?	1	1
7.	¿Compensa, motiva, y guía las fuerzas de ventas?	1	1
8.	¿Se realiza un estudio de mercado, para saber la acogida del producto, posicionamiento y participación con respecto a la competencia?	1	1
9.	¿Contribuye activamente a la solución de problemas de los departamentos a su cargo?	1	1
10.	¿Para medir la calidad del producto y servicio se realiza una comparación de un producto o servicio con el de la competencia?	1	1
11.	¿Realiza análisis mensuales del cumplimiento de los presupuestos de ventas de todas las agencias?	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>11</b>	<b>10</b>

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECI

Fecha:

Fecha:

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

### 1. VALORACION

ECI/DC 3/6
---------------

Ponderación total (PT): 11  
 Calificación total (CT): 10  
 Calificación porcentual (CP): 91%

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$10 \times 100 = \frac{CP}{11}$$

$$CP = 91\%$$

### 2. DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO

#### NIVEL DE RIESGO DE CONTROL

ALTO			MODERADO			BAJO		
						<b>91%</b>		
15%	BAJO	50%	51%	MODERADO	75%	76%	ALTO	95%

#### NIVEL DE RIESGO DE CONFIANZA

**COMENTARIO:** Gerencia Comercial, alcanza un 91% en el nivel de riesgo, lo que equivale a un nivel alto dentro de la evaluación de control interno, no alcanza el 100% ya que los presupuestos de ventas de todo el año son elaborados por los dueños de la empresa en conjunto con la Gerencia General.

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECl

Fecha:

Fecha:

Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: DEPARTAMENTO COMERCIAL

**ASISTENTE DE VENTAS MATRIZ**

ECI/DC

4/6

Responsable: Loyda Torres

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	N/A	
1.	¿Comunica adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y servicios que comercializa, como: promociones mensuales e información técnica?	X			
2.	¿Asesora a los clientes acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y requerimientos?	X			
3.	¿Comunica a los clientes las novedades sobre precios y condiciones de los productos?	X			
4.	¿Conoce los problemas que tiene en el mercado la empresa, como: pérdida de clientes actuales, baja captación de clientes nuevos, baja participación en el mercado, crecimiento por debajo de lo esperado, utilidades negativas, etc.?	X			
5.	¿Realiza un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona?		X		El Gerente Comercial se encarga
6.	¿Se realizan registros de ventas perdidas?	X			
7.	¿Actúa como instructor de otros asistentes de ventas cuando la empresa lo solicite?	X			
8.	¿Realiza el manejo de Caja Chica?	X			
9.	¿Tiene a su cargo otras funciones como, cobros a clientes, y cierres de venta diario?	X			
10.	¿Realiza ingresos de retenciones emitidas por clientes y elabora los ingresos diarios?	X			

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECI

Fecha:

Fecha:

Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: DEPARTAMENTO COMERCIAL

ECI/DC

5/6

**ASISTENTE DE VENTAS**

<b>Nro.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>
1.	¿Comunica adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y servicios que comercializa, como: promociones mensuales e información técnica?	2	2
2.	¿Asesora a los clientes acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y requerimientos?	2	2
3.	¿Comunica a los clientes las novedades sobre precios y condiciones de los productos?	1	1
4.	¿Conoce los problemas que tiene en el mercado la empresa, como: pérdida de clientes actuales, baja captación de clientes nuevos, baja participación en el mercado, crecimiento por debajo de lo esperado, utilidades negativas, etc.?	1	1
5.	¿Realiza un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona?	1	0
6.	¿Se realizan registros de ventas perdidas?	1	1
7.	¿Actúa como instructor de otros asistentes de ventas cuando la empresa lo solicite?	1	1
8.	¿Realiza el registro de pedidos en espera?	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>9</b>

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECl

Fecha:

Fecha:

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

### 1. VALORACION

ECI/DC 6/6
---------------

Ponderación total (PT): 10  
 Calificación total (CT): 9  
 Calificación porcentual (CP): 91%

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

9 X 100

$$CP = \frac{\quad}{10}$$

10

$$CP = 90 \%$$

### 2. DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO

#### NIVEL DE RIESGO DE CONTROL

ALTO			MODERADO			BAJO		
						<b>90%</b>		
15%	BAJO	50%	51%	MODERADO	75%	76%	ALTO	95%

#### NIVEL DE RIESGO DE CONFIANZA

**COMENTARIO:** En el caso de los asistente de ventas, alcanzó un 90% en el nivel de riesgo, lo que equivale a un nivel alto dentro de la evaluación de control interno, no alcanza el 100% ya que los consumos por zona los realizan en el caso de la matriz el Gerente Comercial y en el caso de las agencias el Jefe de la misma.

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECl

Fecha:

Fecha:

Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO

**GERENTE FINANCIERO**

ECI/DF

1/6

Responsable: Ing. José Luis Guerrero

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	N/A	
1.	¿Dentro del proceso de adquisiciones en el caso de maquinaria para el área operativa se cumple con los requerimientos establecidos?	X			
2.	¿Se atienden de forma inmediata los requerimientos en cuanto a suministros informáticos solicitados por las agencias?	X			
3.	¿Se tiene un proceso bien definido para la adquisición de equipos de computación cuando con los que se contaban han sufrido algún daño especialmente para las agencias de Loja y Machala?	X			
4.	¿Realiza visitas mensuales a las agencias para conocer sus requerimientos, necesidades, y para realizar auditorías internas?		X		Se atienden las necesidades vía correo
5.	¿Para la aprobación de créditos de clientes nuevos se cuenta con el debido proceso, y políticas de crédito?	X			
6.	¿Una vez aprobado el crédito se ingresan los clientes al sistema de forma inmediata?	X			
7.	¿Se mantiene actualizados registros de los clientes en cuanto a situación económica financiera, patrimonial y legal?		X		Se mantiene información inicial
8.	¿Se realizan aumentos de cupo de crédito con la autorización del Gerente General?	X			
9.	¿Maneja adecuadamente la cartera de crédito y descarta clientes morosos?	X			
10.	¿Se mantiene en custodia y vigilancia las garantías y documentación presentada por el cliente?	X			
11.	¿Plantea planes correctos para cobrar a los créditos en el menor tiempo posible, y asignar el interés más adecuado para la empresa en caso de algún retraso?	X			

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECI

Fecha:

Fecha:

Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO

**GERENTE FINANCIERO**

ECI/DF

2/6

<b>Nro.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1.	¿Dentro del proceso de adquisiciones en el caso de maquinaria para el área operativa se cumple con los requerimientos establecidos?	1	1
2.	¿Se atienden de forma inmediata los requerimientos en cuanto a suministros informáticos solicitados por las agencias?	1	1
3.	¿Se tiene un proceso bien definido para la adquisición de equipos de computación cuando con los que se contaban han sufrido algún daño especialmente para las agencias de Loja y Machala?	1	1
4.	¿Realiza visitas mensuales a las agencias para conocer sus requerimientos, necesidades, y para realizar auditorías internas?	1	0
5.	¿Para la aprobación de créditos de clientes nuevos se cuenta con el debido proceso, y políticas de crédito?	1	1
6.	¿Una vez aprobado el crédito se ingresan los clientes al sistema de forma inmediata?	1	1
7.	¿Se mantiene actualizados registros de los clientes en cuanto a situación económica financiera, patrimonial y legal?	1	0
8.	¿Se realizan aumentos de cupo de crédito con la autorización del Gerente General?	1	1
9.	¿Maneja adecuadamente la cartera de crédito y descarta clientes morosos?	1	1
10.	¿Se mantiene en custodia y vigilancia las garantías y documentación presentada por el cliente?	1	1
11.	¿Plantea planes correctos para cobrar a los créditos en el menor tiempo posible, y asignar el interés más adecuado para la empresa en caso de algún retraso?	1	1
	<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>9</b>
Elaborado por: VIMC		Aprobado por: GECl	
Fecha:		Fecha:	

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

### 1. VALORACION

ECI/DF 3/6
---------------

Ponderación total (PT): 11  
 Calificación total (CT): 9  
 Calificación porcentual (CP): 91%

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$9 \times 100 \\ 11 \quad CP = \frac{\quad}{\quad}$$

CP= **90 %**

### 2. DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO

#### NIVEL DE RIESGO DE CONTROL

ALTO			MODERADO			BAJO		
						<b>90%</b>		
15%	BAJO	50%	51%	MODERADO	75%	76%	ALTO	95%

#### NIVEL DE RIESGO DE CONFIANZA

**COMENTARIO:** En el caso del Gerente Financiero alcanzó un 90% en el nivel de riesgo, lo que equivale a un nivel alto dentro de la evaluación de control interno, no alcanza el 100% ya que no se realiza la actualización de información en forma permanente de la economía del cliente y tampoco se realizan visitas de control a las agencias.

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECl

Fecha:

Fecha:

Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO

**CONTADOR GENERAL**

ECI/DF

4/6

Responsable: Ing. Margarita Lucero

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	N/A	
1.	¿Se emiten informes contables para alta dirección para conocer sobre la situación económica y financiera de la empresa en general?	X			
2.	¿Se utiliza un sistema informático contable para el registro diario de las transacciones tanto de la matriz y las agencias?	X			
3.	¿Se realiza evaluación de presupuestos y programas, con objetivos, metas y unidades responsables de su ejercicio?	X			
4.	¿Se realizan correctamente los roles de pago incluyendo los aportes al IEESS?	X			
5.	¿Se concilian inventarios, ventas y cartera de las agencias a través de los archivos enviados por las mismas?	X			
6.	¿Se revisan las Cajas Chicas para reposición; así como los cierres de venta diarios enviados por las agencias?	X			
7.	¿Se autorizan todos los pagos y se registran en los respectivos documentos?	X			
8.	¿Se revisa el orden cronológico y los requisitos de los documentos enviados desde las agencias como son: facturas, recibos de caja, notas de crédito, ingresos de caja?		X		Auxiliar financiero revisa
9.	¿Se tiene claramente definido el proceso contable de los registros desde el origen hasta la presentación de estados financieros?	X			
10.	¿El trabajo de Contabilidad se realiza de acuerdo a las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas?	X			

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECI

Fecha:

Fecha:

Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO

ECI/DF

4/6

**CONTADOR GENERAL**

<b>Nro.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1.	¿Se emiten informes contables para alta dirección para conocer sobre la situación económica y financiera de la empresa en general?	1	1
2.	¿Se utiliza un sistema informático contable para el registro diario de las transacciones tanto de la matriz y las agencias?	1	1
3.	¿Se realiza evaluación de presupuestos y programas, con objetivos, metas y unidades responsables de su ejercicio?	1	1
4.	¿Se realizan correctamente los roles de pago incluyendo los aportes al IEESS?	1	1
5.	¿Se concilian inventarios, ventas y cartera de las agencias a través de los archivos enviados por las mismas?	1	1
6.	¿Se revisan las Cajas Chicas para reposición; así como los cierres de venta diarios enviados por las agencias?	1	1
7.	¿Se autorizan todos los pagos y se registran en los respectivos documentos?	1	1
8.	¿Se revisa el orden cronológico y los requisitos de los documentos enviados desde las agencias como son: facturas, recibos de caja, notas de crédito, ingresos de caja?	1	0
9.	¿Se tiene claramente definido el proceso contable de los registros desde el origen hasta la presentación de estados financieros?	1	1
10.	¿El trabajo de Contabilidad se realiza de acuerdo a las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas?	1	1
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>9</b>
Elaborado por: VIMC		Aprobado por: GECI	
Fecha:		Fecha:	

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

### 1. VALORACION

ECI/DF 6/6
---------------

Ponderación total (PT): 10  
 Calificación total (CT): 9  
 Calificación porcentual (CP): 100%

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{9 \times 100}{10}$$

$$CP = 90\%$$

### 2. DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO

#### NIVEL DE RIESGO DE CONTROL

ALTO			MODERADO			BAJO		
						<b>90%</b>		
15%	BAJO	50%	51%	MODERADO	75%	76%	ALTO	95%

#### NIVEL DE RIESGO DE CONFIANZA

**COMENTARIO:** En el caso del Contador General se alcanza un 90% lo que equivale a un nivel alto dentro de la evaluación de control interno, no alcanza el 100% debido a que no se revisa directamente la documentación pre impresa enviada desde las agencias.

