



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

**Auditoría de Gestión para Novocentro Zamora de la ciudad de Zamora,
periodo 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Alverca Calva, Yuri Edita

DIRECTOR: Solano de la Sala Torres, María Augusta, Mgtr

CENTRO UNIVERSITARIO ZAMORA.

2015.



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Mgtr.

María Augusta Solano de la Sala Torres.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Auditoría de Gestión para Novocentro Zamora de la ciudad de Zamora, periodo 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, realizado por Alverca Calva Yuri Edita, ha sido orientado y revisado durante su ejecución minuciosamente, por lo que autorizo su presentación.

Loja, 3 de Agosto del 2011.

f).....

Mgtr. María Augusta Solano de la Sala Torres

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Alverca Calva, Yuri Edita declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: Auditoría de Gestión para Novocentro Zamora de la ciudad de Zamora, periodo 1 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010, de la Titulación: **Licenciado en Contabilidad y Auditoría Contador Público Auditor**, siendo María Augusta Solano de la Sala Torres el director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.
Autor: **Alverca Calva, Yuri Edita**
Cédula: **1900396563**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis a mis hijos, a mi esposo quienes son la razón de mi vida y mi superación, a mis padres y a mis hermanos quienes de una u otra manera me brindaron su apoyo.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja Extensión Zamora por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, a través de la Educación presencial.

A la Doctora María Augusta Solano de la Sala Torres por saber guiarme para poder concluir la presente tesis de grado.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera me colaboraron para culminar con mi trabajo.

La autora.

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
RESUMEN	1
EXECUTIVE SUMMARY	2
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	
1.1. Descripción de la empresa.....	3
1.1.1. Reseña histórica	3
1.2. Base legal	5
1.3. Organigrama estructural y funcional Novocentro Zamora.....	6
1.3.1. Organigrama Estructural de Novocentro Zamora	6
1.3.2. Organigrama Funcional.....	6
1.4. Plan estratégico	10
1.4.1. Misión	10
1.4.2. Visión	10
1.5. Objetivos.....	10
1.5.1. Objetivos generales	10
1.5.2. Objetivos específicos	10
1.6. Principios y valores	11
1.6.1. Principios	11
1.6.2. Valores.....	11
CAPITULOII: MARCO CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
2.1. Generalidades de la Auditoría de Gestión.....	13
2.1.1. Orígenes	13
2.1.2. Concepto.....	13
2.1.3. Importancia	17
2.1.4. Enfoque	18
2.1.5. Objetivos y Propósitos de la Auditoría de Gestión.....	18
2.1.6. Alcance de la Auditoría de Gestión.....	20
2.1.7. Beneficios de la Auditoría de Gestión.....	20
2.2. Proceso de Auditoría de Gestión.....	21
2.2.1. Fases.....	21
2.2.1.1. FASE I. Diagnóstico y Conocimiento Preliminar.....	22

2.2.1.2.	FASE II. Planificación específica.....	23
2.2.1.3.	FASE III. Ejecución	25
2.2.1.4.	FASE IV. Comunicación de Resultados	25
2.2.1.5.	FASE V. Seguimiento	26
2.3.	Matriz FODA	27
2.3.1.	¿Porqué usar una herramienta como ésta?	27
2.3.2.	¿Cómo usar esta herramienta?.....	27
2.4.	Cuadro de Mando Integral.....	28
2.4.1.	Definición y Concepto	28
2.4.2.	Beneficios	29
2.5.	Indicadores para la Auditoría de Gestión	30
2.5.1.	Concepto.....	30
2.5.1.1.	¿Por qué se utilizan?	30
2.5.1.2.	¿Cómo es su composición?	31
2.5.1.3.	¿Qué miden?	31
2.5.1.4.	Características que debe reunir un indicador	31
2.5.2.	Clases de Indicadores de Gestión.....	32
2.6.	Herramientas para la Auditoria de Gestión.....	32
2.6.1.	Control Interno	32
2.6.1.1.	Definición de Control Interno	32
2.6.1.2.	Tipos de Control Interno.....	33
2.6.1.3.	Métodos de Evaluación del Control Interno	34
2.7.	Riesgo de Auditoría de Gestión.....	35
2.7.1.	Definición	35
2.8.	Principales pruebas para efectuar una auditoría de gestión.....	37
2.9.	Principales Técnicas de Auditoría	38
2.9.1.	Conceptos y definiciones	38
2.9.1.1.	¿Qué son las técnicas de Auditoría?.....	38
2.9.1.2.	¿Qué son los procedimientos de auditoría?	38
2.9.2.	Técnicas que se aplican en un trabajo de auditoría.....	38
2.9.2.1.	Técnicas verbales o testimoniales.....	38
2.9.2.2.	Técnicas Documentales	39
2.9.2.3.	Técnicas Físicas	39
2.9.2.4.	Técnicas Analíticas	40
2.9.2.5.	Técnicas Informáticas	40
2.10.	Papeles de trabajo	41
2.10.1.	Definición	41

2.10.2.	Objetivo e Importancia	41
2.10.3.	Estructura general de los papeles de trabajo	42
2.10.4.	Propiedad de los papeles de trabajo	42
2.10.5.	Clases de papeles de trabajo	42
2.11.	La evidencia	43
2.11.1.	Clasificación	43
CAPITULO III: APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN ALA		
EMPRESA NOVOCENTRO ZAMORA DE LA CIUDAD DE		
ZAMORA, PERÍODO 2010.		
3.1.	Diagnóstico y Planificación Preliminar	49
3.1.1.	Programa de Auditoría Preliminar	50
3.1.1.1.	Conocimiento Preliminar	52
3.1.1.2.	Medición de Riesgos Preliminar	63
3.1.1.3.	Análisis FODA para el Área Comercial	65
3.2.	Fase II Planificación Específica	69
3.2.1.	Programa Específico de Auditoría	69
3.3.	Fase III Ejecución	81
3.3.1.	Programa de Ejecución	81
3.3.1.1.	Aplicación del Cuestionario de Auditoría	82
3.3.1.2.	Medición del Nivel de Riesgo y Nivel de Confianza	86
3.3.1.3.	Programa para la Aplicación de Indicadores de Gestión	88
3.3.1.4.	Papeles de Trabajo para la aplicación de los Indicadores de Gestión	90
3.3.1.5.	Fichas Técnicas	103
3.3.1.6.	Determinación de Hallazgos	119
3.4.	Fase IV Comunicación de Resultados	125
3.4.1.	Programa para Comunicación de Resultados	125
3.4.1.1.	Informe de Auditoría	126
Conclusiones		135
Recomendaciones		137
Bibliografía		138
Anexos		140

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación titulado **“Auditoría de gestión para Novocentro Zamora de la ciudad de Zamora. Periodo 2010.”**, está desarrollado en base a los principios básicos de investigación metodológica; es una investigación de campo, la misma que se acopla en tres capítulos, que contienen en resumen lo siguiente:

Describe los antecedentes de la institución, abarca el conocimiento de los aspectos generales de la empresa que incluye la base legal, el aspecto histórico y su estructura orgánica – funcional, los objetivos, misión, visión y valores institucionales.

Seguidamente describe la metodología para la ejecución de una auditoría de gestión, sobre el cual se va a enmarcar el examen de auditoría aplicado, enfocándose principalmente en sus fases que son: Planificación, Ejecución y Comunicación de Resultados.

Y posteriormente contempla la aplicación práctica de la auditoría de gestión, se emplean los elementos necesarios para desarrollar todas las fases de auditoría.

Se comunican los hallazgos y se emiten las recomendaciones adecuadas y oportunas para dichos hallazgos.

Finalmente, se plantean conclusiones y recomendaciones, y se emiten sugerencias importantes, fruto del análisis del tema estudiado.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper titled "Audit Novocentro management of the city of Zamora Zamora. 2010. Period "is developed based on the basic principles of research methodology; is a research field that couples the same three chapters, containing in summary the following:

Describe the history of the institution, including the knowledge of the general aspects of the company including the legal basis, the historical aspect and organizational structure - functional, objectives, mission, vision and institutional values.

Then describes the methodology for the implementation of a management audit, on which will frame the applied test audit, focusing primarily on its stages are: planning, execution and communication of results.

And then considers the practical application of the audit, the elements are used to develop all phases of audit.

Communicate findings and issued me appropriate and timely recommendations for these findings.

Finally, conclusions and recommendations are made, and important suggestions result of the analysis of the subject studied are issued.

1.1. Descripción de la empresa.

1.1.1. Reseña Histórica.

NOVOPAN fue fundada en 1978 por tres visionarios, cuyos nombres merecen recordarse con gratitud y afecto: César Álvarez Barba, Juan Vilarrasa Alsina y Andrés Chiriboga León. Los tres fueron los pilares de esta empresa, porque tuvieron fe en el Ecuador y en sus potencialidades. Los tres conformaron un equipo sólido que permitió hacer muchas cosas. Los tres dejaron huella ejemplar y profunda, porque comprendieron y pusieron en práctica los tres elementos que componen el éxito de cualquier actividad humana: objetivos claros, pasión por la obra y ética en la conducta.

El montaje de esta planta constituye un record entre fábricas similares. Luego de concluidos los estudios y la compra de equipos, se inició la construcción de 17.000 metros cuadrados de galpones, en 11 hectáreas de terreno en mayo del 2006.

La maquinaria llegó en septiembre y el 17 de marzo 2007, nació el primer tablero, a los diez meses de iniciada la construcción. La capacidad de producción se triplicó, con lo cual podemos ofrecer a nuestros clientes, en el Ecuador y en la región, tableros de alta calidad, en volúmenes necesarios para cubrir la demanda del mercado.

La materia prima que utiliza esta planta proviene únicamente de bosque plantado de pino, eucalipto y material reciclado como: viruta, aserrín, desperdicios de aserraderos y fábricas de muebles. Al reciclar subproductos de madera, se elimina la contaminación ambiental que ocasionaban dichos productos al ser quemados o desechados en los ríos y esteros.

Esta industria cuenta con bosques propios, consorcios con instituciones públicas y privadas, pequeños y grandes agricultores, fomentando la siembra de árboles. El propósito fundamentalmente ha sido el tratar de proporcionar a nuestro país nuevas fuentes de trabajo, en áreas rurales que eviten la migración hacia las ciudades, sembrando nuestros bosques en tierras de agricultores y de comunidades.

En el Ecuador, los bosques de pino y eucalipto crecen más rápidamente que en otras regiones del mundo, por las condiciones climatológicas, calidad del suelo y luminosidad. El Ecuador dispone de un gran potencial maderero. El país tiene 1'500.000 hectáreas de tierras con vocación forestal. No es aventurado soñar que, algún día, las exportaciones de petróleo puedan ser sustituidas, de manera más sustentable, con productos maderables, provenientes de la reforestación.

La tecnología pura no resuelve todos los problemas, si falta la capacidad humana que sabe inventar y solventar los imprevistos. Cada industria como ésta tiene un proceso complicado, con algo propio y diferente. Nos hemos visto obligados a poner en ejecución también un liderazgo para vencer las etapas, para definir con quien trabajar, para crear el equipo adecuado y para saber tomar las medidas oportunas en función de las metas propuestas.

Los productos Pelikano (MDF) que fabrica Novopan se comercializan en el continente Americano. En Ecuador, a través del canal de distribución, por medio de sus agencias Distablasas que se encuentran ubicadas en tres Ciudades que son: El Oro, Cuenca y Loja; estas agencias son las encargadas de distribuir a precio de fábrica a todos los 36 Novocentros siendo éstos los distribuidores autorizados que cubren todo el territorio Ecuatoriano, entre ellos se encuentra NOVOCENTRO ZAMORA ofreciendo el servicio de venta de tableros, así como corte, canteado, modulación y asesoramiento en cuanto a diseño.

Los productos que ofrece Novocentro Zamora son los siguientes:

Productos:

- Venta de tableros **MDP** (Medium Density Particleboard) tablero de partícula de densidad media. Es el resultado del uso intensivo de tecnología de prensas continuas, de modernos clasificadores de partículas y avanzados software de control.
- Venta de tableros **MDOKOR** que es un producto para ser usado en interiores: muebles de cocina, closet, oficina, hogar, hospitales, y centros comerciales.
- Venta de tableros **MDP TROPICAL** que es un producto con excelentes propiedades mecánicas y de resistencia a la humedad.
- Venta de tableros **MDP FORMALETA** es un tablero de partículas diseñado para encofrados, elaborado con resina M.U.F. que lo hace resistente a la humedad.
- Venta de tableros **MDF** es un tablero que tiene un perfil de densidad uniforme y con una superficie suave sin imperfecciones.
- Venta de tableros **Fibro Panel Decorativo** es un tablero de MDF enchapado por ambas caras con chapas de madera natural importadas y nacionales
- Venta de tableros **Fibra Kores** un MDF termo fundido con un laminado melamínico de alta calidad y resistencia superior. Lo que hacen de fibrakor un tablero de alta durabilidad y versatilidad con varias posibilidades de aplicación

- Venta de tableros **Novo Fondo** es un tablero de MDF de 3.5mm. de espesor revestido en una de sus caras, con lámina decorativa de alta calidad ideal para fondo de cajones, respaldo de muebles, revestimientos especiales
- Venta de tableros **MDFRanurados** es un nuevo concepto para la exhibición de productos en grandes tiendas, locales comerciales y vitrinas.

MDFPelikanoranurado entrega a diseñadores, decoradores y arquitectos, un panel con múltiples ventajas, en que se combina el máximo aprovechamiento de los espacios con una decoración que destacaba

Servicios:

- Asesoría comercial
- Cortes
- Asesoría en diseño
- Chapeado o Canteado
- Bisagrado
- Optimización de Cortes.

1.2. Base Legal

Novocentro Zamora adquiere el convenio de distribución o la franquicia de Novopan para la distribución de todos los productos que ofrece el mismo, el 17 de Noviembre del 2008. Para satisfacer las necesidades de los clientes Novopan, cuenta con el respaldo de un sistema de mejoramiento continuo de calidad basado en la norma ISO9001:2000 y estándares internacionales; por lo que Novocentro Zamora cuenta con este respaldo; así mismo las principales normas bajo las cuales opera Novocentro Zamora son las siguientes:

Leyes

- -Ley Orgánica de Régimen tributario
- -Leyes y Ordenanzas Municipales

Organismos de Control

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Servicio de Rentas Internas

Organismos Gremiales

- Cámara del Artesano de Zamora Chinchipe

1.3. Organigrama estructural y funcional de Novocentro Zamora

1.3.1. Organigrama Estructural de Novocentro Zamora.

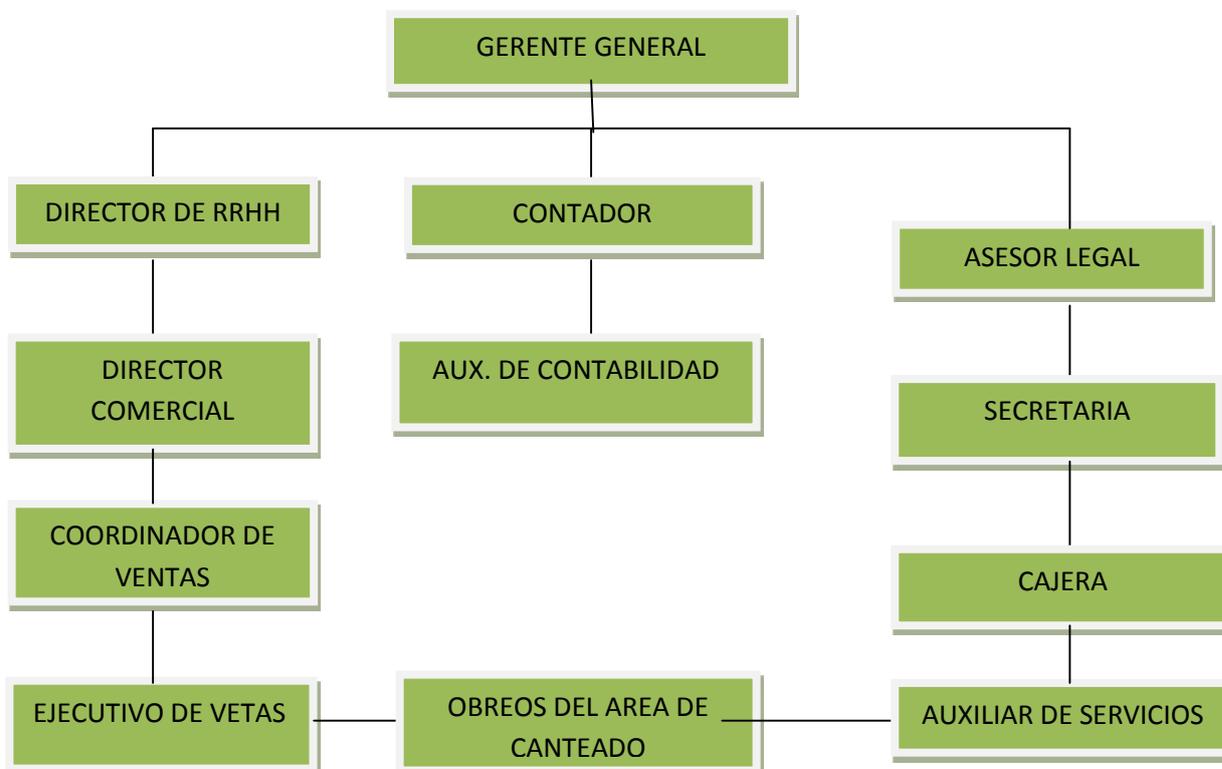


Figura Nº 01

Fuente: Jefe de Recursos Humanos de Novocentro Zamora de la ciudad de Zamora.

Elaborado por: Yuri Alverca.

1.3.2. Organigrama Funcional

Gerente General

Funciones:

- Organizar e implementar una administración eficiente en la empresa
- Vigilar el cumplimiento de las metas y propósitos planteados
- Crear un grupo de trabajo armónico para hacer de su empresa una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
- Estimular la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- Analizar y evaluar, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.

Director de Recursos Humanos

Funciones:

- Gestionar los procesos relacionados con la incorporación, mantenimiento y desvinculación de las personas de la empresa (Administración de Personal).
- Atraer a las personas con los perfiles más adecuados para cubrir las vacantes que existan en la empresa
- Facilitar la incorporación e integración del personal dentro de la organización
- Estimular, involucrar y fidelizar a los trabajadores para favorecer su compromiso con la organización a través de la motivación.

Director Comercial

Funciones:

- Efectuar la selección del personal del departamento comercial.
- Realizar la elaboración del presupuesto de ventas anual.
- Definir la política de precios y condiciones comerciales.
- Asesorar y dirigir a los vendedores.
- Hacer un seguimiento de la ejecución del Plan de Marketing

Contador

Funciones:

- Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido.
- Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación.
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias.
- Asesorar a la Gerencia en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.
- Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.

Asesor Legal

Funciones:

- Prestar asesoría y asistencia legal a la Gerencia General y a las diferentes unidades orgánicas de la empresa.
- Revisar bases respecto de la ley de contrataciones y adquisiciones
- Elaborar contratos de trabajo

- Participar en reuniones con asesores externos para coordinar el avance de los procesos; y las próximas acciones a realizarse, en temas civiles, laborales, penales, registrales y administrativos.
- Realizar toda función o encargo que le asigne el Gerente General, además de las que le correspondan según lo establecido por la normatividad vigente y disposiciones de la Empresa.

Coordinador de Ventas

Funciones:

- Implementar los mecanismos de venta necesarios para la comercialización de los productos MDF.
- Procurar las mejores condiciones de venta de los productos y servicios que ofrece Novocentro Zamora
- Cuidar el orden y limpieza del área de exhibición de los tablero MDF
- Realizar con toda anticipación, los pedidos de tableros y demás productos que se estén agotando o se hayan agotado.

Auxiliar de Contabilidad

Funciones:

- Realizar el pago de sueldos a todos los trabajadores de la empresa
- Efectuar el pago servicios básicos (agua, luz, teléfono).
- Elaborar informes contables o financieros.
- Hacer la preparación de las declaraciones tributarias.

Secretaria

Funciones:

- Enviar y recibir la información de manera oportuna a la Gerencia.
- Atender y orientar a los clientes que soliciten información acerca de los productos y servicios que Novocentro ofrece de una manera cortés y amable.
- Obedecer y acatar las órdenes que emita la gerencia.

Ejecutivo de Ventas

Funciones:

- Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional de los tableros que estén en oferta o tengan descuentos.
- Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a los clientes.

- Actuar como vínculo activo entre la Empresa y sus clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas de negocios de promoción.
- Controlar la evolución del consumo de los clientes.

Cajera

Funciones:

- Facturar y realizar el cobro de los productos vendidos
- Custodiar el dinero recaudado
- Realizar los reportes diarios de entrada y salida de efectivo al departamento de contabilidad.

Obreros del área de canteado

Funciones:

- Usar adecuadamente, de acuerdo con su naturaleza y los riesgos previsible, las máquinas, aparatos, herramientas, sustancias peligrosas y equipos de transporte con los que desarrollan las actividades de canteado y bisagrado.
- Utilizar correctamente los medios y equipos de protección facilitados.
- No poner fuera de funcionamiento y utilizar correctamente los dispositivos de seguridad existentes.
- Mantener limpio y ordenado su entorno de trabajo, localizando los equipos y materiales en los lugares asignados.
- Sugerir las medidas que considere oportunas en su ámbito de trabajo para mejorar la calidad, la seguridad y la eficacia del mismo.

Auxiliar de Servicios

Funciones:

- Realizar encargos y recados de carácter oficial.
- Efectuar la recogida y entrega de documentación y/o correspondencia.
- Llevar a cabo la apertura y cierre de puertas y control de llaves y de acceso de personal a las instalaciones de la empresa.
- Encender y apagar luces y otras instalaciones que no dispongan de mecanismos automáticos que las regulen.
- Realizar el suministro, traslado, montaje y desmontaje de material, mobiliario y equipamiento dentro de las instalaciones utilizando para ello los medios adecuados.
- Conocer, controlar y vigilar el estado de los locales y el funcionamiento de las instalaciones.

- Realizar funciones básicas de mantenimiento de las instalaciones de la empresa
- Efectuar la colocación de cuadros, carteles y gigantografía sobre la publicidad que se efectuó
- Realizar las tareas necesarias, afines a la categoría del puesto, que, por razones del servicio, les sean encomendadas por sus superiores.

1.4. Plan estratégico.

1.4.1. Misión

Novocentro Zamora forma parte de un grupo forestal camino a la excelencia que con alta tecnología que genera, procesa y optimiza el uso del recurso natural entregando productos de madera de óptima calidad y valor agregado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

1.4.2. Visión

Competir dentro de normas y conductas éticas para la superación y bienestar de accionistas y la comunidad, respetando la naturaleza y su biodiversidad, siendo nuestro objetivo convertir a nuestras empresas autosustentables en el abastecimiento de su materia prima.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivos Generales

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciendo productos y servicios de calidad logrando de esta manera la optimización de sus recursos monetarios.
- Ofrecer a nuestros clientes una amplia gama de servicios en la línea de tableros y productos complementarios.
- Fomentar la industria del mueble ofreciendo asesoría profesional y oportuna a nuestros clientes.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Contar con personal altamente capacitado para brindar una mejor atención al cliente.
- Convertirse en los pioneros de la provincia en ventas de productos y servicios MDF.
- Fortalecer la estructura organizacional y funcional de la empresa.
- Ofrecer productos que ayuden a mejorar la calidad de vida de los clientes.

1.6 .Principios y Valores

1.6.1.Principios

“Son el conjunto de valores fundamentales por los que se rigen los hechos de la empresa tanto a nivel interno como externo, en las relaciones de la empresa con sus clientes, proveedores, accionistas, colaboradores y en general a la sociedad que debe servir”.¹

Los principios que la empresa ha establecido para guiar el accionar entre sus miembros son los siguientes:

- Evolución constante para alcanzar la excelencia personal y organizacional
- Enfoque en la satisfacción del cliente
- Brindar confianza y generar credibilidad a las partes interesadas.
- Fomentar la iniciativa, la pro actividad, y la creatividad en todos los colaboradores

1.6.2. Valores

“En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización, del propósito para el cual fue creada, y de su proyección en el futuro; para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.”²

Debido a que en Novocentro Zamora no se tienen definidos los valores que serán orientadores de la conducta del personal de la empresa me permito citar los siguientes:

- **Honestidad**

Al cumplir siempre con el trabajo, utilizar el tiempo laboral para realizar las tareas propias del cargo con el mejor esfuerzo y esmero, haciendo buen uso de los recursos, evitando el desperdicio y con el cuidado debido.

- **Responsabilidad**

Al conocer y cumplir los deberes y obligaciones del puesto que desempeña, con la normativa interna, procedimientos, plazos etc.; además de conocer los parámetros con base en los cuales se evaluará su desempeño y al asumir las consecuencias de las acciones y decisiones.

¹ Marcelo G. Navas. (2005). Marco Normativo de la Auditoría y Sistemas de Gestión de la Calidad.

² Enrique B.(2007). Auditoría Administrativa y Gestión Estratégica del Cambio. Mexico Edit. Pearson Educación.

- **Respeto y Buen Trato**

Al demostrar capacidad de brindar la atención, cortesía y trato adecuado a cada persona con la cual se relaciona como producto de su trabajo, además de propiciar un ambiente de armonía, colaboración y de gran calidad humana con sus compañeros de trabajo.³

³Información obtenida de la Empresa Novocentro Zamora de la ciudad de Zamora del Área de Recursos Humanos.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

A continuación se presenta el marco conceptual y los fundamentos metodológicos para aplicar la auditoría de gestión a la empresa Novocentro Zamora, de la ciudad de Zamora. En el desarrollo de este capítulo, es muy importante mencionar algunos conceptos para tener un conocimiento más profundo acerca de lo que representa efectuar una auditoría de gestión para luego abordar con los procedimientos correspondientes.

2.1. Generalidades de la Auditoría de Gestión

2.1.1. Orígenes

El origen exacto de la auditoría es muy controvertido, se conoce que en Inglaterra en el siglo XV se precisaba de las opiniones de auditores para asegurarse de que no se produjeran fraudes en los registros. Hay evidencias del surgimiento de la auditoría independiente en Inglaterra por los años 1840.

Por el año 1957 surgió la auditoría administrativa con la finalidad de evaluar la calidad de la administración, esto es la planificación, la organización, la dirección y el control de las entidades. Durante la década del 70 surgió la necesidad de las administraciones gubernamentales de conocer acerca del desempeño de sus entidades, ya que a través de los informes financieros esto no era viable y nació la auditoría de gestión.⁴

2.1.2. Concepto.

La auditoría de gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas. Distintos estudiosos de la auditoría han realizado su propia definición de auditoría de gestión. A continuación se detallan las siguientes:

Norbeck: "La Auditoría de gestión es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos".

⁴Rojas, D. (2011). Perú. Cómo hacer una Auditoría de Gestión en Protección del trabajo e Higiene de una Empresa. Disponible en: <http://www.nosbi.com/como-hacer-una-auditoria-de-gestion>
Consulta efectuada el: 3 de marzo del 2011, 10h30 am.

William P. Leonard: “La auditoría de gestión puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

E. Hefferon: “Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”.

Fernández Arena J.A sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución.

El Instituto Of. Internacional Auditors expresó en su Statement Of Responsibilities de 1947, que la Auditoría de gestión tiene que ver con la evolución de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización y control, logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

Según Res. 44/90 y decreto ley 159 / 1995, la Auditoria de Gestión u Operacional se define como: “El examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencias y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas”.

Teniendo en cuenta que los elementos básicos principales, según lo planteado en la definición anterior, son la economía, la eficiencia y la eficacia podemos decir que:

Esta auditoría tiende, entre otros propósitos, a determinar:

- Si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades o funciones;
- Si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- Las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Este tipo de auditoría se dirigirá, en forma selectiva, a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere conveniente, para lo cual se tomarán como base, los siguientes elementos:

1. Economía

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

Es decir:

- los recursos idóneos;
- en la cantidad y calidad correctas;
- en el momento previsto;
- en el lugar indicado; y
- al precio convenido.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

Para conocer si se cumple lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar, entre otros aspectos, si la entidad invierte racionalmente los recursos, a saber, si:

- Utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad;
- Ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o por deficiencias en condiciones de almacenaje y de trabajo;
- Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria;
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.; y
- Si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

2. Eficiencia

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Entre otros, debe lograr:

- que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajustan a las mismas;
- que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos;
- que las normas de trabajo sean correctas;
- que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas;
- que se cumplan los parámetros técnicos – productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida; y
- que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros materiales y naturales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó su gestión.

3. Eficacia

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

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos.

Debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado (clientes).

Interrelación de las 3 "E"

Estos tres elementos (economía, eficiencia y eficacia) deben relacionarse entre sí, al ser expuestos los resultados de la entidad en el informe de auditoría; tomando en cuenta que:

- **Economía:** Insumos correctos al menor costo.
- **Eficiencia:** Insumos que producen los mejores resultados
- **Eficacia:** Resultados que brindan los efectos deseados.

Además, deben incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la costeabilidad o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo.

Debe tenerse en cuenta que la auditoría de gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad, sino que responde a un examen mucho más profundo al no limitarse sólo a mostrar cifras o explicaciones. Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir, el ***precio del incumplimiento***.

Asimismo, se deberá tener en cuenta la interrelación de los tres elementos (economía, eficiencia y eficacia) con relación a la planificación, control y uso de todos los recursos de la entidad.⁵

2.1.3. Importancia

Por sus características la auditoría de gestión, constituye una herramienta fundamental en las organizaciones, y su importancia está dada puesto que impulsa su crecimiento, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y sobre todo, realizar un análisis causa – efecto que concilie en forma congruente los hechos de las ideas.

⁵. Oficina Nacional de Auditoría. (1998). Cuba. Guía Metodológica para la Realización de Auditorías de Gestión. Disponible-en: http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Auditor%C3%ADa/06_Auditor%C3%ADa%20Gesti%C3%B3n/AG_04_DEFINICION%20AUDITORIA%20GESTION.htm
Consulta efectuada el: 5 de marzo del 2011, 17h15 pm.

2.1.4. Enfoque

Este tipo de auditorías son un enfoque integral, por tanto se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, porque está considerada como una adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización efectiva o provechosa en la producción de bienes, servicios u obras en la calidad y cantidad esperados y que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.⁶

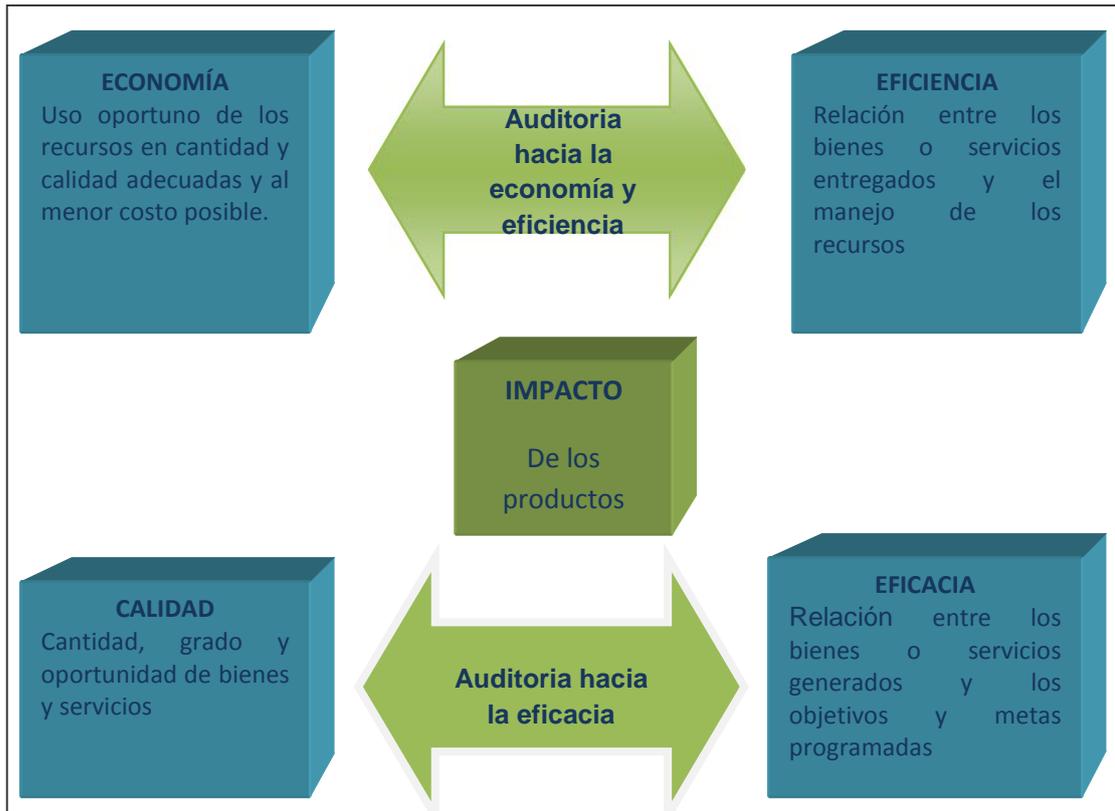


Figura Nº 02

Fuente: López, S. (2006). Auditoría de gestión como herramienta para evaluar
Elaborado por: Yuri Alverca.

2.1.5. Objetivos y Propósitos de la Auditoría de Gestión

Objetivos:

Los principales objetivos son:

- Determinar si los objetivos y metas han sido logrados.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar el grado en que la organización y sus empleados controlan y evalúan la calidad tanto en los productos que ofrecen como en los bienes adquiridos.

⁶ López, S. (2006). Auditoría de gestión como herramienta para evaluar
Disponibile en: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/.../4/Capitulo%20%23%203.doc>
Consulta efectuada el: 10 de marzo del 2011, 13h30 pm.

- Verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos y financieros) fue la correcta para maximizar los resultados.
- Establecer el grado en que la organización y sus empleados han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignadas.
- Producir un informe integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante un período de tiempo determinado.

Propósitos:

Entre los propósitos tenemos los siguientes:

- Determinar si los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar la existencia y cumplimiento de objetivos, políticas adecuadas y la confiabilidad de la información.
- Comprobar si la empresa adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la empresa alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- Conocer las causas de ineficiencia o prácticas antieconómicas.

2.1.6. Alcance de la auditoría de gestión

El alcance tiene que ver con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar todos los procesos en su totalidad, o solo uno de ellos. Por otro lado el alcance también puede estar referido al periodo a examinar: puede ser de un año, de un mes, de una semana y podría ser hasta de varios años.

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares. No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.

Por otro lado la auditoría de gestión examina en forma detallada cada proceso operativo, administrativo y financiero de la empresa, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- Logro de los objetivos empresariales, la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la empresa.

- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o costosos, duplicación de esfuerzos de empleados, exceso de personal con relación al trabajo a efectuar.⁷

2.1.7. Beneficios de la Auditoría de Gestión.

Los problemas administrativos y las dificultades operacionales pueden detectarse antes de que suceda por lo que le permite a la organización evitar mayores costos a causa de las deficiencias detectadas.

Representa otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados ya que una de las causas del fracaso en los negocios se debe a una pobre administración.

Le permite a la empresa recomendar ciertas medidas para mejorar la situación presente.

Descarga a la dirección de obligaciones importantes dedicándose a asuntos no delegables.

Extiende la función auditora a toda la empresa.

Asegura información detallada y objetiva.

Obliga a la empresa a replantear situaciones en una fuente continua y saludable de nuevas ideas y aplicaciones.

Por lo que podemos resumir que mediante esta auditoría se le ayuda a la administración a reducir los costos, aumentar las utilidades y aprovechar mejor los recursos humanos, materiales y financieros.⁸

⁷Maldonado, L. (2005). Auditoría De Gestión Como Herramienta Para Evaluar Los Procesos Administrativos, Financieros Y Operativos De Las Pymes Empresas De Servicio
 Disponible en: <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/5656>
 Consulta efectuada el: 15 de febrero del 2011, 11h25 am.

⁸Gallart, Y. (2008). Cuba. Auditoría de gestión para el área financiera de la empresa eléctrica-Auditoría y Control Interno.
 Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm>
 Consulta efectuada el: 12 de marzo del 2011, 20h45 pm.

2.2. Proceso de Auditoría de Gestión.

El auditor calificado, competente o facultado para realizar la auditoría, debe sujetarse al cumplimiento de las siguientes fases que comprende el proceso:

2.2.1. Fases.

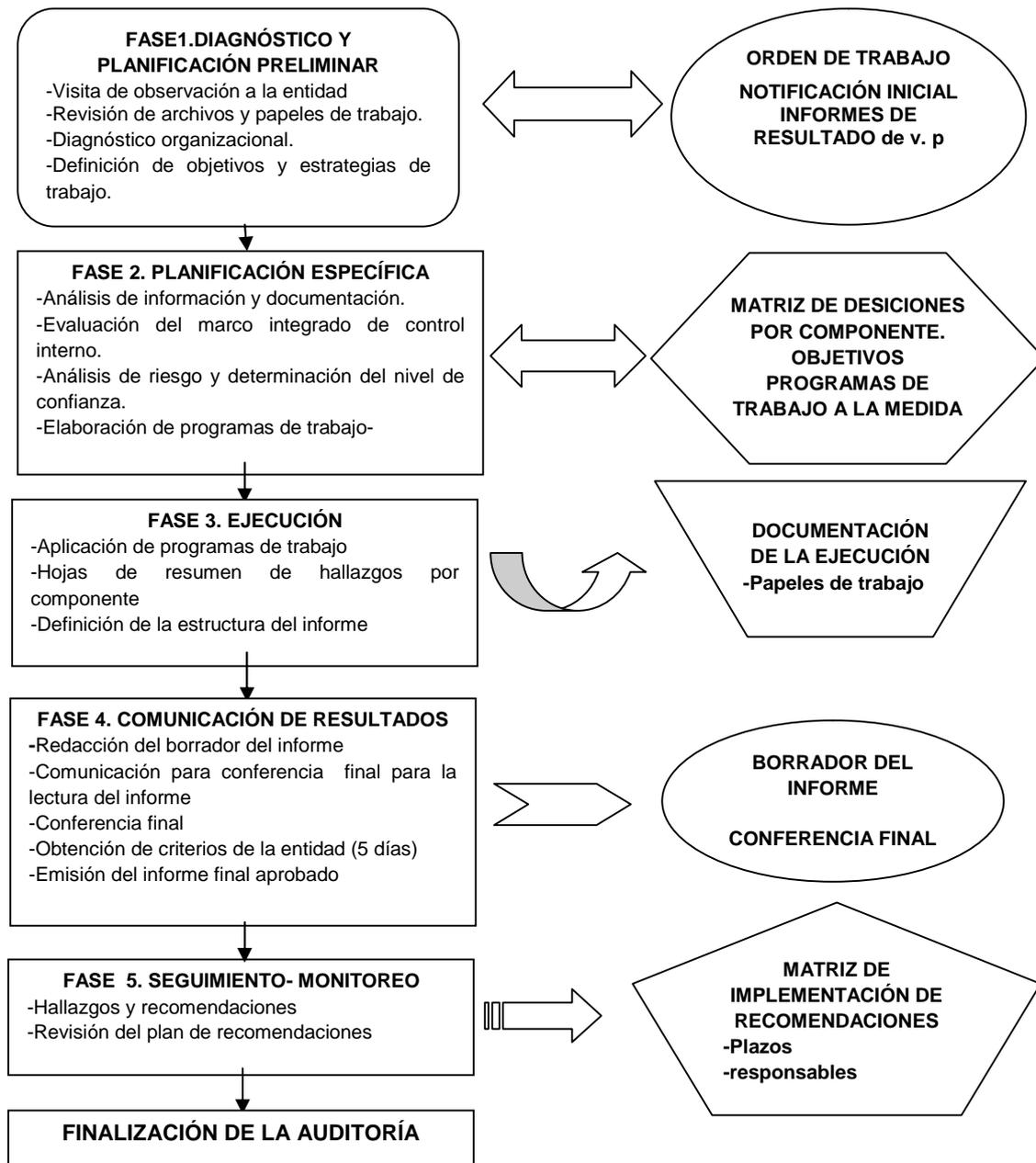


Figura. Nº 03. Fases de la auditoría

Fuente: Marco Normativo de la Auditoría y Sistemas de gestión de Calidad/ MarceloG. Velásquez.

Elaborado por: Yuri Alverca.

2.2.1.1. FASE I. Diagnóstico y Conocimiento Preliminar.

Uno de los objetivos primordiales de esta fase es el de obtener un conocimiento integral de la empresa.

La condición que satisface el cubrir en forma efectiva el objetivo de esta fase, es tener un conocimiento claro de la misión, visión, objetivos, metas, políticas, estrategias y cultura organizacional, tanto en su nivel estratégico, como en los niveles táctico y operativo, manteniendo un enfoque sistémico, es decir, considerando las interrelaciones que existen entre los factores internos y del entorno, así como las acciones estratégicas adoptadas para el cumplimiento de la misión en la organización auditada.

En esta fase el auditor debe tener presente, que la misión es la razón de ser de la empresa, de ella se generan las variables que nos permiten medir la gestión a través de la aplicación de indicadores, información fundamental para la fase de ejecución de la auditoría de gestión, siendo necesario familiarizarse con los principales procesos, con la información y toda la documentación generada.

En otras palabras esta fase consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución e información de resultados en tiempos razonables.

En la empresa a ser auditada se deben cumplir las siguientes tareas:

a. Reunión con la gerencia

La planificación de esta reunión es para conocer cuál es el motivo y objetivo que persigue la empresa en la realización de la auditoría, indicar que la auditoría a efectuarse ayudará a conocer la empresa en términos de economía, eficiencia y eficacia.

Es importante señalar que se necesitará la participación y colaboración de todos los funcionarios, tanto del nivel gerencial, administrativo y operativo que laboran en la empresa. Con la finalidad de lograr los objetivos propuestos para esta auditoría.

b. Visita de observación

Los motivos de esta visita son:

1. Para observar el desarrollo de las actividades y operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto.

2. Para el conocimiento de la actividad principal, proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelven las operaciones que realiza.

c. Diseñar cuestionario de visita previa

Se creará un cuestionario de visita previa para tener una visión global de la empresa, pero lo más importante es conocer mediante este cuestionario si la empresa cuenta o no con un manual PAT (manual del proceso, actividades y tareas).

Este cuestionario está dividido en dos partes:

1. Información general: nombre de la entidad, nombre del proceso, dirección y teléfono de la empresa, jefes responsables, colaboradores; y,
2. Conocimiento del área: objetivo del proceso, estructura organizacional, modificaciones en la estructura organizacional, existencia de misión, visión, objetivos, análisis FODA, manuales de funciones, políticas, procedimientos, utilización de parámetros e indicadores de gestión.

d. Carta de Compromiso

El auditor y el cliente deberán acordar los términos del trabajo. Los términos convenidos necesitarían ser registrados en una carta compromiso de auditoría.

Conviene a los intereses tanto del cliente como del auditor que el auditor envíe una carta compromiso, preferiblemente antes del inicio del trabajo, para ayudar a evitar malos entendidos respecto del trabajo.

La carta compromiso documenta y confirma la aceptación del nombramiento por parte del auditor, el objetivo y alcance de la auditoría, el grado de las responsabilidades del auditor hacia el cliente y la forma de cualesquier informe.

2.2.1.2. FASE II. Planificación específica.

Esta cumple con un objetivo fundamental, diseñar una estrategia de trabajo a la medida de las necesidades de la organización:

El cómo, una vez que disponemos de la información de la fase preliminar, ya contamos con una importante aproximación del riesgo, nos familiarizamos con los principales componentes determinados, lo que nos permite evaluar el nivel de cumplimiento en los controles internos de los procesos relacionados con estas áreas.

Para qué, una vez identificados los objetivos de la auditoría, el auditor revisa y analiza la información y documentación obtenida en la fase anterior, con la finalidad de identificar controles claves, para verificar su cumplimiento y ejecutar una evaluación de control interno, aplicando indicadores de efectividad al cumplimiento de controles.

De esta forma el auditor define los procedimientos que requiera de acuerdo a las circunstancias; así mismo debe fundamentar su programa de trabajo con procedimientos que refuercen aquellos controles claves cuyo cumplimiento o funcionamiento es débil.

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo; la revisión debe estar fundamentada en los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen. Las tareas en la fase de planificación son las siguientes:

a. Diseñar programa de trabajo

El auditor, formula un programa general de trabajo detallado y flexible, confeccionado específicamente de acuerdo con los objetivos trazados de cada actividad a examinarse.

El contenido de estos programas debe establecerse con base en pruebas que ayuden al auditor a asegurarse de la totalidad o integridad, exactitud, validez y mantenimiento de la información auditada.

b. Conocimiento del entorno financiero, administrativo y operacional

Para obtener un conocimiento del entorno financiero, administrativo y operacional se desarrollarán las siguientes tareas:

1. Se entrevistará al gerente general y jefes de área, para obtener un conocimiento de la actividad principal de la empresa, las actividades que realiza cada área y evaluar el control interno.
2. Si la empresa no posee un análisis de los factores internos y externos, se elaborará el análisis FODA para conocer la situación presente de la empresa.

Los productos de esta fase, permite determinar:

- La naturaleza y el alcance del examen
- El personal requerido
- Los plazos de ejecución
- Los principales componentes.

2.2.1.3. Fase III. Ejecución.

Ésta fase conocida como trabajo de campo cumple con un propósito de aplicar programas de trabajo diseñados en la estrategia de auditoría a seguir.

Como resultado de la aplicación de los programas de trabajo, se sustentan los hallazgos cuyos atributos son la condición, criterio, causa y efecto.

1. Condición: la realidad encontrada
2. Criterio: cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser)
3. Causa: qué originó la diferencia encontrada.
4. Efecto: qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

La calidad en el desarrollo de estos hallazgos, es la conformidad de una evidencia suficiente, competente y pertinente por cada componente.

En esta fase se evalúa la gestión a través de la aplicación de indicadores, permitiendo con esto, la determinación de inconformidades o situaciones no deseadas que deben ser corregidas en forma oportuna, siendo este proceso, el de mejoramiento, es decir, el valor agregado que busca la auditoría, cuyo fin primordial es corregir inconformidades con respecto a los estándares planificados .

El producto de esta fase, es preparar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Los procesos, actividades y tareas que se encuentren afectados en la efectividad, economía y eficacia, constituyen los denominados hallazgos.

Al concluir con la evaluación de los procesos, se tendrá identificados plenamente los hallazgos significativos y se tendrá fundamentadas las conclusiones y recomendaciones que se va a proponer en el informe.

Los hallazgos deben ser comunicados en forma verbal durante el transcurso del examen, para obtener el punto de vista de los funcionarios de la empresa.

2.2.1.4. Fase IV. Comunicación de Resultados.

Se cumple durante todo el proceso de la auditoría, su propósito, es impulsar la toma de acciones correctivas de inmediato. Es necesario que el informe de auditoría antes de su emisión deba ser discutido en una conferencia final.

En esta fase se preparará un informe final, el mismo que revelará las deficiencias existentes y contendrá hallazgos positivos. En el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el grado del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de recursos de la entidad auditada.

En esta fase se realizará la presentación de:

a. Carta de presentación del informe

La carta del informe sirve para presentar formalmente el informe, tiene que indicarse claramente la naturaleza y materia de la auditoría de gestión, señalando expresamente que no se intentó examinar los estados financieros.

En estos casos la carta sirve principalmente para presentar el informe, pero debe incluirse la información básica necesaria para comprender en términos generales la naturaleza y amplitud de la auditoría efectuada.

b. Preparación del informe

La comunicación oficial y formal de los resultados de la auditoría de gestión, se efectúa en un informe escrito en el cual el auditor presenta debidamente documentados dichos resultados, teniendo mucho cuidado de que las expresiones sean efectivamente convincentes al lector de la importancia de los hallazgos, la razonabilidad de las conclusiones y la conveniencia de aceptar las recomendaciones.

2.2.1.5. Fase V. Seguimiento.

Como anexo al informe de auditoría, se debe integrar un plan de implementación de recomendaciones, documento que es el insumo básico para la fase de seguimiento y monitoreo.

Esta fase comprende el seguimiento mediante la evaluación al cumplimiento de las acciones correctivas, es decir, en esta fase se sustenta el valor agregado del trabajo del auditor.

El impacto que busca la labor de la auditoría de gestión, es que las organizaciones mejoren su gestión integral.⁹

⁹Marcelo g. Velásquez Navas. (2005). Marco Normativo de la Auditoría y Sistemas de Gestión de la calidad.

2.3. Matriz FODA

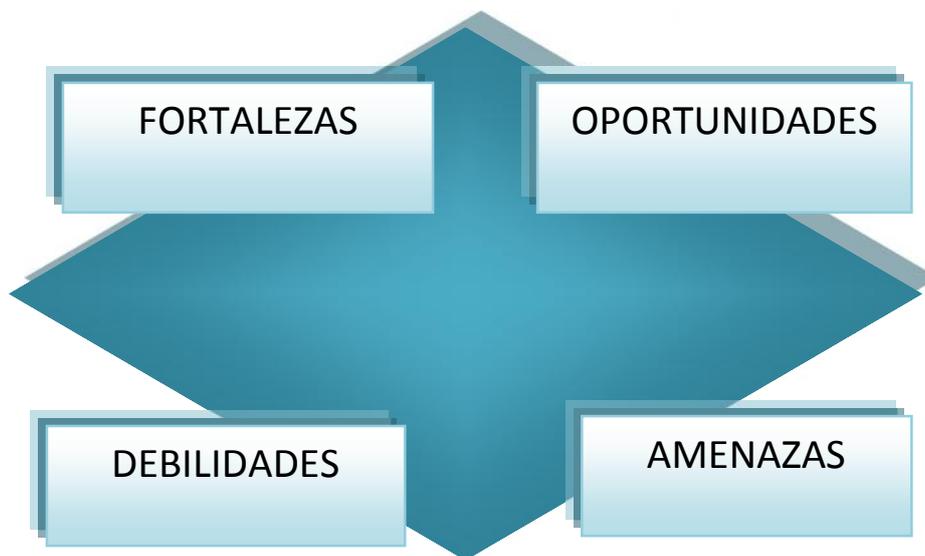


Figura Nº 04
Fuente: Yuri Alverca.
Elaborado por: Yuri Alverca.

El análisis FODA Es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico, tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que estamos realizando una venta y en muchas otras situaciones. El objetivo de esta herramienta es ayudarlo a diagnosticar para, en función de ello, poder decidir. FODA viene de las cuatro primeras letras de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y cuyo nombre en inglés es SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats).

2.3.1. ¿Por qué usar una herramienta como ésta?

El análisis FODA es una forma muy efectiva de identificar sus fortalezas y debilidades, y de examinar las oportunidades y amenazas que deberá enfrentar. Hacer un análisis utilizando el método de FODA lo ayudará a centralizar su atención en áreas donde usted es más fuerte, y donde residen las mayores oportunidades.

2.3.2. ¿Cómo usar esta herramienta?

Para llevar a cabo un análisis FODA intente encontrar respuestas a los siguientes interrogantes. Donde sea apropiado utilice preguntas similares:

Fortalezas:

- ¿Cuáles son sus ventajas con respecto a otros?
- ¿Qué cosas hace bien?

- ¿Qué es lo que otras personas ven como sus fortalezas?

El análisis FODA es una guía para el análisis de nuestras fortalezas y debilidades, y de las oportunidades y amenazas que debemos enfrentar.

Debe ayudarnos a enfocar y apoyarnos aún más en nuestras fortalezas, minimizar las debilidades, y tomar las mayores ventajas posibles de las oportunidades posibles.¹⁰

2.4. Cuadro de Mando Integral.

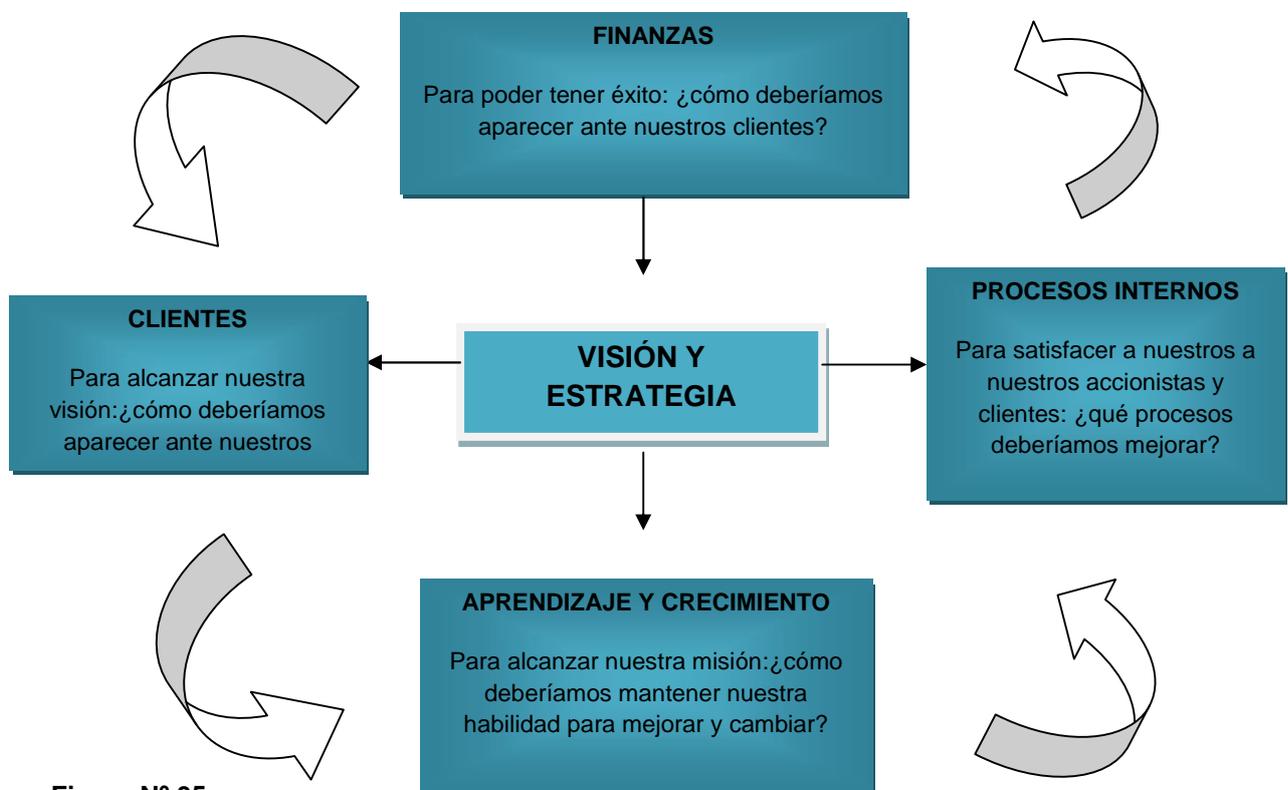


Figura N° 05

Fuente: Yuri Alverca.

Elaborado por: Yuri Alverca.

2.4.1. Definición y Concepto

El CMI es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.¹¹

¹⁰ López, C. (2008). Análisis FODA.

Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>.

Consulta efectuada el: 10 de febrero del 2011, 08h48 am.

¹¹ Web and Macros -Macros Excel VBA, (2006). Cuadro de Mando Integral CMI – Definición.

Disponible en: http://www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm

Consulta efectuada el: 12 de febrero del 2011, 10h38 am.

El concepto de **Cuadro de Mando Integral** – CMI (**BalancedScorecard** – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*managementsystem*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Entre otros conceptos se citan los siguientes:

- Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global de las prestaciones del negocio.
- Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

2.4.2. Beneficios

La necesidad de la implantación del cuadro de mando integral se manifiesta, reportando los siguientes beneficios:

- Define y clarifica la estrategia.
- Suministra una imagen del futuro mostrando el camino que conduce a él.
- Comunica la estrategia a toda la organización.
- Permite alinear los objetivos personales con los departamentales.
- Facilita la vinculación entre el corto y el largo plazo.
- Permite formular con claridad y sencillez las variables más importantes objeto de control.
- Constituye un instrumento de gestión.

El cuadro de mando integral no es un documento único, se han de elaborar diferentes cuadros adaptados a cada uno de los departamentos o niveles de decisión de la empresa.

El cuadro de mando integral no es un modelo estático, su carácter dinámico se evidencia, cuando al cuestionar la validez de la estrategia actual, surge otra, que puede responder más rápidamente ante las nuevas situaciones que se origina en su entorno.

La adopción del CMI se debe apoyar en los sistemas de control de gestión (entre otros, contabilidad y presupuesto) porque por sí solo no podrá promover las modificaciones necesarias para su factibilidad.¹²

2.5. Indicadores para la Auditoría de Gestión

2.5.1. Concepto.

Los indicadores de gestión son Indicadores para la Auditoría de Gestión a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

También podríamos decir que son un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área.

Se debe tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización.

2.5.1.1. ¿Por qué se utilizan?

