



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI.

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

INFORME FINAL DE TITULACION.

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

TEMA:

**DISEÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y
DESPACHO EN BODEGA, DISTRIBUIDORA ZAME – MANTA.**

AUTORA:

PAZMIÑO ZAMBRANO KAREN LEONELA.

TUTOR:

LCDO. PEDRO CEDEÑO MENDOZA.

MANTA- MANABI-ECUADOR.

2016.

CERTIFICACION DEL TUTOR

Con el fin de dar cumplimiento a disposiciones legales establecidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí; quien suscribe, **Lcdo. Pedro Cedeño Mendoza**, Director de Titulación:

CERTIFICO:

Que, la Sra. Karen Leonela Pazmiño Zambrano, realizó su trabajo final de titulación en la Ciudad de Manta, sobre el tema de investigación: “**DISEÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO EN BODEGA, DISTRIBUIDORA ZAME – MANTA**”, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto por la Facultad de Contabilidad y Auditoría, guiándose siempre bajo mi asesoría, criterio coordinación y análisis.

Lcdo. Pedro Cedeño Mendoza.

DOCENTE TUTOR

DECLARACION DE AUTORIA.

Yo, **Pazmiño Zambrano Karen Leonela**, Egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, declaro que el trabajo “**DISEÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO EN BODEGA, DISTRIBUIDORA ZAME – MANTA**”, es de autoría propia y como tal será protegida por las leyes establecidas en el Estado Ecuatoriano de derecho tal como se establece en los Artículos 1,2,3,4,5,6 y 7 de la Ley de Propiedad Intelectual, por lo tanto concedo los derechos correspondientes de este trabajo, a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, así mismo se asumen todas las condiciones y responsabilidades que correspondan al mismo dentro de la normativa vigente.

Atte.

Pazmiño Zambrano Karen Leonela

EGRESADA.



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI.

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

Sometida a consideración del Honorable Consejo de Facultad de Ingeniería Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, como requisito para obtener el título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

Aprobado por el Tribunal Examinador:

JURADO EXAMINADOR

JURADO EXAMINADOR

JURADO EXAMINADOR

JURADO EXAMINADOR

DEDICATORIA.

A Dios por la vida, la salud, el amor y ser el guía principal en mi existencia.

A mis padres, porque han estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, velando por mi bienestar y educación.

A mis hermanos, por brindarme la fuerza y la alegría que he necesitado.

A mi hija por ser el pilar fundamental de mi vida y compañera de aula.

A mi esposo por su compañía y amor incondicional.

A mis sobrinos para que le sirva de ejemplo y lucha.

A mis amigas y amigos por estar presente en cada momento y brindarme su apoyo constante.

AGRADECIMIENTO.

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por haberme dado la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y formarme en el ámbito profesional.

Al Lcdo. Pedro Cedeño Mendoza, Director del presente proyecto, por compartir sus sabios conocimientos y orientarme en el presente estudio.

A quienes conforman la DISTRIBUIDORA ZAME por permitirme realizar el estudio de campo y proporcionar información significativa referente al objeto de estudio.

A todas las personas que me apoyaron en el transcurso de la carrera universitaria, mis más sinceros agradecimientos.

INDICE CONTENIDO.

CERTIFICACION DEL TUTOR.....	II
DECLARACION DE AUTORIA.....	III
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
RESUMEN O EPIGRAFE.	1
INTRODUCCION.	2
CAPITULO I.....	3
1. MARCO TEORICO.....	3
1.1 CONCEPTO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	3
1.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.	4
1.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	4
1.4 EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.	5
1.5 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	5
1.6 CONCEPTO DE INVENTARIO	7
1.6.1 SISTEMAS DE REGISTRO DE INVENTARIO.....	8
1.7 GESTIÓN DE INVENTARIO.....	9
1.8 CONCEPTO DE BODEGA	9
1.8.1 ADMINISTRACIÓN DE BODEGAS.....	9
1.8.2 SEGURIDAD EN LAS BODEGAS.....	10
CAPITULO II	11
2. DIAGNOSTICO DEL OBJETO.....	11
2.1 ANTECEDENTES DE LA DISTRIBUIDORA ZAME.....	11
2.2 MISIÓN.....	12
2.3 VISIÓN.	12
2.4 OBJETIVO GENERAL	12
2.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
2.5 VALORES.....	13
2.6 POLÍTICAS DE CALIDAD.....	13
2.7 POLÍTICAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	13
2.8 FODA.....	14
2.9 ANÁLISIS PEST.....	15
2.10 EXTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONES DEL PERSONAL.....	16
2.11 PROCESO DE BODEGA.....	17
2.12 ANALISIS AL PROCESO.....	18
2.13 BASE LEGAL DEL PROCESO	20
CAPITULO III	21
3.1. PROPUESTA. “DISEÑO DE AUDITORIA DE GESTIÓN”	21
3.1.1 CONTRATO DE AUDITORÍA.....	21
3.1.2 ORDEN DE TRABAJO.....	22
3.1.3 CRONOGRAMA.....	22
3.1.4 PLAN GENERAL DE AUDITORÍA.....	22
3.1.5 PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	23
3.1.6 VISITA A LAS INSTALACIONES.....	23
3.1.7 CHECKLIST.....	23
3.1.8 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.....	24

3.1.9 INDICADORES DE GESTIÓN.	24
3.1.10 HOJA DE TRABAJO.	24
3.1.12 HOJA DE NO CONFORMIDAD.	25
3.1.13 ACTA FINAL Y LECTURA DEL INFORME.	25
CONCLUSIONES	26
RECOMENDACIONES.	27
BIBLIOGRAFÍA.	28
ANEXO.	29

INDICE DE ILUSTRACION.

Ilustración 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	30
Ilustración 2 ORGANIGRAMA DEL AREA DE BODEGA	31
Ilustración 3 FLUJOGRAMA DEL PROCESO GENERAL.....	32
Ilustración 4 Modelo Contrato de Auditoria.....	34
Ilustración 5 Orden de trabajo	35
Ilustración 6 Cronograma de Auditoria	36
Ilustración 7 Plan General de Auditoria.....	37
Ilustración 8 Programa de Auditoria	38
Ilustración 9 Informe de visita preliminar	39
Ilustración 10 Check list- Recurso Humano	40
Ilustración 11 Check List. Infraestructura	41
Ilustración 12 Cuestionario de Control Interno	42
Ilustración 13 Indicadores de Gestión	43
Ilustración 14 Hoja de Trabajo	44
Ilustración 15 Hoja de no conformidad.	45
Ilustración 16 Acta final y lectura del informe.....	46

RESUMEN O EPIGRAFE.

El diseño de Auditoría de Gestión al proceso de bodega de la Distribuidora Zame fue elaborada con el propósito de agregar valor al procedimiento, establecer el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros y mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades del sistema. Para ello se investigó y estudió las definiciones sobre la Auditoría de Gestión y sus aplicaciones dentro de una empresa que comprende todo el proceso para el desarrollo de la Auditoría como: Planificación Preliminar, Específica, Ejecución y la Comunicación de Resultados. Además, se encontrará los papeles de trabajo que se deben aplicar dentro del proceso como son la Evaluación del Control Interno y el Informe de Auditoría.

INTRODUCCION.

La Auditoría de gestión enfocada al área de comercialización de confitería, constituye una herramienta valiosa para los directivos de la empresa, con el fin de lograr una operación más rápida, disminuir los riesgos y costos operativos, y poder así alcanzar un nivel óptimo de eficacia, eficiencia y economía. Por este motivo, es de gran relevancia evaluar los procesos de la empresa, especialmente enfocados en el área operativa (bodega).

En la actualidad los procesos de Distribuidora Zame, no se encuentran totalmente definidos, las actividades diarias a ejecutar dentro de la organización se basan en órdenes superiores, no establecidas por escrito, sin establecer aún un seguimiento de objetivos y fines internos.

Este estudio permitirá dar a conocer a la Gerencia su situación actual, para establecer metas y objetivos claros, plantear recomendaciones que permitan tomar decisiones acertadas para lograr un fortalecimiento futuro, partiendo de programas, procedimientos y técnicas para obtener la evidencia suficiente, justa y notable del desarrollo de las actividades operacionales dentro del área de bodega de la DISTRIBUIDORA ZAME, Cantón Manta, Provincia de Manabí.

Para llevar a cabo el diseño de la auditoria se trató con los siguientes capítulos:

Capítulo 1: Consta el marco teórico de lo que es una auditoria de gestión, además como base conceptual y se establece las fases de una auditoria de gestión. Esta información se recopiló de diferentes autores.

Capítulo 2: Presenta el antecedente de la empresa, como se encuentra estructurada, base legal y el proceso que se realiza en el área de bodega.

