

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**AUDITORÍA OPERATIVA ENFOCADA EN UNA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

DARWIN PATRICIO LASCANO SÁNCHEZ

DIRECTOR: DR. MILTON K. MALDONADO E.

QUITO, AGOSTO 2015

DIRECTOR:

Dr. Milton k. Maldonado E.

INFORMANTES:

Ing. Jaime Guada

Dr. Efraín Becerra

DEDICATORIA

A Dios quien me ha dado la vida y la sabiduría para alcanzar mis objetivos.

A mi madre quien ha sido mi apoyo y ejemplo, siempre ha estado conmigo y la razón para seguir adelante.

A mi familia quienes me han enseñado los principios, valores y apoyarme para ser una mejor persona.

..... A todos Gracias.

Darwin

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA AUDITORÍA OPERATIVA, 3

- 1.1 HISTORIA, 3
- 1.2 DEFINICIÓN, 6
- 1.3 IMPORTANCIA, 9
- 1.4 CARACTERÍSTICAS, 10
- 1.5 OBJETIVOS, 10
- 1.6 METODOLOGÍA, 11
- 1.7 LA AUDITORIA Y EL CONTROL DE LA EMPRESA, 13
- 1.8 TÉCNICAS DE AUDITORÍA SEGÚN EL ILACIF, 13

2 ANÁLISIS PREVIO PARA DETERMINAR LAS POSIBLES ÁREAS O ACTIVIDADES A AUDITAR, 21

3 FASES DE LA AUDITORÍA OPERATIVA, 23

- 3.1 FASE I, 23
 - 3.1.1 Familiarización con la entidad y obtención de Legislación, 23**
 - 3.1.2 Métodos, 23**
 - 3.1.2.1 Entrevistas, 23
 - 3.1.2.2 Cuestionarios, 24
 - 3.1.3 Base legal de la Empresa, 26**
 - 3.1.4 Desarrollo del Programa Fase I, 31**
- 3.2 FASE II, 36
 - 3.2.1 Evaluación del Control Interno, 36**
 - 3.2.2 Análisis COSO I y COSO II: Enfoque Teórico, 38**
 - 3.2.3 Gestión del Riesgo, 49**
 - 3.2.4 Proceso de obtención de evidencia, 57**
 - 3.2.4.1 Evidencia de Auditoría, 57
 - 3.2.4.2 Utilización de los trabajos de terceros, 61
 - 3.2.5 Las 5 E's, 62**
 - 3.2.6 Desarrollo del Programa de Fase II, 67**
- 3.3 FASE III, 93
 - 3.3.1 Examen profundo de áreas críticas o desarrollo de hallazgos, 93**
 - 3.3.2 Atributos del hallazgo, 95**
 - 3.3.3 Desarrollo de Programa de Fase III, 105**
- 3.4 FASE IV, 123
 - 3.4.1 Redacción de informes y comunicación de resultados, 123**
 - 3.4.2 Plan de Redacción del informe, 128**
 - 3.4.3 Desarrollo de Programa de Fase IV, 129**
- 3.5 FASE V, 148

3.5.1 Monitoreo Estratégico de Recomendaciones, 148

3.5.2 Definición de tiempos y presupuestos para recomendaciones, 152

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 156

4.1 CONCLUSIONES, 156

4.2 RECOMENDACIONES, 157

BIBLIOGRAFÍA, 159

GLOSARIO, 161

ÍNDICE DE CUADROS

- Cuadro N° 1: Similitudes y diferencias entre la Auditoría Operativa y la Auditoría Financiera, 5
- Cuadro N° 2: Qué es y qué no es la Auditoría Operativa, 6
- Cuadro N° 3: Formato para entrevistas, 24
- Cuadro N° 4: Formato para cuestionarios (Preguntas Simples), 25
- Cuadro N° 5: Formato para cuestionarios (Preguntas Múltiples), 25
- Cuadro N° 6: Estructura del COSO I, 40
- Cuadro N° 7: Definición de tiempos y presupuestos para recomendaciones, 152

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1: Técnicas de auditoría del ILACIF, 14
- Gráfico N° 2: Calidad Total de Deming, 20
- Gráfico N° 3: Cubo según COSO II, 42
- Gráfico N° 4: Pirámide según COSO II, 42
- Gráfico N° 5: Relación entre COSO I y COSO II, 46

RESUMEN EJECUTIVO

La Compañía “COMFAST” se constituye en la ciudad de Nueva Loja en el año 2005, siendo su objetivo el comercializar sus productos en el nororiente ecuatoriano. Actualmente, “COMFAST” cuenta con un sistema de ventas, distribución, administración y transporte propio, concentrándose en aumentar sus ventas y a la vez crecer más en el mercado, sin embargo las ventas no cumplen con lo presupuestado y el sistema de distribución de los productos es ineficiente, e necesaria una revisión de control interno para determinar las áreas críticas en las cuales se debe realizar un procesos de mejoramiento.

El presente estudio propone la evaluación objetiva constructiva y sistemática de las actividades relativas a los procesos de ventas y distribución de la compañía, con el fin de lograr un alto grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, a través de cinco fases.

Primera fase: Familiarización con la entidad, donde se realiza un estudio con el fin de conocer las actividades que se realizan en la organización.