Estos se utilizan ya que traen una ventaja fundamental para la empresa; ya que el uso de los indicadores tren consigo una reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores

Estas son algunas ventajas que traen el uso del manejo de los indicadores de gestión:

- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Contribuir al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización
- General un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario
- Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de cada uno de los negocios.

¹²Martínez, F. (2007). El Cuadro de Mando integral como herramienta de Gestión
Disponble en: <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-gestion/cuadro-mando-gestion2.shtml>
Consulta efectuada el 19 de abril del 2011, 12h55 pm.

2.5.1.2. ¿Cómo es su composición?

Un indicador correctamente compuesto posee las siguientes características:

- **Nombre:** es la identificación y la diferenciación de un indicador , por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad
- **Formas de cálculo:** al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- **Unidades:** es la manera como se expresa el valor de determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- **Glosario:** este punto es de vital importancia, ya que es importante que el indicador se encuentre documento o anexados términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionaran en el cálculo del indicador.

2.5.1.3. ¿Qué miden?

Es evidente que uno debe medir todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, etc.

Nuestra primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego estaremos obligados a identificar y/o implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del pilotaje de los procesos.

2.5.1.4. Características que debe reunir un indicador

Para que los indicadores sean efectivos deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Verificable
- Aceptado por la organización
- Justificable a su relación costo- beneficio
- Fácil de interpretar¹³

¹³Enrique B. (2007). México. Auditoría Administrativa y Gestión Estratégica del Cambio. Edit. Pearson Education.

2.5.2. Clases de Indicadores de Gestión

- **Indicadores de cumplimiento:** teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc...*
- **Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.*
- **Indicadores de eficacia:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.*
- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. *Ejemplo: administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella (Ver teoría de las limitaciones TOC).*

2.6. Herramientas para la Auditoría de Gestión.

2.6.1. Control Interno

2.6.1.1. Definición del Control Interno

El sistema de control interno es un instrumento de gestión que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de la empresa para verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones y verificar el cumplimiento de las metas y objetivos programados. El auditor deberá relevar y evaluar el sistema de control interno del ente auditado, con el objeto de medir el grado de eficiencia de los sistemas de control para determinar el nivel de confianza de tales sistemas y, consecuentemente, identificar

eventuales deficiencias de relevancia que requieran un mayor alcance de las pruebas a efectuar, con el objetivo de:

- Proteger los activos de la organización, evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información contable y la integridad de los sistemas de información.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable.
- Promover la eficiencia operativa.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la administración
- Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados.

2.6.1.2. Tipos de Control Interno

Los tipos de control interno se clasifican en Administrativos y Contables.

a. Control administrativo

Este tipo de control se lo conoce como operativo y está relacionado con la eficiencia en las operaciones conjuntamente con las políticas de la dirección. Este tipo de control contempla las diferentes acciones de los empleados que influyen en la eficiencia operativa y que llevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Este control se clasifica en:

- **Control operativo:** está relacionado con las actividades que realiza el personal para poder alcanzar eficiencia, eficacia y economía, es decir alcanzar objetivos maximizando la utilización de recursos y al menor costo.
- **Control estratégico:** está relacionado con la formulación de estrategias que aporten para poder conseguir los objetivos organizacionales.

b. Control Contable

Este tipo de control logra establecer si los estados financieros de una entidad reflejan razonablemente el resultado de sus operaciones y los cambios en su situación financiera, comprobando que en todo el proceso contable se observó y cumplió las normas prescritas por las autoridades competentes y los principios de contabilidad generalmente aceptados.

2.6.1.3. Modelos de Evaluación del Control Interno

COSO I

El denominado "INFORME COSO" sobre Control Interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). Este trabajo materializa un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

Definición y objetivos

El informe COSO, marca con claridad principios y bases para el establecimiento de políticas y procedimientos de control interno, con el objeto de garantizar, con una seguridad razonable de que se logren los tres objetivos primarios de un Sistema de Control interno que son:

- Asegurar operaciones eficientes y eficaces.
- Emitir informes financieros exactos.
- Cumplimiento de las leyes y la normativa aplicable.

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y por lo tanto no absoluto.

El Control Interno favorece entonces que una empresa consiga sus objetivos de rentabilidad, rendimiento y minimice las pérdidas de recursos; favorece que la empresa

disponga de información fiable y a tiempo; y por ultimo favorece que la empresa cumpla con la ley y otras normas que le son de aplicación.¹⁴

2.7. Riesgo de auditoría de gestión

2.7.1. Definición

El riesgo de auditoría es aquel que puede causar la emisión de un informe de auditoría incorrecto, por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían su opinión.

La auditoría de gestión no está exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados expresados en el informe. Por lo tanto se deberá planificar la auditoria de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos

En la auditoría de gestión se debe tener en cuenta los tres componentes de riesgo:

a. Riesgo Inherente: Es aquel que está relacionado directamente con el tipo de operaciones que se efectúan en la organización y que afectan al sistema de control interno. Respecto a este riesgo, el Auditor no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo para tener una percepción preliminar (planificación preliminar) del riesgo de la información, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y su aplicación.

El nivel de riesgo es inversamente proporcional a los controles internos de la organización, es decir a mayores controles menor riesgo y viceversa; después de la evaluación del riesgo inherente de la organización se puede categorizarlo en riesgo alto, medio o bajo, el cual va a influir en el nivel de análisis que el auditor planteará en el programa de auditoría.

b. Riesgo de Control: Es el riesgo que se genera por la falta de control en las actividades de la empresa o por la deficiente aplicación de controles establecidos. Este riesgo se basa completamente en la efectividad del control interno del cliente.

¹⁴Ladino, E. (2007). El Informe COSO-Resumen para la dirección
Disponble en:http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/COSO_2!OpenPage
Consulta efectuada el: 22 de abril del 2011, 14hoo pm.

Para obtener una comprensión de los controles internos del cliente y para determinar si están diseñados y operan en forma efectiva, los auditores combinan procedimientos de indagación, inspección, observación y re ejecución. Si los auditores encuentran que el cliente ha diseñado un control interno efectivo para una cuenta o proceso particular y que las prácticas prescritas operan efectivamente en las operaciones diarias, ellos calificarán como bajo el riesgo de control de las operaciones, lo cual les permite aceptar un nivel más alto del riesgo de detección. Así la efectividad del control interno del cliente es un factor importante en la determinación de cuanta evidencia reunirán los auditores para reducir o limitar el riesgo de detección.

- **Calificación del Riesgo de Control**

El riesgo de control se puede calificar como alto, moderado alto, moderado, moderado bajo y bajo, la misma que será de acuerdo a la calificación porcentual que obtengan los controles aplicados comparándolos con la ponderación porcentual que les asigne el auditor: La escala señalada inicia en 15% porque no puede haber empresa totalmente sin control que tenga una calificación menor a ese valor; en cambio, la escala llega hasta 95% porque no puede haber una empresa con un control totalmente eficiente y efectivo, puesto que toda administraciones perfeccionarle y susceptible de mejoramiento continuo.

c. **Riesgo de Detección:** Es aquel riesgo que es asumido por el auditor por cuanto existe la posibilidad de que exista un error de importancia, el cual no podría haber sido puesto de manifiesto ni por los sistemas de control interno de la entidad ni tampoco por la aplicación de las pruebas adecuadas de auditoría. Este riesgo puede ser mitigado con el nivel de profundidad de pruebas que aplique el auditor; mientras más profundas son las revisiones, el riesgo de detección disminuye.

- **Fórmula del riesgo de auditoría.**

Considerando los aspectos anteriores, el riesgo de auditoría necesario para que el auditor en la ejecución de su trabajo pueda cerciorarse o satisfacerse de la razonabilidad de las cifras o actividades examinadas, se compone de la multiplicación de los tres riesgos así:

Dónde:

RA = *Riesgo de Auditoría*

RI = *Riesgo Inherente*
 RC = *Riesgo de Control*
 RD = *Riesgo de Detección*

$$RA = RI * RC * RD$$

Ilustración del Riesgo de Auditoría

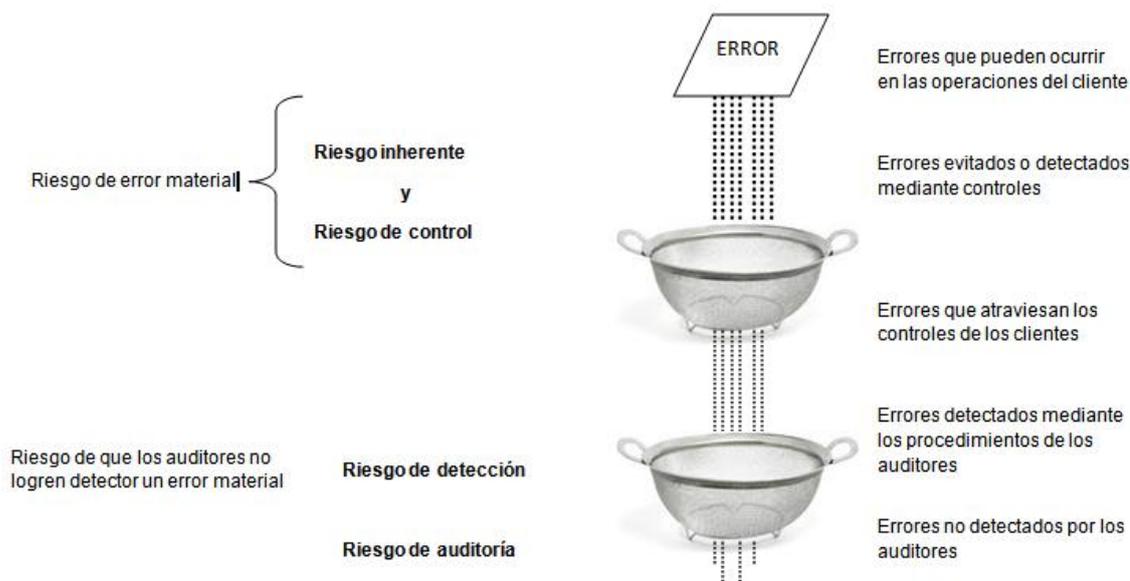


Figura N° 06

Fuente: RayWhittington-KurtPany;(2000). Colombia. "AUDITORÍA Un enfoque integral"; McGraw – Hill; 12ª Ed.
 Elaborado por: Yuri Alverca

2.8. Principales pruebas para efectuar una auditoría de gestión.

En la realización de una auditoría de gestión el auditor puede realizar las siguientes pruebas:

- **Pruebas sustantivas:** Verifican el grado de confiabilidad del Sistema Interno del organismo. Se suelen obtener mediante observación, cálculos, muestreos, entrevistas, técnicas de examen analítico, revisiones y conciliaciones. Verifican asimismo la exactitud, integridad y validez de la información.
- **Pruebas de cumplimiento:** Verifican el grado de cumplimiento de lo revelado mediante el análisis de la muestra. Proporciona evidencias de que los controles claves existen y que son aplicables efectiva y uniformemente.¹⁵

¹⁵Wikipedia, la enciclopedia libre. (2011). Auditoría Informática. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Auditor%C3%ADa_inform%C3%A1tica Consulta efectuada el: 25 de abril del 2011, 09h22 am.

2.9. Principales Técnicas de Auditoría

2.9.1. Conceptos y definiciones

2.9.1.1. ¿Qué son las técnicas de auditoría?

Las técnicas de auditoría se refieren a los métodos usados por el auditor para recolectar evidencia. Los ejemplos incluyen, entre otras, la revisión de la documentación, entrevistas, cuestionarios, análisis de datos y la observación física.

2.9.1.2 ¿Qué son los procedimientos de auditoría?

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas aplicadas por el auditor en forma secuencial; desarrollada para comprender la actividad o el área objeto del examen; para recopilar la evidencia de auditoría para respaldar una observación o hallazgo; para confirmar o discutir un hallazgo, observación o recomendación con la administración.

2.9.2. Técnicas que se aplican en un trabajo de auditoría

El examen de cualquier operación, actividad, área, programa, proyecto o transacción, se realiza mediante la aplicación de técnicas, y el auditor debe conocerlas para seleccionarla más adecuada, de acuerdo con las características y condiciones del trabajo que realiza.

En el trabajo de auditoría, se pueden utilizar las técnicas de general aceptación, las cuales se clasifican generalmente sobre la base de la acción que se va a efectuar, es así que tenemos las siguientes:

- Verbales o testimoniales
- Documentales
- Físicas
- Analíticas
- Informáticas

2.9.2.1. Técnicas verbales o testimoniales

Consisten en obtener información oral mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de la entidad, durante una auditoría, el auditor habrá de aplicar frecuentemente estas técnicas. La evidencia obtenida mediante la aplicación de estas técnicas pocas veces es de confiar por sí sola. El principal valor para el auditor descansa en corroborar otra materia de evidencia y revelar asuntos que ameriten mayor investigación y documentación. Las técnicas verbales pueden cubrir una gran variedad de temas, tales como la interpretación de algún procedimiento propio de la entidad, posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que el auditor considere relevantes para su trabajo.

La evidencia que se obtenga a través de esta técnica, debe documentarse adecuadamente mediante papeles de trabajo preparados por el auditor, en los cuales se describan las partes involucradas y los aspectos tratados. Las técnicas verbales pueden ser:

- **Entrevista:** Consiste en la averiguación mediante la aplicación de preguntas directas al personal de la entidad auditada o a terceros, cuyas actividades guarden relación con las operaciones de esta.
- **Encuestas y cuestionarios:** Es la aplicación de preguntas, relacionadas con las operaciones realizadas por el ente auditado, para conocer la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.

2.9.2.2. Técnicas Documentales

Consisten en obtener información escrita para soportar las afirmaciones, análisis estudios realizados por los auditores. Estas pueden ser:

- **Comprobación:** Consiste en verificar la evidencia que apoya o sustenta una operación o transacción, con el fin de corroborar su autoridad, legalidad, integridad, propiedad, veracidad mediante el examen de los documentos que las justifican.
- **Confirmación:** Radica en corroborar la verdad, certeza o probabilidad de hechos, situaciones, sucesos u operaciones, mediante datos o información

2.9.2.3. Técnicas Físicas.

Consisten en verificar en forma directa y paralela, la manera como los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos, mediante los cuales la entidad auditada ejecuta las actividades objeto de control.

Esta técnica permite tener una visión de la organización desde el ángulo que el auditor necesita, o sea, los procesos, las instalaciones físicas, los movimientos diarios, la elación con el entorno, etc.

Entre estas técnicas tenemos las siguientes:

- **Inspección:** Consiste en el reconocimiento mediante el examen físico y ocular, de hechos, situaciones, operaciones, activos tangibles, transacciones y actividades, aplicando para ello otras técnicas como son: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

- **Observación:** Consiste en la contemplación a simple vista, que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso.
- **Comparación o confrontación:** Es cuando se fija la atención en las operaciones realizadas por la entidad auditada y en los lineamientos normativos, técnicos y prácticos establecidos, para descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas.
- **Revisión selectiva:** Radica en el examen de ciertas características importantes, que debe cumplir una actividad, informes o documentos, seleccionándose así parte de las operaciones, que serán evaluadas o verificadas en la ejecución de la auditoría
- **Rastreo:** Es el seguimiento que se hace al proceso de una operación, con el objetivo de conocer y evaluar su ejecución.

2.9.2.4. Técnicas Analíticas.

Son aquellas desarrolladas por el propio auditor a través de cálculos, estimaciones, comparaciones, estudios de índices y tendencias, investigación de variaciones y operaciones no habituales. Esta técnica se aplica de las formas siguientes:

- **Análisis:** Consiste en la separación de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico. Permite identificar y clasificar para su posterior análisis, todos los aspectos de mayor significación y que en un momento dado pueden afectar la operatividad de la entidad auditada, entre estas podemos identificar, por ejemplo, al análisis de relaciones, análisis de tendencias, etc.
- **Conciliación:** Consiste en confrontar información producida por diferentes unidades administrativas o instituciones, en relación con una misma operación o actividad, a efectos de hacerla coincidir, lo que permite determinar la validez, veracidad e idoneidad de los registros, informes y resultados objeto de examen.
- **Cálculo:** Consiste en la verificación de la exactitud aritmética de las operaciones, contenidas en los documentos tales como informes, contratos, comprobantes y presupuestos.
- **Tabulación:** Se realiza mediante la agrupación de los resultados importantes, obtenidos en las áreas y elementos analizados, para arribar o sustentar las conclusiones.

2.9.2.5. Técnicas Informáticas.

Más comúnmente conocidas como *Técnicas de Auditoría Asistidas por Computador(TAAC)*, se refiere a las técnicas de auditoría que contemplan herramientas

informáticas con el objetivo de realizar más eficazmente, eficientemente y en menor tiempo pruebas de auditoría.

En resumen, los procedimientos de auditoría son la agrupación de técnicas aplicables al estudio particular de una cuenta u operación; prácticamente resulta inconveniente clasificar los procedimientos ya que la experiencia y el criterio del auditor deciden las técnicas que integran el procedimiento en cada caso particular.

2.10. Papeles de trabajo

2.10.1. Definición

Cuando hablamos de papeles de trabajo, nos estamos refiriendo al conjunto de documentos preparados por un auditor, que le permite disponer de una información y de pruebas efectuadas durante su actuación profesional en la empresa, así como las decisiones tomadas para formar su opinión.

2.10.2. Objetivo e Importancia

El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que una auditoría se hizo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas. Los papeles de trabajo, dado que corresponden a la auditoría del año actual son una base para planificar la auditoría, un registro de las evidencias acumuladas y los resultados de las pruebas, datos para determinar el tipo adecuado de informe de auditoría, y una base de análisis para los supervisores y socios.

Los objetivos fundamentales de los papeles de trabajo son:

- Facilitar la preparación del informe.
- Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
- Proporcionar información para la preparación de declaraciones tributarias e informe para los organismos de control y vigilancia del estado.
- Coordinar y organizar todas las fases del trabajo.
- Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de auditoría aplicados.
- Servir de guía en revisiones subsecuentes.
- Cumplir con las disposiciones legales.

Los papeles de trabajo, se consideran completos cuando reflejan en forma clara los datos significativos contenidos en los registros, los métodos de comprobación utilizados y la evidencia adicional necesaria para la formación de una opinión y preparación del informe.

Los papeles de trabajo no deben contener:

- no ser copia de la contabilidad de la empresa
- no ser copia de los estados financieros
- no ser copia de la auditoría del año pasado.

2.10.3. Estructura general de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo deben contener los requisitos mínimos siguientes:

- El nombre de la compañía sujeta a examen
- Área que se va a revisar
- Fecha de auditoría
- La firma o inicial de la persona que preparó la cédula y las de quienes lleven a cabo la supervisión en sus diferentes niveles.
- Fecha en que la cédula fue preparada
- Un adecuado sistema de referencias dentro del conjunto de papeles de trabajo
- Cruce de la información indicando las hojas donde proceden y las hojas a donde pasan
- Marcas de auditoría y sus respectivas explicaciones
- Fuente de obtención de la información
- Los saldos ajustados en los papeles de trabajo de cada cédula analítica debe concordar con las sumarias y estas con el balance de comprobación.

2.10.4. Propiedad de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo *son propiedad del auditor*, él los preparó y son la prueba material del trabajo efectuado; pero, esta propiedad no es irrestricta ya que por contener datos que puedan considerarse confidenciales, está obligado a mantener absoluta discreción respecto a la información que contienen.

Es decir, los papeles de trabajo son del auditor, pero queda obligado al secreto profesional que estipula no revelar por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tengan conocimiento en el ejercicio de su profesión (a menos que lo autorice él o los interesados y salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas).¹⁶

2.10.5. Clases de papeles de trabajo

Se les acostumbra clasificar desde dos puntos de vista:

Por su uso

- Papeles de uso continuo.
- Papeles de uso temporal.

¹⁶Quinoquez, J. (2008). Procedimientos y técnicas de auditoría. Papeles de trabajo. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos27/papeles-auditoria/papeles-auditoria.shtml#definipapel>. Consulta efectuada el: 2 de mayo del 2011, 08h15 am.

Por su contenido

- Hoja de trabajo.
- Cédulas sumarias o de Resumen.
- Cédulas de detalle o descriptivas.
- Cédulas analíticas o de comprobación.

2.11. La evidencia

En auditoría la evidencia es toda la documentación elaborada u obtenida por el auditor durante el proceso de la auditoría que respalda sus conclusiones y opiniones. La evidencia puede ser de muchas formas, desde testimonios verbales del auditado, comunicaciones por escrito con personas externas y observaciones que hace el auditor.

Es importante conseguir una calidad y volumen suficiente de evidencia para satisfacer el propósito de la auditoría.

2.11.1. Clasificación.

La evidencia se puede clasificar en los siguientes rubros:

- Física.-Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades bienes o sucesos y se presenta a través de notas, fotografías gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.
- Documental.-Se obtiene por medio del análisis de documentos y está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, recibos y toda clase de comunicación producto del trabajo
- Testimonial.- Se consigue de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.
- Analítica.-Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados o componentes.

Para que la evidencia sea útil y válida debe cubrir los siguientes requisitos:

- **Suficiente:** Si es la necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- **Competente:** Si cumple con ser consistente, convincente, confiable y asido validada
- **Relevante:** Cuando aporta elementos de juicio para demostrar un hecho en forma lógica y patente.
- **Pertinente:** Cuando existe congruencia en las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.¹⁷

¹⁷ Enrique B. (2007). México. Auditoría Administrativa y Gestión Estratégica del Cambio. Edit. Pearson Educación.

Loja, 11 de abril de 2011.

Señora
Yuri Alverca
Zamora.

De mi consideración:

En atención a la propuesta realizada para la ejecución de la **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA NOVOCENTRO ZAMORA, DE LA CIUDAD DE ZAMORA, PERIODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**; me permito indicar que la misma ha sido aprobada por lo que emito la siguiente orden de trabajo con el plazo de 60 días, producto del cual generará el informe pertinente.

Los objetivos que se pretenden alcanzar en la presente auditoría son:

1. Determinar el grado de eficiencia y eficacia de la entidad sujeta al examen.
2. Establecer el cumplimiento de MISIÓN, VISIÓN y OBJETIVOS.
3. Confirmar la razonabilidad de la información financiera.
4. Evaluar el Control Interno aplicado a Novocentro en el periodo examinado.

Atentamente,

.....
Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres.

ACEPTACIÓN DEL SERVICIO DE AUDITORÍA

Zamora, 13 de Abril del 2011

Sra.

Yuri Edita Alverca Calva

A&C AUDITORES

Zamora.

Reciba un cordial y grato saludo de todos quienes formamos la Empresa NOVOCENTRO ZAMORA,

El motivo de la presente es aceptar su oferta de servicios correspondientes a la Auditoría de Gestión de los procesos Comercial y Administrativo.

Consideramos que su conocimiento en el tema permitirán hacer un trabajo objetivo y meticuloso en nuestra empresa, el mismo que le permitirá brindarnos una asesoría eficiente y confiable, a través de sugerencias claras y constructivas que sin lugar a duda ayudarán a que alcancemos los objetivos y metas planteadas, a través del manejo de las operaciones con mayor eficiencia, eficacia y economía constituyendo un apoyo importante para el desarrollo de nuestras actividades.

Sin otro particular me suscribo de Ud. Con sentimiento de consideración y estima, augurando éxitos en sus labores profesionales.

Atentamente

Ing. Carmen Jumbo

GERENTE GENERAL

Zamora, 15 de abril de 2011.

Ing.

Carmen Jumbo.

GERENTE GENERAL DE NOVOCENTRO ZAMORA.

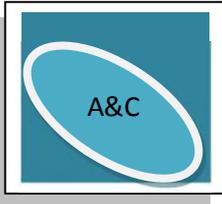
Ciudad.

Con el presente tengo el grato honor de dirigirme a Ud. De la manera más comedida y respetuosa para informarle que la fecha fijada para la visita a las instalaciones de la empresa que Ud. Muy acertadamente dirige está programada para el 13 de mayo del 2011 a partir de las 16H00, tiempo en el que se tomará nota sobre las actividades y el funcionamiento de las distintas áreas que componen la empresa haciendo énfasis en el área comercial ya que la mayor parte de la presente auditoría estará centrada en esta área por tratarse un negocio de características comerciales.

Segura de contar con su colaboración y la buena disposición por parte de su equipo, desde ya le antelo mis más sincero agradecimientos.

Atentamente,

Yuri Alverca.



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref.:

M.A.

CUADRO DE MARCAS DE AUDITORÍA

Los procedimientos de auditoría efectuados se indicarán mediante las siguientes marcas de auditoría:

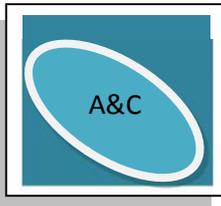
Marca	Significado
Σ	Totalizado
✓	Comprobado
✗	Comparado
✱	Observado
⊗	Analizado
¥	Verificado físicamente
	Recorrido de las instalaciones

Elaborado por: Yuri Alverca

Fecha: 13 de Mayo del 2011

Revisado por: MASST

Fecha: 13 de Mayo del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref.:

H.A.

CUADRO DE ABREVIATURAS

Los papeles de trabajo utilizarán como ejemplo las siguientes letras, en las fases respectivas:

M.A.	Marcas de Auditoría.
H.A.	Hoja de Abreviaturas.
P.P	Programa Preliminar.
P.E.A.	Programa Específico de auditoría.
E.A.	Ejecución de la auditoría.
C.E.	Cuestionario de Evaluación.
M.N.R.C.	Medición de Nivel de riesgo y confianza.
P.A.I.G.	Programa para Aplicación de Indicadores de Gestión.
P.T. 1-n	Papel de Trabajo.
V.C.P.	Visita a Clientes potenciales.
C.C.N.	Captación de clientes Nuevos.
I.D.	Idoneidad de Despacho.
V.P.	Ventas Proyectadas.
C.C.	Capacitaciones Comerciales.
H.H. 1-n	Hallazgo.
P.C.R.	Programa de Comunicación de Resultados.
I.A.	Informe de Auditoría.
F.T.	Fichas Técnicas.

Elaborado por: Yuri Alverca

Fecha: 13 de Mayo del 2011

Revisado por: MASST

Fecha: 13 de Mayo del 2011

3.1. Diagnóstico y Planificación preliminar

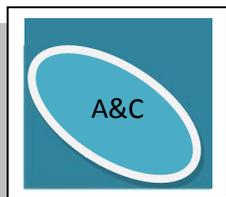
La auditoría que se va a realizar en el presente capítulo estará basada en las fases de la metodología que se detallan en el capítulo anterior, así mismo; ésta pretende determinar, mediante indicadores de gestión, los niveles de eficiencia, eficacia y economía del sistema administrativo, financiero y operacional la empresa Novocentro Zamora de la ciudad de Zamora, a través de la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría para llegar a elaborar el informe en el cual se incluirán conclusiones y recomendaciones que servirán en un futuro como aporte para mejorar la utilización de los recursos que se utilicen en todos los procesos para operar como tal.

Para trabajar con la información actualizada, se obtendrá conocimiento e identificación de:

- La estructura y funcionamiento general de la empresa.
- Las áreas a examinar que involucra sus actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
- Las prácticas administrativas y de operación que realiza la empresa.

El análisis de estos aspectos será de vital importancia para determinar el grado de confiabilidad de la información administrativa y la metodología a ser utilizada para facilitar la auditoría.

3.1.1. Programa de Auditoría Preliminar.



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref:

P.P.

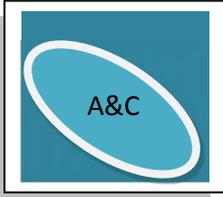
1/2

PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR

Objetivos:

- Identificar de manera general las condiciones existentes para ejecutar la auditoría
- Obtener un conocimiento integral de la empresa
- Conocer ampliamente el desarrollo de sus actividades de manera especial en el área comercial.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF/PP	REALIZÓ	FECHA	OBSERV.
1	Reunión con la gerencia de Novocentro Zamora.	P.P.1	Y. A.	13 de Mayo del 2011	
2	Visitar las instalaciones, para observar, inspeccionar y verificar el funcionamiento de las áreas a auditar.	P.P.2	Y. A.	13 de Mayo del 2011	
3	Narrativa de la estructura organizacional.	P.P.3	Y.A.	13 de Mayo del 2011	
4	Entrevista con la gerencia.	P.P.4	Y. A.	14-15 de Mayo del 2011	
5	Realizar encuestas a clientes.	P.P.5	Y.A.	16 de mayo del 2011.	
6	Obtener información de los antecedentes de la empresa	Pág.2-3	Y. A.	25 de Abril del 2011	Capítulo I
7	Revisar documentos sobre la Base Legal de la empresa.	Pág.4	Y. A.	25 de Abril del 2011	Capítulo I
8	Obtener los organigramas estructural, funcional y de personal.	Pág. 5-9	Y. A	26 de Abril del 2011	Capítulo I
9	Solicitar la planificación estratégica de la empresa	Pág.10-12	Y.A.	21 de Abril del 2011	Capítulo I
10	Realizar una matriz de riesgo preliminar	P.P.5	Y. A.	16 de Mayo del 2011	



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref:

P.P.