El tercer Capítulo: se propone los papeles de trabajo que se necesitan para realizar la auditoria de Gestión.

CAPITULO I

1. MARCO TEORICO.

1.1 CONCEPTO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.

La auditoría operativa, administrativa o de gestión “es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”. (WILLIAMS, 1989., pág. 45)

Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos – que se siguen en todas las fases del proceso administrativo- aseguran el cumplimiento con políticas, planes y programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes y asegurar si la organización los está cumpliendo y respetando.

“Auditoria Administrativa es la técnica que tiene el objeto de revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa” (FERNÁNDEZ Arenas, 1985, pág. 226.)

“La auditoría de gestión es “un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es (Eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología.)” (MALDONADO Milton, 2006, pág. 30)

“Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.” (CUBERO Abril, pág. 36)

1.2. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

“Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas”.

Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia, se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que, así como también los Estados Financieros.

1.3. ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

En la Auditoría de Gestión “puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica”. (MALDONADO Milton, 2006, pág. 26)

Tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

1.4. EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.

La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso.

El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en cuatro grados posibles:

- Mínimo
- Bajo
- Medio
- Alto

“La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor.” (Milton, 2006 , pág. 62)

1.5 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

Las fases son las siguientes:

1.5.1 Fase I: Conocimiento Preliminar.

Consiste en tener un conocimiento claro sobre las actividades principales de la empresa que permita realizar una adecuada planificación, ejecución para alcanzar resultados de auditoría en tiempo y en costos razonables.

Las tareas que se pueden realizar para alcanzar la fase preliminar son:

1. Visitar las instalaciones de la empresa para observar el desarrollo de las actividades.
2. Revisar los papeles de trabajo de auditorías anteriores y recopilar documentos e información necesarios.

1.5.2 Fase II: Planificación.

Es el proceso mediante el cual se establece cuáles son los departamentos que se van a auditar y qué tipo de auditoría se aplicará, estableciendo una estrategia, que dé como resultado, decisiones de carácter técnico y administrativo.

La planificación debe ser cuidadosa y creativa, positiva e imaginativa, tomando en cuenta todas las alternativas para realizar de mejor manera las tareas, seleccionando los métodos más adecuados. (VILAR Barrio, 1999)

1.5.3 Fase III: Ejecución del Trabajo.

En esta fase es donde realmente se ejecuta la auditoría, ya que ahí se detectan los errores y se obtienen toda la evidencia necesaria, basadas en el criterio del auditor y por medio de los procedimientos definidos en el programa.

Esta fase es el centro de lo que es el trabajo de auditoría, ya que aquí se realizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe de auditoría.

1.5.4 Fase IV. Comunicación de Resultados.

En el transcurso del examen, los auditores mantendrán una comunicación permanente con los funcionarios de las áreas a examinar, con el propósito de que puedan presentar pruebas documentadas, así como información verbal sobre los asuntos que se van a examinar.

Una vez terminada la auditoría se dejará constancia documental de que fue cumplida la comunicación de resultados bajo las normas profesionales.

1.5.5 Fase V. Seguimiento.

Luego de realizar la auditoría de gestión, los auditores deben realizar un seguimiento continuo para verificar si las recomendaciones dadas se están cumpliendo.

El auditor el seguimiento con el propósito de:

- a) Comprobar en qué grado la administración recepto los comentarios, conclusiones y recomendaciones, presentadas en el informe.
- b) Según los resultados presentados en el informe, se deberá realizar una re-comprobación entre uno y dos años de haber concluido la auditoría.
- c) Determinar la responsabilidad por los daños materiales y el perjuicio económico causado, para la reparación y recuperación de los bienes.

1.6 CONCEPTO DE INVENTARIO

“Los inventarios de una compañía están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados. Un inventario puede ser algo tan elemental como una botella de limpiador de vidrios empleada como parte del programa de mantenimiento de un edificio, o algo más complejo, como una combinación de materias primas y sub ensamblajes que forman parte de un proceso de manufactura.” (MULLER, 2005, pág. 1)

“Conjunto de bienes corpóreos, tangibles y en existencia, propios y de disponibilidad inmediata para su consumo (materia prima), transformación (productos en procesos) y venta (mercancías y productos terminados)”. (PERDOMO Moreno, 2004, pág. 72.)

Se define un inventario como la acumulación de materiales (materias primas, productos en proceso, productos terminados o artículos en mantenimiento) que posteriormente serán usados para satisfacer una demanda futura. (MOYA Navarro, 1999, pág. 19)

El stock es el conjunto de productos almacenados en espera de su ulterior empleo, más o menos próximo, que permite surtir regularmente a quienes los consumen, sin imponerles las discontinuidades que lleva consigo la fabricación o los posibles retrasos en las entregas por parte de los proveedores. (FERRÍN Gutiérrez, 2007, pág. 47)

1.6.1 SISTEMAS DE REGISTRO DE INVENTARIO

Se tienen dos métodos o sistemas básicos de control de inventarios:

1.6.1.1. Sistema de inventario periódico.

Con este método la empresa no lleva un registro continuo de su stock, en cambio, realiza el conteo de existencias al final del periodo o ejercicio y los resultados se plasman en los informes financieros.

Principales características de este sistema:

- Es costoso en cuanto se hace necesario paralizar la actividad de la empresa para llevar a cabo el recuento físico de la mercancía lo que implica un importante despilfarro de recursos.
- No se sabe con exactitud el volumen de existencias en cada momento y por tanto no permite llevar a cabo un seguimiento adecuado ni una correcta política de productos (mermas, roturas, rotaciones, rentabilidades, etc.)

1.6.1.2. Sistema de inventario permanente o perpetuo.

Con este método la empresa mantiene un registro continuo de sus existencias y los costos de los productos o mercancías que ha vendido.

(GONZÁLEZ Gómez, pág. 88) además, señala las siguientes ventajas de este método sobre el periódico:

- Permite un mejor control de los artículos y la aplicación de técnicas de productos al poseer una información en tiempo real de los niveles de inventarios, rotaciones, evolución de precios, etc. Por tanto, mejora la toma de decisiones.
- Facilita el recuento físico en el caso de que esto sea necesario para llevar a cabo una verificación del inventario.

1.7 GESTIÓN DE INVENTARIO

La gestión de inventarios es un punto determinante en el manejo estratégico de toda organización. Las tareas correspondientes a la gestión de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, los puntos de rotación, las formas de clasificación y los modelos de reinventario, determinados por los métodos de control.

Los objetivos fundamentales de la gestión de inventarios son:

- Reducir al mínimo "posible" los niveles de existencias y
- Asegurar la disponibilidad de existencias (producto terminado, producto en curso, materia prima, insumo, etc.) en el momento justo.

1.8 CONCEPTO DE BODEGA

Proceso integrado a la función logística que trata de la recepción, almacenamiento y movimientos dentro de un mismo recinto, de materiales, materias primas y productos semielaborados, hasta el punto de consumo por un cliente externo o interno. Comprende, además, la elaboración y tratamiento de informes, de los datos manipulados. La Gestión indica dónde y cómo deben ser almacenados los productos y qué técnicas deben usarse para optimizar el espacio y mejorar los procesos internos.

1.8.1 ADMINISTRACIÓN DE BODEGAS.

“Aquella que se dedica a dictar y aplicar las normas necesarias para la conservación de los materiales y productos, verificando el cumplimiento de éstas disposiciones al interior de las bodegas”. (BASTIDAS BONILLA, pág. 201.)

La utilización del espacio disponible implica una constante improvisación y traslado de los artículos a lugares más convenientes o sencillamente a otros lugares para dejar su ubicación a nuevas recepciones.

Para realizar una gestión eficiente en la Administración de Bodegas se debe seguir procedimientos, los cuales pueden utilizarse en cualquier tipo de bodega, por su carácter generalista, pudiendo existir otros específicos, según el tipo de

material y características propias de la empresa a la cual pertenecen las instalaciones de almacenamiento.

1.8.2 SEGURIDAD EN LAS BODEGAS

- **Técnicas de almacenamiento en estanterías.**

Se deben calcular la capacidad y resistencia, tomar en cuenta alturas, maniobrabilidad. Los materiales más pesados, voluminosos o tóxicos se almacenarán en la parte baja.

- **Técnicas de almacenamiento por apilamiento.**

Debe tenerse en cuenta la resistencia, estabilidad y facilidad de manipulación del embalaje.

CAPITULO II

2. DIAGNOSTICO DEL OBJETO.

2.1 ANTECEDENTES DE LA DISTRIBUIDORA ZAME.

En el año 1999 se inician las actividades como distribuidor autorizado de la Empresa ADANS, dedicada a la venta de confiterías mentoladas, le designaron la Zona de Bahía, uno de los requisitos indispensables para poder tener esta distribución era obtener el ruc para factura.