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECl

Fecha:

Fecha:

Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
COMPONENTE: DEPARTAMENTO OPERATIVO

ECI/DOM

1/3

**JEFE OPERATIVO MATRIZ**

Responsable: Sr. Luis Echeverría

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	N/A	
1.	¿Los despachos de producto que realizan por concepto de ventas están respaldados con la respectiva factura y guía de remisión?	X			
2.	¿Mantiene un registro de despachos pendientes?	X			
3.	¿Controla los ingresos, movimientos, traspasos y devoluciones de producto?	X			
4.	¿Participa de toma física del inventario que se realiza de acuerdo a la planificación establecida?	X			
5.	¿Mantiene limpia, ordenada, señalizada la bodega de acuerdo al diagrama establecido?	X			
6.	¿Se cuenta con un lugar bien diferenciado para colocar el producto no conforme?		X		
7.	¿Controla la calidad del producto al momento que ingresa a bodega?	X			
8.	¿Mantiene registros de salida de vehículos y de tableros cortados?	X			
9.	¿Es adecuada la infraestructura donde se encuentran los productos?	X			
10.	¿Existe acceso limitado de personal?		X		
11.	¿Se realizan los reclamos a la Fábrica por los tableros que han presentado problemas?	X			

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECl

Fecha:

Fecha:

Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: DEPARTAMENTO OPERATIVO

**JEFE OPERATIVO MATRIZ**

ECI/DOM

2/3

<b>Nro.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1.	¿Los despachos de producto que realizan por concepto de ventas están respaldados con la respectiva factura y guía de remisión?	2	2
2.	¿Mantiene un registro de despachos pendientes?	1	1
3.	¿Controla los ingresos, movimientos, trasposos y devoluciones de producto?	1	1
4.	¿Participa de toma física del inventario que se realiza de acuerdo a la planificación establecida?	1	1
5.	¿Mantiene limpia, ordenada, señalizada la bodega de acuerdo al diagrama establecido?	1	1
6.	¿Se cuenta con un lugar bien diferenciado para colocar el producto no conforme?	1	0
7.	¿Controla la calidad del producto al momento que ingresa a bodega?	1	1
8.	¿Mantiene registros de salida de vehículos y de tableros cortados?	1	1
9.	¿Es adecuada la infraestructura donde se encuentran los productos?	1	1
10.	¿Existe acceso limitado de personal?	1	0
11.	¿Se realizan los reclamos a la Fábrica por los tableros que han presentado problemas?	1	1
	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>10</b>

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECI

Fecha:

Fecha:

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

### 1. VALORACION

ECI/DOM 3/3
----------------

Ponderación total (PT): 12  
 Calificación total (CT): 10  
 Calificación porcentual (CP): 100%

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

10 X 100  
 12

$$CP = \frac{10 \times 100}{12}$$

CP= **83%**

### 2. DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO

#### NIVEL DE RIESGO DE CONTROL

ALTO			MODERADO			BAJO		
						<b>83%</b>		
15%	BAJO	50%	51%	MODERADO	75%	76%	ALTO	95%

#### NIVEL DE RIESGO DE CONFIANZA

**COMENTARIO:** En el caso del Jefe Operativo de la matriz se alcanza un 75% lo que equivale a un nivel moderado dentro de la evaluación de control interno, no alcanza el 100% debido a que no se cuenta con un lugar bien definido para el producto no conforme y no se tiene acceso limitado para el personal.

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECl

Fecha:

Fecha:

Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
COMPONENTE: DEPARTAMENTO OPERATIVO

**JEFE OPERATIVO AGENCIA LOJA**

ECI/JOL

1/3

Responsable: Sr. Luis Alberto Castillo

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	N/A	
1.	¿Los despachos de producto que realizan por concepto de ventas están respaldados con la respectiva factura y guía de remisión?		X		
2.	¿Mantiene un registro de despachos pendientes?	X			
3.	¿Controla los ingresos, movimientos, traspasos y devoluciones de producto?	X			
4.	¿Participa de toma física del inventario que se realiza de acuerdo a la planificación establecida?	X			
5.	¿Mantiene limpia, ordenada, señalizada la bodega de acuerdo al diagrama establecido?	X			
6.	¿Se cuenta con un lugar bien diferenciado para colocar el producto no conforme?		X		
7.	¿Controla la calidad del producto al momento que ingresa a bodega?	X			
8.	¿Mantiene registros de salida de vehículos y de tableros cortados?	X			
9.	¿Es adecuada la infraestructura donde se encuentran los productos?	X			
10.	¿Existe acceso limitado de personal?		X		
11.	¿Se realizan los reclamos a la Fábrica por los tableros que han presentado problemas?	X			

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECI

Fecha:

Fecha:

Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: DEPARTAMENTO OPERATIVO

CCI/JOL

2/3

**JEFE OPERATIVO LOJA**

<b>Nro.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1.	¿Los despachos de producto que realizan por concepto de ventas están respaldados con la respectiva factura y guía de remisión?	2	0
2.	¿Mantiene un registro de despachos pendientes?	1	1
3.	¿Controla los ingresos, movimientos, traspasos y devoluciones de producto?	1	1
4.	¿Participa de toma física del inventario que se realiza de acuerdo a la planificación establecida?	1	1
5.	¿Mantiene limpia, ordenada, señalizada la bodega de acuerdo al diagrama establecido?	1	1
6.	¿Se cuenta con un lugar bien diferenciado para colocar el producto no conforme?	1	0
7.	¿Controla la calidad del producto al momento que ingresa a bodega?	1	1
8.	¿Mantiene registros de salida de vehículos y de tableros cortados?	1	1
9.	¿Es adecuada la infraestructura donde se encuentran los productos?	1	1
10.	¿Existe acceso limitado de personal?	1	0
11.	¿Se realizan los reclamos a la Fábrica por los tableros que han presentado problemas?	1	1
	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>8</b>

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECI

Fecha:

Fecha:

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

### 1. VALORACION

ECI/JOL 3/3
----------------

Ponderación total (PT): 12  
 Calificación total (CT): 8  
 Calificación porcentual (CP): 100%

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

8 X 100

12

$$CP = \frac{8 \times 100}{12}$$

CP= 67%

### 2. DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO

#### NIVEL DE RIESGO DE CONTROL

ALTO			MODERADO			BAJO		
			67%					
15%	BAJO	50%	51%	MODERADO	75%	76%	ALTO	95%

#### NIVEL DE RIESGO DE CONFIANZA

**COMENTARIO:** En el caso del Jefe Operativo de la agencia Loja se alcanza un 67% lo que equivale a un nivel moderado dentro de la evaluación de control interno, no alcanza el 100% debido a que se realizan algunos despachos sin factura, además no se cuenta con un lugar bien definido para el producto no conforme y no se tiene acceso limitado para el personal.

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECI

Fecha:

Fecha:

Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: AGENCIA LOJA

**JEFE DE AGENCIA**

ECI/AGL

1/3

Responsable: Lic. Paulina Gutiérrez

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	N/A	
1.	¿Asesora a los clientes acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y requerimientos?	X			
2.	¿Conoce los problemas que tiene en el mercado la empresa, como: pérdida de clientes actuales, baja captación de clientes nuevos, baja participación en el mercado, crecimiento por debajo de lo esperado, utilidades negativas, etc.?	X			
3.	¿Promociona a sus clientes el mix de productos que la empresa ofrece?	X			
4.	¿Explora permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales?	X			
5.	¿Realiza un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona?	X			
6.	¿Informa semanalmente al Gerente General de las gestiones realizadas, en cuanto a visitas y pronósticos de ventas?	X			
7.	¿Se preocupa de las necesidades o requerimientos del personal que labora a su cargo?		X		Lo hace directamente el Gerente G.
8.	¿Cumple con todas las políticas de la empresa?		X		Algunas no se cumplen.
9.	¿Se realiza el debido proceso para la aprobación de solicitudes de crédito de los clientes?		X		

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECI

Fecha:

Fecha:

Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: DEPARTAMENTO OPERATIVO

ECI/AGL

2/3

**JEFE AGENCIA LOJA**

<b>Nro.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1.	¿Asesora a los clientes acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y requerimientos?	1	1
2.	¿Conoce los problemas que tiene en el mercado la empresa, como: pérdida de clientes actuales, baja captación de clientes nuevos, baja participación en el mercado, crecimiento por debajo de lo esperado, utilidades negativas, etc.?	1	1
3.	¿Promociona a sus clientes el mix de productos que la empresa ofrece?	1	1
4.	¿Explora permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales?	1	1
5.	¿Realiza un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona?	1	1
6.	¿Informa semanalmente al Gerente General de las gestiones realizadas, en cuanto a visitas y pronósticos de ventas?	1	1
7.	¿Se preocupa de las necesidades o requerimientos del personal que labora a su cargo?	2	0
8.	¿Cumple con todas las políticas de la empresa?	2	1
9.	¿Se realiza el debido proceso para la aprobación de solicitudes de crédito de los clientes?	2	1
	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>8</b>

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECl

Fecha:

Fecha:

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

### 1. VALORACION

ECI/AGL 3/3
----------------

Ponderación total (PT): 12  
 Calificación total (CT): 8  
 Calificación porcentual (CP): 100%

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{8 \times 100}{12}$$

CP= **67%**

### 2. DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RIESGO

#### NIVEL DE RIESGO DE CONTROL

ALTO			MODERADO			BAJO		
			67%					
15%	BAJO	50%	51%	MODERADO	75%	76%	ALTO	95%

#### NIVEL DE RIESGO DE CONFIANZA

**COMENTARIO:** En el caso del Jefe de Agencia Loja se alcanza un 67% lo que equivale a un nivel moderado dentro de la evaluación de control interno, no alcanza el 100% debido a que se no se cumplen todas las políticas generales de la empresa, políticas de crédito y no se toman en cuenta las necesidades de los empleados.