2/2

PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR

11	Realizar un análisis FODA para el área comercial de la empresa Novocentro Zamora.	P.P.6	Y.A	16 de Mayo del 2011	
12	Elaborar el reporte de planificación preliminar de auditoría	P.P.7	Y. A.	18 de Mayo del 2011	

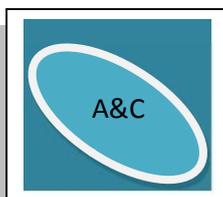
Elaborado por: Yuri Alverca

Fecha: 20 de Abril del 2011.

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 20 de Abril del 2011.

3.1.1.1. Conocimiento Preliminar.



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref:

P.P.1

1/1

REUNIÓN CON LA GERENCIA

Esta reunión estuvo integrada por los directivos de la empresa, ellos son:

- Ing. Carmen Jumbo (Gerente)
- Sr. Duval Rey (Jefe de Recursos Humanos)
- Ing. Luis González(Director Comercial)
- Dr. Omar Morales (Asesor Jurídico)
- Ing. Alexandra Paz (Contadora)

En ella se consideró los siguientes puntos:

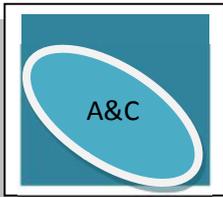
1. El motivo por el cual es importante para la empresa implementar la auditoría de gestión.
2. Se dio a conocer el compromiso futuro, que la auditoría al efectuarse sirva de guía para el logro de sus expectativas a corto, mediano y largo plazo.
3. También se hizo tomar en cuenta que tan importante es la colaboración y compromiso de todos los trabajadores de la empresa para poder llevar a cabo la evaluación de todas las áreas.

Elaborado por: Yuri Alverca

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 13 de Mayo del 2011

Fecha: 13 de Mayo del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de diciembre del 2010

NARRATIVA

Ref:

P.P.2

1/2

VISITA A LAS INSTALACIONES

El día 13 de mayo del año 2011, siendo las 16:00 horas se visitó las instalaciones de la empresa Novocentro Zamora, ubicada en la ciudad de Zamora en las calles Av. del ejército y Luzmila Luzuriaga, empresa de la Ing. Carmen Jumbo Gerente General y Sr. Duval Rey Jefe de Recursos Humanos en donde se pudo observar los siguientes puntos importantes para el trabajo a desarrollar:

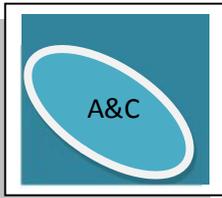
La empresa cuenta con una infraestructura de dos plantas grandes que están debidamente distribuidas tanto para el correcto funcionamiento de los equipos como para el bienestar de las personas que laboran ahí.

En la planta baja al ingreso de la empresa se encuentra:

- El área de Recepción y Secretaría, funciones que desempeña la misma persona y que está debidamente equipada con recursos como: un computador de escritorio y una portátil, una impresora, un teléfono convencional y un fax.
- La oficina, Contador, Coordinador de Ventas, Ejecutivo de ventas, cada oficina tiene todas las instalaciones adecuadas para el buen desarrollo de trabajo, en cada oficina se encuentra un computador de escritorio, un teléfono convencional y un dispensador de agua; la oficina del contador la comparte con el auxiliar de contabilidad.
- La sala de reuniones general
- Un baño para uso tanto de los empleados como de los clientes.
- En la parte Posterior se encuentra un patio el cual está ocupado con maquinaria para realizar los trabajos de canteado, corte y bisagrado.

En la segunda planta se encuentran:

- La oficina del área administrativa: Gerencia, Jefe de Recursos Humanos, cada una de las oficinas tiene las instalaciones adecuadas para el buen desarrollo del trabajo, y cada persona cuenta con una computadora de escritorio y un teléfono convencional, a diferencia del gerente que utiliza su computador personal.



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

Ref:

P.P.2

2/2

-Una sala de espera, en la cual se puede constatar un Tv plasma, un dispensador de agua y un anaquel que contiene las muestras de la gama de colores y texturas de los tableros MDF.

En los exteriores de la empresa, se constata la presencia de un parqueadero para los clientes, que igualmente suele ser utilizado por los proveedores para descargar la mercadería, además también se puede notar el manejo de la Imagen Corporativa por el uso de los colores para la fachada de las instalaciones que concuerda con el del logo, generando uniformidad y distinción.

Los horarios de trabajo son: de 8:30 – 13:00 y de 14:30 – 18:00.

En la hora y media designada para el almuerzo, no se atiende ningún tipo de situación laboral y las instalaciones se cierran por completo, teniendo los empleados la facilidad para decidir cómo utilizar de la mejor forma este horario.

Siendo las 17:00 horas, se finaliza la visita a las instalaciones, observando que existen los aspectos necesarios para realizar el trabajo de auditoría.

Se agradece a todo el personal por la colaboración mientras se realizaba el recorrido.

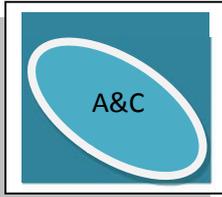
= Recorrido de las instalaciones

Elaborado por: Yuri Alverca

Fecha: 13 de Mayo del 2011

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 13 de Mayo del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref:

P.P.3

1/1

NARRATIVA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

✓ La estructura organizacional de la empresa planteada por el gerente general ha sufrido modificaciones a inicios de este año de acuerdo a la propuesta presentada por el Jefe de recursos humanos y aprobados por la gerencia como parte del avance de la planificación estratégica implantada.

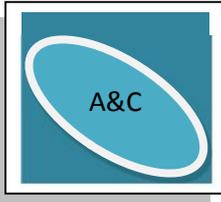
Esta nueva estructura abarca nuevas tendencias en diseño y publicidad, áreas que de crearse en el futuro significarían un aumento de personal y por ende de mayor desembolso de recursos, pero que se encuentra justificado por los proyectos que aspiran implementar en la empresa máximo en el plazo de 1 año, logrando de esta forma el incremento de clientes, mejoramiento del contacto con los mismos y por ende mayor de rentabilidad para la empresa.

Elaborado por: Yuri Alverca

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 13 de Mayo del 2011

Fecha: 13 de Mayo del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref:

P.P.4

1/1

ENTREVISTA CON LAGERENCIA

Nombre del Entrevistado: Ing. Carmen Jumbo	Fecha: 14 de Mayo del 2011
Cargo: GERENTE GENERAL	Hora: 09h00
Entrevistador: Yuri Alverca.	Lugar: Instalaciones de la empresa.

¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la empresa?

La condición actual de la empresa se considera que es buena, pero cabe recalcar que para llegar a esto se ha tenido que pasar largos años de trabajo constante, duro y permanente. En la actualidad tiene una gran expectativa por los retos decrecimiento que se han planteado para este año, Para este año el crecimiento estimado será del 25%, indudablemente es difícil aspirar a más considerando la situación económica del país.

¿Cuáles considera Ud. Que son las principales fortalezas y debilidades de su empresa?

Sin lugar a dudas sus mayores fortalezas son: un buen equipo humano de trabajo que tiene el conocimiento necesario para hacer frente a los requerimientos de la empresa, la excelente relación con los proveedores y los productos de excelente calidad para la comercialización.

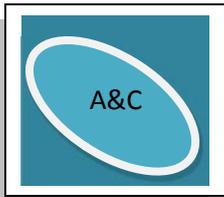
¿Cómo se lleva a cabo procesos de capacitación del personal?

No se tiene implementado un plan de capacitación para el personal solamente al inicio de cada periodo conjuntamente con el Director Comercial y el Jefe de Recursos Humanos se realiza una programación para el año de las capacitaciones que se espera poder facilitar al personal.

¿Cuál es la expectativa acerca de esta auditoría de gestión?

Que los hallazgos que se indiquen en el informe de auditoría sean relevantes y que las conclusiones y recomendaciones emitidas por la auditora puedan ser aplicables con el tiempo para que reflejen el incremento de la eficiencia, eficacia y economía, en las operaciones y por ende se muestren sus resultados en el crecimiento dela rentabilidad para la empresa.

Elaborado por: Yuri Alverca	Fecha: 15 de Mayo del 2011
Revisado por: M.A.SS.T	Fecha: 15 de Mayo del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010
ENCUESTA A CLIENTES

Ref:

P.P.5

1/6

Entrevistados: Clientes de Novocentro Zamora.

Entrevistador: Yuri Alverca.

Objetivo: Establecer criterios sobre la atención hacia el cliente.

Fecha: 16 de Mayo del 2011.

PREGUNTAS

1.- Según su criterio, ¿Cómo calificaría la atención por parte del personal de ventas de Novocentro?

Respuesta:

- Muy Buena
- Buena
- Regular.

2.- Antes de realizar la compra de su producto, ¿Fue informado a cerca de las ventajas y beneficios que obtendría al adquirir productos MDF?

Respuesta:

- Si
- No

3.- Como cliente de Novocentro Zamora; ¿Ha sido visitado por parte del personal de ventas para hacerle conocer sobre productos nuevos, descuentos y promociones?

Respuesta:

- Si
- No

4.- Al momento que se realizó la entrega de la mercadería; ¿Tuvo algún inconveniente con el despacho?

Respuesta:

- No
- Hubo retraso
- No existió el producto en stock.

5.- Cuando ha realizado la compra de productos que no existen en stock; ¿Considera prudente el tiempo de espera para la entrega?

Respuesta:

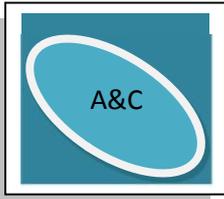
- Si
- No

Elaborado por: Yuri Alverca

Fecha: 16 de mayo del 2011.

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 16 de mayo del 2011.



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref:

P.P.5

2/6

ENCUESTA A CLIENTES

Pregunta Nº 1	Respuesta	Total de Encuestados
Según su criterio, ¿Cómo calificaría la atención por parte del personal de ventas de Novocentro?	Muy buena (15)	20
	Buena (5)	
	Regular (0)	



Gráfico Nº 1

Análisis:

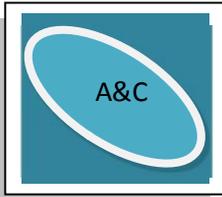
- Según los datos obtenidos se puede evidenciar que la atención hacia el cliente es eficiente, ya que de la muestra de clientes obtenida para la encuesta que es de 20 clientes; 15 clientes dijeron estar satisfechos con la atención que el personal de ventas de Novocentro Zamora ofrece.

Elaborado por: Yuri Alverca

Fecha: 16 de Mayo del 2011

Revisado por: M.A.SS.T

Fecha: 16 de Mayo del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref:

P.P.5

3/6

ENCUESTA A CLIENTES

Pregunta Nº 2	Respuesta	Total de Encuestados
Antes de realizar la compra de su producto, ¿Fue informado a cerca de las características, ventajas y beneficios que obtendría al adquirir productos MDF?	-Si (20)	20
	-No (0)	

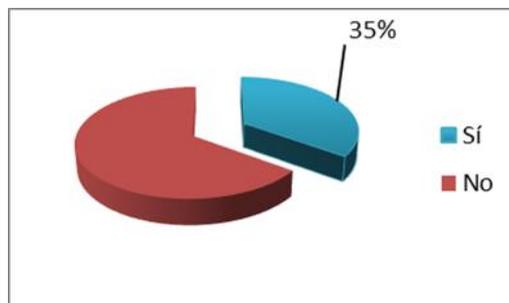


Gráfico Nº 2

Análisis:

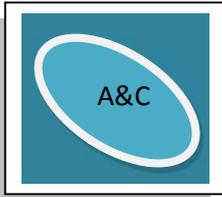
- Como se puede observar existe un 100% de eficacia en cuanto a información hacia los clientes para que éstos conozcan las características y ventajas que ofrecen los productos MDF.

Elaborado por: Yuri Alverca

Fecha: 16 de Mayo del 2011.

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 16 de Mayo del 2011.



NOVOCENTRO ZAMORA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref:

P.P.5

4/6

ENCUESTA A CLIENTES

Pregunta Nº 3	Respuesta	Total de Encuestados
Como cliente de Novocentro Zamora; ¿Ha sido visitado por parte del personal de ventas para hacerle conocer sobre productos nuevos, descuentos y promociones?	Sí (7) No (13)	20

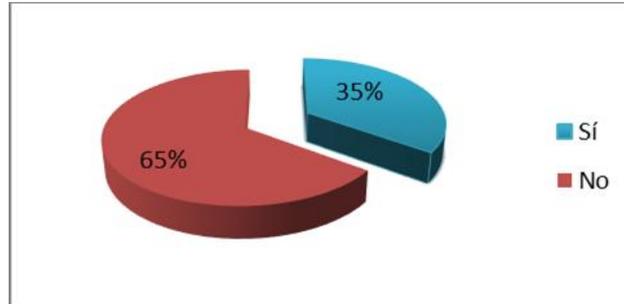


Gráfico Nº 3

Análisis:

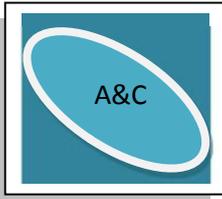
- Con estos resultados se pudo constatar que existe un nivel de ineficiencia significativo en cuanto a información sobre los productos nuevos, descuentos y promociones; lo cual en un futuro puede llegar a convertirse en una amenaza para la empresa.

Elaborado por: Yuri Alverca

Fecha: 16 de Mayo del 2011

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 16 de Mayo del 2011.



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

ENCUESTA A CLIENTES

Ref:

P.P.5

5/6

Pregunta Nº 4	Respuesta	Total de Encuestados
Al momento que se realizó la entrega de la mercadería; ¿Hubo algún inconveniente con el despacho?	-No (19) -Hubo retraso () -No existió el producto en stock (1)	20

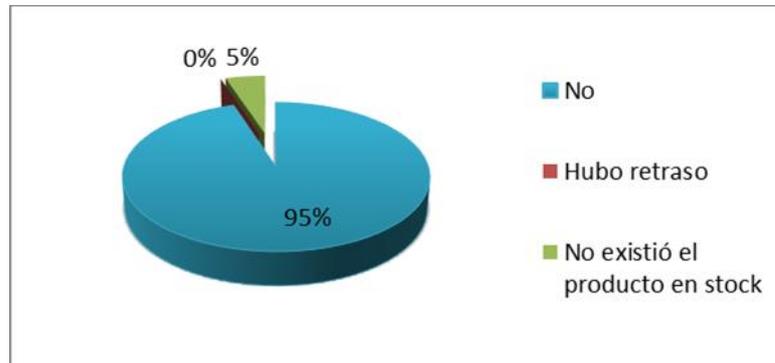


Gráfico Nº 4

Análisis:

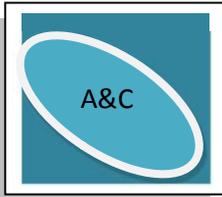
- Como lo demuestran los porcentajes existe una buena administración en cuanto a despacho de mercadería; se puede observar que un 95% de clientes no tuvo ningún inconveniente al momento de recibir su mercadería.

Elaborado por : Yuri Alverca

Fecha: 17 de Mayo del 2011

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 17 de Mayo del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref:

P.P.5

6/6

ENCUESTA A CLIENTES

Pregunta Nº 5	Respuesta	Total de Encuestados
Cuando ha realizado la compra de productos que no existen en stock; ¿Consideró prudente el tiempo de espera para la entrega?	Sí (17)	L20
	No (3)	

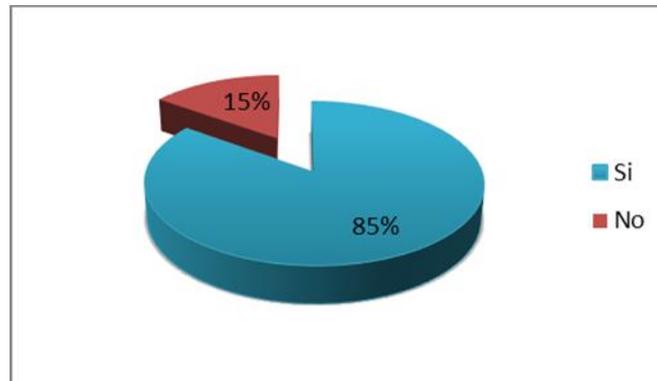


Gráfico Nº 5

Análisis:

- Se podría concluir que la empresa maneja un buen parámetro de tiempo para efectuar la entrega de mercadería que no tienen en stock y que piden a los centros distablasa, como se observa un 85% de los clientes encuestados manifiestan que consideran prudente el tiempo de espera.

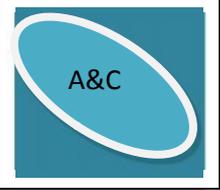
Elaborado por: Yuri Alverca

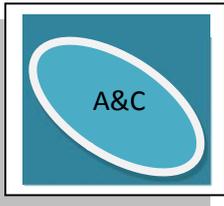
Fecha: 17 de Mayo del 2011

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 17 de Mayo del 2011

3.1.1.2. Medición de Riesgos Preliminar.

Nº. Componentes		Riesgos Detectados		Calificación			Enfoque de Auditoría	
		Identificación	Efecto Potencial	A	M	B		
		NOVOCENTRO ZAMORA AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010 MATRIZ DE RIESGOS PRELIMINAR						Ref: P.P.6 1/2
1.	Planificación Estratégica	No se encuentra formalmente implantada porque no está finalizada pero los avances importantes han sido debidamente comunicados a todo el personal	La empresa tiene definidos casi en su totalidad los planes que le permitirán hacer frente a los retos del futuro.	X			✓ Pruebas de Cumplimiento	
1.	Estructura Orgánica	Presenta una estructura orgánica completa que detalla los cargos actuales, como los que se desea implementar.	Permite de manera objetiva y completa identificar las partes integrantes de la empresa y la relación de dependencia entre ellas, además de la distribución de la autoridad y Responsabilidad.	X			✓ Pruebas de Cumplimiento	
2.	Reglamentos y Manuales de Funciones	No posee un Reglamento Interno de Trabajo debidamente legalizado e implementado en la empresa. No posee un Manual de Funciones.	Al no existir un Reglamento Interno, no permite normar las relaciones de trabajo y regular el desenvolvimiento de las actividades laborales entre la empresa y los empleados. No hay delimitación formal de las responsabilidades y las funciones de los empleados.	X			✗ Pruebas de Cumplimiento	
3.	Canales de Comunicación	Las gerencia ha implementado métodos para manejar la información.	Los empleados tienen conocimiento de la información que es proporcionada por la gerencia			X	✓ Pruebas de Cumplimiento	



MATRIZ DE RIESGOS PRELIMINAR

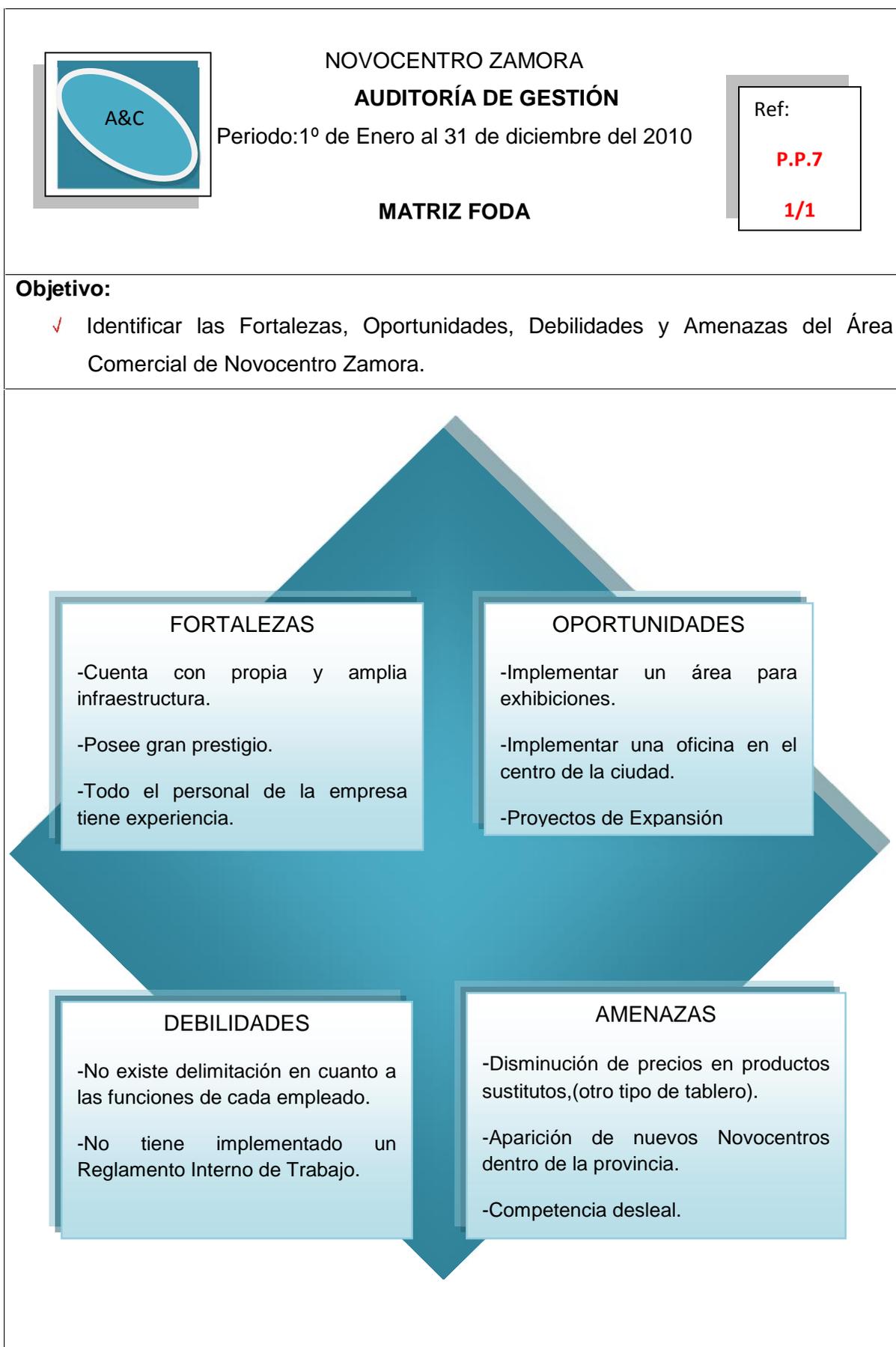
Ref:

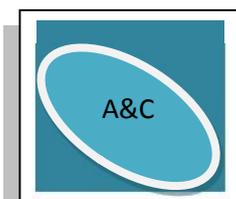
P.P.6

2/2

4.	Programa de Diseño computarizado	No se encuentra el personal debidamente capacitado	No es posible aprovechar al máximo el programa,	X			✖Pruebas de cumplimiento
5.	Monitoreo del Rendimiento	Se aplican indicadores de Gestión a todas las áreas de la empresa, pero no se tiene un programa o procedimiento específico.	No se tiene un programa o procedimiento específico que demuestre su efectiva aplicación y frecuencia.	X			✓Pruebas sustantivas
Elaborado por: Yuri Alverca				Fecha: 16 de Mayo del 2011			
Revisado por: M.A.SS.T.				Fecha: 16 de Mayo del 2011			

3.1.1.3. Análisis FODA para el Área Comercial.





NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Ref:

P.P.8

1/3

Zamora, 18 de mayo del 2011

Ing.

Carmen Jumbo

Gerente General

Presente.-

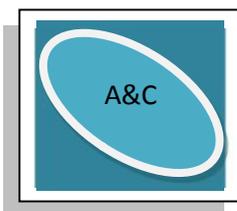
De la visita previa que he realizado a la empresa Novocentro Zamora, se ha efectuado un análisis preliminar de las áreas que van a ser objeto de examen a fin de determinar la eficiencia, eficacia y economía con la que se utilizan los recursos y se realizan las operaciones de lo cual se obtuvo los siguientes resultados preliminares:

Planificación Estratégica

La empresa posee una planificación estratégica que se ha venido puliendo durante el último año pero que, por no estar finalizada no se ha implementado formalmente, además los avances importantes han sido debidamente comunicados a todo el personal para que tengan conocimiento y se involucren en los planes que se han elaborado para hacer frente a los retos que puedan presentarse en un futuro.

Estructura Orgánica

La estructura orgánica presentada en el mes de abril del 2011 por parte del Jefe de Recursos Humanos y debidamente aprobada por la gerente como parte de la planificación estratégica que se encuentra en estado evolución, ha mejorado notablemente la estructura presentada anteriormente puesto que, permite de manera objetiva y completa identificar las partes integrantes de la empresa y la relación de dependencia entre ellas, además de la distribución de la autoridad y responsabilidad de los cargos actuales como de los que se desea implementar.



Ref:

P.P.8

2/3

Reglamentos y Funciones

La empresa no posee un reglamento interno de trabajo debidamente legalizado e implementado en la empresa, aspecto relevante en la administración; puesto que le permite normar las relaciones de trabajo y regular el desenvolvimiento de las actividades laborales – administrativas entre la empresa y los empleados, cuyo conocimiento por parte de los involucrados asegura un buen clima laboral.

La empresa no posee un manual de funciones, solamente se emiten normas laborales por la Gerente General, el mismo que muestra el perfil laboral exigido para cada empleado y detalla de manera muy general las funciones que deben desempeñar en cada uno de sus puestos de trabajo.

Canales de Comunicación

Los métodos que ha implementado la gerencia para impartir la información de las áreas importantes de la empresa tales como políticas, objetivos, resultados del desempeño, planes para el desarrollo futuro, aspectos generales del servicio y los métodos para mejorar la eficacia y la productividad entre otros, han sido proporcionados a sus empleados de manera informal, ocasionando que se den situaciones tales como:

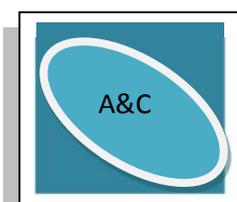
- Poco involucramiento por parte de los empleados.
- Subvaloración de la importancia de la información.

Programa de Diseño Computarizado

La capacitación del personal a cerca del manejo eficiente del programa de diseño no está acorde al conocimiento que exige tener para el correcto funcionamiento del mismo.

Monitoreo del Rendimiento

Se han establecido indicadores de gestión para todas las áreas de la empresa, pero no se tiene un programa o procedimiento específico que demuestre su efectiva frecuencia en la aplicación, lo que le serviría para verificar deficiencias e implementar acciones correctivas



Ref:

P.P.8

3/3

Oportunas, ocasionando que solamente se tenga referencia de acuerdo a los resultados presentados, y restando importancia a los esfuerzos realizados para la formulación de los mismos.

RECOMENDACIONES

Al Gerente General:

- 1) Estructurar la planificación estratégica de tal forma que pueda ser emitida y comunicada a todos los empleados de manera completa para lograr que éstos la conozcan y se comprometan con las estrategias empresariales.
- 2) Implementar un reglamento interno de trabajo debidamente legalizado.
- 3) Efectuar la realización de un manual de funciones que integre de manera global y detallada las funciones de cada uno de los puestos de trabajo actuales como de los propuestos en la estructura organizacional, de manera que éste documento establezca una guía de trabajo oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad de su uso.
- 4) Formalizar los canales de comunicación de tal manera que sirvan para mantener informados a los empleados y facilitar su compromiso e identificación con las proyecciones de la empresa.
- 5) Realizar capacitaciones continuas al personal para mejorar el uso de programas de diseño que son de vital importancia para brindar de mejor forma el servicio de asesoría en cuanto a diseño.
- 6) Implementar programas o procedimientos específicos para que los indicadores de gestión que han sido planteados para cada una de las áreas de la empresa sean debidamente aplicados y evaluados, a fin de analizar de manera objetiva, la situación de éstas y como afectan el desempeño económico de la empresa.

Atentamente,

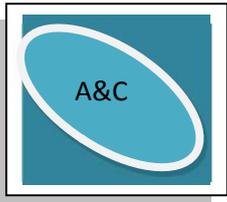
Yuri Alverca C.

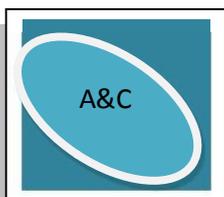
A&C AUDITORES

3.2. Fase II Planificación Específica.

En esta fase se define la estrategia a seguir para el desarrollo de la auditoría, con fundamento en la información obtenida de la planificación preliminar.