Se mantiene en esta zona hasta el año 2001 donde es transferido a la compañía NABISCO distribuidora de confiterías en la Zona de Portoviejo, aquí mantiene sus operaciones hasta el año 2004, en este año es transferido a Manta y se mantiene en NABISCO hasta el 2006 donde regresa a la empresa ADANS en la misma zona de Manta aquí ejerce su trabajo como distribuidor autorizado para ADANS hasta el año 2010.

En el año 2011 logra su independencia laboral obteniendo la Distribución de COLOMBINA en la Zona de Manta y comienza sus labores de distribución bajo el Nombre Comercial de Distribuidora ZAME, en este año comienza el plan de establecimiento de rutas de distribución se contaba con apenas tres trabajadores los cuales eran el chofer, su ayudante y un vendedor.

En el año 2012, Distribuidora ZAME diversifica las líneas de productos contando para la distribución con: CONFITECA, ADANS, CARLIN, UNIVERSAL.

En la actualidad Distribuidora ZAME cuenta con 6 empleados y aproximadamente 200 clientes que son satisfactoriamente atendidos y abastecidos con los productos que comercializa esta Distribuidora a nivel de Manta.

2.2 MISIÓN.

Comercializar y distribuir productos de consumo masivo de confitería en la ciudad de Manta, a un precio justo y razonable, ofreciendo una entrega ágil, oportuna, acompañado de un equipo humano profesional y comprometido a satisfacer las necesidades, exigencias y expectativas de los consumidores.

2.3 VISIÓN.

Ser la empresa líder en la comercialización de confitería, con cobertura en el mercado local como provincial, reconocida por su excelencia en el servicio, productos de alta calidad y responsabilidad social empresarial.

2.4 OBJETIVO GENERAL

En Distribuidora ZAME, comercializamos productos de alta calidad de consumo masivo, buscando la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, y comunidad, mediante el mejoramiento continuo de nuestros productos, atención al cliente, Crédito; desarrollamos nuestra gestión con excelencia en servicio, contando con la activa participación y apoyo de nuestro talento humano.

2.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Dar respuesta oportuna y ágil a las solicitudes de crédito de nuestros clientes y gestionar eficientemente el cobro de cartera.
- Entregar oportunamente los productos comercializados por la empresa en óptimas condiciones en el domicilio de nuestros clientes.
- Mantener contacto permanente con nuestros clientes y disminuir de manera sustancial las peticiones quejas reclamos y sugerencias en beneficio de un servicio de excelencia.
- Garantizar una atención personalizada, respetuosa y óptima que permita una efectividad en el cierre de negocios.

- Implementar y mantener estrategias que propicien calidad de vida laboral, bienestar y salud en el trabajo que permitan desarrollo al interior de la organización.

2.5 VALORES.

- Superación Personal
- Comunicación Abierta y Franca
- Honestidad
- Disciplina
- Trabajo en Equipo
- Lealtad
- Puntualidad

2.6 POLÍTICAS DE CALIDAD.

En Distribuidora ZAME, comercializamos productos de alta calidad buscando la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, socios y comunidad mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos de Crédito y Cartera, Compras y Comercialización en puntos de Venta; desarrollamos nuestra gestión con excelencia en servicio, contando con la activa participación y apoyo de nuestro talento humano.

2.7 POLÍTICAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Todos los empleados de Distribuidora ZAME, asumirán las orientaciones y procedimientos que se establezcan en la Administración, basados en la orientación que suministre la Gerencia General, encaminados a vivir y practicar en la Empresa un estilo participativo, con base en trabajo en equipo y en un proceso de mejoramiento continuo.

En cumplimiento de estas políticas, desarrollamos políticas de Administración de procesos en todas las áreas de la Organización y la evaluación de sus resultados de motivación y de capacitación para todo el grupo de colaboradores.

2.8 FODA.

Fortalezas

- Existe mercado suficiente para abastecer con todas las líneas de producto.
- Productos frescos y de calidad que cumplen con todas las normas de higiene y calidad que se exigen en Ecuador para ser comercializados.
- Atención a los clientes de calidad estableciendo buena relación entre cliente y vendedor.
- Entrega óptima y oportuna de los productos.
- Se dispone de talento humano comprometido en los procesos de cambios en beneficio de la distribuidora Zame.
- Precios módicos, accesibles y competitivos en el mercado.

Debilidades

- Rutas de ventas bajas.
- Falta de organización estructural.
- Falta de recursos económicos para cubrir toda la ciudad de Manta.
- Poco personal contratado.
- Alta cartera vencida por cobrar.
- Cambio de personal de ventas constante.
- Vacaciones Estudiantil.

Oportunidades.

- Ampliar líneas de productos.
- Poca cobertura de marcas competencia en rutas.

- Incorporación de herramientas con tecnología de punta.
- Predisposición del recurso humano en la modernización de la Empresa.
- Crecimiento de la demanda por apertura de nuevos negocios (tiendas minimarket mayoristas minoristas).
- Capacitación en seminarios de atención al cliente y ventas al personal de ventas.

Amenazas.

- Delincuencia en las rutas de ventas.
- Atraso de los clientes en los pagos realizados a crédito.
- Fenómenos naturales.
- Incremento de aranceles de importación.
- Aumento de precios en los productos nacionales.
- Insuficiente demanda de confitería.
- Prohibición de ventas de golosinas en bares de escuelas, colegios y sus alrededores.

2.9 ANÁLISIS PEST.

Político

- Mejora continua y prevención contra la contaminación. Distribuidora ZAME se esfuerza en mejorar continuamente la calidad de sus actividades de protección del medio ambiente y prevenir la contaminación.
- Distribuidora ZAME, ofrece un buen acuerdo dentro del contrato laboral de acuerdo a lo establecido en el código del trabajo, aceptando las leyes y ofrece los beneficios establecidos por las mismas para los empleados.

Económico

- Distribuidora ZAME ha tenido un crecimiento notorio durante los últimos 5 años, ya que ha ido adaptando rutas de distribución y aumentado productos para abastecer a la sociedad y tener variedad de productos.

- La tributación es manejada por un contador y se realizan las respectivas declaraciones de los impuestos y retenciones correspondientes mensualmente.

Social

- El entorno social es muy conservador y quizá no admitan ciertas confiterías que brinda la Distribuidora. Su compromiso social es ofrecer productos actos para el consumo masivo del público general con altos estándares cumpliendo con todas las normas de calidad vigentes exigidas en nuestro País.
- Distribuidora ZAME también se compromete con sus empleados y les brinda la facilidad para que ellos se superen y puedan realizar sus estudios, así mismo ofrece la posibilidad de ascender de puesto de trabajo, siempre y cuando los empleados se esfuercen y demuestren ganas de superación.

Tecnológico

- La empresa no cuenta con equipos tecnológicos modernos para así poder brindarle un servicio eficaz a sus clientes, y por ende llevar un mejor control del inventario de los productos.
- El uso y costo del consumo de energía es poco debido a que los productos ofrecidos no necesitan de maquinarias ni ningún tipo de equipos para estar en buen estado.
- La Gerencia debería realizar una inversión en máquinas para realizar los pedidos a los clientes y evitar el uso de papeles colaborando al medio ambiente.

2.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONES DEL PERSONAL.

Gerente. - Custodia por los intereses de la distribuidora y sus trabajadores.

Jefe de Bodega. - Revisa que la mercadería que ingresa estén en orden y sean las cantidades que se han requerido

Chofer de vehículo repartidor. - Recorrerá todas las rutas de entrega y vigilará que todos los pedidos sean entregados y cobrados.

Administradora. - Administra la parte monetaria de la distribuidora.

Secretaria. - Se encarga de facturar los pedidos, ingresar las facturas al sistema, el pago de empleados.

Jefe de Bodega. - Revisa que la mercadería que ingresa estén en orden y sean las cantidades que se han requerido

Vendedores. - Se encargan de salir a las distintas rutas y visitar a todos los clientes que estas rutas contengan, realizarán las ventas de los productos y llevarán las hojas de pedido a la distribuidora para su posterior despacho.

Ayudante de Bodega. - Realizará el almacenamiento de la mercadería, armará los pedidos que requieran los clientes, subirá en el carro repartidor los pedidos facturados y listos para la entrega, además ayudará a la limpieza de las bodegas.

Ayudante de Chofer Repartidor. - Se encargará de bajar cada pedido del carro hasta el cliente, revisará junto al cliente que el producto entregado este en buenas condiciones y coincida con lo especificado en la factura y por último procederá a cobrar el valor determinado en la factura.

Ilustración 1 - Ilustración 2.