Elaborado por: VIMC

Aprobado por: GECI

Fecha:

Fecha:

**CEDULA NARRATIVA**

**Sobre: Constatación física de recaudaciones diarias (Matriz)**

*Distablasa para las recaudaciones por ventas y cobros procede de la siguiente manera*

:

1. Los asistentes de ventas asesoran a los clientes; estos solicitan los productos y el asistente llena la Nota de Pedido.
2. Se procede a la facturación por parte de los asistentes de ventas
3. Después de esto se reciben los valores en caja sean estos efectivo, cheques a la vista o cheques posfechados.
4. Se llena el correspondiente recibo de caja con las firmas correspondientes y se entrega el original al cliente y una copia para respaldo.
5. Al final del día se imprime el cierre de Venta Diario, para la constatación y orden cronológico con los recibos de las ventas al contado y crédito.
6. Se cuenta los valores y se elabora el Cuadre de Caja para realizar los depósitos
7. Una vez realizados los depósitos se pasan los reportes para que el Contador General revise y se archive la documentación de respaldo.

**Comentario.-** *Se desarrolló el proceso con respectiva normalidad*

**\***  
*Observado durante el proceso*

Elaborado Por: Vanessa Merino

Revisado Por: Dra. Graciela Castro

Fecha: 15-06-2011

**CEDULA NARRATIVA**

**Sobre: Constatación física de recaudaciones diarias (Ag. Loja)**

*Distablasa para las recaudaciones por ventas y cobros procede de la siguiente manera*

1. Los asistentes de ventas asesoran a los clientes; estos solicitan los productos y el asistente llena la Nota de Pedido.
2. Se procede a la facturación por parte de los asistentes de ventas
3. Después de esto se reciben los valores en caja sean estos efectivo, cheques a la vista o cheques posfechados.
4. Se llena el correspondiente recibo de caja con las firmas correspondientes y se entrega el original al cliente y una copia para respaldo.
5. Al final del día se imprime el cierre de Venta Diario, para la constatación y orden cronológico con los recibos de las ventas al contado y crédito.
6. Se cuenta los valores y se elabora el Cuadre de Caja para realizar los depósitos
7. Una vez realizados los depósitos se pasan los reportes para que el Contador General revise y se archive la documentación de respaldo.

**Comentario.-** *No se desarrolló el proceso con normalidad ya que al contar el dinero se verificó que no estaba completo ya que se había usado cierta cantidad para gastos de Caja Chica, por lo que para la realización del depósito se tenía que esperar tener dinero de las ventas del día siguiente para completar el mismo.*

**\***  
*Observado durante el proceso*

Elaborado Por: Vanessa Merino

Revisado Por: Dra. Graciela Castro

Fecha: 15-06-2011

**CEDULA NARRATIVA**

**Sobre: Reposiciones Caja Chica (Matriz y Ag. Loja)**

*Distablasa para las reposiciones de Caja Chica procede de la siguiente manera*

:

1. El valor de Caja Chica es \$400,00 que se reponen semanalmente los días jueves contiene el reporte de Caja Chica y las facturas de respaldo.
2. Se tienen motos, proveedores establecidos para este tipo de gastos
3. Se cancelan con esta Caja: servicios básicos, internet, servicios de alarma, varios oficina, área operativa, suministros de aseo y demás similares.
4. Se tiene un responsable en la Matriz el asistente financiero y en las agencias los respectivos Jefes quiénes custodian el dinero y llenan el formato de reposición con los datos de las facturas de respaldo y las firmas de responsabilidad, para que revise el Gerente General y se haga el depósito los días martes.

**Comentario.-** *En la Matriz no se observó novedad alguna, pero en la Agencia Loja tenían facturas pasadas en reportes de Caja Chica como canceladas pero realmente no lo estaban; además debían tener dinero en efectivo pero no tenían dinero alguno.*

**\***  
*Observado durante el proceso*

Elaborado Por: Vanessa Merino

Revisado Por: Dra. Graciela Castro

Fecha: 15-06-2011

*Distribuidora de Tableros del Austro S.A.*  
Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010  
**Papeles de Trabajo**

PT 4/7
-----------

**Cálculo de Variación relativa:**

Información del Balance 2009 y 2010 Activo Corriente y Activo Total

VR= Activo Corriente 2010- Activo corriente 2009/ Activo Corriente 2009

VR= 3037.056,54 - 2533.692,34 / 2533.692,34

VR=19.8%

**Calculo de Índice Corriente:**

Información Balance 2010

**IC=Activos Circulante/ Pasivos Circulante**

IC=3037.056,54 / 2588.630,04

IC=1.17

**IA=Activos Circulante- Inventario/ Pasivos Circulante**

IA= 3037.056,54 -1073.326, 06 / 2533.692,34

IA= 0.775

**Nota:** se realizaron estos cálculos para verificar si se cumple con los indicadores de gestión propuestos por la empresa, en los casos del índice ácido y corriente no se está cumpliendo

√ *Comprobado en documentación sustentatoria*

Elaborado Por: Vanessa Merino

Revisado Por: Dra. Graciela Castro

Fecha: 15-05-2011

### Papeles de Trabajo- Entrevista

Entrevista realizada Gerente Comercial Cristián Merchán

#### Sobre el cumplimiento de la Política de Calidad y Objetivos de Calidad

##### Presentación.-

La presente entrevista tiene como finalidad conocer a acerca de proceso comercial de la empresa y cumplimiento de los objetivos de calidad de cuerdo a los datos que la empresa posee. Para lo que solicito su colaboración para contestar las preguntas siguientes:

##### 1.- ¿Se cumple la política de la calidad de la empresa?

- a) Satisfactoriamente           ( x )
- b) Medianamente               ( )
- c) Poco Satisfactoria           ( )

**Comentario.-**Nuestra política de Calidad es servir a nuestros clientes a través de la comercialización de tableros y accesorios de madera brindando servicios de corte, canteado, bisagrado y modulación para beneficiar a nuestros empleados y accionistas. En todas las agencias Usted encuentra gente capacitada para asesorar a nuestros clientes en los productos y servicios que necesita y le atiende con amabilidad y respeto y se bridan los servicios sin costo adicional sino para completar la gama de productos.

##### 2.-¿Se cumplen con los Objetivos de Calidad?

- a) Satisfactoriamente           ( )
- b) Medianamente               ( x )
- c) Poco Satisfactoria           ( )

**Comentario.-** Uno de los objetivos que no se están cumpliendo es la capacitación al personal, pero ya se está haciendo la planificación pertinente para lograr este objetivo

##### 3.- ¿Cómo califica la comunicación con el cliente?

- a) Muy buena                   ( )
- b) Buena                       ( x )
- c) Regular                     ( )

**Comentario.-** Se tiene una buena comunicación con los clientes pero de acuerdo al Sistema de Gestión de Calidad se está dentro de un proceso de mejora continua.

Elaborado Por: Vanessa Merino

Revisado Por: Dra. Graciela Castro

Fecha: 20-05-2011

*\*Observado durante el proceso*

**CEDULA NARRATIVA**

**Sobre: Precisión de Inventarios a través de constatación física (Ag. Loja)**

*Distablasa para garantizar la precisión de inventarios procede de la siguiente manera:*

1. Después del proceso de facturación y cobro a clientes las facturas se pasan a los Jefes Operativos para que realicen los despachos.
2. Para la realización de los despachos a clientes indiscutiblemente se debe tener la factura como único documento que respalda el despacho.
3. Si son tableros enteros se envían de inmediato, pero si son cortados el operador de máquinas recibe del Jefe Operativo los tableros y los mapas de corte para proceder al mismo y enviarlos al cliente.
4. Finalmente se registra el despacho en el formato establecido, el chofer recibe las copias de los mapas de corte y la Factura para que cliente firme como constancia de que ha recibido el material completo

**Comentario.-** *No se desarrolló el proceso con normalidad ya que se verificó que se realizan despachos sin Factura lo que provoca que los inventarios que constan en el sistema sean imprecisos, esto fue obvio cuando se participó de la toma del inventario y se verificó que el inventario no es real .Pero al pasar el dato a La Gerencia General se dice que todo está correcto.*

√ *Comprobado en documentación sustentatoria*

Elaborado Por: Vanessa Merino

Revisado Por: Dra. Graciela Castro

Fecha: 30-06-2011

**CEDULA NARRATIVA**

**Sobre: Proceso general Ambiente de Trabajo**

*Distablasa para evaluar el clima laboral procede de la siguiente manera:*

1. Dentro del área de recursos humanos de la empresa se evalúa el clima de laboral a través de entrevistas a los empleados.
2. En el caso de empleados nuevos cuando han cumplido el periodo de prueba se entrega un formato con tres preguntas para conocer sus necesidades y opinión del clima de trabajo.
3. Para el caso de empleados antiguos se realiza 2 veces por año la entrevista
4. Finalmente se revisan las entrevistas para registrar en la base de datos y mostrar los indicadores sobre el clima laboral.

**Comentario.-** Se puedo revisar algunas encuestas del clima laboral, en la mayoría las respuestas coinciden que el ambiente de trabajo es bueno.

√ *Comprobado en documentación sustentatoria*

Elaborado Por: Vanessa Merino

Revisado Por: Dra. Graciela Castro

Fecha: 30-06-2011

## Pruebas de Cumplimiento

*Distribuidora de Tableros del Austro S.A.*

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**COMPONENTE: GERENCIA GENERAL**

PC/GG 1/2
--------------

### Objetivo 1.

- **Verificar la realización de auditorías internas dentro de la empresa, como parte del ambiente de control mantenido por la empresa.**

### CONDICIÓN

Dentro de la empresa no se cuenta con un Auditor Interno que esté de lleno en la misma, es decir ciento por ciento trabajando en la compañía; el auditor de la fábrica NOVOPAN realiza las auditorías en todas las agencias.

### CRITERIO

La empresa ha tenido un crecimiento considerable y en la última temporada se han abierto nuevas agencias y se tiene proyectadas tres más, por lo que se hace necesario la existencia de un departamento de auditoría interna.

### CAUSA

Poco interés de la dirección de la empresa porque se piensa que con la auditorías que realizadas es suficiente.

### EFECTO

No se realizan una evaluación adecuada de la estructura de control interno.

### CONCLUSIÓN

Al no contar con un auditor interno se concluye que el control interno no está siendo evaluado adecuadamente, ya que es necesaria la existencia del departamento de auditoría interna por el volumen de operaciones y el crecimiento de la empresa.

## Objetivo 2.

PC/GG 2/2
--------------

- **Verificar el cumplimiento de la capacitación al personal de Distablasa de acuerdo a los objetivos de calidad fijados por la Gerencia General.**

### **CONDICIÓN**

Durante la presente Auditoría de Gestión, se verificó que no se da capacitación al personal de la empresa.

### **CRITERIO**

El personal de la empresa debe recibir la capacitación adecuada para lograr el crecimiento profesional esperado dando valor agregado a la empresa.