3.2.1. Programa Específico de Auditoría.

		NOVOCENTRO ZAMORA AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: 1º Enero al 31 de Diciembre del 2010 PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA			Ref: P.E.A. 1/2
Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZÓ	FECHA	OBSERVACIONES
1.	Narrativa del proceso de gestión y ventas de asesores comerciales	P.E.A.1	Y.A	19 de Mayo del 2011	
2.	Propuesta de flujograma de ventas asesores comerciales.	P.E.A.2	Y.A	21 de Mayo del 2011	
3.	Elaboración del cuestionario de auditoría.	P.E.A.3	Y.A	23 de mayo del 2011	
4.	Diseño de indicadores de gestión.	P.E.A.4	Y.A	23 de Mayo del 2011	
5.	Elaborar el plan de auditoria	P.E.A.5	Y. A.	24 de Mayo del 2011	
Elaborado por: Yuri Alverca:			Fecha: 18 de Mayo del 2010		
Revisado por: M.A.SS.T.			Fecha: 18 de Mayo del 2010		



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref:

P.E.A.1

1/1

NARRATIVA

✱El Proceso de ventas inicia con la gestión de cartera de clientes, esto con el fin de, conservar los clientes actuales, buscar nuevos o recuperar antiguos. Los métodos que se utilizan son: indagar, ingresando al portal de compras públicas o simplemente observando en las calles, empresas o negocios que por el trabajo, necesiten adquirir los productos MDF que ofrece Novocentro Zamora, permitiéndoles de esta forma generarse una información inicial a cerca de todos los beneficios que ofrece la gama de productos MDF.

Entre las empresas o instituciones seleccionadas, se procede a recopilar la información necesaria para establecer una base de datos de los posibles clientes, según esta base de datos se procede a realizar llamadas telefónicas a los clientes para concretar visitas en sus instalaciones y poder ofrecer muestras de los productos a través de la demostración de sus características y beneficios, además de comunicar promociones, descuentos y formas de pago en cada una de las líneas de tableros, especialmente para clientes nuevos que han sido ingresados al sistema, y también para clientes antiguos que constan en la base de datos de clientes pero que tengan nuevos proyectos.

Una vez que el cliente indica que requiere del producto, se elabora y envía una proforma, ésta puede variar dependiendo del tipo de producto que necesite, además si es que el cliente desea el servicio de corte, canteado abisagrado. En el caso de que sean proyectos grandes que implican mayor cantidad de mercadería, se procede a realizar una evaluación que va enfocada a disminuir el precio previa consulta con la Gerencia y el Director Comercial. El cliente analiza la Proforma y si confirma que le resulta conveniente, se contacta con el asesor comercial para realizar la compra, luego se verifica si existe la cantidad requerida de mercadería en stock, en caso de no haber la cantidad solicitada por el cliente se procede a realizar un pedido avistables y se le comunica al cliente el tiempo que tardaría hacerle la entrega de su producto que por lo general tarda entre 2-3 días.

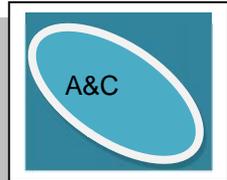
Se envía la proforma a la cajera quien es la encargada de facturar, para que genere la factura. El pago se realiza en efectivo y la cajera entrega la factura al cliente para que retire la mercadería en bodega. En el caso de que el monto de compra sea considerable, se entrega la factura al vendedor para que confirme el pago en contabilidad y de la orden de despacho de la mercadería. El cliente puede realizar el pago en efectivo con cheque post fechado máximo 30 días, o tarjeta de crédito.

Elaborado por: Yuri Alverca

Fecha: 19 de Mayo del 2011

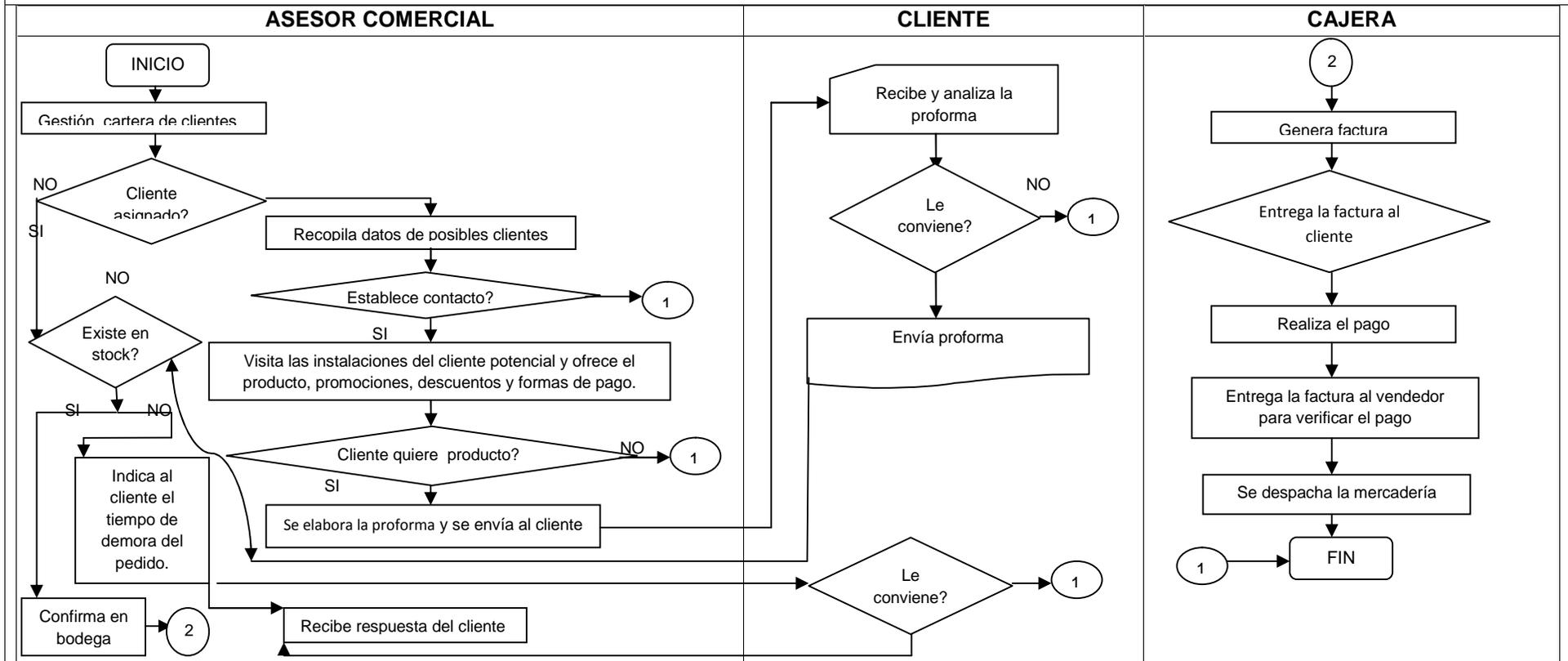
Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 19 de Mayo del 2011



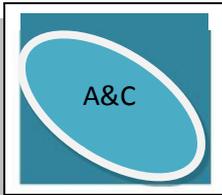
NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: 1º de enero al 31 de Diciembre del 2010
FLUJOGRAMA DE VENTAS ASESORES COMERCIALES

Ref:
P.E.A.2
1/1



Elaborado por: Yuri Alverca
Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 21 de Mayo del 2011
Fecha: 21 de Mayo del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref:

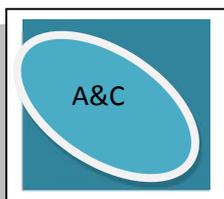
P.E.A 3

1/4

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA

Entrevistados: Personal de la Empresa

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	Califa. Obtenida	Puntaje Óptimo	
	AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿La empresa cuenta con políticas de venta formalmente establecidas?					10	
2	¿Cuenta el área con personal calificado para el desempeño de las actividades?					10	
3	¿Se tiene implementado un plan de capacitación técnica y comercial para el personal?					10	
4	¿Considera que el personal es suficiente para hacer frente a los retos del negocio?					10	
5	¿Se tiene implementado un plan de asesoría, seguimiento y capacitación para los clientes?					10	



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de enero al 31 de Diciembre del 2010

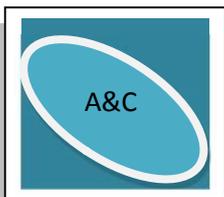
Ref:

P.E.A 3

2/4

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA

	EVALUACIÓN DE RIESGOS	SI	NO	N/A	Califa. Obtenida	Puntaje Óptimo	OBSERVACIÓN
6	¿Se analizan los riesgos tanto internos como externos a los que se expone el área comercial y que pueden afectar el logro de los objetivos planteados?					10	
7	¿El stock de los productos del negocio es permanente?					10	
8	¿Considera que son buenas y adecuadas las condiciones de almacenaje?					10	
9	¿Se definen objetivos y metas para la empresa					10	
	ACTIVIDADES DE CONTROL	SI	NO	N/A	Califa. Obtenida	Puntaje Óptimo	OBSERVACIÓN
10	¿Se ha diseñado un formulario para estandarizar la recolección de información de los clientes nuevos?					10	
11	¿Se posee un plan de ventas en el cual se programe visitas personalizadas a posibles clientes potenciales?					10	



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA

Ref:

P.E.A 3

3/4

12	¿Existe coordinación entre las áreas de la empresa relacionadas con el área comercial?					10	
13	¿Se tiene las disponibilidades necesarias para incrementar nuevas oportunidades de negocio?					10	
14	¿Se comprueban las existencias previo a la confirmación del pedido?					10	
15	¿El personal conoce la fijación de precios, descuentos y devoluciones?					10	
	SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	SI	NO	N/A	Califa. Obtenida	Puntaje Óptimo	OBSERVACIÓN
16	¿El sistema de información implementado en la empresa considera es el adecuado para el desempeño de sus actividades?					10	
17	¿La información relevante de la empresa es transmitida oportunamente?					10	



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

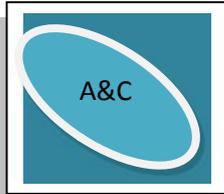
Ref:

P.E.A 3

4/4

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA

	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	SI	NO	N/A	Califa. Obtenida	Puntaje Óptimo	OBSERVACIÓN
18	¿Se verifican constantemente los datos de los clientes para actualizarlos con información sobre los productos?					10	
19	¿Ha identificado y analizándolos aspectos que más inciden para lograr la satisfacción de los clientes?					10	
20	¿Se aplican parámetros de medición para el cumplimiento de las ventas?					10	
21	¿Se aplican indicadores para medir el % de cartera recuperada?					10	
22	¿Se establecen parámetros para el cumplimiento de las ventas proyectadas?					10	
TOTAL							
Elaborado por: Yuri Alverca					Fecha: 23 de Mayo del 2011		
Revisado por: M.A.SS.T.					Fecha: 23 de Mayo del 2011		



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: 1º de Enero al 31 de diciembre del 2010

Ref:

P.E.A 4

1/1

DISEÑO DE INDICADORES DE GESTION

$$\% \text{ Cumplimiento de ventas proyectadas} = \frac{\text{Total ventas efectuadas}}{\text{Total ventas proyectadas}}$$

$$\% \text{ Recuperación de Cartera} = \frac{\text{Total recuperación de cartera}}{\text{cartera Total}}$$

$$\% \text{ Parámetros de cumplimiento de despacho} = \frac{\text{Número de cumplimientos}}{\text{Total documentos obtenidos}}$$

$$\% \text{ Cumplimiento de la Normativa} = \frac{\text{Número de normativa vigente}}{\text{Total de normativa de la empresa}}$$

$$\% \text{ Visitas efectuadas a clientes potenciales} = \frac{\text{Número de visitas efectuadas}}{\text{Total visitas programadas}}$$

$$\% \text{ Captación de Clientes Nuevos} = \frac{\text{Total clientes nuevos periodo 2010}}{\text{Total clientes nuevos periodo 2009}}$$

$$\% \text{ De Capacitaciones Comerciales} = \frac{\text{Número de capacitaciones efectuadas}}{\text{Número de capacitaciones programadas}}$$

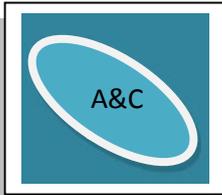
$$\% \text{ Inversión en Paquetes Informáticos} = \frac{\text{Monto total de inversión ejecutada}}{\text{Total de inversión programada}}$$

Elaborado por: Yuri Alverca

Fecha: 23 de mayo del 2011

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 23 de mayo del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

PLAN DE AUDITORÍA

Ref:

P.E.A 5

1/4

Fecha de Elaboración: 24 de Mayo del 2011.

1. MOTIVOS DEL EXAMEN

La auditoría de gestión realizada en la empresa Novocentro Zamora de la ciudad de Zamora durante el periodo del 2010, corresponden a un trabajo práctico de tesis previo a la obtención del Título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría; por esta razón se efectuará el examen cumpliendo con los parámetros establecidos y demás normas reglamentarias inherentes al desarrollo de una auditoría, que incluyen pruebas selectivas a los procesos y procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo a las circunstancias del estudio en la empresa, para de esta forma determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones y posteriormente emitir criterios para el mejoramiento continuo en sus actividades.

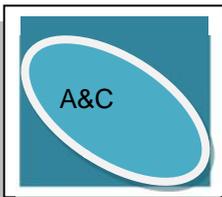
2.OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar una auditoría de gestión a la empresa Novocentro Zamora, para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía dela misma, lo que permitirá determinar falencias e identificar oportunidades de mejora con la finalidad de ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz a través la aplicación de indicadores de gestión que contribuyan a generar una propuesta de mejoramiento e innovación continuo en la empresa.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar las distinta áreas que componen la empresa Novocentro Zamora.; con la finalidad de determinar las debilidades y fortalezas de estas.
- Identificar aspectos que se consideren importantes, y a través de la aplicación de indicadores de gestión determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas que rigen el correcto funcionamiento de la empresa.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa en términos de gestión.
- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales.



Ref:

P.E.A 5

2/4

3. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Novocentro Zamora es una empresa que tiene como actividad primordial la venta de tableros MDF a nivel provincial.

4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

4.1. OBJETIVO GENERAL

Comercializar los productos MDF a nivel provincial, asesoramiento en diseño, además canteado, corte y bisagrado de los mismos.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Atender las necesidades de nuestros clientes mediante el uso de un recurso humano capacitado, eficiente, ético, profesional y motivado.
- Ser una empresa responsable con la sociedad, generando trabajo y aportando al crecimiento de la provincia.
- Asesorar a los clientes sobre la utilización de la gama de productos MDF que ofrece la empresa.

5. ALCANCE DEL EXAMEN

La auditoría de gestión en la Empresa Novocentro Zamora, cubrirá el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, en un tiempo estimado de 180 horas laborales.

1. BASE LEGAL

Los fundadores expresan que la empresa pone mucho énfasis en el conocimiento y aplicación de las leyes, normas, técnicas y procedimientos que rigen su trabajo. En este caso y debido a las actividades que desarrollan de acuerdo a su estructura y funcionamiento se rigen por la siguiente normatividad:

Leyes

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Leyes y Ordenanzas Municipales.

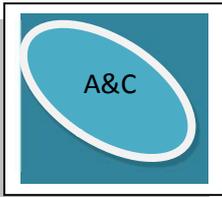
Organismos de Control

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Servicio de Rentas Internas

Organismos Gremiales

- Cámara del Artesano de Zamora Chinchipe

Del el conocimiento de los parámetros de cada una de éstas y su correcta aplicación, dependerá que las operaciones de la empresa sean las adecuadas.



Ref:

P.E.A 5

3/4

2. DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO

El tiempo para cumplir con la auditoría de gestión de esta empresa , se ha estimado en 180 horas en días hábiles, distribuidos de la siguiente manera:

FASES PROCESOS O ETAPAS	HORAS PROGRAMADAS	RESPONSABLE
Planificación		
Conocimiento Preliminar	8	Y.A
Programación	8	Y.A
Ejecución del trabajo		
Evaluación del control interno	16	Y.A
Medición del Riesgo	8	Y.A
Aplicación de procedimientos y Técnicas en los papeles de trabajo para obtener hallazgos	128	Y.A
Comunicación de resultados	12	Y.A
Seguimiento	0	
Total	180	

4.RECURSOS

- **Recurso Humano**

El desarrollo de la auditoría a los departamentos en mención, será realizada por la auditora, cuyos detalles se muestran a continuación.

NOMBRE	CARGO	INICIALES
Yuri Edita Alverca Calva	Auditora	Y.A



Ref:

P.E.A 5

4/4

- **Recursos Materiales**

Para la auditoría de gestión a realizarse se va a requerir de los siguientes equipos y materiales:

Equipos:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadora Laptop	1
Memoria Flash	1
Impresora	1

Materiales:

DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Papel A4	Resma	2	USD 5,00	USD 10,00
Esferos	Unidades	4	USD 0,25	USD 1,00
Carpetas	Unidades	6	USD 0,30	USD 1,80
Cartuchos para impresora	Unidades	2	USD 25,00	USD 50,00
TOTAL				USD 62,80

Financieros:

OBJETO	TOTAL
Transporte	USD 50,00

Atentamente

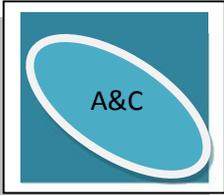
**Yuri Alverca
A&C AUDITORES**

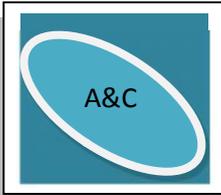
3.3. Fase III Ejecución.

3.3.1. Programa de Ejecución

		NOVOCENTRO ZAMORA AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010		Ref: E.A. 1/1	
PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍA					
Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZÓ	FECHA	OBSERVACIONES
1.	Aplicar el cuestionario de auditoría	C.E.	Y.A	26 de Mayo del 2011	
2.	Evaluar el nivel de riesgo y el nivel de confianza.	E.N.R.C	Y.A	26 de Mayo del 2011	
3.	Programa para aplicación de los indicadores de gestión	I.G	Y.A	28 de Mayo del 2011	
4.	Papeles de trabajo para la aplicación de indicadores de gestión	P.T	Y.A	1 de Junio del 2011	
5.	Elaboración de fichas técnicas	F.T	Y.A	5 de junio del 2011	
6.	Determinar y elaborar hallazgos de auditoría	H.H	Y.A	07 -10 Junio del 2011	
Elaborado por: Yuri Alverca Revisado por: M.A.SS.T.			Fecha: 25 de Mayo del 2011 Fecha: 25 de Mayo del 2011		

3.3.1.1. Aplicación del Cuestionario de Auditoría.

		NOVOCENTRO ZAMORA AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: 1º de enero al 31 de Diciembre del 2010				Ref: C.E 1/4	
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN							
Entrevistados: Personal de la Empresa Novocentro Zamora.							
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	Califa. Obtenida	Puntaje Óptimo	
	AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿La empresa cuenta con políticas de venta formalmente establecidas?		X		0	10	No existen políticas de ventas formalmente establecidas, solo se comunican verbalmente Ref: HH-1
2	¿Cuenta el área con personal calificado para el desempeño de las actividades?	X			9	10	✓ Se verificó el cumplimiento del perfil laboral exigido para los empleados de esta área excepto para el área de canteado y bisagrado.
3	¿Se tiene implementado un plan de capacitación técnica y comercial para el personal?		X		0	10	Se constató que no se tiene un plan de capacitación para el personal. Ref: HH-2
4	¿Considera que el personal es suficiente para hacer frente a los retos del negocio?	X			8	10	✓ La empresa cuenta con asesores comerciales y ejecutivos de ventas
5	¿Se tiene implementado un plan de asesoría, seguimiento y capacitación para los clientes?		X		0	10	Se constató que no se tiene definido un plan. Ref: HH-3



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

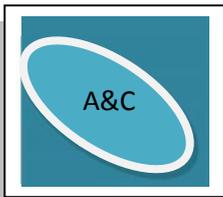
Ref:

C.E

2/4

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

	EVALUACIÓN DE RIESGOS	SI	NO	N/A	Califa. Obtenida	Puntaje Óptimo	OBSERVACIÓN	
6	¿Se analizan los riesgos tanto internos como externos a los que se expone el área comercial y que pueden afectar el logro de los objetivos planteados?	X			9	10	✓ Se pudo constatar la elaboración del FODA.	
7	¿El stock de los productos del negocio es permanente?	X			9	10	✗ Se observó que el stock de productos de baja rotación no es permanente.	
8	¿Considera que son buenas y adecuadas las condiciones de almacenaje?	X			9	10	✗ El área de bodega es adecuada para las necesidades de almacenaje	
9	¿Se definen objetivos y metas para el área?	X			9	10	✓ Se pudo constatar la existencia de objetivos y metas anuales.	
	ACTIVIDADES DE CONTROL	SI	NO	N/A	Califa. Obtenida	Puntaje Óptimo	OBSERVACIÓN	
10	¿Se ha diseñado un formulario para estandarizar la recolección de información de los clientes nuevos?		X		0	10	No se tiene un formulario para el detalle de información general de los clientes nuevos.	Ref: HH-4
11	¿Se posee un plan de ventas en el cual se programe visitas personalizadas a posibles clientes potenciales?		X		0	10	No se tiene un plan establecido.	Ref: HH-5



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

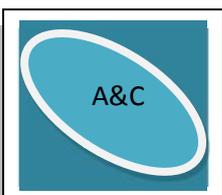
Ref:

C.E

3/4

CUESTIONARIO DE EVALUACION

12	¿Existe Coordinación entre las áreas de la empresa relacionadas con el área comercial?	X			10	10	✓ Existe la debida coordinación entre los departamentos de la empresa
13	¿Se tiene las disponibilidades necesarias para incrementar nuevas oportunidades de negocio?		X		0	10	No se ha considerado la implementación de más productos para las líneas del negocio.
14	¿Se comprueban las existencias previo a la confirmación del pedido?	X			9	10	✗ Se verifica el stock físicamente antes de confirmar el pedido.
15	¿El personal conoce la fijación de precios, descuentos y devoluciones?	X			9	10	✓ Se constató los precios máximos y mínimos de los productos.
	SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	SI	NO	N/A	Califa. Obtenida	Punta je Óptimo	OBSERVACIÓN
16	¿El sistema de información implementado en la empresa considera es el adecuado para el desempeño de sus actividades?	X			10	10	✗ El sistema de información implantado cumple con los requerimientos de los empleados.
17	¿La información relevante de la empresa es transmitida oportunamente?	X			10	10	✓ Se verificó la prontitud con que el personal imparte la información.



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref:

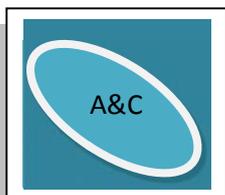
C.E

4/4

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	SI	NO	N/A	Califa. Obtenida	Puntaje Óptimo	OBSERVACIÓN
18	¿Se verifican constantemente los datos de los clientes para actualizarles con información sobre los productos?	X			6	10	✓ Se comprobó que no todo el tiempo se actualiza la información de los productos para conocimiento del cliente.
19	¿Ha identificado y analizando los aspectos que más inciden para lograr la satisfacción de los clientes?	X			9	10	✓ Se constató que el aspecto más importante es la atención personalizada para los clientes
20	¿Se aplican parámetros de medición para el cumplimiento de las ventas?	X			9	10	✓ Se constató la aplicación de los montos de venta comparativos mensuales establecidos por el Gerente General.
21	¿Se aplican indicadores para estimar el % de cartera recuperada?	X			9	10	✓ Se pudo verificar la aplicación de un indicador para medir el % de cartera por recuperar.
22	¿Se establecen parámetros para medición el cumplimiento de las ventas proyectadas?	X			10	10	✓ Se constató la aplicación de los montos de ventas comparativos mensuales establecidos por el Director Comercial.
TOTALΣ					144	220	
Elaborado por: Yuri Alverca.					Fecha: 26 de Mayo del 2011		
Revisado por: M.A.SS.T.					Fecha: 26 de Mayo del 2011		

3.3.1.2. Medición del Nivel de Riesgo y Nivel de Confianza



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref:

M.N.R.C
1/2

NIVEL DE CONFIANZA

Para determinar el nivel de confianza se utiliza la siguiente matriz:

	RIESGO	CONFIANZA
15%-50%	Alto	Baja
51%-59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60%-66%	Moderado	Moderada
67%-75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76%-95%	Bajo	Alta

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación obtenida}}{\text{Puntaje óptimo}}$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{144}{220}$$

$$\text{Nivel de confianza} = 0,654 \times 100 = 65,45\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - 65,45\%$$

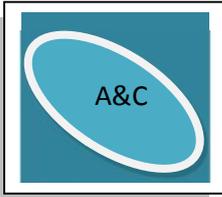
$$\text{Nivel de riesgo} = \mathbf{34,55\%}$$

Elaborado por: Yuri Alverca.

Fecha:26 de Mayo del 2011

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha:26 de Mayo del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref:

M.N.R.C

2/2

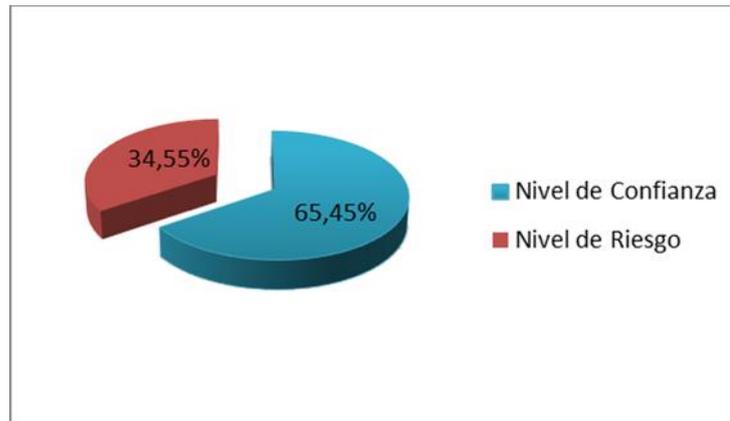


Gráfico Nº 6

Análisis:

Lo que implica que la Empresa Novocentro Zamora tiene un nivel de confianza del 65,45%(Moderada) y un nivel de riesgo de 34,55% (Moderado) que debe mejorar, puesto que demuestra un nivel de controles ineficientes que podrían estar repercutiendo en la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos de la empresa.

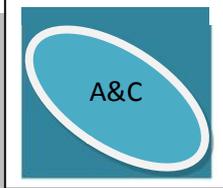
Elaborado por: Yuri Alverca

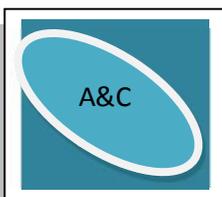
Fecha:26 de Mayo del 2011

Revisado: M.A.SS.T.

Fecha:26 de Mayo del 2011

3.3.1.3. Programa para la aplicación de Indicadores de Gestión.

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;"> <p>NOVOCENTRO ZAMORA AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010 PROGRAMA PARA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Ref: P. A. I. G 1/2</p> </div> </div>					
Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZÓ	FECHA	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR				
1	VERIFICACIÓN DE VENTAS PROYECTADAS	P.T1	Y.A	03-06-2011	
	Procedimiento de Auditoría: Constatar el cumplimiento de las ventas proyectadas del periodo a auditar.				
2	RECUPERACIÓN DE CARTERA	P.T2	Y.A	03-06-2011	
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el porcentaje de recuperación de cartera.				
3	DESPACHO DE MERCADERÍA	P.T3	Y.A	02-06-2011	
	Procedimiento de Auditoría: Verificar la entrega oportuna de mercadería a los clientes solicitando una muestra de los registros de ventas de la empresa junto con los documentos de respaldo para verificar la idoneidad del despacho.				
4	NORMATIVA DE LA EMPRESA	P.T4	Y.A	02-06-2011	
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el cumplimiento de la normativa bajo la cual se rige la empresa.				