2.11 PROCESO DE BODEGA.

PROCESO

Recepción, almacenamiento, despacho, manejo y control de mercadería.

PROCEDIMIENTOS

- 1.- Verificación de Existencia de mercadería en el sistema
- 2.- Elaboración de orden de compra.

- 3.- Recepción y revisión de la Mercadería.
- 4.-Almacenamiento de la mercadería en las distintas bodegas.
- 5.- Recepción de hojas de despacho.
- 6.- Armado de los pedidos.
- 7.-Revisión y facturación del producto a despachar.
- 8.- Embarque y despacho de los pedidos en vehículo repartido.
- 9.-Entrega y cobro de los pedidos.
- 10.- Inspección periódicamente de condiciones de mercadería.
- 11.- Limpieza de las Bodegas.

2.12 ANALISIS AL PROCESO.

Informe general del proceso.

1.- Verificación de Existencia de mercadería en el sistema. - El Jefe de bodega verificara en el sistema si existe mercadería suficiente para poder despachar las órdenes de pedidos de no haber suficiente mercadería en el inventario se procede a elaborar la orden de compra a los proveedores para abastecerse de mercadería.

2.- Elaboración de orden de compra. - Se elaborará una lista detallada que contenga la cantidad que se necesita de todos los productos que hacen falta o están por acabarse, se enviara vía correo electrónico al proveedor y este nos notificara el día de entrega.

3.- Recepción y revisión de la Mercadería. - Cuando llega el pedido de la mercadería, el jefe de bodega revisará con la factura detallada que las cantidades sean las correctas y las cajas de mercadería no presenten alguna anomalía motivo de devolución, si todo está en orden el ayudante de bodega procederá al almacenamiento

4.-Almacenamiento de la mercadería en las distintas bodegas. - El ayudante de bodega almacenara la mercadería en las áreas que correspondan según sea el producto y deberá almacenar de tal forma que el producto de mayor antigüedad sea el que quede para despachar primero.

5.- Recepción de hojas de despacho. - Los vendedores que trabajan para la distribuidora entregaran al jefe de bodega o al ayudante las hojas con las especificaciones detalladas en cantidad y producto que deberá ser entregado al cliente

6.- Armado de los pedidos. - El ayudante de bodega recibirá las hojas de despacho de mercadería y procede a armar los pedidos con las cantidades de productos que se detalla en cada hoja, cada pedido se arma por separado para su posterior revisión y facturación.

7.-Revision y facturación del producto a despachar. - La administradora quien también cumple la función de facturación procederá a comparar el pedido establecido en las hojas con el pedido físico armado por el ayudante de bodega, una vez que todo coincida se procede a facturar y dejar listo para el embarque al vehículo repartidor.

8.- Embarque y despacho de los pedidos en vehículo repartido. - El ayudante de bodega una vez que estén facturado todos los pedidos y separados por rutas de entrega subirá la mercadería a entregar al carro para posteriormente ser entregado a los clientes.

9.-Entrega y cobro de los pedidos. - El vehículo repartidor ira por las rutas establecidas en las hojas de pedidos, entregara y cobrar el valor de cada factura a los clientes.

10.- Inspección periódicamente de condiciones de mercadería. - Al final de la jornada el jefe de bodega revisara las condiciones en las que se encuentran la mercadería y la cantidad que ha quedado después del despacho de los pedidos del día.

11.- Limpieza de las Bodegas. - Cuando toda la mercadería que se vendió en el día ha sido despachada el ayudante de bodega junto al jefe de bodega

realizaran la limpieza de las distintas bodegas que existen en la distribuidora.

Ilustración 3

2.13 BASE LEGAL DEL PROCESO

Las disposiciones legales que servirán como criterio profesional en el desarrollo del examen, son las siguientes:

- Ley de Seguridad Social.
- Código de Trabajo.
- Norma ISO 9001-2008 Sistema de Gestión de la Calidad.
- Norma ISO 19011 Directrices Para la Auditoría de Sistema de Gestión.

CAPITULO III

3.1. PROPUESTA. “Diseño de Auditoria de Gestión”

El presente proyecto pretende establecer un diseño de auditoria de Gestión al proceso de almacenamiento y despacho en bodega, el cual servirá como modelo para futuros trabajos que se ejecuten en la misma área, el cual permitirá llevar un control de los procesos que se realizan dentro de la empresa, determinando el grado de cumplimiento de los objetivos y metas, optimizando los recursos.

3.1.1 CONTRATO DE AUDITORÍA.

Este contrato servirá para formalizar el trabajo de auditoria que se realizará en la empresa, contiene cláusulas que se deben cumplir. Este contrato deberá identificar claramente el día que se contrató el servicio y que tipo de auditoria se procura a realizar, el cual debe especificar el o los periodos involucrados, cabe mencionar que este proceso se realizara en base a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas.

Se determinará dentro de este contrato las obligaciones que deben de cumplir las partes para llevar a cabo esta auditoría, el contratante ofrecerá toda la información y espacio físico que el auditor necesite para llevar a cabo el proceso.

Se deberá establecer el tiempo de ejecución del trabajo, tanto del borrador del informe y el informe definitivo, los cuales nos demostraran el resultado de los análisis de los procesos llevado con relación de la Auditoria de Gestión.

Es importante recalcar que la información que recibe el Auditor de la empresa es confidencial y no deberá dar información de lo realizado a terceros. En este documento las partes establecerán el valor y forma de pago del contrato.

Es importante que el Auditor que realice la auditoria sea independiente a la empresa ya que al momento de emitir el informe podrá alterar la opinión sobre lo detectado. **Ilustración 4.**

3.1.2 ORDEN DE TRABAJO.

Al momento de iniciar una auditoría, el jefe del equipo auditor emite la orden de trabajo, donde comunica a su equipo auditor el tipo de auditoría a realizar y el área a evaluar, para identificar si los procesos que se realizan son de manera eficiente y eficaz. Este papel de trabajo se divide en cuatro secciones; el antecedente permite conocer el tipo de auditoría a ejecutar y el área a evaluar; el personal asignado, se da a conocer el o los nombres de los miembros del equipo auditor; determinación del tiempo de duración, se dará a conocer la fecha estimada y real del inicio y final de la auditoría; procedimientos se escogerán los aspectos relevantes a utilizar tanto en archivo permanente y continuo, que serán necesarios para la auditoría. **Ilustración 5**

3.1.3 CRONOGRAMA.

Contiene las fechas de inicio y final de cada etapa de la investigación dentro de la auditoría. Este papel de trabajo ayudara a llevar un control del tiempo límite que se llevara con cada actividad, y poder así cumplir con los objetivos establecidos, dentro del tiempo indicado. **Ilustración 6**

3.1.4 PLAN GENERAL DE AUDITORÍA.

En este documento permitirá conocer cuál será el motivo del examen de la auditoría, los objetivos tanto generales como específicos, el periodo a evaluar, los componentes auditados que es el área a indagar. Dentro de este papel de trabajo se deberá registrar la información de la empresa como es misión, visión y antecedentes de la misma, la base legal que debe cumplir para que norme el proceso, esto servirá como aporte legal del criterio del auditor. También contendrá el recurso material y humano a utilizar para realizar el trabajo.

De esta manera se da cumplimiento a la misión de vigilar, evaluar y hacer seguimiento de los resultados obtenidos y se toman las acciones pertinentes para procurar el mejoramiento de la gestión. **Ilustración 7**

3.1.5 PROGRAMA DE AUDITORÍA.

En este documento se encuentra el listado de los procedimientos a seguir con la ejecución de la auditoría. Estos deben ser ordenados y clasificados de fácil entendimiento para cualquiera de los integrantes del equipo de trabajo.

Generalmente el programa de auditoría comprenderá una sección por cada área a evaluar. Cada sección del programa de auditoría debe comprender:

- Una introducción que describa el proceso del área a auditar.
- Una descripción de los objetivos de auditoría que se persiguen en la revisión del área.
- Una relación de los pasos de auditoría que se consideran necesarios para alcanzar los objetivos señalados anteriormente.
- Esta sección debe tener columnas para indicar el nombre del papel de trabajo, la persona que efectúa la investigación, la fecha de elaboración y la observación que se encuentre durante la Auditoría de Gestión.

Ilustración 8

3.1.6 VISITA A LAS INSTALACIONES.

El objetivo principal de la visita preliminar es conocer a la empresa, determinar los recursos a utilizar para llevar a cabo la auditoría. Este informe es una evaluación que discute en profundidad los hallazgos. Durante estas visitas se observará: la infraestructura, el proceso de bodega y el recurso humano. En este papel de trabajo se registrará las falencias encontradas. **Ilustración 9**

3.1.7 CHECKLIST.

Este documento nos permite controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática. Se usan para hacer comprobaciones sistemáticas de actividades o productos asegurándose de que el auditor no se olvida de nada importante. Esto le ayudará al auditor como: guía básica de la Auditoría de gestión, permitirá que todos los aspectos importantes del proceso sean revisados, y por último que permitirá ir anotando los resultados de la auditoría de manera que no se pierda ningún dato.