### **CAUSA**

Falta de comunicación con el personal para conocer sus necesidades de conocimiento y crecimiento, poco interés en el tema.

### **EFEECTO**

Control inadecuado de recursos humanos y bajo nivel de profesionalismo

### **CONCLUSIÓN**

Se verificó que no existe control interno adecuado debido a la poca capacitación al personal; siendo uno de los objetivos de calidad manejados por la empresa y sobre todo por la importancia de mantener un recurso humano capacitado y profesional.

# Pruebas de Cumplimiento

*Distribuidora de Tableros del Austro S.A.*  
Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010  
**COMPONENTE: GERENCIA FINANCIERA**

PC/GF 1/1
--------------

## Objetivo 1.

- **Evaluar las políticas dentro del proceso de concesión de créditos.**

### CONDICIÓN

La empresa tiene estructurado un procedimiento para la concesión de crédito claramente importante; el seguimiento que debe darse a la evolución económica del cliente permanentemente.

### CRITERIO

Es necesario que dentro del proceso de crédito se esté permanentemente actualizando y revisando la economía del cliente pues es de vital importancia para los intereses de la empresa.

### CAUSA

Cierto grado de confianza en el hecho de que la información recopilada inicialmente se mantendrá de forma indefinida.

### EFEECTO

Problemas de cartera vencida que no se podría recuperar ni si quiera por la vía legal

### CONCLUSIÓN

Dentro de la evaluación del control interno se revisó el proceso de créditos, concluyendo que es de vital importancia el que se incluya el debido seguimiento de la economía del cliente sobre todo para evitar problemas futuros y proteger los intereses de la compañía.

# Pruebas de Cumplimiento

PC/JOM 1/1
---------------

*Distribuidora de Tableros del Austro S.A.*

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**COMPONENTE: JEFE OPERATIVO MATRIZ**

## Objetivo 1.

- **Verificar el cumplimiento de organización de la Bodega y correcto manejo**

### CONDICIÓN

Distablasa es una empresa que se rige al sistema de gestión de calidad, en dicho sistema se tienen estructurados organigramas para el ordenamiento de la bodega, y políticas para los despachos; sin embargo la bodega de la Matriz se encuentra desordenada y no se tiene un control adecuado del personal que ingresa a la misma.

### CRITERIO

El Jefe Operativo en su calidad de responsable del área general de la bodega, debe exigir los recursos necesarios para el ordenamiento de la misma; así como también debe haber el control adecuado para la gente que ingresa a bodega ya que es fundamental su correcto funcionamiento.

### CAUSA

La principal causa de este problema es que se tiene poco interés en el cumplimiento del orden y se confía demasiado en los compañeros de trabajo que son quienes ingresan a la bodega.

### EFEECTO

Inventarios imprecisos, tableros cruzados especialmente las chapas de madera.

### CONCLUSIÓN

Se verificó que en área operativa de la matriz no se está cumpliendo con los procedimientos de manejo de la bodega por lo que se tiene falencias en lo que tiene ver a control interno.

## Pruebas de Cumplimiento

*Distribuidora de Tableros del Austro S.A.*

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

### COMPONENTE: AGENCIA LOJA- JEFE DE AGENCIA

PC/AGL 1/2
---------------

#### Objetivo 1.

**Comprobar el cumplimiento de las políticas y procesos generales de la empresa en la Agencia Loja.**

#### CONDICION

- No se cumplen el proceso establecido para la concesión de créditos
- Existe poca preocupación por las necesidades del personal de la agencia.
- Se incumple el proceso de despachos, Inventarios imprecisos y errados
- Reposición incorrecta de Caja Chica
- Se ingresan respaldos de cartera que no están físicamente
- No se cumple con el organigrama de la Bodega
- No se tiene control del acceso del personal a la Bodega

#### CRITERIO

Si bien es cierto que Distablasa es una empresa formal con una estructura definida que maneja estándares de calidad y de gestión en la Agencia Loja, no se cumplen las políticas y procedimientos establecidos, por lo que es necesario hacer los cambios correspondientes para que la agencia mejore su cumplimiento.

#### CAUSA

El problema de la agencia radica principalmente en el hecho de que se aplica el criterio del Jefe de Agencia, quien cree que se pueden hacer las cosas incumpliendo los procesos solo por el hecho de que el Gerente General está en la matriz; bajo la justificación de que todo se hace es por los intereses de la agencia.

**EFFECTO**

PC/AGL 2/2
---------------

Control inadecuado de la Agencia en general

**CONCLUSIÓN**

Es lamentable que en la agencia se incumplan procesos relevantes establecidos por la compañía, desencadenando varios problemas que hacen que prácticamente no exista control interno.

## Pruebas de Cumplimiento

PC/JOL  
1/1

*Distribuidora de Tableros del Austro S.A.*

Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**COMPONENTE: JEFE OPERATIVO LOJA**

### Objetivo 1.

- **Verificar el cumplimiento de organización de la Bodega y correcto manejo**

### CONDICIÓN

Distablasa es una empresa que se rige al sistema de gestión de calidad, en dicho sistema se tienen estructurados organigramas para el ordenamiento de la bodega, y políticas para los despachos; sin embargo la bodega de la Matriz se encuentra desordenada y no se tiene un control adecuado del personal que ingresa a la misma.

### CRITERIO

El Jefe Operativo en su calidad de responsable del área general de la bodega, debe exigir los recursos necesarios para el ordenamiento de la misma; así como también debe haber el control adecuado para la gente que ingresa a bodega ya que es fundamental su correcto funcionamiento. Pero sobre todo el correcto despacho de los productos con la factura de respaldo.

### CAUSA

Cumple órdenes del Jefe de Agencia para realizar despachos sin factura con el compromiso de que se facturará después, ya que con este se pretende el despacho inmediato al cliente. Dentro del ordenamiento de la bodega la causa de este problema es que se tiene poco interés en el cumplimiento del orden y se confía demasiado en los compañeros de trabajo que son quienes ingresan a la bodega.

### EFEECTO

Inventarios imprecisos, tableros cruzados especialmente las chapas de madera, desorden total de la bodega.

### CONCLUSIÓN

Se verificó que en área operativa de la Agencia Loja no se está cumpliendo con los procedimientos de manejo de la bodega por lo que se tiene falencias en lo que tiene ver a control interno.

# **FICHAS TÉCNICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

## Enfoque de cumplimiento de los Objetivos de Calidad

IG/OC 1/10
---------------

### FICHA Nº 1

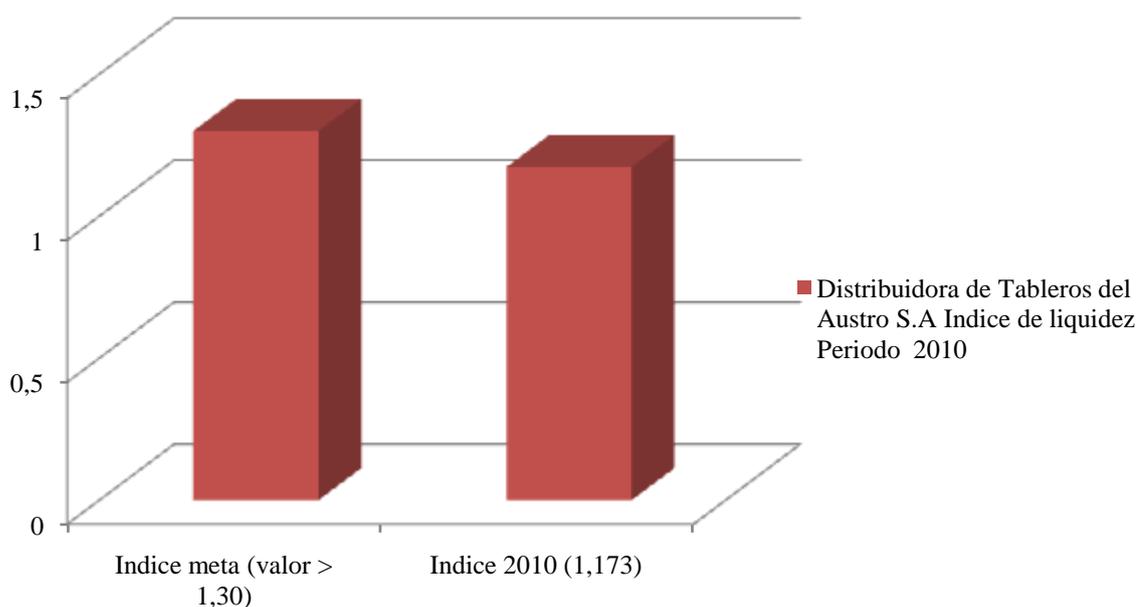
Objetivo.- Prueba de índice corriente (liquidez), superior a 1.30

Nombre del Indicador.- Que el índice de liquidez, sea igual o mayor a 1.30 en la empresa

Distablasa en el año 2010

Cálculo	Unidad de Medida	Estándar (meta)	Frecuencia	Fuente	Interpretación
IL= Activos corrientes / pasivos corrientes  $\frac{3037056,54}{2588630,04} = 1.173$	Unidad	> 1.30	Anual	Estados financieros año 2010	IL (obtenido) es menor a estándar establecido por la empresa  <b>Brecha 0.13</b>

### Indice de liquidez Distribuidora de Tableros del Austro S.A Periodo 2010



Elaboración: La autora.

Este índice muestra que la empresa no ha llegado a la meta de 1.30 dólares en activos por cada dólar en pasivos, si bien la brecha no es demasiado amplia (0.13) y el valor obtenido (1.17) supera el generalmente aceptado (1.00), deben efectuarse las acciones tendientes a disminuir el nivel de endeudamiento para mejorar la posición de la empresa ante terceros y mejorar la gestión en la recuperación de cartera de clientes.