Segunda Fase: Evaluación de control interno, donde se examinan las operaciones y cada uno de los procesos de las áreas con las que cuenta la organización.

Tercera Fase: Examen profundo de áreas críticas y desarrollo de hallazgos, se determinan las áreas críticas y el desarrollo de las hojas de hallazgos para los procesos de ventas y distribución de la organización.

Cuarta Fase: Redacción del informe y comunicación de resultados, realización del informe con el detalle y recomendaciones de todo lo encontrado en las hojas de hallazgos.

Quinta Fase: Monitoreo Estratégico de Recomendaciones, comprende el análisis y la ejecución de cada una de las recomendaciones descritas en el informe presentado.

Después del estudio a los procesos de ventas y distribución se recomienda a “COMFAST” la mejora del proceso de ventas respecto al cumplimiento de presupuestos y atención al cliente y distribución respecto al cumplimiento de rutas y manejo de los productos con el fin de aumentar sus ventas y crecer en el mercado.

INTRODUCCIÓN

Una Auditoría Operativa está compuesta por trabajos de examen administrativo, ya que su propósito principal es promover la eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología de las entidades; en otras palabras se puede decir que la Auditoría Operativa busca evaluar y controlar que los recursos materiales y financieros de la organización se utilicen de forma eficiente y eficaz; como también que sus objetivos alcancen maximizar resultados para el desarrollo y fortalecimiento de la organización.

Esta auditoría pretende identificar las áreas de reducción de costos, y así mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad en las áreas examinadas y con deficiencias.

Al momento de aplicar una Auditoría Operativa en una entidad, se la debe de realizar de forma analítica objetiva y sistemática, ya que de esta forma su ejecución será más breve y así dictaminar una opinión sobre si la organización cumple sus políticas y procedimientos aceptables al igual que las operaciones en las áreas analizadas de la organización.

A través de la Auditoría Operativa se pueden conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originales trazados. La administración superior necesita conocer objetivamente en qué medida se están cumpliendo los objetivos y como se están utilizando los recursos en todas las unidades de la organización, por esto se necesitan profesionales que informen en forma objetiva e independiente la situación de la organización.

Esta Auditoría va dirigida o enfocada a lo Administrativo, es decir a todas las operaciones de la empresa en el presente con influencia al futuro y relacionado al pasado cercano. Un aspecto notable es que a la hora de ejecutar una Auditoría Operativa, muy frecuente, se tiende a observar y encontrar deficiencias y así poderlas mejorar para beneficiar a la empresa ya sea en el presente o en el futuro.

1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

1.1 HISTORIA

La Auditoría Operativa nació por la necesidad que tenía la alta dirección o gerencia de estar de acuerdo tanto con la adecuación y validez de los informes administrativos como de los informes financieros.

La necesidad de la Auditoría Operativa o de Gestión fue anticipada por William P. Leonard, de Estados Unidos de Norteamérica, quién definió a esta técnica como un “examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa”, o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos. (Perel V., p. 869)

El término “operaciones” surge como la designación de actividades y funciones no financieras que aparecen en la declaración de las responsabilidades de los Auditores internos, publicada por el Instituto de Auditores Internos. (Brealey, R., p. 560)

En los últimos 30 años han surgido la necesidad de contar con otro tipo de Auditoría llamada “AUDITORÍA OPERATIVA” que tiene en consideración el rápido conocimiento de la complejidad empresarial y el incremento de la atención que las organizaciones hacen de su administración.

La Auditoría Operativa, tiene diversas denominaciones, que son, en su mayor parte, sinónimos; o tienen algunas diferencias.

Esta disciplina tiene varios nombres y a veces los autores establecen diferencias, por ejemplo la llaman operacional cuando se evalúan operaciones y administrativa cuando se asciende a niveles más altos de la administración sin establecer ninguna diferencia con las siguientes denominaciones:

- Auditoría de las 5 Es.

- Auditoría Operativa.

- Auditoría Operacional.

- Auditoría Comprehensiva.

- Auditoría Integral

- Auditoría Gerencial

- Auditoría de Valor por Dinero

- Auditoría de Desempeño

- Auditoría Administrativa

- Auditoría total (Alemania)
- Auditoría de Productividad
- Auditoría de Procesos (con cambios metodológicos en el trabajo), porque evalúa un proceso, subproceso o actividad, desde que se inicia hasta su finalización; y, pasando por diferentes departamentos.

Cuadro N° 1: Similitudes y diferencias entre la Auditoría Operativa y la Auditoría Financiera

Auditoría Operativa	Auditoría Financiera
Similitudes	
Estudiar y evaluar el sistema de Control Interno.	Estudiar y evaluar el sistema de Control Interno.
Diferencias	
Pretende ayudar a la administración aumentar su eficiencia mediante la presencia de recomendaciones.	Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.
Utiliza los estados financieros como un medio.	Los estados financieros constituyen un fin.
Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de costos.	Da confiabilidad a los estados financieros.
Es no sólo numérica.	Es numérica.
Su trabajo se efectúa de forma detallada.	Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas.
Pueden participar en sus ejecuciones profesionales de cualquier especialidad afín a la actividad que se audite.	La realizan solo profesionales del área económica y financiera.

Fuente: Maldonado E., Milton K. Auditoría de Gestión.