Es importante la realización de este documento ya que nos permite encontrar las falencias con que cuenta la empresa, para evaluar la eficiencia y eficacia con que se desarrollan los procesos.

Ilustración 10 - Ilustración 11.

3.1.8 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.

El Cuestionario de Control Interno servirá para valorar los procedimientos que utiliza la empresa en la definición de niveles de servicio; procedimientos administrativos y procedimientos de control.

Nos permite evaluar la eficiencia por medio de preguntas obteniendo diferentes calificaciones según la variación del riesgo de la Auditoría, lo cual nos permitirá realizar observaciones para la mejora de los procesos. **Ilustración 12**

3.1.9 INDICADORES DE GESTIÓN.

Los indicadores de gestión ayudaran a medir la gestión que el gerente o sus delegados realizan para el funcionamiento de la empresa, estos deberán reflejar los datos veraces y confiables, para proceder al correcto análisis de la situación de la empresa, su objetivo es controlar la eficacia de los despachos efectuados en el área de bodega.

Es recomendable la aplicación de indicadores de gestión porque permite evaluar los procesos del área, por medio de valores.

Ilustración 13.

$$\text{Nivel de cumplimiento de despachos} = \frac{\# \text{ despachos cumplidos a tiempo}}{\# \text{ total de despachos requeridos}}$$

3.1.10 HOJA DE TRABAJO.

Contiene cinco partes relevantes del trabajo donde se define:

- **Componente**, lo que le falta a la empresa o donde se haya el problema,

- **Criterio**, la base legal que se aplicará.
- **Situación**, definirá lo que se debe realizar.
- **Procedimiento**, como se procederá para obtener la mejora.
- **Propuesta**, es la recomendación que se emite a la empresa en post de mejorar los procesos. **Ilustración 14.**

3.1.12 HOJA DE NO CONFORMIDAD.

Este documento se divide en cuatro secciones:

Sección 1. Se describe el hallazgo detectado en el proceso de auditoría, anexando la imagen del mismo.

Sección 2. Plan de acción propuesto por el auditado, se analiza la causa del hallazgo, que corrección podemos hacer, y que podemos proponer para corregir.

Sección 3. Se anexa los detalles de verificación para implementar el plan de acción.

Sección 4: Fecha y firma del auditor que realizo el hallazgo. **Ilustración 15.**

3.1.13 ACTA FINAL Y LECTURA DEL INFORME.

El Informe constituye la etapa final del proceso de Auditoria, en el mismo se recogen todos los hallazgos detectados y el soporte documental para sustentar el dictamen emitido. Dentro de esta acta se emitirá la opinión del auditor para el proceso realizado.

Este Informe es escrito siempre para terceros. **Ilustración 16.**

CONCLUSIONES

- La Auditoria de gestión nos permite reconocer las debilidades de la empresa, se pudo observar que no se cuenta con un esquema administrativo, y una limitada gestión de la gerencia general. Las acciones de mejora son de suma importancia para toda empresa, ya que regulan los procesos de cada área. El diseño de papeles de trabajo servirá para evidenciar el desarrollo de los procedimientos que se realicen en el área.
- Según lo investigado se determina que la Distribuidora Zame ha venido progresando con el pasar del tiempo, al momento de su implementación en el mercado no se conocía si esta iniciativa tendría resultado siendo ahora fuente generadora de empleo y cumpliendo con todas las leyes; favoreciendo a sus empleados, dando posibilidades de estudios y preparación; sus productos cumplen con todas las normas de calidad.
- En base al crecimiento que ha tenido la Distribuidora Zame justifica la aplicación de Auditoria de Gestión cada periodo de tiempo, mediante la cual se podrá determinar la eficiencia y eficacia en base los recursos empleados en sus actividades.

RECOMENDACIONES.

- Se recomienda la utilización del diseño de la auditoria para que mediante la elaboración de papeles de trabajo se facilite y se lleve un esquema proactivo en bienestar del manejo de la empresa, lo que facilitara el diagnostico preventivo e informativo en pro desarrollo de la institución.
- Se recomienda a la Distribuidora Zame que continúe con sus procesos de innovación que permita el constate crecimiento y desarrollo institucional, para poder establecer una marca fija dentro del mercado, con lo cual se colabora al progreso del país, siendo una fuente generadora de empleo.
- Se aplique la Auditoria de Gestión diseñada en periodos anuales, para medir los índices de eficiencia y eficacia para el control de la gestión realizada por el Gerente, para emitir recomendaciones que vayan en mejora dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA.

- BASTIDAS BONILLA, E. (s.f.). *Énfasis en logística y cadena de abastecimiento*. Guía 11. Facultad de Ingeniería.
- CUBERO Abril, T. (s.f.). *Manual Específico de Auditoría de Gestión*. Unidad de Auditoría Interna, Ilustre.
- FERNÁNDEZ Arenas, J. (1985). *La Auditoría Administrativa*. México: Ediciones Diana.
- FERRÍN Gutiérrez, A. (2007). *Gestión de stocks en la logística de almacenes*. FC Editorial.
- GONZÁLEZ Gómez, J. I. (s.f.). *Control y gestión del área comercial y de producción de la PYME*. Netbiblo.
- GRAIG-COOPER, M. (1994). *Auditoría de Gestión*. Madrid: Ediciones Folio España.
- MALDONADO Milton. (2006). *Auditoría de Gestión, Tercera Edición,*. Quito.
- Milton, M. (2006). *Auditoría de Gestión*. Quito: Tercera Edición.
- MOYA Navarro, M. J. (1999). *Control de inventarios y teoría de colas*. EUNED.
- MULLER, M. (2005). *Fundamentos de administración de inventarios*. Editorial Norma.
- PERDOMO Moreno, A. (2004). *Fundamentos de control interno*. Cengage Learning Editores.
- VILAR Barrio, J. F. (1999). *La Auditoría de los sistemas de gestión de Calidad*. FUND. CONFEMETAL.
- WILLIAMS, L. P. (1989.). *Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia administrativa*. México: Ediciones Diana.

ANEXO.