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: 1º de enero al 31 de Diciembre del 2010
PROGRAMA PARA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Ref:

P. A. I. G

2/2

5	VISITA A POSIBLES CLIENTES POTENCIALES	P.T5	Y.A	01-06-2011	
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el número de visitas efectuadas clientes potenciales con respecto a las visitas programadas por los asesores comerciales.				
6	CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES	P.T6	Y.A	01-06-2011	
	Procedimiento de Auditoría: Constatar el total de clientes nuevos captados durante el periodo 2009 y proceder a realizar la comparación para establecer si se ha cumplido con los parámetros propuestos para el periodo 2010.				
7	NIVEL DE CAPACITACIONES COMERCIALES	P.T7	Y.A	04-06-2011	
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el número de capacitaciones que han sido efectuadas de acuerdo a la planificación por parte del director comercial.				
8	INVERSIÓN EN PAQUETES INFORMÁTICOS	P.T8	Y.A	04-06-2011	
	Procedimiento de Auditoría: Verificar el cumplimiento de inversión en cuanto a compra de programas de diseño.				
Elaborado por: Yuri Alverca			Fecha: 28 de Mayo del 2011		
Revisado por: M.A.SS.T.			Fecha: 28 de Mayo del 2011		

3.3.1.4. Papeles de Trabajo para la aplicación de los Indicadores de Gestión.

	<p>NOVOCENTRO ZAMORA AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010 APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PERSPECTIVA: FINANCIERA</p>	<p>Ref: P.T 1</p>
---	--	-----------------------------------

ACTIVIDAD 5. VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE VENTAS PROYECTADAS

PROCEDIMIENTO5: ✖ Constatar el cumplimiento de las ventas proyectadas del periodo a auditar.

APLICACIÓN: ✔ Se indagó al director comercial sobre el monto total de las ventas que corresponden al periodo 2010 para realizar la comparación monto de ventas proyectadas.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$\% \text{ Cumplimiento de ventas proyectadas} = \frac{\text{Total ventas efectuadas}}{\text{Total ventas proyectadas}}$$

$$\% \text{ Cumplimiento de ventas proyectadas} = \frac{635360,39}{600000,00}$$

$$\% \text{ Cumplimiento de ventas proyectadas} = 106 \%$$



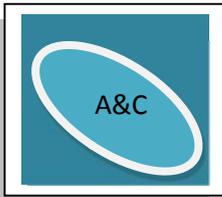
Gráfico N° 7.

Análisis:

- De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo constatar que existe un nivel de eficiencia del 106% en cuanto al cumplimiento de ventas durante el periodo auditado; esto, consecuencia de la gran labor que desempeña el director comercial y el personal de ventas. Se sugiere aplicar este indicador semestralmente con la finalidad de vigilarla eficiencia de las ventas en la empresa.

Realizado por: Yuri Alverca
Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 03 de Junio del 2011
Fecha: 03 de Junio del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

VENTAS PROYECTADAS – VEN

Ref:

V.P.

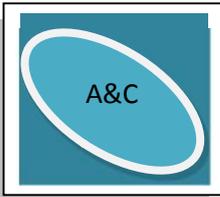
	VENTAS MENSUALES PROYECTADAS	VENTAS MENSUALES ALCANZADAS
ENERO	50.000,00	52.935,13
FEBRERO	50.000,00	51.562,23
MARZO	50.000,00	49.988,79
ABRIL	50.000,00	51.223,57
MAYO	50.000,00	50.986,65
JUNIO	50.000,00	51.325,23
JULIO	50.000,00	51.128,12
AGOSTO	50.000,00	50.762,48
SEPTIEMBRE	50.000,00	52.693,75
OCTUBRE	50.000,00	51.215,45
NOVIEMBRE	50.000,00	50.324,62
DICIEMBRE	50.000,00	71.214,37
TOTAL	600.000,00	635.360,00

Elaborado por: Yuri Alverca

Fecha: 03 de Junio del 2011

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 03 de Junio del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010
**APLICACIÓN DE INDICADORES
DE GESTIÓN**
PERSPECTIVA: FINANCIERA

Ref:

P.T 2

ACTIVIDAD 6. RECUPERACIÓN DE CARTERA

PROCEDIMIENTO 6: ✓ Verificar el porcentaje de recuperación de cartera.

APLICACIÓN: ✓ Se indagó al jefe financiero sobre el monto total de cartera por recuperar y que se ha estimado recobrar en el presente periodo; luego se procedió a verificar la información con los respectivos estados financieros.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$\% \text{ Recuperación de Cartera} = \frac{\text{Total recuperación de cartera}}{\text{Cartera total}}$$

$$\% \text{ Recuperación de Cartera} = \frac{8575,00}{10.000,00} \times 100$$

$$\% \text{ Recuperación de Cartera} = 85,75\%$$

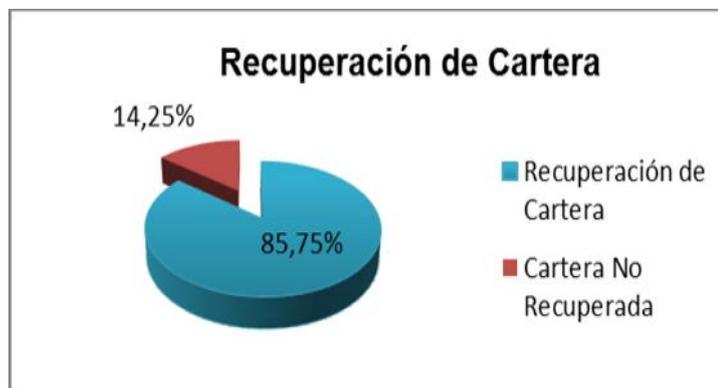


Gráfico N° 8

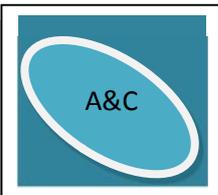
Análisis:

- Como se puede observar la empresa ha logrado recuperar una considerable parte de la cartera, lo que demuestra que está gestionando de manera eficiente en lo que respecta a recuperación de cartera; ya que en el periodo auditado ha logrado recuperar un 85,75% del total de la cartera.

Realizado por: Yuri Alverca
Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 04 de Junio del 2011

Fecha: 04 de Junio del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010
**APLICACIÓN DE INDICADORES
DE GESTIÓN**
PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS

Ref:

P.T 3

ACTIVIDAD 3. DESPACHO DE MERCADERÍA

PROCEDIMIENTO 3: ~~✓~~ Verificar la entrega oportuna de mercadería de los clientes solicitando una muestra de los registros de ventas de la empresa junto con los documentos de respaldo para verificar la idoneidad del despacho.

APLICACIÓN: ~~✓~~ Se procedió a verificar los registros de venta y la documentación aleatoria de 10 de los clientes más importantes en el periodo auditado para comparar con la factura aspectos como cantidad, valor y tipo de producto; para posteriormente verificar el cumplimiento del despacho.

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$\% \text{ Parámetros de cumplimiento de despacho} = \frac{\text{Número de cumplimientos}}{\text{Total documentos obtenidos}}$$

$$\% \text{ Parámetros de cumplimiento de despacho} = \frac{10}{10} \times 100$$

$$\% \text{ Parámetros de cumplimiento de despacho} = 100\%$$

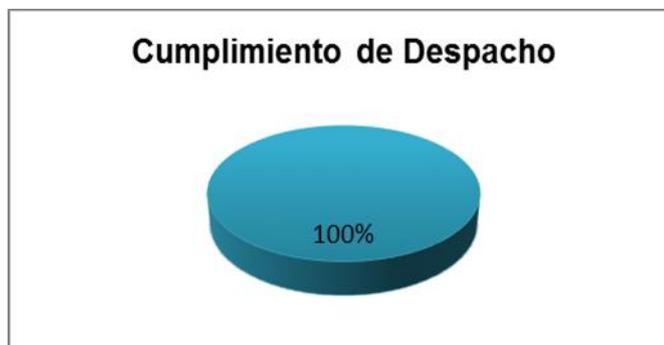


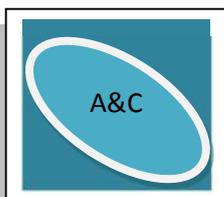
Gráfico N° 9.

Análisis:

- Se pudo verificar una eficacia del 100% en cuanto a las entregas de mercadería de los clientes de la muestra seleccionada, de tal manera que una vez aplicados los procedimientos de auditoría no se evidenciaron hallazgos dignos de comentar; solamente se puede sugerir emplear este indicador cada semestre.

Realizado por: Yuri Alverca
Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 02 de Junio del 2011
Fecha: 02 de Junio del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref:

I.D.

IDONEIDAD DE DESPACHO

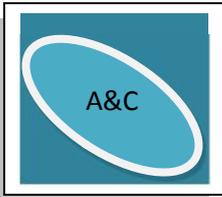
Nº	FECHA Y HORA DE ENTREGA	CLIENTE	CI/ RUC	CIUDAD
1	04-01-2010 14h30	Tania Sarango Tinitana	1900476449001	Zamora
2	18-02-2010 10h45	Mirian Jaramillo Vivanco	1102395397001	Zamora
3	03-03-2010 11h15	Rosa Abrigo	1900417666	Cumbaratza
4	28-03-2010 09h45	Luis Pizarro	1900228402	Paquisha
5	18-04-2010 17h22	Cristian Guaya	1900454255	Zamora
6	22-05-2010 14h55	Paulina Montero	1900472356001	Zamora
7	14-06-2010 08h45	Hartman Izquierdo	1900156587	Zamora
8	02-07-2010 15h30	Miguel Rodríguez	1900267566001	Zamora
9	25-10-2010	Daniel Buitrón	1900496199001	Zumbi
10	18-12-2010 14h55	Luis Gordillo	19001343378	Zamora

Elaborado por: Yuri Alverca

Fecha: 02 de Junio del 2011

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 02 de Junio del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref:

P.T 4

**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS**

ACTIVIDAD 4. NORMATIVA DE LA EMPRESA

PROCEDIMIENTO 4: ✓ Verificar el cumplimiento de la normativa bajo la cual debe regirse la empresa.

APLICACIÓN: ✗ Se indagó a la gerencia sobre la normativa bajo la cual la empresa actualmente opera; se revisó la respectiva documentación.

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$\% \text{ Cumplimiento de la Normativa} = \frac{\text{Número de normativa vigente}}{\text{Total de normativa aplicable}}$$

$$\% \text{ Cumplimiento de la Normativa} = \frac{5}{6} \times 100$$

$$\% \text{ Cumplimiento de la Normativa} = 83.33\%$$

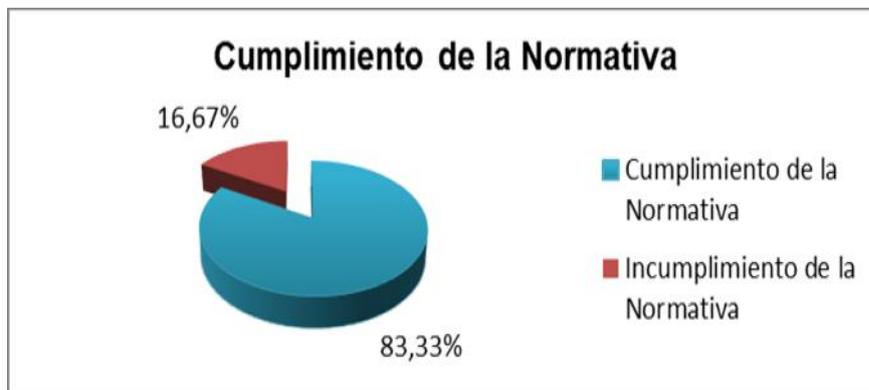


Gráfico Nº 10.

Análisis:

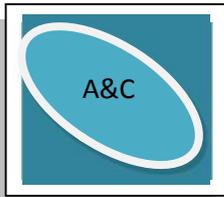
- Como lo demuestran los resultados la empresa no se rige totalmente con la normativa aplicable con la que debería operar, esto significa que tiene una debilidad significativa que podría repercutir en el direccionamiento del recurso humano y toda la empresa misma.

Elaborado por: Yuri Alverca

Fecha: 03 de Junio del 2011

Revisado Por: M.A.SS.T.

Fecha: 03 de Junio del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010
**APLICACIÓN DE INDICADORES
DE GESTIÓN**
PERSPECTIVA: CLIENTES

Ref:

P.T5

ACTIVIDAD 1. Visita a Posibles Clientes Potenciales

PROCEDIMIENTO 1: ✖ Verificar el número de visitas efectuadas a clientes potenciales con respecto a las visitas programadas por los asesores comerciales.

APLICACIÓN: ✖ Se indagó al director comercial y a los asesores comerciales para conocer el número de visitas a clientes potenciales que han sido programadas mensualmente, con el fin de verificar cuales han sido debidamente efectuadas.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$\% \text{ Visitas efectuadas a clientes potenciales} = \frac{\text{Número de visitas efectuadas}}{\text{Total visitas programadas}}$$

$$\% \text{ Visitas efectuadas a clientes potenciales} = \frac{34}{96} \times 100\%$$

$$\% \text{ Visitas efectuadas a clientes potenciales} = 35\%$$

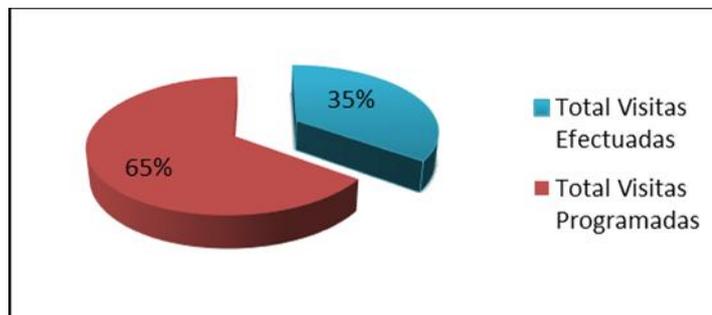


Gráfico Nº 11.

Análisis:

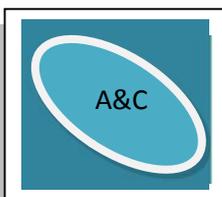
- De acuerdo a los resultado obtenidos se puede evidenciar solamente un 35% de eficacia en las visitas programadas a clientes potenciales, resultando de esta manera un nivel de ineficiencia del 65%, esto se ve reflejado en la poca coordinación entre existente con la gerencia, por lo que se recomienda efectuar las gestiones necesarias para cumplir debidamente con esta programación.

Elaborado por: Yuri Alverca

Fecha: 01 de Junio del 2011

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 01 de Junio del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010
VISITAS PROGRAMADAS –VISITAS EFECTUADAS

Ref:

V.C.P

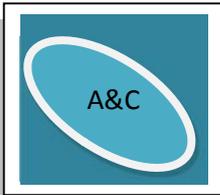
PERIODO	VISTAS PROGRAMADAS	VISITAS EFECTUADAS
ENERO	8	4
FEBRERO	8	3
MARZO	8	2
ABRIL	8	3
MAYO	8	3
JUNIO	8	4
JULIO	8	2
AGOSTO	8	2
SEPTIEMBRE	8	3
OCTUBRE	8	3
NOVIEMBRE	8	3
DICIEMBRE	8	2
TOTAL	96	34

Elaborado por: Yuri Alverca

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 01 de Junio del 2011

Fecha: 01 de Junio del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010
**APLICACIÓN DE INDICADORES
DE GESTIÓN**
PERSPECTIVA: CLIENTES

Ref:

P.T 6

ACTIVIDAD2. Captación de Clientes Nuevos

PROCEDIMIENTO 2: ✗ Constatar el total de clientes nuevos captados durante el periodo 2009 y proceder a realizar la comparación para establecer si se ha cumplido con los parámetros establecidos para el periodo 2010.

APLICACIÓN: ✓ Se indagó al director comercial para conocer el número de clientes que la empresa obtuvo en el periodo 2009 para luego realizar la respectiva comparación con el periodo auditado.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$\% \text{ Captación de clientes nuevos} = \frac{\text{Total clientes nuevos periodo 2010}}{\text{Total clientes nuevos periodo 2009}}$$

$$\% \text{ Captación de clientes nuevos} = \frac{23}{18} \times 100\%$$

$$\% \text{ Captación de clientes nuevos} = 127\%$$

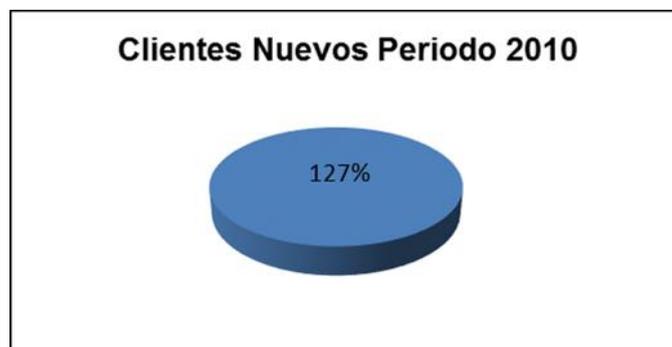


Gráfico N° 12.

Análisis:

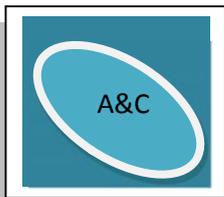
- Como se puede observar la empresa cuenta con un buen nivel de eficiencia en lo que respecta a captación de sus clientes nuevos, ya que superó las expectativas con relación al periodo anterior. Como lo demuestra el gráfico existe un 127% de eficiencia, esto; gracias a la gestión que realiza el director comercial en cuanto a la atención personalizada hacia el cliente, además de poner atención a factores claves como: publicidad, promociones, descuentos, etc.

Elaborado por: Yuri Alverca

Fecha: 01 de Junio del 2011

Revisado por: M.A.SS.T

Fecha: 01 de Junio del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010
CAPTACIÓN CLIENTES NUEVOS PERIODO 2010

Ref:

C.C.N

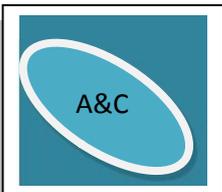
	CLIENTES NUEVOS 2009	C/I	CLIENTES NUEVO 2010	C/I
1	Viviana Encalada	1900202803	Gonzalo Calderón	1900170778001
2	María Elena jumbo	1900410059	Wellington Agreda	1900477413001
3	Eduardo Moreno	1102406368	Gloria Gálvez	1900017272
4	Sergio Armijos	1100452026	Deyber Yaguachi	1103982128
5	Luis Valladares	1900362847	Mario Sánchez	1900417195
6	Geovanny Zambrano	0703195248	Lorena Izquierdo	1900209337
7	Luis Flores	19001455627	Carmen León	1900163088
8	William Araujo	1001739190	Sancho Poma	1103188734
9	Elva Jiménez	1900244672	Marco Flores	1102918495
10	Rosa Abrigo	1900417666	Mirian Paqui	1900425446
11	Efrén Tupaluisa	1900155480	Stefany Morales	1900624014
12	Rosa Gonzaga	1101635298	Lizeth Gonzales	1103819965001
13	Iván Ojeda	1900246883	Sebastián Cabrera	1101902888
14	Bolívar Arévalo	1900126556	Juan Astudillo	1900263896
15	Lilia García	1900464098	Rosa Sánchez	1900376052
16	Franco Jaramillo	1101381026	Geovanny Camaño	1900226430
17	Laura Poma	1900658476	Yolanda Calderón	1900099654
18	Faviola Armijos	1900373216	Iopconsurvey	1191720543001
19			Luz Pauta	1900544519
20			Teresa Mejía	1900092063
21			Ángel Lojano	1900430958
22			Cesar Larreátegui	1900182310
23			Jhon Collaguazo	1714547542

Elaborado por: Yuri Alverca.

Fecha: 01 de Junio del 2011

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 01 de Junio del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010
**APLICACIÓN DE INDICADORES
DE GESTIÓN**

Ref:

P.T 7

PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

ACTIVIDAD 7. NIVEL DE CAPACITACIONES COMERCIALES

PROCEDIMIENTO 7: ✓ Verificar el número de capacitaciones que han sido efectuadas de acuerdo a la planificación por parte del director comercial.

APLICACIÓN: ✓ Se consultó al director comercial el número de capacitaciones que habían sido programadas como el número de capacitaciones que habían sido efectuadas en cada uno de los meses del periodo auditado, para verificar el cumplimiento de la programación.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$\% \text{ De capacitaciones comerciales} = \frac{\text{Número de capacitaciones efectuadas}}{\text{Número de capacitaciones programadas}}$$

$$\% \text{ De capacitaciones comerciales} = \frac{2}{6}$$

$$\% \text{ De capacitaciones comerciales} = 33\%$$

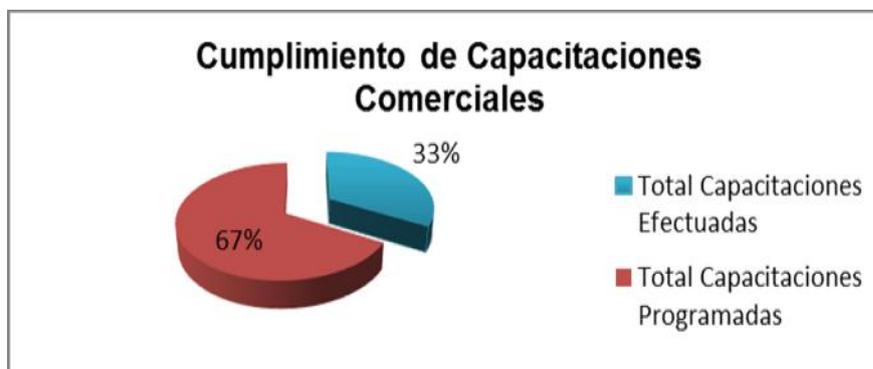


Gráfico N° 13.

Análisis:

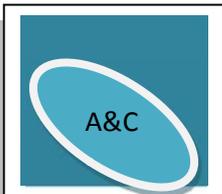
- Según los datos obtenidos podemos ver que las capacitaciones comerciales presentan un nivel de eficacia solamente del 33%, lo que significa que no se ha logrado cumplir con la meta establecida en lo que respecta a capacitaciones del personal de Novocentro, consecuencia de aquello se obtiene un nivel considerable de ineficiencia del 67%, por lo que se recomienda realizar las gestiones necesarias para cumplir con la formación del personal.

Elaborado por: Yuri Alverca

Fecha: 04 de Junio del 2011

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 04 de Junio del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref:

C. C.

CAPACITACIONES PROGRAMADAS- EFECTUADAS

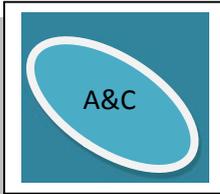
NOMBRE	CARGO	CAPACITACIONES COMERCIALES						TOTAL
		01/02	03/04	05/06	07/08	09/10	11/12	
Ing. Luis Gonzales	Director Comercial							
PROGRAMADAS		1	1	1	1	1	1	6
EJECUTADAS			1		1			2

Elaborado por: Yuri Alverca

Fecha: 04 de Junio del 2011

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 04 de Junio del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010
**APLICACIÓN DE INDICADORES
DE GESTIÓN**

Ref:

P.T 8

PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

ACTIVIDAD 8. INVERSIÓN EN PAQUETES INFORMÁTICOS

PROCEDIMIENTO 8: *Verificar el cumplimiento de inversión en cuanto a compra de programas de diseño.

APLICACIÓN: ✓ Se procedió a indagar al director comercial sobre el monto que se ha programado para el periodo 2010 para inversión en software de la empresa y se verificó si se ha cumplido con los parámetros propuestos.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

$$\% \text{ De inversión en paquetes informáticos} = \frac{\text{Monto total de inversión ejecutada}}{\text{Total de inversión programada}}$$

$$\% \text{ De inversión en paquetes informáticos} = \frac{3000,00}{3000,00}$$

$$\% \text{ De inversión en paquetes informáticos} = 1 \times 100\%$$

$$\% \text{ De inversión en paquetes informáticos} = 100\%$$

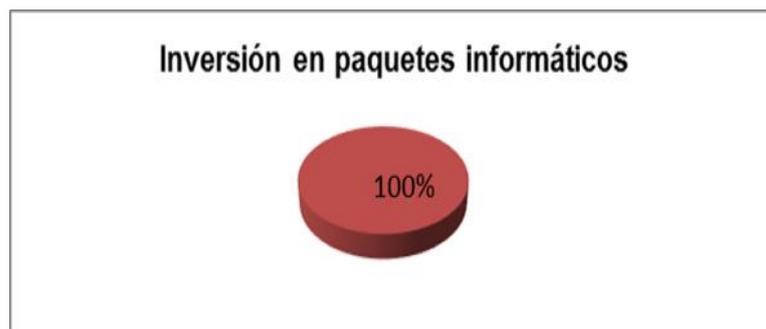


Gráfico N°14.

Análisis:

- Con este resultado se puede observar que la empresa ha alcanzado un nivel del 100% de eficiencia en lo que respecta al parámetro de inversión de paquetes informáticos, por ende se pudo constatar la gestión de la gerencia en cuanto a implementación de software, para lograr de esta manera el mejor servicio posible del personal.

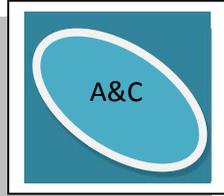
Elaborado por: Yuri Alverca

Fecha: 04 de Junio del 2011

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 04 de Junio del 2011

3.3.1.5. Fichas Técnicas



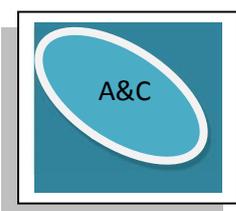
NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010
FICHA TÉCNICA Nº 1
PERSPECTIVA : FINANCIERA

Ref:
F.T/ 1

AREA:

OBJETIVO: Verificar el cumplimiento del 100% ventas proyectadas.

Nombre del Indicador	Factores Críticos y/o de éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Calcular el %cumplimiento de ventas proyectadas.	<p>a.- Personal idóneo en el área de ventas.</p> <p>b.- Programas de asesoramiento para cliente sobre ventajas y beneficios de los productos MDF.</p> <p>c.- Incentivos para el personal de ventas.</p> <p>d.- Coordinación con el director comercial</p>	<p>%Cumplimiento de ventas proyectadas</p> $= \frac{\text{total ventas efectuadas}}{\text{total ventas proyectadas}}$ $= \frac{635360,39}{600000}$ $= 1.6 \times 100\%$ $= 106\%$	%	Al final del año.	Departamento de Contabilidad.	100%	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{estandar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{106}{100\%} \times 100$ $\text{Índice} = 106\%$ $\text{Brecha} = \text{Índice} - 100$ $\text{Brecha} = 106\% - 100$ $\text{Brecha (F)} = 6$



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

FICHA TÉCNICA Nº 1

Ref:

F.T/ 1

Objetivo

Verificar el cumplimiento del 100% ventas proyectadas.

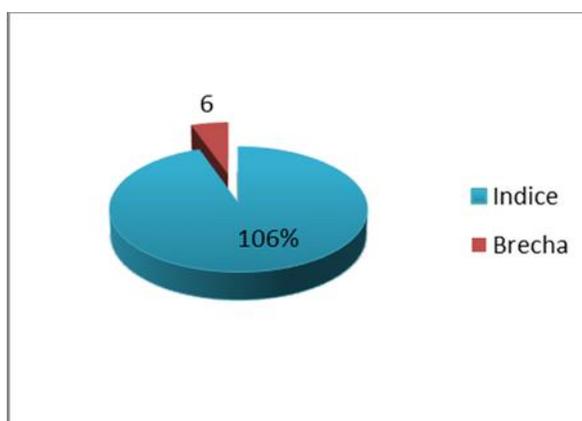


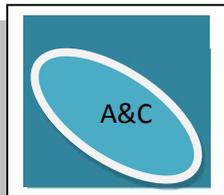
Gráfico N° 15.

Fuente: Ficha Técnica Nº 1.

Elaborado por: Yuri Alverca.

Análisis:

- En este caso la relación objetivo – indicador nos proporciona como resultado una brecha favorable 6, y un Índice del 106% lo que significa que se ha cumplido eficientemente con el propósito de este indicador; como se pudo verificar se extralimito las expectativas que se tenían planteadas en cuanto a ventas.



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010
FICHA TÉCNICA Nº 2
PERSPECTIVA : FINANCIERA

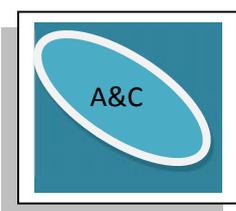
Ref:

F.T/ 2

AREA:

OBJETIVO: Verificar el cumplimiento del 98% de recuperación de la cartera.

Nombre del Indicador	Factores Críticos y/o de éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Calcular el %recuperación de cartera	<p>a.-Capacidad eficiente de pago del cliente.</p> <p>b.- Eficiencia en la recuperación de la cartera vencida.</p> <p>c.- Análisis y evaluación eficiente de los clientes.</p> <p>d.- Incumplimiento de pago por parte de los clientes.</p>	<p>% Recuperación de cartera</p> $= \frac{\text{total recuperación de cartera}}{\text{cartera total}}$ $= \frac{8575,00}{10.000,00}$ $= 0.8575 \times 100\%$ $= 85,75\%$	%	Al final del año.	Departamento de Contabilidad ad.	98%	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{estandar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{85,75}{98\%} \times 100$ $\text{Indice} = 87,5\%$ $\text{Brecha} = \text{Indice} - 100$ $\text{Brecha} = 87,5\% - 100$ $\text{Brecha (D)} = -12,5$



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

FICHA TÉCNICA Nº 2

Ref:

F.T/ 2

Objetivo

Verificar el cumplimiento del 98% de recuperación de la cartera.