## FICHA Nº 2

IG/OC 3/10
---------------

Objetivo.- Prueba de índice ácido (liquidez urgente) superior a 1

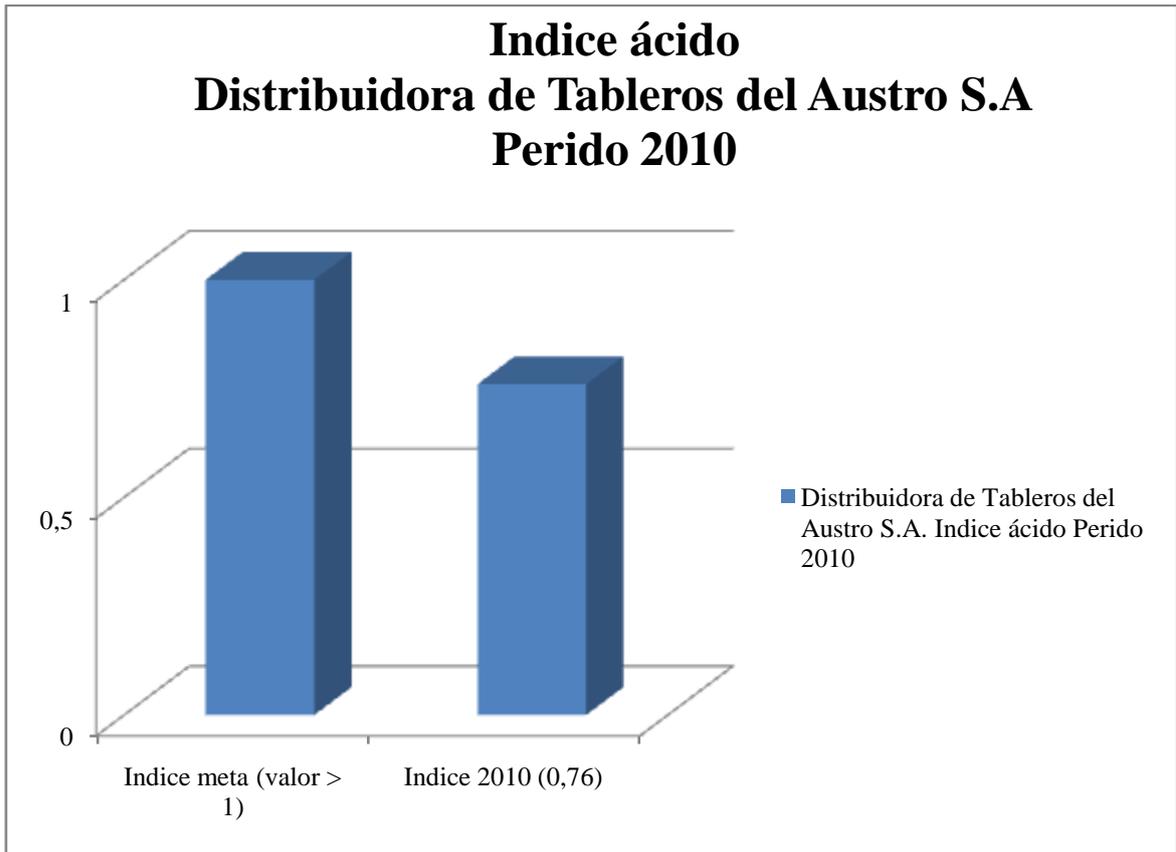
Nombre del Indicador.- Que el índice de ácido, sea superior a 1 en la empresa Distablasa en el año 2010

Cálculo	Unidad de Medida	Estándar (meta)	Frecuencia	Fuente	Interpretación
<p>IA= Activos corrientes - inventarios / pasivos corrientes</p> <p>IA= (3037056,54 – 1073326.06) /2588630,04 =<b>0.758</b></p>	Unidad	> 1	Anual	Estados financieros año 2010	<p>IL (obtenido) es menor a meta establecida por la empresa</p> <p><b>Brecha 0.24</b></p>

Elaboración: La autora.

Gráfico N° 2.

IG/OC  
4/10



Elaboración: La autora

El valor obtenido para el índice ácido del año 2010 (0.76) dista de la meta de la empresa en aproximadamente un cuarto del mismo, situación que puede deberse al elevado valor en inventarios que mantienen en bodegas, es probable que existan productos de baja rotación que esté afectando a la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

### FICHA Nº 3

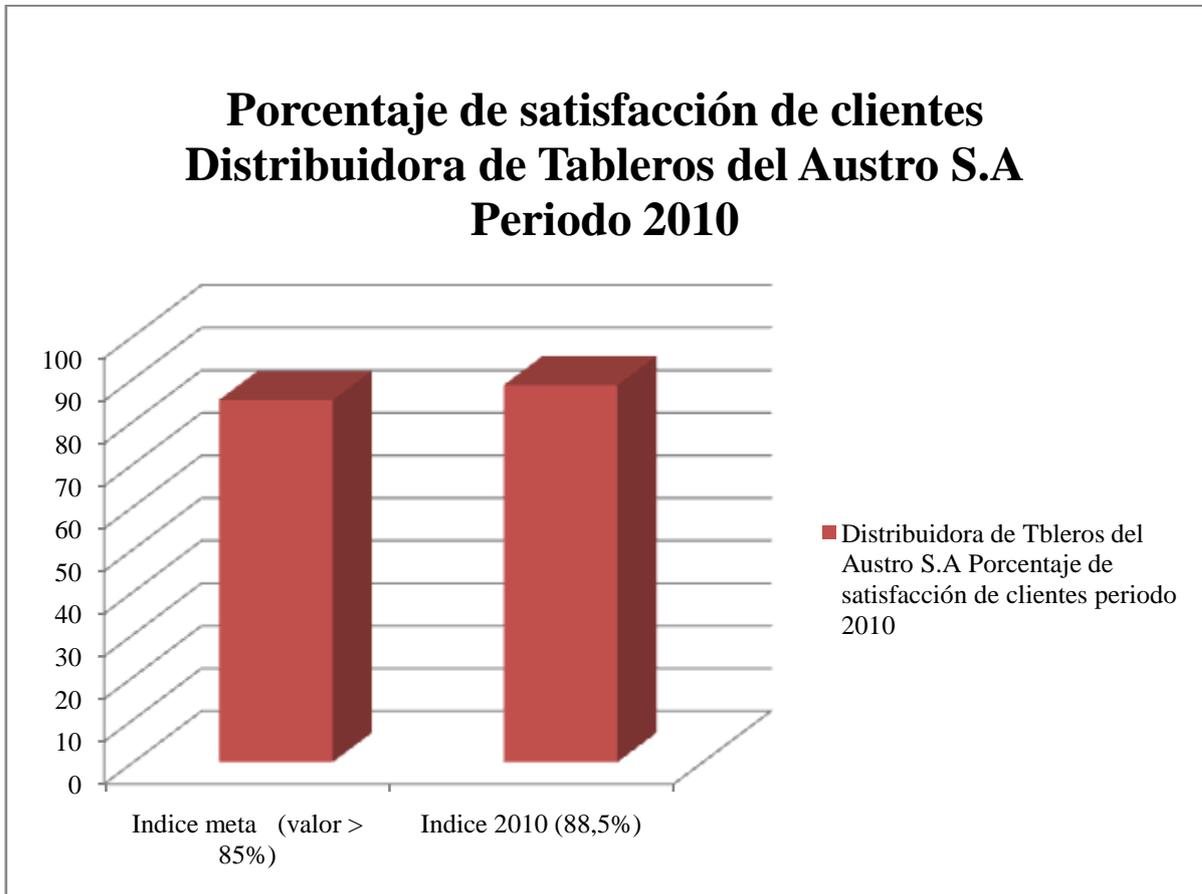
IG/OC 5/10
---------------

Objetivo.- “Satisfacer a nuestro cliente con un índice  $\geq 85\%$ ”

Nombre del Indicador.- Que el porcentaje de satisfacción de clientes sea igual o mayor al 85%, en la empresa Distablasa en el año 2010

Cálculo	Unidad de Medida	Estándar (meta)	Frecuencia	Fuente	Interpretación
SC = Número de clientes satisfechos / Número de clientes totales x 100 SC= 1702 / 1923 =88.5%	%	$\geq 85\%$	Anual	Gerencia General	<b>Brecha 0</b>

Elaboración: La autora.



Elaboración: La autora

Se puede decir que la empresa ha realizado bien los procesos de atención y seguimiento de clientes, pues el índice alcanzado para el año 2010 supera a la meta planteada como parte de sus objetivos de calidad, esto es muestra de que el personal se encuentra comprometido con sus clientes y requerimientos. La percepción de los clientes hacia la atención personalizada que la empresa ofrece es muy buena porque se sienten clientes verdaderamente importantes.

## FICHA Nº 4

IG/OC 7/10
---------------

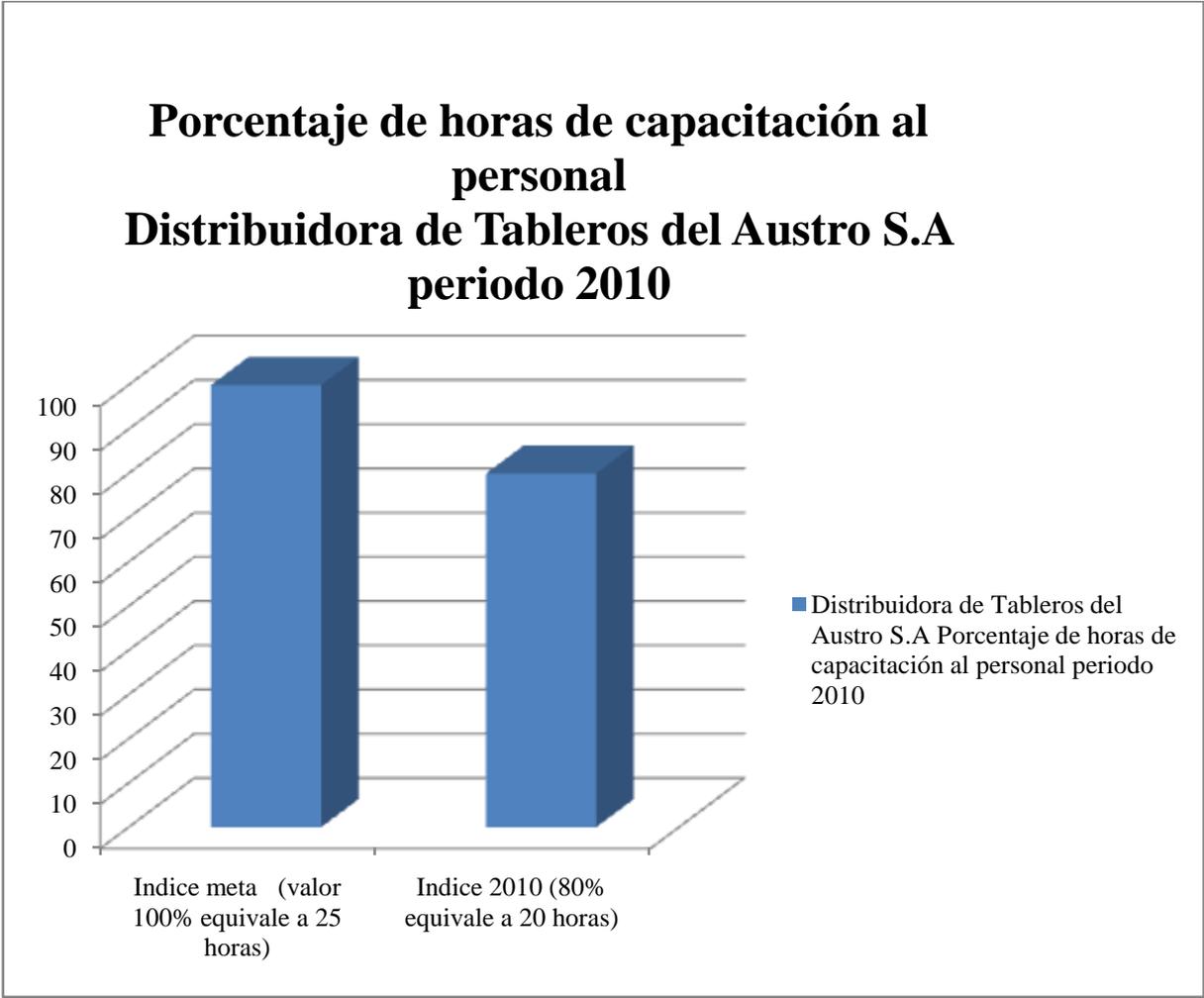
Objetivo.- “Capacitación de personal  $\geq$  25 horas mensuales”

Nombre del Indicador.- Que el porcentaje de Horas de capacitación de personal sea igual o mayor a 25 horas en la empresa Distablasa en el año 2010

*Nota: Se ha asignado al valor de 25 horas mensuales establecidas por la empresa como el 100% ponderado para el cálculo de este indicador.*

Cálculo	Unidad de Medida	Estándar (meta)	Frecuencia	Fuente	Interpretación
<p>CP =</p> <p>Número de horas capacitación dictadas /</p> <p>Número de horas capacitación planificadas totales x 100</p> <p>CP= 20 / 25</p> <p>=80%</p>	%	$\geq$ 100%	Anual	Gerencia General	<b>Brecha 20%</b>

Elaboración: La autora.