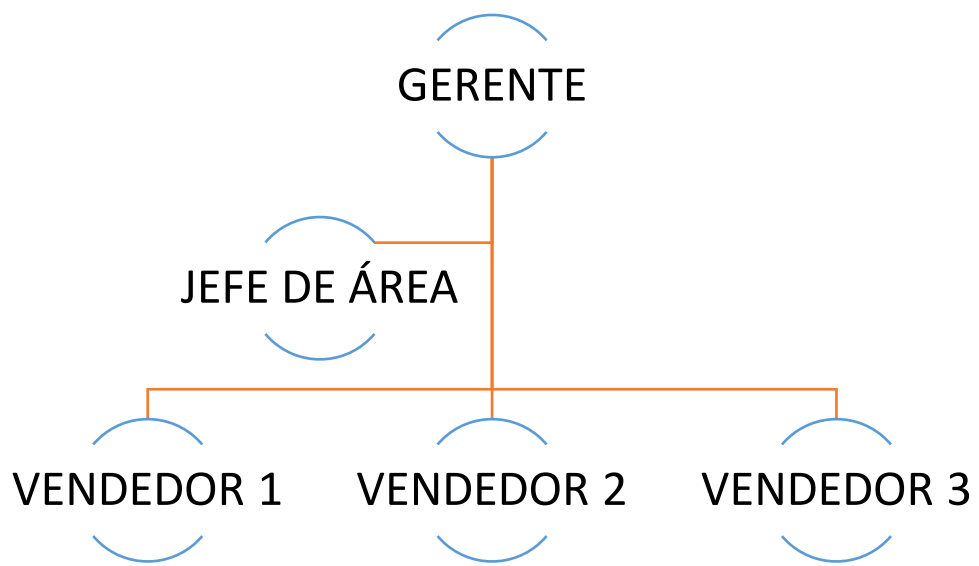


Ilustración 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

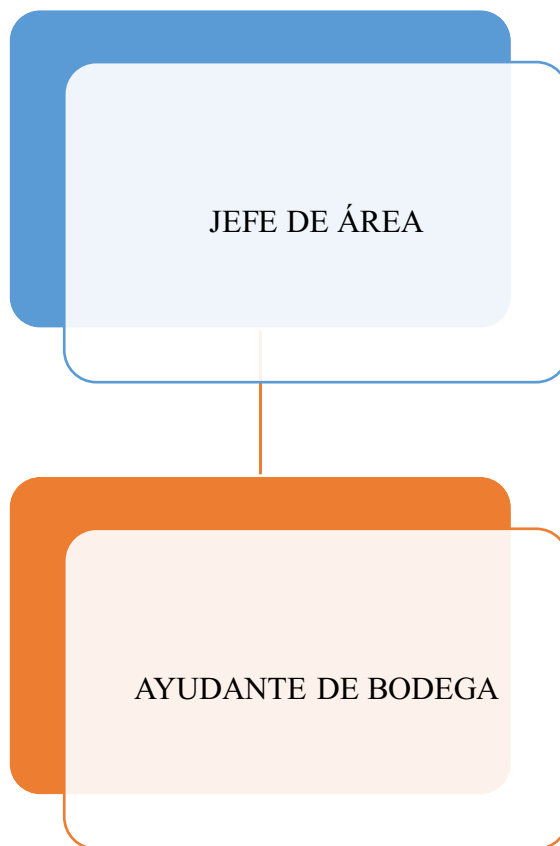


Ilustración 2 ORGANIGRAMA DEL AREA DE BODEGA

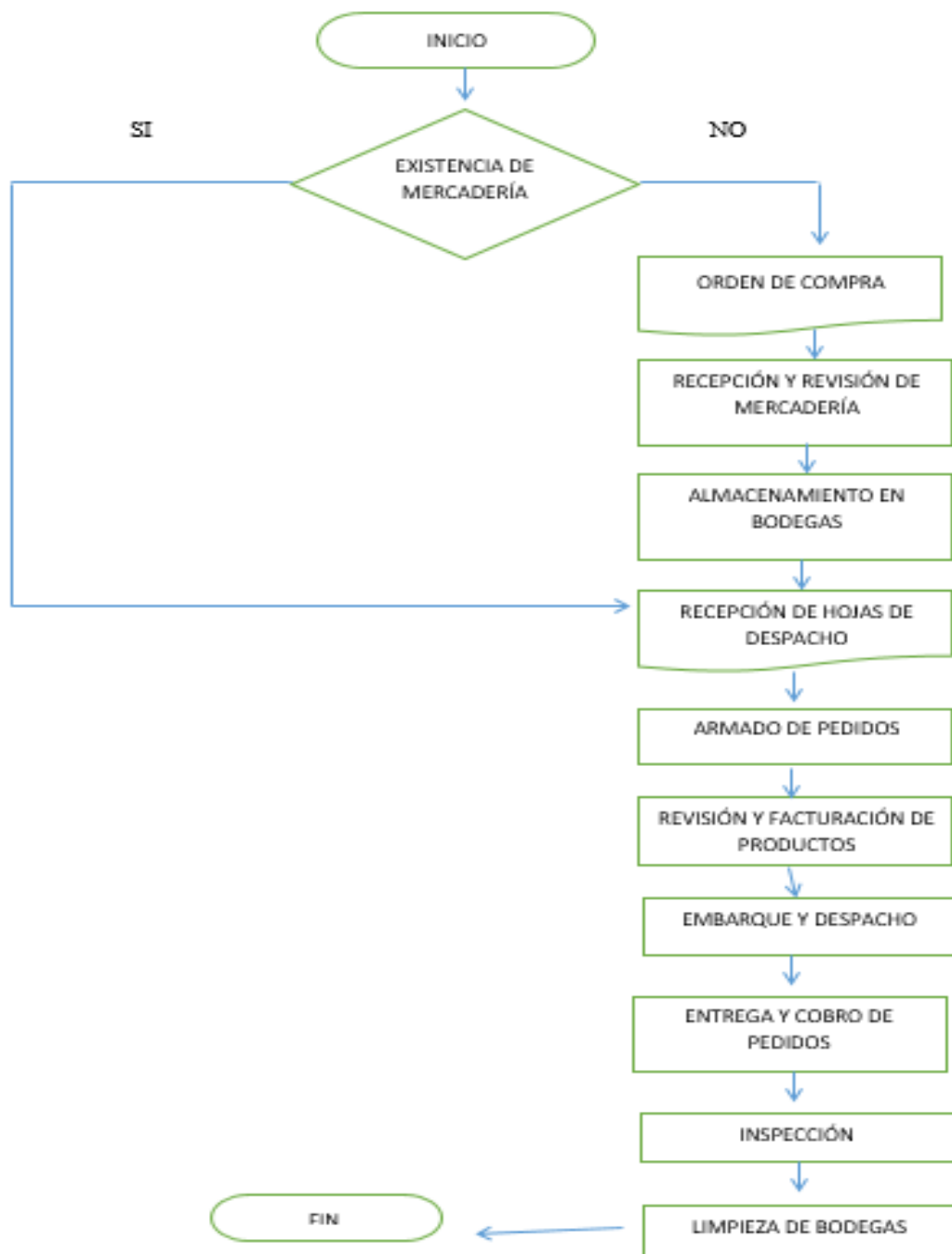


Ilustración 3 FLUJOGRAMA DEL PROCESO GENERAL

	CONTRATO DE AUDITORÍA	P/T	CA-
	“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO EN BODEGA, DISTRIBUIDORA ZAME – MANTA”	AUDITOR	
	PERIODO: -----	FECHA	

COMPARECIENTES.

En el cantón de ----- a los --- días del mes de ----- del -----, por una parte comparecen la ----- que en adelante se le denominará “CONTRATANTE”, legalmente representada por la -----, en su calidad de Gerente General, y por tanto Representante Legal de la mencionada Entidad; y por otra, la Consultora -----, que en adelante se le denominará “LA AUDITORA” legalmente representada por la -----, Gerente General; convienen el celebrar el presente contrato contenido en las siguientes cláusulas:

ANTECEDENTES.

La ----- En sesión de Directorio efectuada el día -----del----- presente año resolvió, contratar los servicios profesionales de Consultoría del -----, para el examen de Auditoría de Gestión ----- durante el período comprendido entre el ---de ---- del ---- al --de ----- del -----.

PRIMERA. - Objeto

Con los antecedentes expuestos, la ----- Contrata los servicios profesionales de LA AUDITORA con el fin de que realice el examen de auditoría de ----- en el periodo comprendido entre el --- de ---- del ----- al --- de ---- del -----.

SEGUNDA. - Obligaciones de las partes.

LA AUDITORA se compromete a realizar el trabajo de Auditoría de Gestión, de acuerdo, con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y cualquier otro procedimiento que considere necesario.

Si en la ejecución del trabajo se producen circunstancias que puedan afectar su desarrollo, en los términos previstos, LA AUDITORA se compromete a informar por escrito a LA CONTRATANTE.

Como resultado de la Auditoría LA AUDITORA entregará:

- Informe Confidencial para la Administración, que incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre las deficiencias encontradas durante el trabajo, si las hubiere, para su corrección y/o mejoramiento.
- Acta de Comunicación de Resultados.
- Anexos

De la misma manera LA CONTRATANTE se compromete a poner a disposición de LA AUDITORA, toda la información necesaria, así como el espacio físico, a fin de que se pueda cumplir con el trabajo.

TERCERA. - Plazo para la Ejecución del Trabajo.

LA AUDITORA entregará a la ----- . El borrador del informe de auditoría, en un plazo máximo de treinta días laborables a partir de la fecha de entrega por parte de LA CONTRATANTE de la información pertinente para el análisis. El informe definitivo será entregado luego de cinco días laborables de la discusión del borrador del informe, para lo cual se contará con la colaboración de los funcionarios de la Institución y del área involucrada en el análisis.

CUARTA.

Confidencialidad

Toda la información relacionada con la actividad que realiza LA CONTRATANTE, son consideradas de tipo confidencial, por lo tanto, serán sostenidas con estricta confidencialidad por LA AUDITORA, exceptuando la información que sea de conocimiento público o haya entregada por terceros.

QUINTA. - Valor del Contrato y Forma de Pago.

La Empresa -----, pagará a LA AUDITORA la cantidad de USD ----- más IVA, que serán pagados de la siguiente forma:

50% En calidad de anticipo, a la firma del contrato.

25% A la entrega del informe borrador.

25% A la entrega del informe final, previo la aprobación por parte del contratante.

SEXTA. - Independencia Laboral.

Las partes contratantes convienen expresamente en que el presente contrato es de carácter civil, por tanto, se excluye toda relación de dependencia laboral con respecto al personal que se asigne para la realización del trabajo antes mencionado.

SEPTIMA. – Recisión.

Serán causas de recisión del presente contrato la violación o incumplimiento de cualquiera de las cláusulas de éste contrato.

OCTAVA. - Jurisdicción.