Cuadro N° 2: Qué es y qué no es la Auditoría Operativa

No es	Es
La opinión del Auditor sobre la marcha general de la entidad sin base técnica.	La conclusión general del Auditor sobre el accionar contrastando sus 5´Es contra las pautas o normas establecidas para una sólida gestión.
Una revisión por un Auditor de actividades fuera de su capacidad técnica.	Una revisión por un Auditor asesorada por profesionales de otras disciplinas, cuando sea necesario, aplicando criterio técnico gerencial.
Un proceso de juicio sobre las decisiones diarias de los administradores y funcionarios.	Un proceso de evaluaciones que concluye con la formulación de una opinión sobre las 5´Es de las decisiones de los administradores y funcionarios de la entidad.
Una evaluación aislada de acciones individuales.	Un examen y evaluación global, en forma comprensiva de las 5´Es de la administración integral de la entidad.
Un examen dirigido a censurar la administración de las entidades.	Un examen dirigido a asesorar a la entidad que no ha logrado el cumplimiento de las 5´Es.
Una fiscalización "administrativa" que busca encontrar únicamente irregularidades.	Un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5´Es.

Fuente: Maldonado E., Milton K. Auditoría de Gestión.

1.2 DEFINICIÓN

La Auditoría Operativa es:

- “Crítica: El Auditor no debe aceptar lo que se le presente a la primera, debe buscar todas las evidencias posibles para tener un buen juicio.” (Villaroel, 2007)
- “Sistemático: Porque se elabora un plan para lograr los objetivos (este plan debe ser coherente).” (Villaroel, 2007)

- “Imparcial: Nunca debe dejar de ser objetivo e independiente (tanto en lo económico como en lo personal).” (Villaroel, 2007)

En la obra Auditoría de Gestión, de Milton K. Maldonado E., constan varios conceptos:

Una Auditoría Operativa es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas. (p. 21)

“La Auditoría Operativa abarca la economía y eficiencia y la auditoría de los programas”. (GAO-Contraloría General de los Estados Unidos, p. 21)

Es un examen independiente con el fin de proveer a la legislatura una evaluación e informe sobre la marcha en que los administradores de las entidades y dependencias del Estado han descargado sus responsabilidades de administrar los programas del Estado de manera fiel, eficiente y efectiva. (Lennis M. Kington, p. 22)

“Auditoría Administrativa. Examen y evaluación realizados en una entidad para establecer el grado de eficacia y eficiencia de la implementación de las normas que dictan los sistemas administrativos de apoyo, así como su planificación y control administrativo interno.” (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control del Perú, p. 22)

La Auditoría Integral es la evaluación multidisciplinaria, independiente con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de las relaciones con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o mejor aprovechamiento de sus recursos. (Academia Mexicana de Auditoría Integral, p. 22)

“Canadá: Auditoría Comprehensiva. Responsabilizar a los administradores en la elaboración de informes de desempeño, donde se resalte el efecto de las decisiones tomadas, para facilitar la interpretación y evaluación externa.” (p. 22)

Estados Unidos: Auditoría de Gestión y Desempeño. Dan énfasis a la medida de la calidad de los productos y servicios gubernamentales, comparten la opinión de que los funcionarios gubernamentales deben dar seguridad a los contribuyentes de que los fondos públicos son utilizados con criterios de: economía, eficiencia, y eficacia. (p. 22)

“Reino Unido: Auditoría de Gestión. Aprovechar al máximo el resultado de estudios específicos que proporcionen información detallada, lo cual permite incursionar con confianza en el análisis de información gubernamental, apoyada con indicadores de gestión que faciliten la evaluación de desempeño.” (p. 23)

Australia: Auditoría Integral. Enfatizan los aspectos que contribuyen al desarrollo de la administración pública, iniciando con la insustituible exigencia del ciudadano de ser informado con el detalle necesario del manejo de los recursos públicos. La Auditoría Integral es un instrumento que permite dimensionar el grado en que los servidores públicos están cumpliendo su compromiso de servicio y responsabilidad ante su comunidad. (p. 23)

“México: Auditoría Integral. Induce a una reflexión sustantiva sobre el plan estratégico de una dependencia o entidad pública y orienta la toma de decisiones hacia el cabal cumplimiento de los objetivos que demanda la sociedad, la función preventiva de la Auditoría Integral permite identificar a tiempo; los errores humanos, contables, financieros y la desviación de objetivos funciones institucionales; el incumplimiento, retraso o falta de interés en las tareas y responsabilidades y en las necesidades de información a titulares de los entes para la toma de decisiones.” (p. 23)

“Price Waterhouse: La Auditoría Integral es la ejecución de exámenes estructurados de programas, organizaciones, actividades o seguimientos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de medir e informar sobre la utilización económica y eficiente de sus recursos y el logro de sus objetivos operativos.” (p. 23)

Enfoque de la Auditoría Operativa:

Enfoque de Organización:

Está basado en la administración de un departamento u otra unidad de mando. Examina además de las funciones o actividades dentro de una organización la administración de la misma, considera su sistema, su personal, sus métodos de información, sus métodos de evaluación de personal, sus presupuestos y el lugar que ocupa en el plan general de la empresa. Puede también realizar una descripción desagregada de la estructura de la empresa, estudiar su forma desde numerosos ángulos.