Elaboración: La autora

Existen diversos motivos para que el número de horas previstas para capacitar a los empleados no puedan cumplirse en su totalidad, y estos se atribuyen de parte de la gerencia general de la empresa a: carga de trabajo elevada (inclusive a horas de la noche), lo que limita la posibilidad de efectuar los controles para que se las jornadas de capacitación se realicen esto ligado al poco interés por cumplir con este objetivo de calidad. Se puede observar una brecha de un 20% (equivalente a 5 horas menos) de capacitación.

## FICHA Nº 5

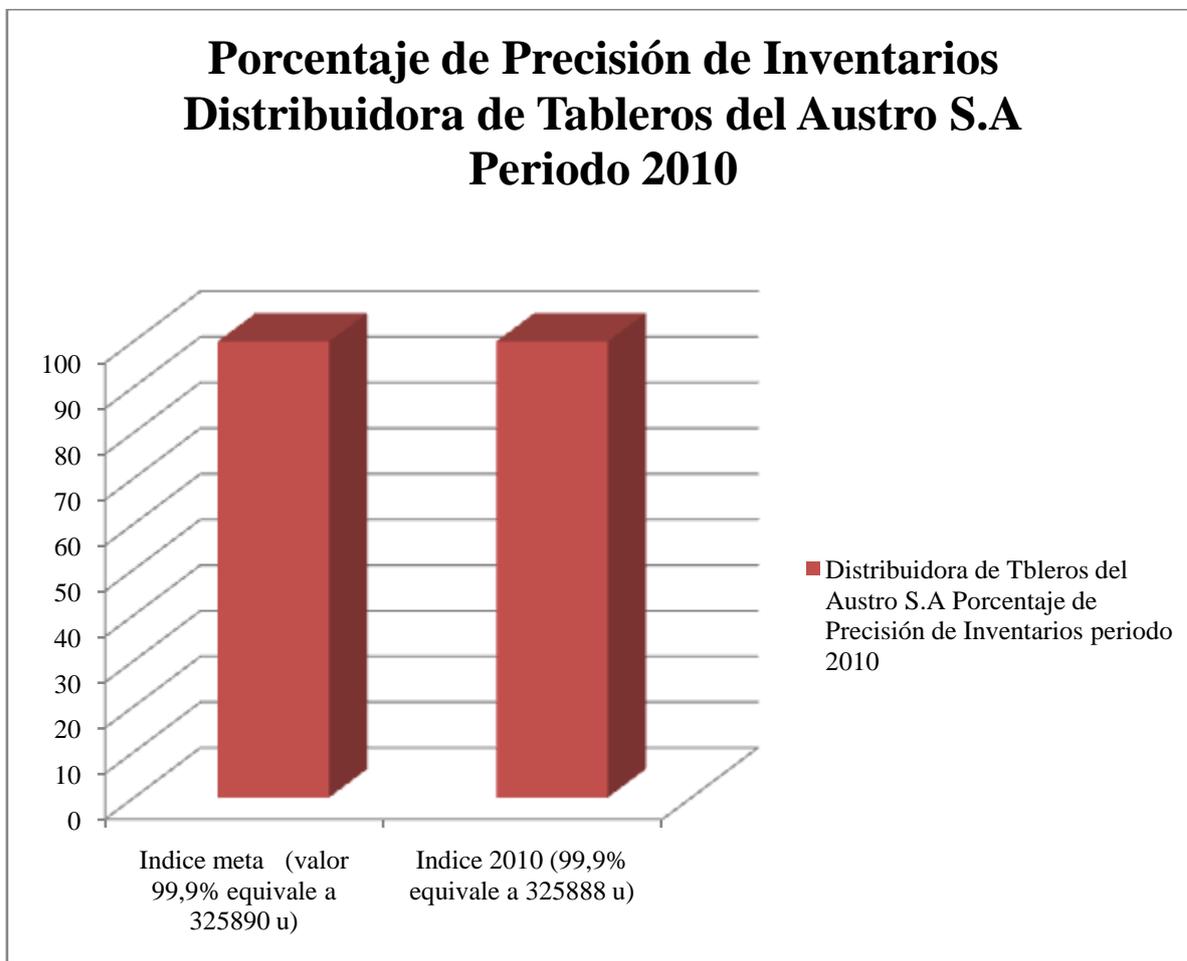
IG/OC 9/10
---------------

Objetivo.- “Precisión de inventarios de productos”

Nombre del Indicador.- Que el porcentaje de precisión de inventarios sea igual o mayor a 99.99 % en la empresa Distablasa en el periodo 2010.

Cálculo	Unidad de Medida	Estándar (meta)	Frecuencia	Fuente	Interpretación
PI = Total de existencias según el sistema /total de existencias según toma física x 100 PI= 325.888 / 325.890 x 100 = <b>99,99%</b>	%	≥ 99.99%	Anual	Gerencia General	<b>Brecha %</b>

Elaboración: La autora.



Elaboración: La autora

De acuerdo con los datos de la toma física de inventarios realizados al final del año 2010 confirman el cumplimiento casi en su totalidad de la precisión de inventarios, es decir datos arrojados por el sistema y toma física, existiendo una diferencia mínima de 2 unidades; esto gracias a las políticas que se establecen en cuanto a faltantes y sobrantes; es decir todo lo que sobra se ingresa nuevamente a la Bodega y lo que falta se factura directamente al Jefe Operativo siendo éste responsable absoluto del Inventario.

# **INFORME DE AUDITORIA**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Cuenca, 26 de Julio del 2011

Doctor.

Marlon Zamora

**GERENTE GENERAL DE DISTRIBUIDORA DE TABLEROS DEL ASUTRO S.A.**

En su despacho.-

Estimado Doctor Zamora:

He efectuado la Auditoría de Gestión a las áreas de: Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia Comercial, Área Operativa y Agencia Loja, por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010. Al planificar la Auditoría de Gestión de las áreas antes mencionadas se ha tomado en cuenta el control interno para determinar el alcance de las pruebas de cumplimiento de auditoría con el propósito de expresar mi opinión sobre las áreas examinadas y establecer mejoras en la estructura de control interno a la fecha del informe. El manejo adecuado de la estructura de control interno es responsabilidad directa de la Gerencia General quién deberá tomar todas las acciones para evitar irregularidades; mi labor consiste en expresar mi opinión sobre las áreas examinadas, en base a la Auditoría efectuada.

La Auditoría de Gestión fue realizada de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, ya que el cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo del auditor,

Durante la Auditoría de Gestión realizada se observó algunos aspectos que involucran la estructura de control interno y otros aspectos operacionales que se exponen para su consideración. Estas conclusiones y recomendaciones tienen el propósito de mejorar la estructura de control interno, la eficiencia, eficacia y calidad en las operaciones de la empresa.

Atentamente,

Vanessa Merino Cueva

AUDITOR

## **INDICE DE CONTENIDOS DEL INFORME**

### **CAPITULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

- √ Razones para la Auditoría
- √ Objetivos de la Auditoría
- √ Alcance de la Auditoría
- √ Base Legal de la empresa
- √ Objetivos de la empresa
- √ Estructura Orgánica
- √ Funcionarios Principales

### **CAPITULO II: RESULTADOS DEL EXÁMEN**

- √ Comentario
- √ Conclusión
- √ Recomendación

# **INFORME DE AUDITORIA**

Empresa: Distribuidora de Tableros del Austro S.A.

Periodo: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

Presentación del informe: 26 de julio del 2011

## **CAPITULO I**

### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

La presente Auditoría de Gestión se realizó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas de la República del Ecuador, dichas normas exigen que se notifique y ejecute la Auditoría para proporcionar seguridad razonable en las operaciones de la empresa.

#### **Razones para la Auditoría.**

La Auditoría de Gestión de las principales áreas de la empresa Distablasa, se realizó en cumplimiento con la Orden de Trabajo N° 001.

#### **Objetivos de la Auditoría.**

- Evaluar el sistema de organización y gestión en relación a los planes propuestos.
- Verificar el cumplimiento de actividades de seguimiento, supervisión, evaluación y control.
- Verificar el cumplimiento de los planes y objetivos.
- Evaluar las políticas establecidas y cumplimiento de las mismas.
- Verificar la existencia de métodos y procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de recursos.
- Emitir recomendaciones para mejorar el desempeño empresarial.

## ➤ **Alcance de la Auditoría.**

La evaluación de las áreas: Gerencia General, Comercial, Financiera, Operativa y Agencia Loja del periodo comprendido entre el 1º de enero al 31 de diciembre del 2011.

## **Base Legal de la Empresa.**

Distribuidora de tableros del Austro **DISTABLASA** es una compañía anónima de nacionalidad ecuatoriana, cuyo domicilio legal es la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, República del Ecuador; que fue constituida el nueve de agosto de mil novecientos noventa y cinco, en la notaría octava del cantón Cuenca, aprobada mediante resolución N° 95-3-1-1-329 de la Superintendencia de Compañías de Cuenca. Tiene como órgano de **gobierno máximo a la junta general de accionistas**, pudiendo esta junta establecer, suprimir o fundar tantas sucursales, **agencias** y establecimientos como estimare necesario, en los lugares y ciudades del Ecuador. *(Art. 1,2)*

Su **objeto social** es la comercialización y distribución de productos de madera especialmente la fabricada, producida o importada por las compañías: NOVOPAN del Ecuador S.A. y Contrachapados de Esmeraldas S.A. CODESA, para lo cual podrá celebrar toda clase de actos y contratos permitidos por la Ley. *(Art. 3)*

El plazo de duración de la compañía DISTABLASA es de 50 años, y podrá ser restringido o prolongado por la junta general de accionistas. *(Art. 4)*

Todos los actos jurídicos que la compañía DISTABLASA ejecute se encontrarán bajo la Ley de Compañías y demás reglamentos vigentes en la Legislación ecuatoriana.