En caso de controversia, las partes señalan sus domicilios en el cantón de -----, declarando expresamente someterse a los jueces competentes de esta ciudad, y al trámite verbal sumario. Para constancia y fe de lo actuado, firman las partes contratantes el presente documento por triplicado y de un mismo tenor, en el lugar y fecha indicados al inicio de este contrato.

GERENTE GENERAL

JEFE DE EQUIPO

Ilustración 4 Modelo Contrato de Auditoria

	ORDEN DE TRABAJO. "AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO EN BODEGA, DISTRIBUIDORA ZAME – MANTA" PERIODO: -----		P/T
			OT-
	FPEE <input type="checkbox"/>	DP <input type="checkbox"/>	FECHA:
DE:		PARA:	
I ANTECEDENTES.			
ASUNTO: Auditoría de gestión al proceso de almacenamiento y despacho en el área de bodega de la distribuidora Zame, para evaluar la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los procesos que se ejecutan en la entidad			
OBJETIVO: Evaluar el grado de eficiencia eficacia y efectividad del proceso de bodega de la Distribuidora Zame.			
II PERSONAL ASIGNADO			
AUDITOR JEFE DE EQUIPO AUDITOR AUXILIAR AUDITOR AUXILIAR AUDITOR AUXILIAR			
III DETERMINACION DEL TIEMPO DE DURACION			
TIEMPO	ESTIMADO	REAL	
FECHA DE INICIO FECHA DE TERMINACION DIAS LABORABLES HORAS LABORABLES			
IV PROCEDIMIENTOS			
ARCHIVO PERMANENTE <input type="checkbox"/> Aspecto Administrativo. <input type="checkbox"/> Aspecto Legal <input type="checkbox"/> Aspecto Operativo <input type="checkbox"/> Aspecto Contable <input type="checkbox"/> Resultado Del Ultimo <input type="checkbox"/> Examen De Auditoria ARCHIVO CONTINUO <input type="checkbox"/> Definir Objetivo <input type="checkbox"/> Evaluar Cont. Int. <input type="checkbox"/> Flujograma <input type="checkbox"/> Entrevista <input type="checkbox"/> Cuestionario <input type="checkbox"/> Programa De Auditoria	<input type="checkbox"/> Obtener Antecedentes <input type="checkbox"/> Obtener Evidencia Razonable <input type="checkbox"/> Evaluar Sistema Automatizado <input type="checkbox"/> Revisar Registros Contable <input type="checkbox"/> Analizar Selectivamente <input type="checkbox"/> Indagar, Rastrear <input type="checkbox"/> Confirmar Saldos <input type="checkbox"/> Verificar Calculos <input type="checkbox"/> Realizar Arqueos <input type="checkbox"/> Practicar Inventarios <input type="checkbox"/> Inspeccion Fisica	<input type="checkbox"/> Conciliar <input type="checkbox"/> Comparar <input type="checkbox"/> Otros (Lineamientos) <input type="checkbox"/> Comunicación Resultados <input type="checkbox"/> Exposicion Verbal <input type="checkbox"/> Informe Parcial <input type="checkbox"/> Dictamen <input type="checkbox"/> Informe Borrador <input type="checkbox"/> Informe Definitivo <input type="checkbox"/> Ayuda Memoria	
LINEAMIENTOS : CUALQUIER OTRA PRACTICA QUE SE PUEDA APLICAR			
RESPONSABLE ORDEN		RESPONSABLE (S) DE LA EJECUCION	

Ilustración 5 Orden de trabajo

	<p align="center">CRONOGRAMA “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO EN BODEGA, DISTRIBUIDORA ZAME – MANTA” PERIODO: -----</p>														P/T					
															CR-					
															FECHA:					
ASUNTO: Auditoría de gestión al proceso de almacenamiento y despacho en el área de bodega de la distribuidora Zame, para evaluar la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los procesos que se ejecutan en la entidad																				
OBJETIVO: Evaluar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad del proceso de bodega de la Distribuidora Zame.																				
DIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<p>Fase I planificación preliminar Elaborar programa preliminar y cronograma de auditoría Visita de instalaciones de la distribuidora para efectuar diagnóstico preliminar y elaboración de narrativa de la visita Realizar entrevistas informales para obtener información de la empresa</p> <p>Fase II planificación específica Efectuar reunión de inicio, plan general de auditoría y complete el programa de trabajo. Realizar entrevistas formales. Solicitar información documentada de la empresa: misión, visión, objetivos, políticas. Solicitar y verificar la estructura orgánica de la empresa. Solicitar y verificar la estructura funcional del área de bodega. Elaboración de check list. Solicitar, verificar, analizar o elaborar flujogramas de procesos y mapa de proceso Elaborar cuestionario de control interno Evaluación del control interno, análisis de riesgos y determinación del nivel de confianza Elaborar y aplicar cuestionarios a empleados Aplicación de herramientas de gestión: análisis foda Elaboración y análisis de indicadores de gestión relacionados al área de bodega</p> <p>Fase III ejecución Elaboración de matriz y cédulas de hallazgos Evaluación de matriz de conformidad legal y definición de no conformidades Redacción del borrador del informe Lectura del borrador del informe Recepción y validación de respuesta del auditado Elaboración del informe final Presentación del informe final</p>																				
RESPONSABLE ORDEN															RESPONSABLE (S) DE LA EJECUCION					

Ilustración 6 Cronograma de Auditoría

<u>PLAN GENERAL DE AUDITORÍA</u>																																			
“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO EN BODEGA, DISTRIBUIDORA ZAME – MANTA”		P/T PGA-																																	
EMPRESA: PERIODO:		FECHA:																																	
<p>MOTIVO DEL EXAMEN La Auditoría de Gestión al Proceso -----, se realizó de acuerdo al oficio -- de ----- del ---- expedido por el ----- de la entidad, con la finalidad de evaluar -----</p> <p>OBJETIVO DE LA AUDITORIA OBJETIVO GENERAL</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>ALCANCE La auditoría de gestión se realizará en el periodo -----al-----</p> <p>COMPONENTES AUDITADOS</p> <p>INFORMACION DE LA EMPRESA</p> <p>BASE LEGAL Las disposiciones legales que servirán como criterio profesional en el desarrollo del examen,</p> <p><u>RECURSOS</u></p> <p>MATERIALES Para el desarrollo del presente trabajo de auditoría se utilizará los siguientes materiales:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">CANTIDAD</th> <th style="width: 30%;">CONCEPTO</th> <th style="width: 20%;">VALOR UNITARIO</th> <th style="width: 30%;">VALOR TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">TOTAL</td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>HUMANO El requerimiento de recursos humanos es de -- auditores, los mismos que se detallan a continuación:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">NOMBRE</th> <th style="width: 25%;">CARGO</th> <th style="width: 25%;">INICIAL</th> <th style="width: 25%;">VALOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">TOTAL</td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				CANTIDAD	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL									TOTAL				NOMBRE	CARGO	INICIAL	VALOR									TOTAL			
CANTIDAD	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL																																
TOTAL																																			
NOMBRE	CARGO	INICIAL	VALOR																																
TOTAL																																			
PREPARADO:		REVISADO:	APROBADO:																																
			N°.																																

Ilustración 7 Plan General de Auditoría

		PROGRAMA AUDITORIA. "AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO EN BODEGA, DISTRIBUIDORA ZAME – MANTA"			P/T
		PERIODO: -----			PA-
		<u>EMPRESA:</u>			FECHA:
OBJETIVO: Determinar los procesos de almacenamiento y despacho en el Área de Bodega de la DISTRIBUIDORA ZAME					
N°	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	ELAB.POR	FECHA	OBSERVACIONES
1	Elabore el programa preliminar y cronograma de auditoría				
2	Visite las instalaciones de la distribuidora para efectuar un diagnostico preliminar y elabore una narrativa de la visita				
3	Realice entrevistas informales para obtener información de la empresa				
4	Efectue reunión de inicio y plan general de auditoría				
5	Solicite informacion documentada de la empresa: misión, visión, objetivos, políticas				
6	Realice entrevistas formales				
7	Solicite y verifique la estructura organica de la empresa				
8	Solicite y verifique la estructura funcional del área de bodega				
9	Elabore el programa de trabajo especifico y el check list				
10	Solicite, verifique, analice o elabore flujogramas de procesos y mapa de proceso				
11	Elabore cuestionario de control interno				
12	Evalue el control interno, análisis de riesgos y determinación del nivel de confianza				
13	Elabore encuestas a empleados para conocer como percibe y se beneficia la gestión en la bodega de la empresa				
14	Aplique herramienta de gestión: análisis foda				
15	Elabore y analice de indicadores de gestión relacionados al área de bodega				
16	Elabore y analice del diagrama de ishikawa, de ser necesario				
17	Elabore matrices y cédulas de hallazgos				
18	Evalue la matriz de conformidad legal, defina no conformidades, socialice y revise con representantes de la empresa				
19	Elabore el informe final				
20	Presente el informe final				
PREPARADO.		REVISADO.			