1.3 IMPORTANCIA

La Auditoría Operativa es importante porque es el instrumento de control posterior sobre la administración en general. Tiene un significado importante para el sector público como el privado y ONG. La importancia de la Auditoría Operativa deja en el olvido la imagen del Auditor que solo se concentraba en la revisión de cuentas y a determinar los responsables de desfalcos, fraudes, malversaciones de fondos y otras irregularidades. Se convierte en un elemento pensante, creativo y con gran imaginación y sentido analítico para ejercer en mejor forma sus funciones que pudiesen evaluar la ejecución y valorizar los resultados obtenidos. La Auditoría Operativa permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos.

1.4 CARACTERÍSTICAS

- Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.
- Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.
- Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman la decisión, así ellos pueden planificar mejor.
- De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la Auditoría Operativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.
- La Auditoría Operativa debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.

1.5 OBJETIVOS

Los Objetivos de la Auditoría Operativa son identificar:

- Las áreas de reducción de Costos.
- Mejorar los métodos operativos.

- Incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- Detectar alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- La razonabilidad de la política y normas que se dan en la empresa.
- La financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado

1.6 METODOLOGÍA

El Auditor operativo utilizara su criterio de acuerdo a su experiencia como Auditor.

Básicamente se aplica cuatro características de la Auditoría Operativa:

Familiarización: Se debe conocer cuáles son los objetivos de la actividad, como van a lograrse y cómo van a determinar los resultados.

Verificación: Requiere que los auditores evalúen el control interno, desarrollo de hallazgos y en detalle una muestra selecta de transacciones, seleccionada preferiblemente por muestreo estadístico; el tamaño de esta dependerá de su propio criterio basado en el grado de confianza que sea necesario para que represente razonablemente la población de la cual se seleccionó. Al realizar la verificación los auditores usualmente están interesados en tres temas: calidad, periodo correcto y costo.

Evaluaciones y Recomendación: Las recomendaciones deben hacerse solamente cuando el Auditor está totalmente seguro; como resultado de su examen.

Informar los Resultados a la Dirección: el auditor debe reservarse para la conclusión del examen. Los auditores proporcionan un mejor servicio a la Gerencia y mantienen mejores relaciones con la dirección departamental cuando comentan los hechos que han encontrado. Cualquier informe formal que le muestre a la Gerencia que todas las deficiencias se corrigieron antes de que se emitiese, encontrará una aceptación amistosa tanto por parte de la dirección General como de la Operativa.

Si suponemos que se trata de auditores externos sin un conocimiento detallado de la entidad auditada y sin que sus ejecutivos manifiesten preferencia alguna para el examen recaiga en un determinado subsistema de la organización, la metodología que usaremos para examinar la entidad será:

Etapa Preliminar: conocimiento previo de la empresa.

Etapa de Estudio General: definir las áreas críticas, para así llegar a establecer las causas últimas de los problemas. Se debe poner hincapié en los sistemas de control internos administrativos y gestión de cada área.

Etapa de Estudio Específico: se puede establecer la relación entre los problemas visibles y potenciales y las causas que en verdad lo originaron.

Etapa de Comunicación de Resultados: es un informe que proporciona una opinión meditada, experta e independiente en relación a la materia sometida a examen, con su evidencia correspondiente.

1.7 LA AUDITORIA Y EL CONTROL DE LA EMPRESA

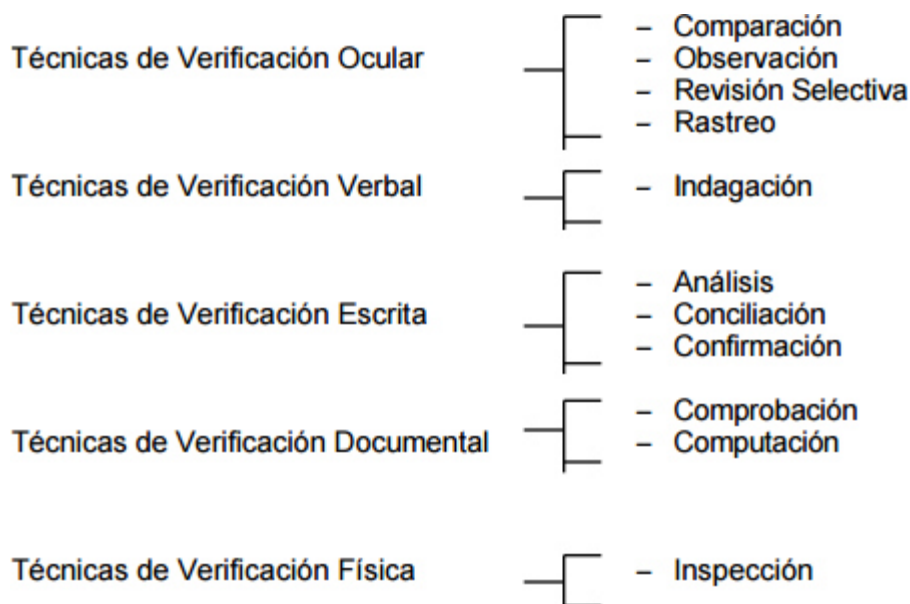
Henri Fayol definía el control como “la verificación de sí todo ocurre en una empresa conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos” (p. 67).