El gobierno, la dirección y administración de la compañía, está a cargo de la junta general de accionistas, del Presidente, del Vicepresidente y del Gerente General. *(Art. 21)*

La junta general integrada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la sociedad. La junta general tiene poder para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de los intereses de la compañía; por lo que las decisiones que tomen de acuerdo a los estatutos obligan a todos los accionistas, y no pueden ser revisados sino por la junta general, todo de conformidad con las disposiciones legales. (Art. 22)

Entre las **atribuciones de la junta general** están las siguientes: a) Designar y remover al presidente, vicepresidente, gerente general y comisario de la compañía para el período establecido en el estatuto y fijar sus remuneraciones; b) conocer y resolver acerca de los balances y sus anexos, y los informes que anualmente presente el gerente general y el comisario; c) aprobar el presupuesto anual de la compañía a inicio de cada ejercicio económico; d) resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales; e) acordar las modificaciones al contrato social; f) Interpretar los estatutos; g) Dictar los reglamentos que considere convenientes para la marcha de la sociedad; h) resolver sobre la fusión, transformación, disolución y liquidación de la compañía; i) nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y aprobar las cuentas de la liquidación ; j) acordar el establecimiento de agencias o sucursales de la compañía; k) disponer la prórroga del plazo de la compañía o su disolución anticipada; l) autorizar al gerente general el otorgamiento de poderes generales; m) autorizar la compra, arrendamiento o toma en administración de empresas similares consideradas de interés y provecho por la junta general, n) autorizar la enajenación, cesión, hipoteca o cualquier otro gravamen que se establezca sobre los bienes sociales, o) autorizar la compra y venta de acciones o participaciones de otras compañías que tengan conexión con el objeto social; p) resolver sobre cualquier asunto puesto a consideración por el presidente o gerente general. (Art. 23)

De la fiscalización de la compañía. (Cap. 5º)

Del comisario.- La junta general nombrará un solo comisario que durará un año en el ejercicio de sus funciones, pudiendo ser reelegido indefinidamente. Una persona jurídica, es decir una **firma de auditores que cumpla con los requisitos legales**, para su establecimiento puede ser designado como comisario de la compañía. (Art. 39).

## **OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

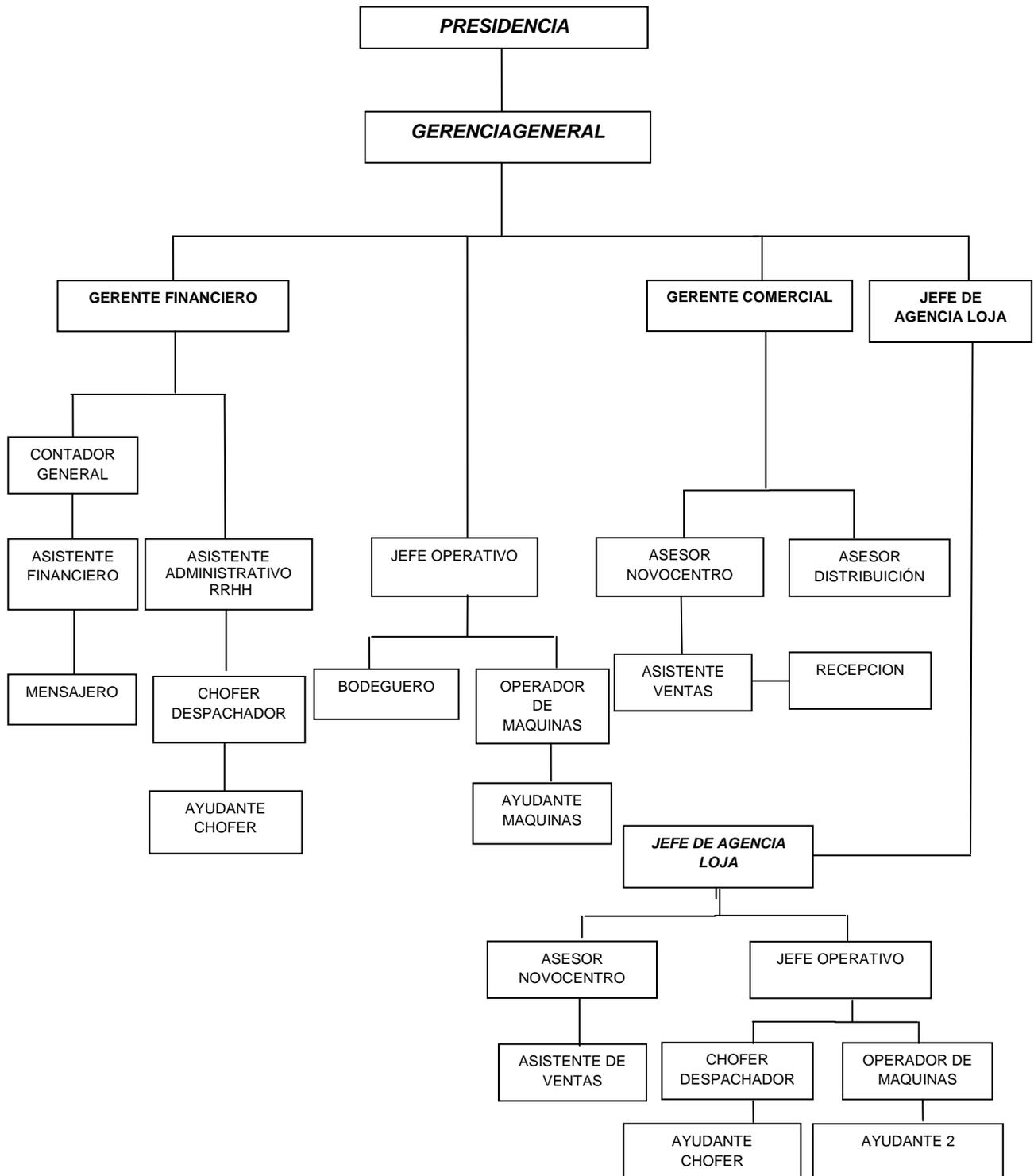
Dentro de su plan estratégico DISTABLASA ha establecido cuatro objetivos de calidad medibles, a saber estos son:

- Satisfacción de clientes       $\geq 85\%$
- Participación en el mercado  $\geq 50\%$
- Capacitación al personal       $\geq 25$  horas / mes
- Capacitación a los clientes       $\geq 25$  horas

Para la medición de estos indicadores se utilizarán diferentes métodos como: la encuesta a clientes, comparación de valores de años anteriores, datos de volúmenes de ventas de la competencia que se encuentren disponibles al público, registro de actividades de capacitación al personal y clientes y, cualquier otro medio que se considere legal y valioso para el fin mencionado.

Nuestro objetivo es convertir a DISTABLASA en una empresa que satisfaga a nuestros clientes bajo estándares óptimos de calidad aplicados a nuestros productos y a nuestros servicios.

## ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DISTABLASA DE LA CIUDAD DE CUENCA



**Fuente:** Política de Calidad / Constitución de la compañía

**Autora:** Vanessa Isabel Merino Cueva

**Nota:** La estructura organizativa de todas las agencias es la misma que la de la Agencia Loja

## **Funcionarios principales de la Empresa.**

### **GERENCIA GENERAL DR. Marlon Zamora**

#### **Responsabilidad de Calidad**

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía.
2. Administración general de los negocios de la Compañía
3. Ejecutar las políticas y estrategias establecidas por la Compañía
4. Elaborar y coordinar el cumplimiento de los presupuestos de ventas y financieros

### **GERENTE FINANCIERO Inq. José Luis Guerrero**

#### **Responsabilidad de Calidad**

1. Ejecutar las Políticas y Estrategias establecidas por Distablasa
2. Administrar los recursos financieros de la empresa, para realizar operaciones como: compra de materiales, adquisiciones de maquinaria y equipos
3. Crear planes financieros para que la empresa pueda funcionar y a lo largo expandir todas sus actividades.
4. Aprobar las solicitudes crédito e ingreso de nuevos clientes al sistema, cumpliendo las políticas establecidas por la empresa.

### **CONTADOR GENERAL Inq. Margarita Lucero**

#### **Responsabilidad de Calidad**

1. Planificar, organizar, dirigir, programar y controlar las actividades del departamento
2. Emitir estados financieros oportunos, confiables y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y otras disposiciones vigentes.
3. Supervisar, evaluar y controlar la emisión de órdenes de pago
4. Revisar reportes o estados financieros y demás documentos contables resultados de la gestión.

## **GERENTE COMERCIAL Ing. Cristhián Merchán**

### **Responsabilidad de Calidad**

- 1- Planificar, supervisar y liderar la actividades comerciales de la compañía
- 2- Investigar y evaluar las condiciones del mercado, identificado fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- 3- Promocionar la comercialización del Mix de productos en el mercado asignado.
- 4- Cumplir con los presupuestos generales de ventas dando el apoyo que corresponda a todas las agencias. Aumentando la cartera de clientes.

## **JEFE OPERATIVO Matriz Sr. Luis Echeverría**

### **Responsabilidad de Calidad**

- 1- Recibir en bodega, materiales, herramientas, repuestos, equipos, etc. Elaborando los informes de ingresos.
- 2- Entregar los despachos de los bienes existentes en bodega, basándose en solicitudes legalmente autorizadas por los responsables.
- 3- Almacenar y custodiar los bienes existentes en bodega, según las normas aceptadas en la empresa y disposiciones del jefe inmediato.
- 4- Participar en el levantamiento del inventario físico de los bienes existentes en la bodega.

## **JEFE DE AGENCIA Loja Lic. Paulina Gutiérrez**

### **Responsabilidad de Calidad**

- 1- Ejecutar las Políticas y Estrategias de Ventas de Distablasa.
- 2- Investigar y Evaluar las condiciones del mercado, identificando fortaleza, oportunidades, debilidades, amenazas.
- 3- Promocionar la comercialización del Mix de productos en el Mercado asignado.
- 4- Cumplir los presupuestos de ventas e incrementar la cartera de clientes.

## **CAPITULO II**

### **RESULTADOS DEL EXÁMEN ESPECIAL APLICADO**

#### ***HALLAZGO N°1.- Auditorías Internas***

##### **CONDICIÓN**

Dentro de la empresa no se cuenta con un Auditor Interno que esté de lleno en la misma, es decir ciento por ciento trabajando en la compañía; el auditor de la fábrica NOVOPAN realiza las auditorías en todas las agencias.

##### **CRITERIO**

La empresa ha tenido un crecimiento considerable y en la última temporada se han abierto nuevas agencias y se tiene proyectadas tres más, por lo que se hace necesario la existencia de un departamento de auditoría interna.

##### **CAUSA**

Poco interés de la dirección de la empresa porque se piensa que con la auditorías que realizadas es suficiente.

##### **EFEECTO**

No se realizan una evaluación adecuada de la estructura de control interno.

##### **CONCLUSIÓN**

Al no contar con un auditor interno se concluye que el control interno no está siendo evaluado adecuadamente, ya que es necesaria la evaluación permanente por el volumen de operaciones y el crecimiento de la empresa.