Ilustración 8 Programa de Auditoria

		<u>INFORME DE VISITA PRELIMINAR</u> "AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO EN BODEGA, DISTRIBUIDORA ZAME – MANTA" PERIODO: -----		P/T VI.-
EMPRESA: FECHA:			FECHA:	
OBJETIVO: Determinar los procesos de almacenamiento y despacho en el Área de Bodega de la DISTRIBUIDORA ZAME				
NARRACION DETALLADA.			OBSERVACIONES	
1. Infraestructura:				
2. Proceso de bodega				
3. Recurso Humano.				
PREPARADO		REVISADO:		APROBADO:
				Pag. No.

Ilustración 9 Informe de visita preliminar

		CHECK LIST			P/T
		"AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO EN BODEGA, DISTRIBUIDORA ZAME – MANTA"			
EMPRESA:				FECHA	
PERIODO:					
OBJETIVO: Realizar la revisión del cumplimiento de recursos humanos para el funcionamiento de la Distribuidora Zame					
No	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	N/A	OBSERVACIONES
1	Personal Capacitado.				
2	Personal de bodega con experiencia mínima 1 año.				
3	Capacitación Constante del personal de bodega.				
4	Evaluación constante del personal de bodega.				
5	Responsabilidad en el proceso.				
6	Cumplimiento de tareas asignadas.				
7	Registro de formación académica del personal.				
8	Suficiente personal.				
9	Indumentaria Distintiva.				
10	Compromiso para lograr los objetivos.				
PREPARADO		REVISADO:		APROBADO:	
				Pag. No.	

Ilustración 10 Check list- Recurso Humano

		CHECK LIST			P/T
		"AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO EN BODEGA, DISTRIBUIDORA ZAME – MANTA"			CHL-
EMPRESA: PERIODO:				FECHA:	
OBJETIVO: Realizar la revisión del cumplimiento de la infraestructura para el funcionamiento de la					
No	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	N/A	OBSERVACIONES
1	Edificación en buen estado.				
2	Espacio suficiente para almacenamiento.				
3	Servicios Básicos.				
4	Equipos de Ventilación.				
5	Equipos tecnológicos para el proceso.				
6	Oficinas adecuadas.				
7	Mantenimiento periódico de maquinarias.				
8	Mantenimiento periódico de edificio.				
9	Mantenimiento periódico a equipos informáticos.				
10	Equipos de primeros Auxilios.				
PREPARADO		REVISADO:		APROBADO:	
				Pag. No.	

Ilustración 11 Check List. Infraestructura

<p align="center">CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO. “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO EN BODEGA, DISTRIBUIDORA ZAME – MANTA” PERIODO: -----</p>		P/T				
		CI-				
EMPRESA:		FECHA:				
OBJETIVO: Determinar los procesos de almacenamiento y despacho en el Área de Bodega de la DISTRIBUIDORA ZAME						
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACION	CALIFICACION	OBSERVACIONES
1	¿Dispone de procedimientos que regulen los procesos que se efectúan en bodega?					
2	¿El área de bodega dispone de condiciones para una adecuada conservación y seguridad de las mercaderías?					
3	¿El responsable de bodega y sus asistentes son los únicos que tienen acceso autorizado para ingresar a bodega?					
4	¿Verifican los encargados de bodega las cantidades recibidas y entregadas de mercaderías con los documentos soporte?					
5	¿Se realizan verificaciones físicas periódicas a las existencias de mercadería en bodega?					
6	¿Se realizan capacitaciones al personal de bodega?					
7	¿Cuenta con espacio suficiente el Area de Bodega para que el personal realice sus funciones?					
8	¿Se cuenta con equipos de proteccion para un incendio en el Area de Bodega?					
9	¿Cuenta con equipo de proteccion el personal de bodega para realizar sus funciones?					
10	¿El Area de Bodega es exclusivamente para el almacenamiento de los productos?					
CALIFICACION TOTAL PONDERACION TOTAL						
PREPARADO.		REVISADO.				

Ilustración 12 Cuestionario de Control Interno

	INDICADORES DE GESTIÓN “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO EN BODEGA, DISTRIBUIDORA ZAME – MANTA”		P/T IDG-								
EMPRESA PERIODO:			FECHA:								
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE DESPACHOS											
<table border="1"> <tr> <td colspan="4">OBJETIVO ESTRATÉGICO</td> </tr> <tr> <td colspan="4">CONTROLAR LA EFICACIA DE LOS DESPACHOS EFECTUADOS EN EL ÁREA DE BODEGA</td> </tr> </table>				OBJETIVO ESTRATÉGICO				CONTROLAR LA EFICACIA DE LOS DESPACHOS EFECTUADOS EN EL ÁREA DE BODEGA			
OBJETIVO ESTRATÉGICO											
CONTROLAR LA EFICACIA DE LOS DESPACHOS EFECTUADOS EN EL ÁREA DE BODEGA											
INFORMACIÓN											
MES	NÚMERO DE DESPACHOS CUMPLIDOS A TIEMPO	No TOTAL DE DESPACHOS REQUERIDOS	VALOR INDICADOR								
$VALOR = \frac{\text{NÚMERO DE DESPACHOS CUMPLIDOS A TIEMPO}}{\text{No TOTAL DE DESPACHOS REQUERIDOS}}$											
PREPARADO:	REVISADO:	APROBADO:	Pag. No.								

Ilustración 13 Indicadores de Gestión

	<u>HOJA DE TRABAJO</u>		P/T
	"AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO EN BODEGA, DISTRIBUIDORA ZAME – MANTA"		HT-
EMPRESA: PERIODO:			FECHA:
OBJETIVO: Determinar los procesos de almacenamiento y despacho en el Área de Bodega de la DISTRIBUIDORA ZAME			
Componente			
Criterio			
Situación			
Procedimiento			
Propuesta			
PREPARADO:	REVISADO:	APROBADO:	Pag. No.

Ilustración 14 Hoja de Trabajo

		<u>HOJA DE NO CONFORMIDAD</u>		RNC #
		“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO EN BODEGA, DISTRIBUIDORA ZAME – MANTA”		FECHA:
Cliente				
Función/Área/Proceso:	BODEGA.			
Norma y cláusula:	ISO 9001: 6.3 INFRAESTRUCTURA.			
SECCIÓN 1- DETALLES DE LA NO CONFORMIDAD:				
Descripción				
Auditor:		Reconocimiento del representante de la organización:	Categoría: AAA	
Fecha:				
SECCIÓN 2- PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO POR EL AUDITADO (Adjunte hojas si se requiere)				
Análisis de causa raíz (¿Cómo / Por qué pasó?):				
Corrección (ahora arreglado) con fechas de terminación:				
Acción Correctiva (para prevenir la recurrencia) con fechas de terminación:				
¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Cuándo?				
Revisión y aceptación del plan de acción correctiva por el “Auditor”:				
Representante del auditado:		Fecha:		
SECCIÓN 3- DETALLES DE LA VERIFICACIÓN POR EL “AUDITOR” DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN				
SECCIÓN 4- RNC CERRADA POR “AUDITOR” EL (FECHA):			Nombre del auditor líder:	

Ilustración 15 Hoja de no conformidad.

	ACTA FINAL Y LECTURA DEL INFORME "AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO EN BODEGA, DISTRIBUIDORA ZAME – MANTA"	P/T MA.AC
OBJETIVO: Comunicar a la Gerencia las Conclusiones y Recomendaciones por el Equipo Auditor en la Auditoria de Gestión que se desarrolló en la		
EMPRESA: PERIODO:		
<p>En la Ciudad de ----- a los ----- días del mes de ----- del -----, siendo las ----- horas en el ----- de la -----, El representante Legal de la -----, Sr. ----- y los Auditores-----, se reúnen para dejar constancia de la comunicación de resultados del informe de la Auditoría de Gestión al proceso de Bodega -----, con las siguientes novedades:</p> <p>En presencia de los abajo firmantes se procedió a la lectura del borrador del informe, se analizaron las No Conformidades, Observaciones, Conclusiones y Recomendaciones. Para constancia de lo actuado los asistentes suscriben la presente acta.</p> <p>Manta, ----- de ----- de -----.</p> <p>Sr.</p> <p>..... GERENTE GENERAL</p> <p>..... AUDITOR SUPERIOR</p> <p>..... AUDITOR</p>		
PREPARADO	REVISADO:	APROBADO:
Pag 1/1		

Ilustración 16 Acta final y lectura del informe