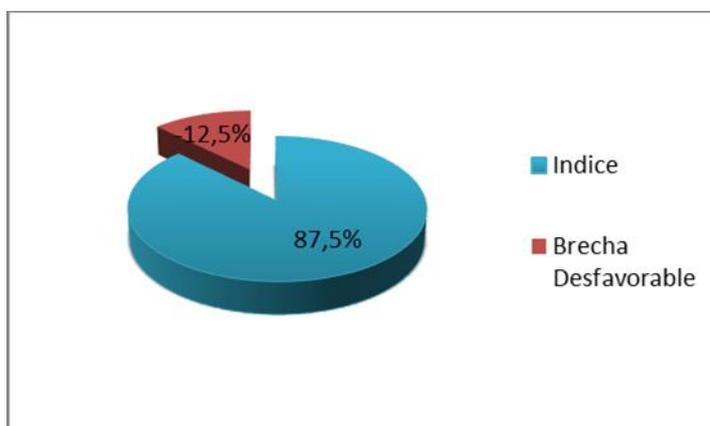


Gráfico N°16.

Fuente: Ficha Técnica Nº 2.

Elaborado por: Yuri Alverca.

Análisis:

- De acuerdo a los resultados obtenidos; en este caso podemos observar una brecha desfavorable de -12,5 %; lo cual significa que no se ha logrado cumplir con el objetivo planteado, que era recuperar un 98% del total de cartera; pero se considera un buen porcentaje de recuperación ya que difícilmente es posible recuperar en un 100% toda la cartera.



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010
FICHA TÉCNICA N° 3
PERSPECTIVA : PROCESOS INTERNOS

Ref:
F.T/ 3

AREA:

OBJETIVO: Alcanzar el 100% de entregas oportunas a los clientes.

Nombre del Indicador	Factores Críticos y/o de éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Medir el % de parámetros de cumplimiento de despacho	<p>a.-Contar con personal apto para desempeñar sus tareas.</p> <p>b.- Buen ambiente donde desempeñan sus actividades laborales.</p> <p>c.- Coordinación entre todo el personal del área comercial.</p>	<p>% Parámetros de cumplimientos de despacho</p> $= \frac{\text{número de cumplimientos}}{\text{total documentos obtenidos}}$ $= \frac{10}{10} \times 100$ $= 100\%$	%	Al final del año.	Departamento de Contabilidad.	100%	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{estandar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{100}{100\%} \times 100$ $\text{Índice} = 100\%$ $\text{Brecha} = \text{Índice} - 100$ $\text{Brecha} = 100\% - 100$ $\text{Brecha (F)} = 0$



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010
FICHA TÉCNICA Nº 3

Ref:
F.T/ 3

Objetivo

Alcanzar el 100% de entregas oportunas a los clientes.

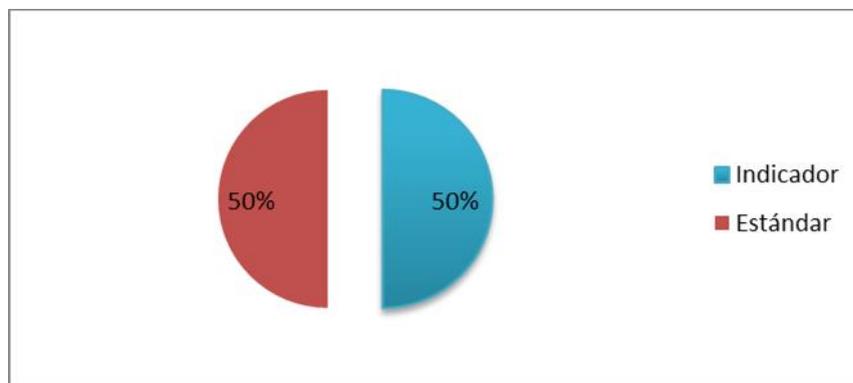
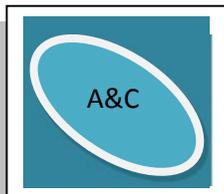


Gráfico Nº 17.
Fuente: Ficha Técnica Nº 3.
Elaborado por: Yuri Alverca.

Análisis:

- Como se puede observar la relación objetivo – indicador nos proporciona en este caso una brecha favorable del 100%, lo cual significa que existe eficiencia en la entrega del producto hacia el cliente, sin embargo es necesario recomendar que se aplique este indicador cada semestre con la finalidad de estar evaluando constantemente este proceso que indudablemente es importante para la empresa.



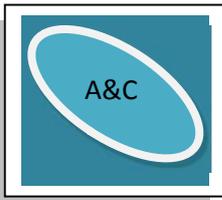
NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010
FICHA TÉCNICA Nº 4
PERSPECTIVA : PROCESOS INTENOS

Ref:
F.T/ 4

AREA:

OBJETIVO: Medir el grado de cumplimiento de las normativas bajo las cuales opera la empresa.

Nombre del Indicador	Factores Críticos y/o de éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación	
Calcular el % de cumplimiento de la normativa	a.-Desinterés por parte de la gerencia.	$\begin{aligned} & \% \text{ Cumplimiento de la normativa} \\ & = \frac{\text{número de normativa vigente}}{\text{total de normativa aplicable}} \\ & = \frac{5}{6} \\ & = 0,8333 \times 100\% \\ & = 83,33\% \end{aligned}$	%	Al final del año.	Gerencia	100%	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{estandar}} \times 100$	
	b.-Desconocimiento de normas y reglamentos.							$\text{Indice} = \frac{83,33}{100\%} \times 100$
	c.-Gestión ineficiente.							$\text{Indice} = 83,33\%$
							$\text{Brecha} = \text{Indice} - 100$	
							$\text{Brecha} = 83,33\% - 100$	
							$\text{Brecha (D)} = -16,67$	



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010
FICHA TÉCNICA Nº 4

Ref.
FT/ 4

Objetivo

Medir el grado de cumplimiento de las normativas bajo las cuales opera la empresa.

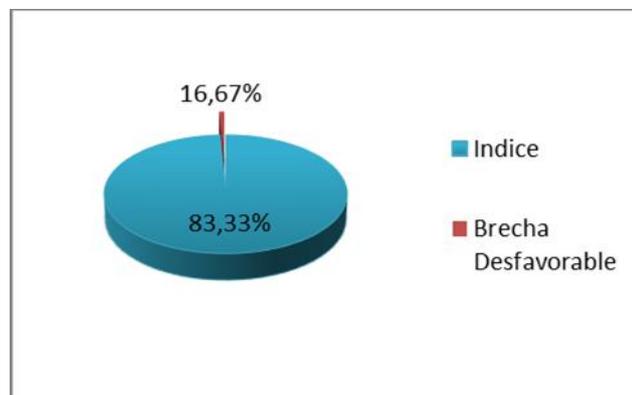


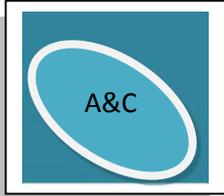
Gráfico Nº 18.

Fuente: Ficha Técnica Nº 4.

Elaborado por: Yuri Alverca.

Análisis:

- Como se puede observar la relación objetivo – indicador nos proporciona en este caso una brecha desfavorable de 16,67%, lo que significa que la empresa no se rige bajo la normatividad que debería emplear para realizar sus operaciones; se recomienda a gerencia implementar toda la normativa necesaria que le permita desenvolverse de manera eficiente.



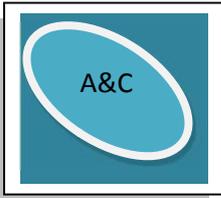
NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010
FICHA TÉCNICA N° 5
PERSPECTIVA: CLIENTES

Ref:
F.T/ 5

AREA:

OBJETIVO: Efectuar el 100% de las visitas programadas a los clientes potenciales.

Nombre del Indicador	Factores Críticos y/o de éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Medir el %de visitas a clientes potenciales.	<p>a.- No existió la coordinación necesaria entre el director comercial y el asesor comercial para llevar a cabo las visitas programadas.</p> <p>b.- Escaso tiempo para ejecutar el programa propuesto.</p>	<p>% Visitasefectuadasaclientespotenciales</p> $= \frac{\text{número de visitas efectuadas}}{\text{total visitas programadas}}$ $= \frac{34}{96} \times 100\%$ $= 35\%$	%	Al final del año.	Dirección comercial	100%	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{estandar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{35}{100\%} \times 100$ $\text{Indice} = 35\%$ $\text{Brecha} = \text{Indice} - 100$ $\text{Brecha} = 35 - 100$ $\text{Brecha (D)} = -65\%$



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010
FICHA TÉCNICA Nº 5

Ref:

F.T/ 5

Objetivo Operativo

Alcanzar el 100% de la programación en cuanto a visitas de clientes que se consideren potenciales.

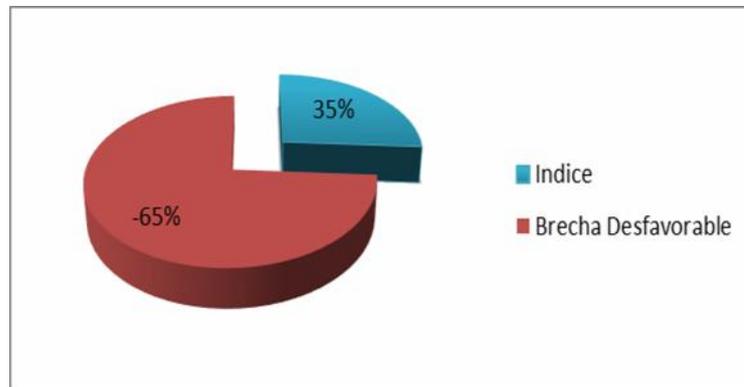
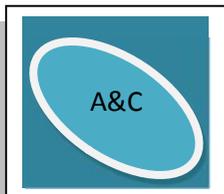


Gráfico N° 19.
Fuente: Ficha Técnica N° 5.
Elaborado por: Yuri Alverca.

Análisis:

- En el periodo 2010 la relación objetivo – indicador nos proporciona una brecha desfavorable del -65%, lo cual significa que solamente se ha logrado un 35% de eficiencia en cuanto a visitas de clientes potenciales; por lo que se recomienda a la dirección comercial poner énfasis en el cumplimiento de este programa y ejecutar la aplicación de este indicador cada semestre.



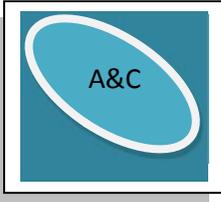
NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010
FICHA TÉCNICA Nº 6
PERSPECTIVA: CLIENTES

Ref:
F.T/ 6

AREA:

OBJETIVO: Lograrun nivel de eficacia del 100% en cuanto a captación de clientes nuevos.

Nombre del Indicador	Factores Críticos y/o de éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Medir el %de captación de clientes nuevos.	<p>a.-La publicidad, promociones y descuentos que maneja la empresa.</p> <p>b.- Asesoramiento claro por parte de asesores comerciales y ejecutivos de ventas sobre los productos que se ofrecen.</p> <p>c.-La atención necesaria y cortés hacia el cliente.</p> <p>d.-Garantía.</p>	<p>% Captación de clientes nuevos</p> $= \frac{\text{total clientes nuevos periodo 2010}}{\text{total clientes nuevos periodo 2009}}$ $= \frac{23}{18}$ $= 1.27 \times 100\%$ $= 127\%$	%	Al final del año.	Dirección comercial	100%	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{estandar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{127}{100\%} \times 100$ $\text{Indice} = 127\%$ $\text{Brecha} = \text{Indice} - 100$ $\text{Brecha} = 127 - 100$ $\text{Brecha (F)} = 27$



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010
FICHA TÉCNICA Nº 6

Ref:

F.T/ 6

Objetivo

Lograr un nivel de eficacia del 100% en cuanto a captación de clientes nuevos.

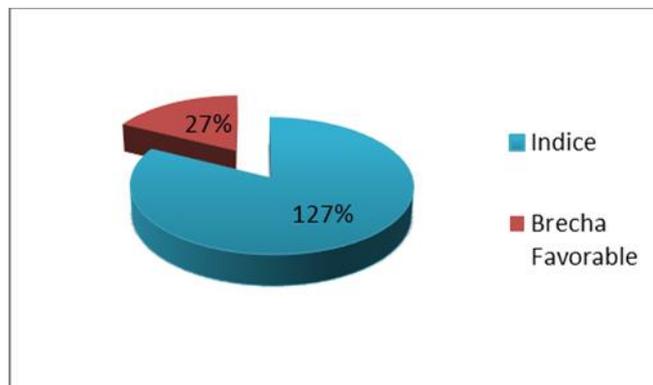


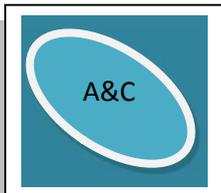
Gráfico Nº20.

Fuente: Ficha Técnica Nº 6.

Elaborado por: Yuri Alverca.

Análisis:

- En este caso la relación objetivo – indicador nos proporciona una brecha favorable del 27%, lo cual significa que la dirección comercial actúa eficientemente en cuanto a captación de sus clientes nuevos; solamente se sugiere a la dirección comercial ejecutar la aplicación de este indicador cada semestre.



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

FICHA TÉCNICA Nº 7

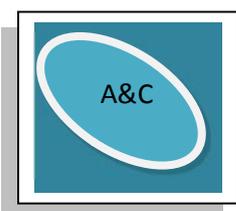
PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Ref:
F.T/7

AREA:

OBJETIVO: Constatar el cumplimiento del 100% de las capacitaciones comerciales que se han efectuado.

Nombre del Indicador	Factores Críticos y/o de éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Calcular el % de capacitaciones comerciales.	<p>a.-Falta de interés por parte de la gerencia.</p> <p>b.- Poca disponibilidad de tiempo del área de recursos humanos.</p> <p>c.-Falta de coordinación entre Jefe de recursos humanos y el personal del área comercial.</p> <p>d.-Poca comunicación.</p>	<p>%De capacitaciones comerciales</p> $= \frac{\text{número de capacitaciones efectuadas}}{\text{número de capacitaciones programadas}}$ $= \frac{2}{6}$ $= 0.33 \times 100\%$ $= 33\%$	%	Al final del año.	Área comercial	100%	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{estandar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{33}{100\%} \times 100$ $\text{Indice} = 33\%$ $\text{Brecha} = \text{Indice} - 100$ $\text{Brecha} = 33\% - 100$ $\text{Brecha (D)} = -67$



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010
FICHA TÉCNICA Nº 7

Ref:

F.T/7

Objetivo

Constatar el cumplimiento del 100% de las capacitaciones comerciales que se han efectuado.

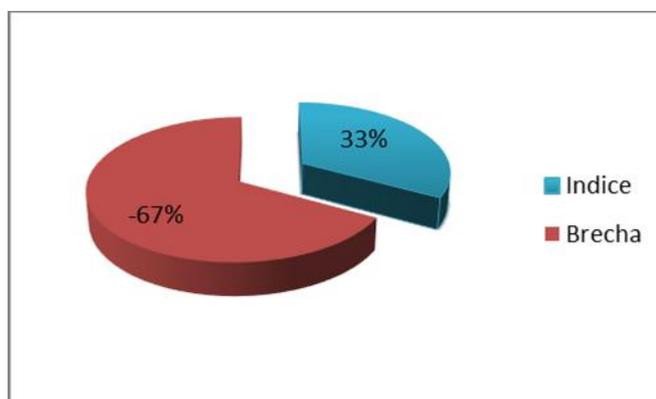
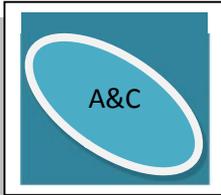


Gráfico Nº 21.
Fuente: Ficha Técnica Nº 7.
Elaborado por: Yuri Alverca.

Análisis:

- Los resultados demuestran claramente que existe un considerable nivel de ineficiencia en cuanto a capacitaciones comerciales; ya que solamente se ha cumplido con el programa en un 33%; esto se debe a la poca importancia que existe por parte de la gerencia y la falta de comunicación entre los departamentos de recursos humanos y el departamento comercial. Sería pertinente poner más énfasis en lo que respecta a capacitaciones con el personal, ya que el recurso humano es el eje principal para que la empresa produzca.



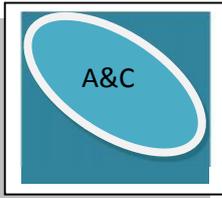
**NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN**
Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010
FICHA TÉCNICA N° 8
PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Ref:
F.T/ 8

AREA: Comercial.

OBJETIVO: Verificar el cumplimiento del 100% del monto asignado a inversión en paquetes informáticos.

Nombre del Indicador	Factores Críticos y/o de éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación	
% de Inversión en software.	a.-Interés por parte del director comercial.	$\% \text{De inversión en software}$	%	Al final del año.	Director comercial	100%	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{estandar}} \times 100$	
	b.-Coordinación entre el área financiera y comercial	$= \frac{\text{monto total de inversión ejecutada}}{\text{total de inversión programada}}$						$\text{Indice} = \frac{100}{100\%} \times 100$
	c.-Clientes exigentes.	$= \frac{3000,00}{3000,00}$						$\text{Indice} = 100\%$
	d.-Creatividad de la empresa para innovarse.	$= 1 \times 100\%$						$\text{Brecha} = \text{Indice} - 100$
		$= 100\%$					$\text{Brecha} = 100\% - 100$	
							$\text{Brecha (F)} = 0$	



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010
FICHA TÉCNICA Nº 8

Ref:

F.T/ 8

Objetivo

Verificar el cumplimiento del 100% del monto asignado a inversión en paquetes informáticos.

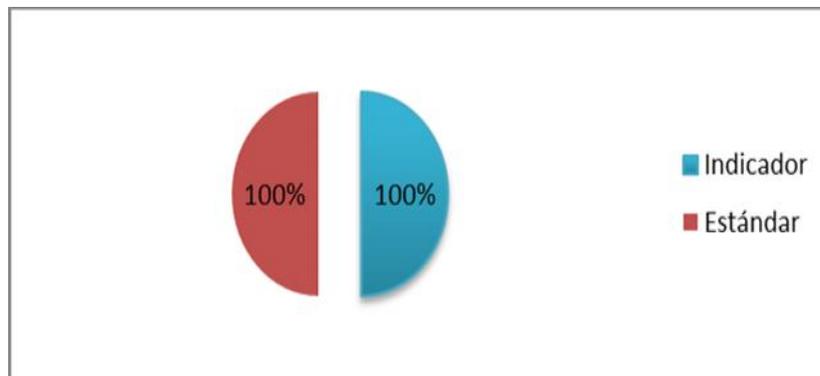


Gráfico N° 22.

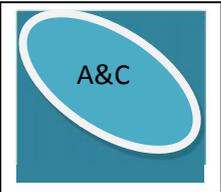
Fuente: Ficha Técnica Nº 8.

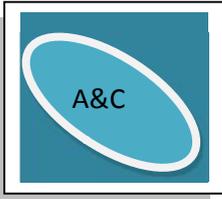
Elaborado por: Yuri Alverca.

Análisis:

- Según los resultados obtenidos se puede observar que la empresa ha gestionado eficientemente los recursos en cuanto a inversión en software; de este modo se cumplió con el propósito de este indicador ya que como podemos observar en el gráfico se logra un nivel de eficiencia del 100%.

3.3.1.6. Determinación de Hallazgos.

	NOVOCENTRO ZAMORA AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo:1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010	Ref: H.H-1
HALLAZGO Nº 1		
TÍTULO: INEXISTENCIA DE POLÍTICAS		
Condición No existen políticas formalmente establecidas en ninguna de las áreas de la empresa, solamente han sido difundidas verbalmente.		
Criterio Las buenas prácticas administrativas señalan que las empresas deben tener debidamente implementadas las políticas, generales y específicas para cada área de manera que éstas sirvan como una guía para ofrecer un servicio óptimo.		
Causa El gerente general no ha dado la debida importancia a la formalización de políticas a través de un documento impreso.		
Efecto Los empleados al no contar con políticas formalmente emitidas, existe el riesgo de que estas sean mal interpretadas, ocasionando un riesgo operativo, lo que dificulta el cumplimiento de objetivos planteados en las proyecciones de la empresa.		
Conclusiones: La empresa Novocentro Zamora, no cuenta con políticas formalmente establecidas, lo que ocasiona que se incremente el riesgo operativo al dejar que los empleados además de las instrucciones que han sido verbalmente expuestas impongan sus criterios en base a las necesidades de cada área. Recomendaciones: Al Gerente General.- Deberá formular con cada uno de los responsables de las áreas que forman parte de la empresa las políticas necesarias y las emitirá formalmente en un documento para conocimiento y correcta aplicación de todos los empleados.		
Elaborado por: Yuri Alverca	Fecha: 07 de Junio del 2011	
Revisado por: M.A.SS.T.	Fecha: 07 de Junio del 2011	



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref:

H.H-2

HALLAZGO Nº 2

TITULO: FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Condición

La empresa no tiene implementado un plan de capacitación técnica y comercial para el personal.

Criterio

Según la estrategia planteada en la empresa es, ser un comercializador de alto valor, especializado, en la venta y distribución de productos MDF, mediante la capacitación constante de sus empleados logrando que estén preparados para asesorar correctamente a los clientes.

Causa

Por falta de planificación de la gerencia no se imparten las capacitaciones pertinentes al personal.

Efecto

El personal no tiene el conocimiento necesario y completo del producto; por lo tanto es difícil hacer conocer al cliente sobre las características y novedades que éste presenta; lo que a largo plazo podría constituirse en una amenaza para la empresa.

Conclusiones:

La empresa no tiene implementado un plan de capacitación técnica y comercial para el personal, lo que ocasiona que no se atienda a los clientes de manera eficiente.

Recomendaciones:

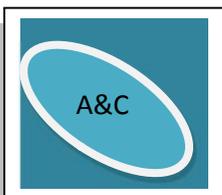
Al Gerente General: planificará, elaborará e implementarán un plan de capacitación con la frecuencia y temática considerada necesaria, para mejorar el desempeño de todo el personal haciendo énfasis en el área comercial, para promover la motivación y habilidad de los asesores comerciales, que incluya la reunión del personal para intercambiar ideas, escuchar sugerencias e identificar las mayores debilidades presentadas con el fin de direccionar su capacitación y fortalecer al equipo de ventas para lograr cumplir los objetivos y metas de la empresa.

Elaborado por: Yuri Alverca

Fecha:07 de Junio del 2011

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha:07 de Junio del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref:

H.H-3

HALLAZGO Nº 3

TITULO: FALTA DE CAPACITACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS CLIENTES

Condición

No se tiene implementado un plan de asesoría, capacitación y seguimiento para los clientes, ni tampoco de ventas para posibles clientes potenciales.

Criterio

Para lograr la fidelización de los clientes la empresa debe contar con empleados capacitados y calificados para lograr asesorar efectivamente a los clientes.

Causa

El director comercial por falta de recursos como tiempo y personal en el área, no tiene establecido un plan de post venta que involucre la capacitación y seguimiento a los clientes.

Efecto

El equipo de ventas no se involucra oportunamente con los proyectos del cliente para buscar nuevas oportunidades de negocio, además corren el riesgo de no lograr incrementar, mantener o lograr la fidelización de sus clientes.

Conclusiones:

La empresa Novocentro Zamora, no posee un plan de seguimiento, capacitación y asesoría para sus clientes, exponiéndose al riesgo de no lograr incrementar o mantener la fidelización de sus clientes.

Recomendaciones:

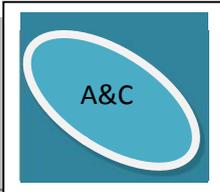
Al Gerente General: Dispondrá al director comercial del negocio, implementar planes de asesoría, capacitación y seguimiento de las ventas realizadas a clientes potenciales, además deberá asegurarse de que estos planes sean impartidos a los asesores comerciales con el fin de incrementar la fidelización de los clientes. También, considerará la opción de incrementar personal en el área para que se encargue exclusivamente de hacer el seguimiento a las ventas para colaborar con la labor del director y asesores comerciales.

Elaborado por: Yuri Alverca

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 08 de Junio del 2011

Fecha: 08 de Junio del 2011



**NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN**
Periodo:1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref:

H.H-4

HALLAZGO Nº 4

TÍTULO: INEXISTENCIA DE UN DOCUMENTO PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES NUEVOS

Condición

No se ha implementado un documento que sirva para estandarizar la recolección de información de clientes nuevos.

Criterio

Dentro de las buenas prácticas administrativas adoptadas por empresas con similares características del negocio, se han adoptado mecanismos para recolectar información general completa de los clientes nuevos.

Causa

Tanto la Gerencia General como el equipo de ventas, a pesar de considerar la necesidad de este documento, no han sugerido su elaboración.

Efecto

Disminuye la eficiencia de trabajo del equipo de ventas, puesto que tienen que destinar mayor tiempo a comparar y validar los datos que son proporcionados por el cliente con información proporcionada en páginas del internet o cualesquier otro medio.

Conclusiones:

El área de ventas no posee un formulario que sirva para estandarizar la recolección de información de clientes nuevos, por lo que se destina mayor tiempo a comparar y validarlos datos proporcionados utilizando otras fuentes como internet.

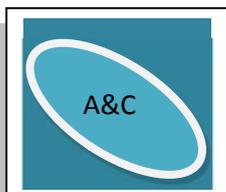
Recomendaciones:

A los Directores y Asesores Comerciales.- Elaborarán un documento útil para recolectar información general de los clientes nuevos con los parámetros que ellos consideren de mayor relevancia, el mismo que será presentado a la gerencia general para su conocimiento y se lo pondrá en práctica para las futuras negociaciones.

Elaborado por: Yuri Alverca
Revisor por: M.A.SS.T.

Fecha:08 de Junio del 2011

Fecha:08 de Junio del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de diciembre del 2010

Ref:

H.H-5

HALLAZGO Nº 5

TÍTULO: INEXISTENCIA DE UN PLAN DE VENTAS PARA CLIENTES POTENCIALES

Condición

La empresa no cuenta con un plan de ventas en el cual se efectúe un cronograma de visitas a posibles clientes potenciales.

Criterio

Las empresas comerciales deben contar con un plan de ventas y programar visitas a quien considere cliente potencial con la finalidad de promocionar sus productos y de esta manera ganarle un cliente a la competencia.

Causa

La gerencia y el director comercial no le han dado mayor importancia y no han optado por realizar la elaboración e implementación de este documento.

Efecto

Disminuye la efectividad de las ventas, ya que no se promociona el producto y no se da la oportunidad de que éste se conozca por parte de clientes que necesiten considerables volúmenes del producto.

Conclusiones:

Al no poseer la empresa este documento, estaría vulnerable a perder ventas de gran volumen lo que con el tiempo se podría considerar una debilidad frente a la competencia.

Recomendaciones:

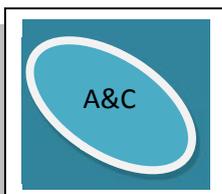
A la Gerencia y Director Comercial.- Realizarán la elaboración e implementarán un plan de ventas en el que se programen visitas personales por parte de un asesor comercial a posibles clientes potenciales.

Elaborado por: Yuri Alverca

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 09 de Junio del 2011

Fecha: 09 de Junio del 2011



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo:1º de Enero al 31 de diciembre del 2010

Ref:

H.H-6

HALLAZGO Nº 6

TÍTULO: FALTA DE PRODUCTOS EN LAS LINEAS DEL NEGOCIO

Condición

No se tiene las disponibilidades económicas necesarias para trabajar con más productos en la línea de tableros melamínicos MDF.

Criterio

Las empresas necesitan contar con recursos económicos suficientes y necesarios o acceder a créditos en las instituciones financieras o crédito concedido por los proveedores, para facilitar o incrementar las actividades del giro del negocio, de tal manera incrementar el volumen de sus ventas y del mismo modo extender sus utilidades.

Causa

Existe dificultad para incrementar los productos en las líneas del negocio por falta de capital propio o prestado.

Efecto

La falta de capital propio, la poca línea de tableros melamínicos, ocasiona que se deje de percibir ingresos porque no se puede disponer de todos los productos para ofrecer un stock completo en cada una de las líneas de tableros MDF, ni tampoco incrementar oportunidades de negocio.

Conclusiones:

El no contar con las disponibilidades económicas necesarias para trabajar con más productos en las líneas de Tableros con melamínicos, ocasiona la pérdida de negocios, lo que no es conveniente para la empresa puesto que está disminuyendo sus ingresos y en ocasiones hasta sus clientes que requieren en su pedido mayor diversidad de productos.