##### **RECOMENDACIÓN *Al Gerente General***

Se recomienda al Gerente General fortalecer la estructura de control interno de la compañía a través de la creación del departamento de auditoría interna, para dar seguridad razonable a las operaciones de la compañía.

## ***HALLAZGO N°2.- Capacitación al personal***

### **CONDICIÓN**

Durante la presente Auditoría de Gestión, se verificó que no se da capacitación al personal de la empresa.

### **CRITERIO**

El personal de la empresa debe recibir la capacitación adecuada para lograr el crecimiento profesional esperado dando valor agregado a la empresa.

### **CAUSA**

Falta de comunicación con el personal para conocer sus necesidades de conocimiento y crecimiento

### **EFFECTO**

Control inadecuado de recursos humanos y bajo nivel de profesionalismo.

### **CONCLUSIÓN**

Se verificó que no existe control interno adecuado debido a la ausencia de capacitación al personal; siendo uno de los objetivos de calidad manejados por la empresa y sobre todo por la importancia de mantener un recurso humano capacitado y profesional.

### **RECOMENDACIÓN, *Al Gerente General***

Solamente que se cumpla con la planificación para la capacitación del personal según lo presupuestado 25 horas al mes; pero también que la gente pueda expresar abiertamente sus expectativas de crecimiento y capacitación para que con esta información se busque

capacitación adecuada para cada área, con única finalidad de que el personal se sienta a gusto con expectativas reales de crecimiento y sean seres humanos productivos.

### **HALLAZGO N°3.- Evaluación de políticas de créditos**

#### **CONDICIÓN**

La empresa tiene estructurado un procedimiento para la concesión de crédito claramente importante; el seguimiento que debe darse a la evolución económica del cliente permanentemente.

#### **CRITERIO**

Es necesario que dentro del proceso de crédito se esté permanentemente actualizando y revisando la economía del cliente pues es de vital importancia para los intereses de la empresa.

#### **CAUSA**

Cierto grado de confianza en el hecho de que la información recopilada inicialmente se mantendrá de forma indefinida.

#### **EFEECTO**

Problemas de cartera vencida que no se pueden recuperar ni siquiera por la vía legal.

#### **CONCLUSIÓN**

Dentro de la evaluación del control interno se revisó el proceso de créditos, concluyendo que es de vital importancia el que se incluya el debido seguimiento de la economía del cliente sobre todo para evitar problemas futuros y proteger los intereses de la compañía.

#### **RECOMENDACIÓN.-Al Gerente Financiero**

De acuerdo al conocimiento obtenido y la información recopilada se tiene procesos legales para por esta vía recuperar cartera vencida, pero como sabemos el proceso es tedioso y en muchos de los casos toma tiempo, es por esto que es necesario hacer ajustes dentro del proceso de concesión de créditos; para ello se recomienda realizar una actualización

permanente de la economía del cliente, es decir cómo va evolucionando no quedarse con el reporte del buró solicitado al comienzo sino estar en constante monitoreo.

### ***HALLAZGO Nº3.- Organización y control adecuado de la Bodega (Matriz)***

#### **CONDICIÓN**

Distablasa es una empresa que se rige al sistema de gestión de calidad, en dicho sistema se tienen estructurados organigramas para el ordenamiento de la bodega, y políticas para los despachos; sin embargo la bodega de la Matriz se encuentra desordenada y no se tiene un control adecuado del personal que ingresa a la misma.

#### **CRITERIO**

El Jefe Operativo en su calidad de responsable del área general de la bodega, debe exigir los recursos necesarios para el ordenamiento de la misma; así como también debe haber el control adecuado para la gente que ingresa a bodega ya que es fundamental su correcto funcionamiento.

La principal causa de este problema es que se tiene poco interés en el cumplimiento del orden y se confía demasiado en los compañeros de trabajo que son quienes ingresan a la bodega.

#### **EFEECTO**

Inventarios imprecisos, tableros cruzados especialmente las chapas de madera.

#### **CONCLUSIÓN**

Se verificó que en área operativa de la matriz no se está cumpliendo con los procedimientos de manejo de la bodega por lo que se tiene falencias en lo que tiene ver a control interno.

#### **RECOMENDACIÓN 1-*Al Jefe Operativo;***

Ante el espacio insuficiente con el que se cuenta para la organización de la bodega es necesario que el Jefe Operativo como responsable de la Bodega solicite una bodega adicional para colocar cierta cantidad de tableros que tienen poca rotación o de los que se

tengan en demasía, para que se pueda organizar la bodega de acuerdo al organigrama establecido y así podamos evitar cruces u otros inconvenientes.

#### **RECOMENDACIÓN 2-***Al Jefe Operativo;*

El Jefe Operativo debe tener control sobre el personal que ingresa a la Bodega y no exceder la confianza con los compañeros de trabajo, sobre todo para prevenir cualquier alteración del inventario y no caer en conflictos con los mismos.

#### **HALLAZGO N°4.-Comprobar el cumplimiento de las políticas generales de la empresa Agencia Loja.**

#### **CONDICION**

- No se cumplen el proceso establecido para la concesión de créditos
- Existe poca preocupación por las necesidades del personal de la agencia.
- Se incumple el proceso de despachos, Inventarios imprecisos y errados
- Reposición incorrecta de Caja Chica
- Se ingresan respaldos de cartera que no están físicamente
- No se cumple con el organigrama de la Bodega
- No se tiene control del acceso del personal a la Bodega

#### **CRITERIO**

Si bien es cierto que Distablasa es una empresa formal con una estructura definida que maneja estándares de calidad y de gestión en la Agencia Loja, no se cumplen las políticas y procedimientos establecidos en la Agencia Loja, por lo que es necesario hacer los cambios correspondientes para que la agencia mejore su cumplimiento.

#### **CAUSA**

El problema de la agencia radica principalmente en el hecho de que se aplica el criterio del Jefe de Agencia, quien cree que se pueden hacer las cosas incumpliendo los procesos solo por el hecho de que el Gerente General está en la matriz; bajo la justificación de que todo se hace es por los intereses de la agencia y para servir a los clientes de forma efectiva y evitar demoras.

#### **EFFECTO**

Control inadecuado de la Agencia en general, ya que para la empresa es muy importante el cumplimiento estricto de todos los procesos de ventas, crédito, despachos.

## **CONCLUSIÓN**

Es lamentable que en la agencia se incumplan procesos relevantes establecidos por la compañía, desencadenando varios problemas que hacen que prácticamente no exista control interno.

### **RECOMENDACIÓN 1.-** *Al Jefe de Agencia;*

Es importante reconocer que el no cumplimiento de las políticas generales debilita el control interno para lo que se recomienda al Jefe de Agencia en su calidad de principal responsable de la agencia cumplir con los procesos y políticas establecidas, y por el contrario plantear soluciones y propuestas para que se atiendan sus peticiones de forma rápida para que se pueda atender a los clientes.

Atentamente,

Vanessa Isabel Merino Cueva  
EGRESADA DE LA UTPL.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. CONCLUSIONES

- ✦ *Distribuidora de Tableros del Austro S.A, es una empresa formal, bien estructurada que cuenta con un buen sistema de control interno; así como con políticas y reglamentos estructurados, sin embargo no está siendo aplicado correctamente sobre todo en la agencia Loja, lo que provoca niveles de riesgos que hay que tomar en cuenta sobre todo por el Gerente General quien ejerce la administración general de la empresa.*
  
- ✦ *Es importante considerar que las auditorías internas realizadas por el Auditor de Novopan no son suficientes, ya que éstas no está revelando las condiciones reales de la empresa.*
  
- ✦ *No se realizan todas las capacitaciones planificadas para el personal, esto debido al poco interés sobre este tema.*
  
- ✦ *Para el caso del proceso de concesión de crédito dentro del área financiera es necesario realizar ajustes para fortalecerle el mencionado proceso para evitar problemas de cartera vencida.*
  
- ✦ *En el caso singular de la Agencia se concluye que es necesario el adecuado cumplimiento de las políticas propuestas por la empresa, se pueden reconocer las buenas intenciones y el trabajo desarrollado visiblemente reflejado en la cartera de clientes obtenida y el crecimiento de la misma; pero es necesario aplicar correctivos correspondientes.*

■ De acuerdo a las encuestas realizadas por Marquet y al conocimiento obtenido a través de la presente Auditoría, los clientes manifiestan su satisfacción por el servicio y los productos que la empresa ofrece, esto gracias al Sistema de Gestión de Calidad y a los procesos que mantiene la empresa; desde luego siempre habrán cosas que mejorar pero es importante mencionar que Distablasa es un empresa líder en el Austro, que cuenta clientes establecidos permitiendo así que la empresa siga creciendo y fortaleciéndose.

## 2. RECOMENDACIONES

- ✦ *Se recomienda al Gerente General obtener el conocimiento necesario de cómo están funcionando las agencias, para en base a este conocimiento se pueda hacer una reingeniería de la estructura de control interno para que se ponga en práctica a través de un plan específico de trabajo*
- ✦ *La creación de un departamento de Auditoría se hace necesario, debido en primer lugar, al hecho de que la empresa está creciendo y por lo tanto el volumen de operaciones es mayor, de ahí que el Auditor interno podrá tener disponible la información para realizar una evaluación continua del control interno así como también el hecho de poder detectar errores a tiempo y poder corregirlos.*
- ✦ *Siendo Distablasa una empresa sería preocupada por el bienestar del equipo humano, deberá poner en marcha las capacitaciones planificadas para el personal procurando su crecimiento profesional en pro de dar valor agregado a la empresa.*
- ✦ *Del conocimiento obtenido se percibió que el tema de cartera vencida es muy sensible tanto para los dueños de la empresa como para el Gerente General, por lo que es necesario la implementación de ajustes dentro del proceso de concesión de crédito para reducir el porcentaje de cartera vencida y desde luego los tediosos procesos judiciales.*
- ✦ *Para el caso específico de la Agencia Loja considero que se deben establecer las correspondientes responsabilidades ante el incumplimiento de las políticas generales de la empresa, pero además incrementar los controles clave y agilizar los procesos para que se atiendan las necesidades de la agencia para que no hayan excusas a hora de no cumplir con las reglas.*

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Andrade Puga, R. (1998). *Auditoría, teoría básica-enfoque moderno*. Loja, Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.

Casal, A. M., Hourcle, R. A., Lattuca, A. J., López, R. D., Lores, J., Nacuzzi, R. M., y otros. (1999). *Auditoría, temas seleccionados*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Estupiñán Gaitán, R., & Estupiñán Gaitán, O. (Edits.).

ROBBINS, S. P., & DECENZO, D. A. (2002). *Fundamentos de Administración* (3 era ed.). Mexico D. F.: Pearsons Educación.

Whittington, O. R., & Pany, K. (2000). *Auditoría, un enfoque integral* (12a ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: Irwin McGraw-Hill.

Whittington, O. R., & Pany, K. (2005). *Principios de auditoría* (14ª ed.). Mexico D.F.: Mc. Graw Hill.

# ANEXOS