1.8 TÉCNICAS DE AUDITORÍA SEGÚN EL ILACIF

A continuación se presentan las técnicas de auditoría según el Instituto Latinoamericano de ciencias Fiscalizadores “**ILACIF**” (Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras) ahora llamado **OLACEFS** (Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores); mismas que agrupa a todas las OSC, las EFS o ISA, a la que pertenecen las CGE, Tribunales de Cuentas, Cortes de Cuentas, etc.

En cualquier auditoría, las debilidades (internas de la empresa) y las amenazas (externas de la empresa), de la planificación estratégica, estos dos conceptos se convierten en riesgos que no permiten alcanzar los objetivos de la organización.

Gráfico N° 1: Técnicas de auditoría del ILACIF



Fuente: ILACIF

Análisis

La técnica de análisis es aplicable a asuntos adicionales a las cuentas contables, pero esta aplicación es más común. Un ejemplo de otra aplicación como sería analizar un asiento compuesto en el diario para entenderlo mejor. Por otro lado, el auditor podría analizar un contrato complejo separándolo en sus componentes o cláusulas, clasificando el efecto de cada una. Al revisar y evaluar el sistema de control interno es necesario dividir un proceso en sus elementos componentes o pasos específicos para poder identificar los puntos de control. Frecuentemente este tipo de análisis se efectúa mediante diagramas de flujo de dicho proceso que facilita su análisis.

Comprobación

La comprobación constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho.

Computación

Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurar que las operaciones matemáticas previamente efectuadas sean correctas.

Conciliación

Este término significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados.

Confirmación

La confirmación normalmente consiste en cerciorarse de la autenticidad de activos, pasivos, operaciones, etc., mediante la afirmación escrita de una persona o institución independiente de la entidad examinada y que se encuentra en condiciones de conocer la naturaleza y requisitos de la operación consultada, por lo tanto, informar de una manera válida sobre ella.

Indagación

La indagación consiste en averiguar o inquirir sobre un hecho. El empleo cuidadoso de esta técnica puede determinar la obtención de información valiosa que sirve más como apoyo que como evidencia directa en el juicio definitivo del auditor. Cualquier pregunta dirigida al personal de la entidad auditada o hacia terceros que pueden tener conocimientos sobre las operaciones de la misma, constituye la aplicación de esta técnica.

Inspección

La inspección involucra el examen físico y ocular de algo. La aplicación de esta técnica es sumamente útil en lo relacionado a la constatación de dinero en efectivo, documentos que evidencien valores, activo fijo y similar. La verificación de activos tales como documentos a cobrar, títulos, acciones y otros similares, se efectúa mediante la técnica de la inspección.

Observación

La observación es considerada la más general de las técnicas de auditoría y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen. Por medio de ella, el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal realiza ciertas operaciones.

Rastreo

Al revisar y evaluar el sistema de control interno es muy común que el auditor seleccione algunas operaciones o transacciones representativas y típicas de cada clase o grupo, con el objeto de rastrearlas desde su inicio hasta el fin de los procesos normales.

Otras prácticas de auditoría

El mismo ILACIF propone como otras prácticas de auditoría a:

- Pruebas selectivas a juicio del auditor.
- Muestreo Estadístico.
- Síntomas.
- Intuición.
- Sospecha.

A más de esa clasificación, conviene destacar la importancia que tiene la entrevista en la Auditoría de Gestión. Respecto a la encuesta el auditor tomará en cuenta cuando conveniente es recurrir o no en su aplicación. Así como la entrevista misma que es de muchísima importancia, por la serie de materias que pueden evaluarse, es totalmente viable que se aplique cualquier técnica o método utilizado en la administración. Por ejemplo simulaciones, pruebas de laboratorio, experimentaciones, arqueos, etc.

Soporte de la investigación operativa, reingeniería de procesos, benchmarking y calidad total

La investigación operativa también puede constituir una alternativa para desarrollar hallazgos por las diversas herramientas que se utilizan en esta materia. Por ejemplo el problema de colas es en fondo un hallazgo de auditoría que se resuelve por una metodología propia, que puede perfectamente encajar en una Auditoría de Gestión, con las adaptaciones necesarias, especialmente en el informe.

En cambio la reingeniería de procesos es un agresivo sistema que niega todo lo hecho para rehacer todo. Probablemente no encaje esta metodología de trabajo en esta frase. Pero cuando la evaluación del control interno demuestra ineficaces controles y en el desarrollo de hallazgos las condiciones son totalmente contrarias a los criterios, es factible que el auditor recomiende en el informe una reingeniería de procesos.

El benchmarking tiene un sistema propio para su estudio e implantación pero tiene un referente que permite al auditor comparar la condición del hallazgo con otras entidades y hasta recomendar parcial, totalmente o modificar los esquemas de la competencia.

Auditoría de calidad es una frase propia de entidades que trabajan con un sistema de control total de calidad (Total Quality Management), en donde el esquema de auditoría tiene sus particularidades propias de control.

Otro tema diferente es que se preparen auditores que certifican la calidad en función de parámetros establecidos como las normas ISO.

Finalmente, los círculos de calidad son grupos de trabajo que se conformaran para mejorar la calidad de un sistema, una pieza, un departamento, etc.