Recomendaciones:

Gerente General.- Buscarán financiamiento en instituciones financieras que brinden las mayores facilidades y gestionarán, en lo posible, las condiciones de crédito con las empresas proveedoras, para de esta forma fortalecer el área financiera para alcanzar las metas que se han propuesto para el año 2011 en lo referente a crecimiento en ventas y rentabilidad de la empresa.

Elaborado por: Yuri Alverca

Revisado por: M.A.SS.T.

Fecha: 10 de Junio del 2011

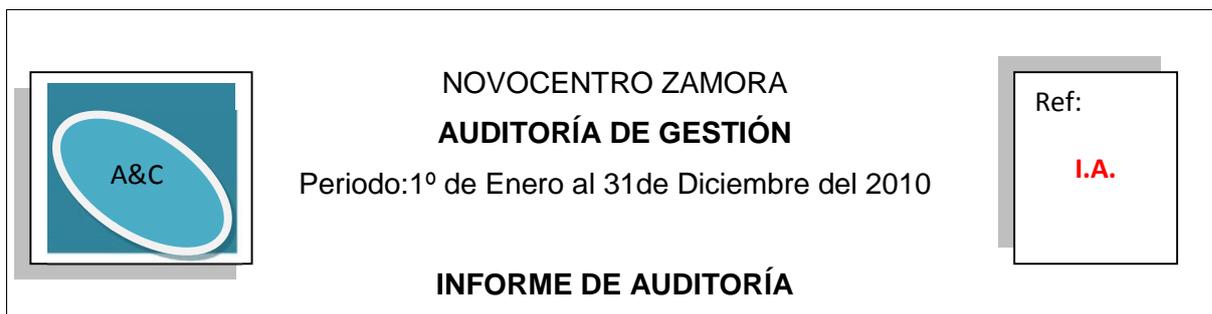
Fecha: 10 de Junio del 2011

3.4. Fase IV Comunicación de Resultados.

3.4.1. Programa para Comunicación de Resultados

	NOVOCENTRO ZAMORA AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010	Ref: P.C.R			
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS					
Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZÓ	FECHA	OBSERVACIONES
1.	Elaboración de un oficio dirigido a la gerente general para la comunicación de resultados.	I.A	Y.A	13 de Junio del 2011	
2.	Elaboración del informe de auditoría.	I.A	Y.A	13 de Junio del 2011	
Elaborado por: Yuri Alverca			Fecha: 11 de Junio del 2011		
Revisado por: M.A.SS.T.			Fecha: 11 de Junio del 2011		

3.4.1.1. Informe de Auditoría.



Zamora, 13 de Junio del 2011.

Ing.

Carmen Jumbo

Gerente General

NOVOCENTRO ZAMORA.

Presente.-

Como Auditora de la Universidad Técnica Particular de Loja he auditado la gestión de la empresa Novocentro Zamora, con el objeto de evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que se desarrollan las actividades.

El examen se realizó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, en lo que fue aplicable, como consecuencia se incluyeron técnicas y procedimientos de auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas.

Para evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la empresa y aquellos que se aplican en los procesos administrativos eficientes; con una planificación de 180 horas laborables desde el 11 de Abril al 11 de Julio del 2011, durante el periodo que corresponde 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones que servirán de guía para mejoras reales y potenciales en la empresa.

Atentamente

Yuri Alverca
A&C AUDITORES

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

• MOTIVOS DEL EXAMEN

La auditoría de gestión realizada en la empresa Novocentro Zamora, durante el periodo del año 2010, corresponde a un trabajo práctico de tesis previo a la obtención del Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría; por esta razón se efectuará el examen cumpliendo con los parámetros establecidos y demás normas reglamentarias inherentes al desarrollo de una auditoría, que incluyen pruebas selectivas a los procesos y procedimientos de auditoría considerados necesarios de acuerdo a las circunstancias del estudio en la empresa, para de esta forma determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones y posteriormente emitir criterios para el mejoramiento de sus actividades y procesos.

• OBJETIVOS DEL EXAMEN

OBJETIVOS GENERALES

Entre los principales objetivos que se pretenden alcanzar en la presente auditoría se citan los siguientes:

1. Determinar el grado de eficiencia y eficacia de la entidad sujeta al examen.
2. Establecer el cumplimiento de MISIÓN, VISIÓN y OBJETIVOS.
3. Confirmar la razonabilidad de la información financiera.
4. Evaluar el Control Interno aplicado a Novocentro en el periodo examinado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas bajo las cuales debería regirse la empresa para su correcto funcionamiento.
- Evaluar las actividades de las distintas áreas de la empresa con la finalidad de determinar las debilidades y fortalezas de las mismas.
- Identificar aspectos que se consideren importantes en los procesos bajo examen para concentrar en ellos mayor atención y a través de la aplicación de indicadores de gestión poder determinar los niveles de eficiencia, economía y eficacia.
- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- Establecer conclusiones y recomendaciones en los departamentos analizados mediante la entrega de un informe de auditoría.

- **ALCANCE**

La auditoría de gestión en la empresa Novocentro Zamora, cubrió el periodo del año 2010, en un tiempo estimado de 180 horas laborales, durante los meses comprendidos del 11 de Abril al 11 de Julio del año 2011.

- **RECURSOS**

Recurso Humano

El desarrollo de la presente auditoría fue realizada por la auditora, cuyos datos se muestran a continuación:

NOMBRE	CARGO	INICIALES
Yuri Edita Alverca Calva	Auditora	Y.A

Recursos Materiales

Se requirió de los siguientes equipos y materiales:

Equipos:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadora Laptop	1
Memoria Flash	1
Impresora	1

Materiales:

	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Papel A4	Resma	2	USD 5,00	USD 10,00
Esferos	Unidades	4	USD 0,25	USD 1,00
Carpetas	Unidades	6	USD 0,30	USD 1,80
Cartuchos para impresora	Unidades	2	USD 25,00	USD 50,00
TOTAL				USD 62,80

Recursos Financieros:

Todos los gastos que se incurrieron por concepto de la realización de la presente Auditoría de Gestión se detallan a continuación:

OBJETO	TOTAL
Transporte	USD 50,00
TOTAL	USD 50,00

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**ANTECEDENTES**

La empresa Novocentro Zamora inicia con sus actividades el 17 de Noviembre del 2009 en la Ciudad de Zamora, desde entonces ha hecho un gran esfuerzo por evolucionar, día a día para alcanzar la excelencia en el servicio a sus clientes, ésta tiene como su principal actividad la comercialización de Tableros MDF.

Novocentro Zamora es una empresa que distribuye los productos MDF de Novopan al por mayor y al por menor a nivel provincial y ha logrado una muy buena posesión de mercado en la provincia de Zamora Chinchipe gracias a la gran acogida que le han brindado sus clientes.

En un principio la gerencia de Novocentro Zamora tenía el control directo de la administración de la empresa, hoy actualmente las funciones han sido delegadas en áreas independientes a otros empleados, logrando de ésta manera la segregación de funciones y responsabilidades.

Su estrategia consiste principalmente en ofrecer Tableros resistentes a la humedad (MDP Tropical); ya que por las condiciones climáticas del medio, éste ha sido el principal producto que se ajusta a las necesidades y exigencias del cliente, convirtiéndose en el primordial ingreso para la empresa.

MISIÓN

“Somos una empresa ecuatoriana, dedicada a la comercialización de Tableros MDF y presta para brindar asesoramiento a nuestros clientes en cuanto a la optimización de sus recursos monetarios al hacer uso de nuestros productos. Nuestro liderazgo está basado en

el talento humano motivado, con valores éticos y altamente calificado para brindar el mejor servicio posible”

VISIÓN

“Para el año 2012 lograremos extender nuestra franquicia de esta manera inauguraremos una agencia en la ciudad de Yanzatza convirtiéndonos en los principales y únicos comercializadores en cuanto a Productos MDF de Novopan”.

BASE LEGAL

Debido a las actividades que desarrolla la empresa y, de acuerdo a su estructura y funcionamiento se rigen por la siguiente normatividad:

Leyes

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Leyes y Ordenanzas Municipales.

Organismos de Control

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Servicio de Rentas Internas

Organismos Gremiales

- Cámara del Artesano de Zamora Chinchipe.

El conocimiento de los parámetros de cada una de éstas y su correcta aplicación, permitirá que las operaciones de la empresa sean las adecuadas.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

OBJETIVO GENERAL

Comercializar la gama de productos MDF a nivel provincial, fomentando de esta manera la industria del mueble con productos de alta durabilidad y resistencia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Atender las necesidades de nuestros clientes mediante un el uso de recurso humano capacitado, eficiente, ético y profesional.
- Ser una empresa responsable con la sociedad, generando trabajo y dedicada a fomentar el crecimiento del país.

RESULTADOS OBTENIDOS DEL EXAMEN

- **HALLAZGO 1: INEXISTENCIA DE POLÍTICAS**

No existen políticas formalmente establecidas en ninguna de las áreas, solamente han sido difundidas verbalmente. Las buenas prácticas administrativas señalan que las empresas deben tener debidamente implementadas las políticas, generales y específicas para cada área como una guía para ofrecer un servicio óptimo. La gerente general no ha dado la debida importancia a la formalización de políticas a través de un documento impreso. Los empleados al no contar con políticas formalmente emitidas, existe el riesgo de que éstas sean mal interpretadas, ocasionando un riesgo operativo, lo que dificulta el cumplimiento de objetivos planteados en las proyecciones de la empresa.

Conclusiones:

La empresa Novocentro Zamora, no cuenta con políticas formalmente establecidas, lo que ocasiona que se incremente el riesgo operativo al dejar que los empleados además de las instrucciones que han sido verbalmente expuestas impongan sus criterios en base a las necesidades de cada área.

Recomendaciones:

Al Gerente General.- Formulará con cada uno de los responsables del área las políticas necesarias y las emitirá formalmente en un documento para conocimiento y correcta aplicación de todos los empleados.

- **HALLAZGO 2: FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

La empresa no tiene implementado un plan de capacitación técnica y comercial para el personal. Según la estrategia planteada en la empresa es, ser un comercializador de alto valor, especializado, en la venta de productos MDF, mediante la capacitación constante de sus empleados logrando que estén preparados para asesorar correctamente a los clientes. Por falta de planificación de la gerencia no se imparten las capacitaciones pertinentes al personal.

El personal no tiene el conocimiento necesario y completo del producto; por lo tanto es difícil hacer conocer al cliente sobre las características y novedades que éste presenta; lo que a largo plazo podría constituirse en una amenaza para la empresa.

Conclusiones:

La empresa no tiene implementado un plan de capacitación técnica y comercial para el personal, lo que ocasiona que no se atienda a los clientes de manera eficiente.

Recomendaciones:

Al Gerente General: Planificará, elaborará e implementarán un plan de capacitación con la frecuencia y temática considerada necesaria, para mejorar el desempeño de todo el personal haciendo énfasis en el área comercial, para promover la motivación y habilidad de los asesores comerciales, que incluya la reunión del personal para intercambiar ideas, escuchar sugerencias e identificar las mayores debilidades presentadas con el fin de direccionar su capacitación y fortalecer al equipo de ventas para lograr cumplir los objetivos y metas de la empresa.

• HALLAZGO 3: FALTA DE CAPACITACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS CLIENTES

No se tiene implementado un plan de asesoría, capacitación y seguimiento para los clientes, ni tampoco de ventas para posibles clientes potenciales.

Para lograr la fidelización de los clientes la empresa debe contar con empleados capacitados y calificados para lograr asesorar efectivamente a los clientes. El director comercial por falta de recursos como tiempo y personal en el área, no tiene establecido un plan de post venta que involucre la capacitación y seguimiento a los clientes.

El equipo de ventas no se involucra oportunamente con los proyectos del cliente para buscar nuevas oportunidades de negocio, además corren el riesgo de no lograr incrementar o mantener la fidelización de sus clientes.

Conclusiones:

La empresa Novocentro Zamora, no posee un plan de seguimiento, capacitación y asesoría para sus clientes, exponiéndose al riesgo de no lograr incrementar o mantener la fidelización de sus clientes.

Recomendaciones:

Al Gerente General: Dispondrá al director comercial del negocio, implementar planes de asesoría, capacitación y seguimiento de las ventas realizadas a clientes potenciales, además deberá asegurarse de que estos planes sean impartidos a los asesores comerciales con el fin de incrementar la fidelización de los clientes. También, considerará la opción de

incrementar personal en el área para que se encargue exclusivamente de hacer el seguimiento a las ventas para colaborar con la labor del director y asesores comerciales.

- **HALLAZGO 4: INEXISTENCIA DE UN DOCUMENTO PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES NUEVOS.**

No se ha implementado un documento que sirva para estandarizar la recolección de información de clientes nuevos. Dentro de las buenas prácticas administrativas adoptadas por empresas con similares características del negocio, se han adoptado mecanismos para recolectar información general completa de los clientes nuevos. Tanto la gerencia general como el equipo de ventas, a pesar de considerar la necesidad de este documento, no han sugerido su elaboración. Por ende disminuye la eficiencia de trabajo del equipo de ventas, puesto que tienen que destinar mayor tiempo a comparar y validar los datos que son proporcionados por el cliente con información proporcionada en páginas del internet o cualesquier otro medio.

Conclusiones:

El área de ventas no posee un formulario que sirva para estandarizar la recolección de información de clientes nuevos, por lo que se destina mayor tiempo a comparar y validar los datos proporcionados utilizando otras fuentes como internet.

Recomendaciones:

A los directores y asesores comerciales.- Elaborarán un documento útil para recolectar información general de los clientes nuevos con los parámetros que ellos consideren de mayor relevancia, el mismo que será presentado a la gerencia general para su conocimiento y se lo pondrá en práctica para las futuras negociaciones.

- **HALLAZGO 5: INEXISTENCIA DE UN PLAN DE VENTAS PARA CLIENTES POTENCIALES**

La empresa no cuenta con un plan de ventas en el cual se efectúe un cronograma de visitas a posibles clientes potenciales. Las empresas comerciales deben contar con un plan de ventas y programar visitas a quien considere como cliente potencial con la finalidad de promocionar sus productos y de esta manera ganarle un cliente a la competencia. La gerencia y el director comercial no le han dado mayor importancia y no han optado por realizar la elaboración e implementación de este documento. De este modo disminuye la efectividad de las ventas, ya que no se promociona el producto y no se da la oportunidad de que éste se conozca por parte de clientes que necesiten considerables volúmenes del producto.

Conclusiones:

Al no poseer la empresa este documento, estaría vulnerable a perder ventas de gran volumen lo que con el tiempo se podría considerar una debilidad frente a la competencia.

Recomendaciones:

A la Gerencia y Director Comercial.- Realizarán la elaboración e implementarán un plan de ventas en el que se programen visitas personales por parte de un asesor comercial a posibles clientes potenciales.

• HALLAZGO 6: FALTA DE PRODUCTOS EN LAS LINEAS DEL NEGOCIO

No se tiene las disponibilidades económicas necesarias para trabajar con más productos en la línea de tableros melamínicos. Muflas empresas necesitan contar con recursos económicos suficientes y necesarios o acceder a créditos en las instituciones financieras o crédito concedido por los proveedores, para facilitar o incrementar las actividades del giro del negocio, de tal manera incrementar el volumen de sus ventas y del mismo modo extender sus utilidades. Existe dificultad para incrementar los productos en las líneas del negocio por falta de capital propio o prestado. La falta de capital propio, la poca línea de tableros melamínicos, ocasiona que se deje de percibir ingresos porque no se puede disponer de todos los productos para ofrecer un stock completo en cada una de las líneas de tableros MDF, ni tampoco incrementar oportunidades de negocio.

Conclusiones:

El no contar con las disponibilidades económicas necesarias para trabajar con más productos en las líneas de Tableros con melamínicos, ocasiona la pérdida de negocios, lo que no es conveniente para la empresa puesto que está disminuyendo sus ingresos y en ocasiones hasta sus clientes que requieren en su pedido mayor diversidad de productos.

Recomendaciones:

Al Gerente General.- Buscarán financiamiento en instituciones financieras que brinden las mayores facilidades y gestionarán, en lo posible, las condiciones de crédito con las empresas proveedoras, para de esta forma fortalecer el área financiera para alcanzar las metas que se han propuesto para el año 2011 en lo referente a crecimiento en ventas y rentabilidad de la empresa.

Atentamente,

Yuri Alverca

A&C AUDITORES

CONCLUSIONES.

Con el desarrollo de la auditoría de gestión a la empresa Novocentro Zamora, se logró cumplir el objetivo general planteado para este tipo de auditoría, que fue evaluar los niveles de eficacia, eficiencia y economía de la misma, enmarcados dentro de un marco ético profesional.

- La evaluación de las distintas áreas que componen la empresa, permitió determinar falencias e identificar oportunidades de mejora, las cuales se encuentran reflejadas en las conclusiones y recomendaciones que son de fácil adopción por parte de los involucrados en los procesos, aspectos muy necesarios para lograr proporcionar una dirección a la administración y de esta manera conseguir ser más eficientes.
- La planificación estratégica no ha sido debidamente emitida a los empleados como un documento completo y formal, para que éstos, se involucren adecuadamente con las estrategias a largo plazo que se han planteado en la empresa y muy necesarias para hacer frente a los retos del futuro.
- La estructura orgánica se presenta de forma completa, lo que permite de manera objetiva y clara identificar sus partes integrantes y la relación de dependencia existente entre ellas, además de la adecuada distribución de autoridad y responsabilidad de funciones.
- La escasa capacitación al personal, aleja a la empresa del logro de sus objetivos; puesto que sin la innovación constante del capital humano se estrechan las posibilidades de la mejora continua en la empresa.
- La aplicación de indicadores de gestión no se encuentra bien delineada, ya que no se plantean procedimientos específicos para la frecuencia de la aplicación de los mismos; lo que se considera fundamental para que le permita a la gestión medir el grado de eficiencia y eficacia de la empresa.
- Los canales de comunicación de la entidad son poco eficaces ya que la información relevante como: políticas, objetivos, resultados de desempeño, etc. Se comunican informalmente motivo por el existe poco involucramiento por parte de los empleados.

- La empresa no cuenta con un sistema de seguridad que permita precautelar el bienestar de todo el personal que labora dentro de sus instalaciones y que proteja sus bienes físicos, lo cual la convierte en vulnerable a cualquier intento de sustracciones.
- La empresa no cuenta con las disponibilidades económicas necesarias para invertir en más líneas de productos de tableros MDF; necesita contar con recursos económicos suficientes y de esta manera acceder a créditos en las instituciones financieras o crédito concedido por los proveedores, para incrementar las actividades del giro del negocio.
- La empresa no posee los valores institucionales definidos; los mismos que son necesarios para que permitan el alineamiento necesario en la conducta del personal.
- La Administración aún no ha implementado un plan de trabajo debidamente legalizado, esto hace que las relaciones de trabajo y el desenvolvimiento de las actividades laborales de los empleados de la empresa no se manejen bajo una norma previamente establecida; por ende se corre el riesgo de que las actividades no se manejen en un buen ambiente laboral.

RECOMENDACIONES.

- Establecer las recomendaciones planteadas de los Procedimientos evaluados, para mejorar en forma sustancial los niveles de eficiencia, eficacia y economía determinados en este examen de auditoría.
- Estructurar la planificación estratégica de manera que pueda ser emitida y comunicada a todos sus empleados en forma completa, con la finalidad de lograr que estos la conozcan y se comprometan con las estrategias empresariales propuestas.
- Continuar promoviendo la responsabilidad y asignación de tareas y funciones de manera que se mantenga la excelente estructura orgánica que la empresa al momento ha logrado conservar.
- Planificar, formular y documentar la programación de capacitaciones tanto para el personal como para los directivos, aspecto fundamental para el cumplimiento de la estrategia empresarial y el logro de los objetivos.
- Implementar programas o procedimientos específicos para que los indicadores de gestión que han sido planteados para cada una de las áreas de la empresa sean debidamente aplicados y evaluados en el tiempo establecido.
- Establecer canales de comunicación, con la finalidad de que la información relevante sea transmitida en el momento oportuno y por ende se involucre de manera formal a las partes pertinentes.
- Implementar un sistema de seguridad tanto física como electrónica, a fin de precautelar la seguridad del personal y así mismo los recursos de la empresa.
- Tramitar las gestiones pertinentes en alguna entidad financiera para que le provea de solvencia económica y conseguir de esta forma más oportunidades de negocio.
- Definir los valores de la institución; ya que estos permitirán una orientación en la conducta del personal.
- Implementar un reglamento interno de trabajo debidamente legalizado que permita normar las actividades de los individuos que laboran en la entidad.

BIBLIOGRAFÍA.

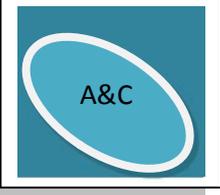
- David Mills. (2000). Manual de Auditoría de la Calidad.
- Enrique B. (2007). México. Auditoría Administrativa y Gestión Estratégica del Cambio. Edit. Pearson Educación.
- M.Sc. Pablo Martínez. (2005). Introducción al Diseño de Indicadores.
- Marcelo G. Velásquez Navas. (2005). Marco Normativo de la Auditoría y Sistemas de Gestión de la Calidad.

Páginas de Consulta en Internet.

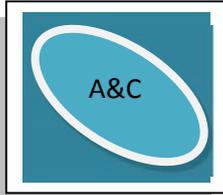
- Rojas, D. (2011). Perú. Cómo hacer una Auditoría de Gestión en Protección del trabajo e Higiene de una Empresa. Disponible en: <http://www.nosbi.com/como-hacer-una-auditoria-de-gestion> Fecha de consulta: 03/03/2011, 10h30 am.
- Oficina Nacional de Auditoría. (1998). Cuba. Guía Metodológica para la Realización de Auditorías de Gestión. Disponible en: http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Auditor%20C3%ADa/06_Auditor%20C3%ADa%20Gesti%20B3n/AG_04_DEFINICION%20AUDITORIA%20GESTION.htm Fecha de consulta: 05/03/2011, 17h15 pm.
- López, S. (2006). AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR. Disponible en: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/.../4/Capitulo%20%23%203.doc> Fecha de consulta: 10 /03/2011, 13h30 pm.
- Maldonado, L. (2005). Auditoría De Gestión Como Herramienta Para Evaluar Los Procesos Administrativos, Financieros Y Operativos De Las Pymes Empresas De Servicio Disponible en: <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/5656> Fecha de consulta: 15/02/2011, 11h25 am.
- Gallart, Y. (2008). Cuba. Auditoría de gestión para el área financiera de la empresa eléctrica-Auditoría y Control Interno. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm> Fecha consulta: 12/03/2011, 20h45 pm.

- López, C. (2008).Análisis FODA. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>. Fecha de consulta: 10/02/2011, 08h48 am.
- Web and Macros-Macros Excel VBA, (2006).Cuadro de Mando Integral CMI – Definición. Disponible en: http://www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm Fecha de consulta: 12/02/2011, 10h38 am.
- Martínez, F. (2007). El Cuadro de Mando integral como herramienta de Gestión Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-gestion/cuadro-mando-gestion2.shtml> Fecha de consulta: 19/04/2011,12h55 pm.
- Ladino, E. (2007). El Informe COSO-Resumen para la dirección Disponible en:http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/COSO_2!OpenPage Fecha de consulta: 22/04/2011, 14h00 pm.
- Quinoquez, J. (2008).Procedimientos y técnicas de auditoría. Papeles de trabajo. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos27/papeles-auditoria/papeles-auditoria.shtml#definipapel> Fecha de consulta: 02/05/2011, 08h15 am.
- Wikipedia, la enciclopedia libre. (2011). Auditoría Informática. Disponible en:http://es.wikipedia.org/wiki/Auditor%C3%ADa_inform%C3%A1tica Fecha de consulta: 25/04/2011, 09h22 am

Anexo N°1. Encuesta a Clientes

	NOVOCENTRO ZAMORA AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010 ENCUESTA A CLIENTES	Ref:
Entrevistados: Entrevistador: Objetivo: Fecha:		
PREGUNTAS		
<p>1.- Según su criterio, ¿Cómo calificaría la atención por parte del personal de ventas de Novocentro? Respuesta: -Muy Buena -Buena -Regular.</p> <p>2.-Antes de Realizar la compra de su producto, ¿Fue informado a cerca de las ventajas y beneficios que obtendría al adquirir productos MDF? Respuesta: -Si -No</p> <p>3.-Como cliente de Novocentro Zamora; ¿Ha sido visitado por parte del personal de ventas para hacerle conocer sobre productos nuevos, descuentos y promociones? Respuesta: -Si -No</p> <p>4.-Al momento que se realizó la entrega de la mercadería; ¿Tuvo algún inconveniente con el despacho? Respuesta: -No -Hubo retraso -No existió el producto en stock.</p> <p>5.- Cuando ha realizado la compra de productos que no existen en stock; ¿ Considera prudente el tiempo de espera para la entrega? Respuesta: -Si -No</p>		
Elaborado por:	Fecha:	
Revisado por:	Fecha:	

Anexo N° 2. Entrevista con la Gerencia



**NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref:

ENTREVISTA CON LA GERENCIA

Nombre del Entrevistado:

Fecha:

Cargo:

Hora:

Lugar:

Entrevistador:

¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la empresa?

¿Cuáles considera Ud. Que son las principales fortalezas y debilidades de su empresa?

¿Cómo se lleva a cabo procesos de capacitación del personal?

¿Cuál es la expectativa acerca de esta auditoría de gestión?

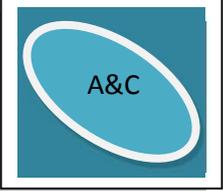
Elaborado por:

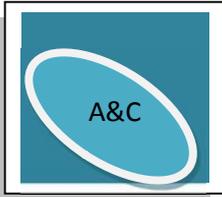
Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Anexo N° 3. Cuestionario de Auditoría.

	<p>NOVOCENTRO ZAMORA AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010</p> <p>CUESTIONARIO DE AUDITORÍA</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 80px; margin: auto;">Ref.</div>					
Entrevistados:							
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	Califa. Obtenida	Puntaje Óptimo	
	AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿La empresa cuenta con políticas de venta formalmente establecidas?					10	
2	¿Cuenta el área con personal calificado para el desempeño de las actividades?					10	
3	¿Se tiene implementado un plan de capacitación técnica y comercial para el personal?					10	
4	¿Considera que el personal del área es suficiente para hacer frente a los retos del negocio?					10	
5	¿Se tiene implementado un plan de asesoría, seguimiento y capacitación para los clientes?					10	



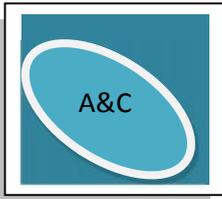
NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de enero al 31 de diciembre del 2010

Ref.

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA

EVALUACIÓN DE RIESGOS							
6	¿Se analizan los riesgos tanto internos como externos a los que se expone el área y que pueden afectar el logro de los objetivos planteados?					10	
7	¿El stock de los productos del negocio es permanente?					10	
8	¿Considera que son buenas y adecuadas las condiciones de almacenaje?					10	
9	¿Se definen objetivos y metas para el área?					10	
ACTIVIDADES DE CONTROL							
10	¿Se ha diseñado un formulario para estandarizar la recolección de información de los clientes nuevos?					10	
11	¿Se posee un plan de ventas en el cual se programe visitas personalizadas a posibles clientes potenciales?					10	



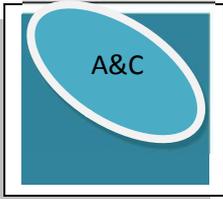
NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref.

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA

12	¿Existe Coordinación entre las áreas de la empresa relacionadas con el área comercial?					10	
13	¿Se tiene las disponibilidades necesarias para incrementar nuevas oportunidades de negocio?					10	
14	¿Se comprueban las existencias previo a la confirmación del pedido?					10	
15	¿El personal conoce la fijación de precios, descuentos y devoluciones?					10	
	SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
16	¿El sistema de información implementado en la empresa considera es el adecuado para el desempeño de sus actividades?					10	
17	¿La información relevante respecto al área es transmitida oportunamente?					10	



NOVOCENTRO ZAMORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: 1º de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Ref.

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA

	SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
18	¿Se verifican constantemente los datos de los clientes para actualizarlos con información sobre los productos?					10	
19	¿Ha identificado y analizándolos aspectos que más inciden para lograr la satisfacción de los clientes?					10	
20	¿Se aplican parámetros de medición para el cumplimiento de las ventas?					10	
21	¿Se aplican indicadores para medir el % de cartera recuperada?					10	
22	¿Se establecen parámetros para el cumplimiento de las ventas proyectadas?					10	
TOTAL							
Elaborado por:					Fecha:		
Revisado por:					Fecha:		