La filosofía de la calidad es un referente valioso de la Auditoría de Gestión que puede utilizarse en el desarrollo de hallazgos, la formulación de conclusiones y e sustento de recomendaciones viables. Conviene resaltar que la Auditoría de Calidad es diferente al control de calidad de la auditoría que se realiza a nivel interno y externo. Por ejemplo si el auditor general no forma parte del equipo de auditoría, el realiza controles

puntuales a toda la auditoría y no como es costumbre actual, en muchos casos, la versión final del borrador del informe. En cambio, el supervisor es parte del equipo de auditoría y como tal esta inmiscuido totalmente el trabajo conjuntamente con el supervisor.

Cuando la Contraloría General hace un control de calidad a los trabajos de auditoría interna tenemos un control de tipo externo; en estos casos, este control será la planificación, en el trabajo de campo y los informes.

Muy diferente a esto es la evaluación que debe realizar un organismo externo a la auditoría interna sobre su organización, funciones, capacitación, etc.

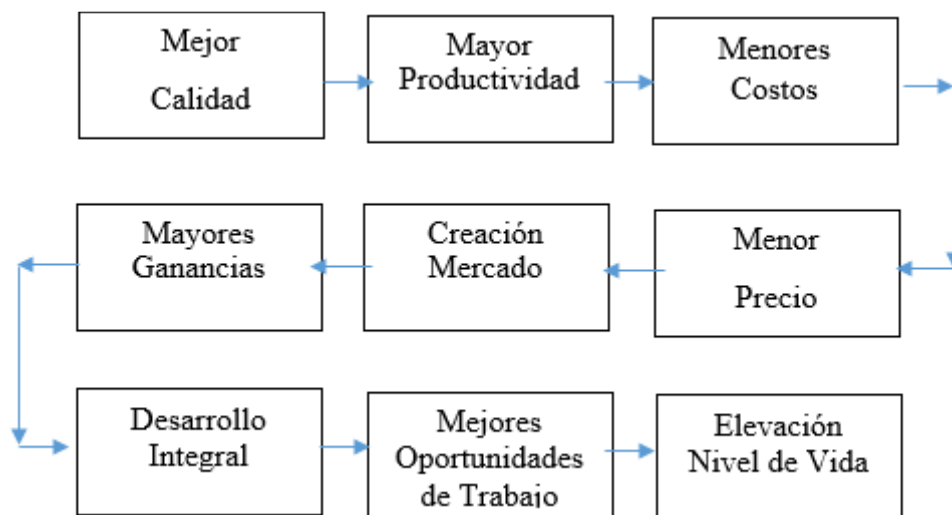
Criterios y parámetros para la evaluación

Debe señalarse que la evaluación de efectividad o eficacia puede ser materia de una auditoría, sin entrar necesariamente al componente economía y eficiencia, pero tampoco son conceptos excluyentes. Esto debido a que un gobierno tiene grandes proyectos, presupuestos, programas y planes de largo plazo o amplia cobertura y su evaluación es sumamente compleja.

El concepto de eficiencia se dirige la grado de utilización de recursos: humanos, económicos materiales, financieros, tecnológicos y factor de tiempo. En este contexto encuadra la evaluación de economía en cuanto a mejor precio, producción sin desperdicio innecesario, ahorro de costos.

Si bien es una materia especializada, el análisis e interpretación de estados financieros, pueden ser perfectamente utilizados en Auditoría de Gestión los índices, siempre que estos se vinculen con el objetivo del examen.

Gráfico N° 2: Calidad Total de Deming



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Darwin Lascano

2 ANÁLISIS PREVIO PARA DETERMINAR LAS POSIBLES ÁREAS O ACTIVIDADES A AUDITAR

La empresa “CIA. COMFAST” Es una empresa de comercialización de productos de consumo masivo en el Ecuador.

Su mercado objetivo se encuentra en el Oriente de Ecuador, esta empresa está dedicada a la distribución y venta de productos de las empresas: PROESA y KRAFT foods del Ecuador.

Esta comercializadora lleva 10 años en el mercado, con el objetivo de hacer llegar una variedad de productos al oriente ecuatoriano. Esta empresa consta con sistema de distribución conformado por vendedores, despachadores, bodegas y una administración donde se realiza la parte contable y la facturación de cada una de sus operaciones.

Esta empresa cuenta con su transporte propio, maneja un control de inventarios de productos y a su vez está en el proceso de realizar un plan de seguridad industrial para el personal.

El personal de esta empresa está conformado por 25 trabajadores divididos en la zona de ventas, distribución o despacho y administración.

Una vez que se ha observado los procesos que realiza la comercializadora, se ha procedido a evaluar la eficiencia que tienen cada uno de ellos, la comercializadora realiza la compra y venta de productos que posteriormente son distribuidos en el oriente ecuatoriano, se ha visto

que hay fallas en cuanto a las políticas con los clientes, en cuanto a devolución de pedidos, debido a que si la comercializadora tiene productos que son devueltos por los clientes, éstos caducan y muchas veces la empresa es la que asume estas pérdidas.

Al observar los procesos e identificar que su principal giro de negocio son las ventas se puede decir que es necesario un análisis de control interno para el proceso de venta que tiene la empresa así mismo se debe analizar el proceso de distribución de cada uno de los productos y su respectiva facturación de cada uno de los productos.

3 FASES DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

3.1 FASE I

3.1.1 Familiarización con la entidad y obtención de Legislación

El concepto de familiarización está enfocado para los auditores externos ya que los Auditores internos tienen un completo conocimiento de la empresa y sus procesos, por este motivo es muy necesario el recorrido en las instalaciones y tener el conocimiento de las actividades principales que se realizan.

La revisión de legislación y la normatividad de la entidad debe ser un proceso breve, el equipo de auditoría debe estar acompañado por un auxiliar de la empresa en caso de que esta revisión tenga una documentación voluminosa, cada fase en la Auditoría requiere opcionalmente un breve programa.

3.1.2 Métodos

3.1.2.1 Entrevistas

Se entrevistará al Gerente General y a la administradora de la comercializadora.

El formato para documentar las entrevistas realizadas será el siguiente:

Cuadro N° 3: Formato para entrevistas

Área de Administración	
Periodo: 2014	
Entrevista al Gerente General	
Nombre:	
Entrevistador:	
Fecha:	
Hora:	
Lugar:	
Teléfono:	
Objetivo de la entrevista:	
Preguntas	
Elaborado por:	Fecha de Elaboración:
Supervisado por:	Fecha de Supervisión:

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Darwin Lascano

3.1.2.2 Cuestionarios

Las preguntas serán formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique punto negativo que representa debilidad y un aspecto no muy confiable; en caso que alguna pregunta no resulte aplicable, se utiliza las letras N/A no aplica.

Pregunta Cerrada Simple

Se tendrá tres posibilidades de respuesta: SI, NO, y N/A, podrá estructurarse con una sola pregunta o estará compuesta por varias interrogantes.

Cuadro N° 4: Formato para cuestionarios (Preguntas Simples)

N°	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		Si	No	N/A	
AMBIENTE DE CONTROL					
1	¿Se dispone de reglamento interno o manual de funciones que definan las obligaciones y funciones de cada uno de los empleados?				

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Darwin Lascano

Pregunta Cerrada con respuestas múltiples

La respuesta tendrá un número mayor de alternativas con el objeto de conocer los puntos específicos del control interno.

Cuadro N° 5: Formato para cuestionarios (Preguntas Múltiples)

N°	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		Si	No	N/A	
AMBIENTE DE CONTROL					
2	¿Se dispone de reglamento interno o manual de funciones que definan las obligaciones y funciones de cada uno de los empleados?				
	Siempre				
	A veces	X			
	Nunca				

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Darwin Lascano

3.1.3 Base legal de la Empresa

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

La Constitución Política de la República del Ecuador establece las normas fundamentales que amparan los derechos y libertades de todos los ciudadanos, organizan el Estado y las instituciones democráticas e impulsan el desarrollo económico y social.

La Constitución Política es el marco legal de referencia al que todos los ciudadanos deben regirse para el desempeño de sus actividades, estipula que las empresas económicas, en cuanto a sus formas de propiedad y gestión, pueden ser privadas, públicas, mixtas y comunitarias o de autogestión y que el Estado las reconocerá, garantizará y regulará.

De esta forma la empresa examinada como empresa privada y con propietarios ecuatorianos rige sus actividades económicas conforme lo establece la Constitución, y es regulada por los organismos de control establecidos a fin de que las actividades económicas y los servicios que se presten, se sujeten a la ley y atiendan al interés general.

LEY DE SEGURIDAD SOCIAL

La Ley de Seguridad Social se establece para normar uno de los derechos de todos los ecuatorianos, la seguridad social, para ello establece los organismos ejecutores de la ley, sus beneficiarios, sus derechos, funciones y obligaciones.

En esta ley se define el seguro general obligatorio al que tienen derecho a ser afiliados todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio, con relación laboral; el mismo que los protege contra contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, cesantía, vejez, invalidez, discapacidad y muerte.

Establece la afiliación, recaudación de los aportes y contribuciones al seguro como responsabilidad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Los trabajadores de la empresa analizada conforme esta ley se encuentran afiliados al IESS y son beneficiarios de la protección del seguro general obligatorio para lo cual realizan su aportación individual mensualmente además de favorecerse del aporte patronal realizado por la empresa. La empresa como empleador se encuentra al día con sus obligaciones frente al IESS.

LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

Tiene por objeto normar el régimen tributario en el país, estimular la inversión, la reinversión, el ahorro y procurar una justa distribución de las rentas y de la riqueza. Para ello establece en cinco títulos: los tributos que se recaudarán, los sujetos y sus obligaciones, tarifas, exenciones, determinación y declaración de los impuestos, retenciones y demás disposiciones.

La ley establece el impuesto a la renta global, que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras en el país, el impuesto al valor agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes, y al valor de los servicios prestados. (Ley de Régimen Tributario Interno, p. 14.)

CIA. COMFAST Cumple con las disposiciones de esta ley en lo que se refiere al impuesto a la renta y el impuesto al valor agregado, pues realiza transferencia de bienes y prestación de servicios gravados con IVA, además con la ejecución de su actividad económica obtiene una rentabilidad que anualmente exige la declaración del impuesto a la renta global.

Como sociedad anónima está sujeta a retenciones en la fuente del impuesto a la renta y del impuesto al valor agregado, a la vez que es agente de retención de estos impuestos.

CÓDIGO TRIBUTARIO

Los preceptos del Código tributario regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos, nacionales, provinciales, municipales o locales, así como a las relaciones que se deriven de ellos. (Código Tributario, p. 1)

Este código define a los contribuyentes y responsables de los tributos, procedimientos tributarios, los recursos de reclamación a los que se puede acudir, los organismos que atenderán los trámites que se deriven de estas relaciones jurídicas, entre otros pormenores del régimen tributario.

REGLAMENTO DE APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO.

Este reglamento establece las normas que faciliten al contribuyente el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Define a los agentes de retención de los impuestos, establece los porcentajes de retención, se refiere a los casos especiales de determinación y pago de impuestos, así como del crédito tributario del cual se beneficiarán los contribuyentes para compensar su pago de impuestos al fisco.

CÓDIGO DE TRABAJO

En este cuerpo legal se establecen los preceptos que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores, las diversas modalidades de contratación, sus derechos y obligaciones que procurarán las mejores condiciones de trabajo.

ORGANISMOS DE CONTROL

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI)

Es una entidad técnica y autónoma que tiene la facultad de determinar, recaudar y controlar los tributos internos establecidos por Ley. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

El SRI regula el desempeño de la empresa como sujeto pasivo, controlando que se efectúen las declaraciones del impuesto a la renta y del IVA, así como de retenciones en la fuente efectuadas, en las fechas correspondientes según el noveno dígito del RUC.

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL (IESS)

Esta Institución controla el pago de los aportes personales de sus empleados y aportes patronales efectuados por la empresa para que los afiliados al seguro social obligatorio gocen de los beneficios y protección en el tema de salud que ofrecen las direcciones del IESS.

COIP (CÓDIGO ORGÁNICO INTEGRAL PENAL)

Después de la Constitución el Código Penal es el más importante cuerpo legal que pueda darse en cualquier país. Establece, modela, limita o prohíbe comportamientos personales que se puedan considerar contrarios al orden jurídico porque violan o amenazan violar los derechos individuales y colectivos de los miembros de una sociedad; define cómo debemos relacionarnos los ciudadanos unos con otros señalando lo que es malo, constituye infracción y se vuelve objeto de sanción o pena; lo que está fuera de ese marco está permitido, es lo bueno. Con lo dicho, el Código Penal establece un orden social deseable y sujeta a todos los ciudadanos a ese orden (que así se convierte en político). La Constitución contiene valores, principios, normas y reglas a las cuales deben sujetarse todas las demás normas vigentes en el país, y por derivación directa todos los actos del poder público. Bajo su imperio se coloca la totalidad del orden jurídico-político del cual forma parte el Estado, sin que nada pueda apartarse en lo más mínimo de sus preceptos.

3.1.4 Desarrollo del Programa Fase I

Familiarización y Revisión de Legislación

CIA. COMFAST

Auditoría Operativa

Programa de Fase I

FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LEGISLACIÓN

Objetivo

Tener una apreciación clara y precisa de la comercializadora, su organización y su funcionamiento; así como del giro del negocio.

Procedimiento	Referencia Papeles de Trabajo	Hecho Por	Observación
1. Preparar un memorándum para firma del Gerente General, indicando que se ha iniciado la Auditoría Operativa a la comercializadora y disponer de la atención necesaria de los trabajadores a los Auditores.	COMFAST-001	DL	
2. Preparar una entrevista para el Gerente General de la comercializadora.	COMFAST-002	DL	
3. Preparar una entrevista para la administradora.	COMFAST-003	DL	
4. Planificar una visita a las instalaciones de la comercializadora.	COMFAST-004	DL	

Comercializadora: CIA. COMFAST

Memorándum N° 01 COMFAST 2014

Para: Administradora General

De: Gerente General

Asunto: Inicio de Auditoría Operativa

Fecha: Julio, 12 del 2014

De conformidad del Plan Anual de Auditoría, le comunico que a partir de esta fechase dará inicio de la Auditoría Operativa de la comercializadora.

Agradeceré brindar toda la colaboración a los Auditores internos, a fin de que la Auditoría se cumpla en los plazos previstos.

Atentamente,

Oswaldo Castillo

Nota: Con similar texto se enviará a otros directivos vinculados con la Auditoría Operativa.

Área de Administración	
Periodo: 2014	
Entrevista al Gerente General	
Nombre:	Oswaldo Castillo
Entrevistador:	Darwin Lascano
Preguntas	
<p>1. ¿La compañía cuenta con una planificación estratégica? El presupuesto de ventas se los realiza cada trimestre, para ver si se deben realizar cambios.</p> <p>2. ¿La entidad cuenta con indicadores de gestión para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología? No.</p> <p>3. ¿La empresa cuenta con planes de capacitación para sus trabajadores? Sí, cada vez que se cree necesario, aunque se las planifica de manera anual.</p> <p>4. ¿Disponen de planes de contingencias contra riesgos como: robos, incendios, daños en los vehículos, accidentes? Se posee seguros para las bodegas, vehículos y la planta administrativa.</p> <p>5. ¿Se aplica un proceso para la selección de personal? Sí, pero ya que la compañía es pequeña no consta con el departamento de Talento Humano</p> <p>6. ¿El personal tiene el perfil idóneo para el cargo que desempeñan? Hay personal que viene sin experiencia, viene de otro tipo de negocios, pero se les brinda la capacitación necesaria para el desempeño de sus tareas.</p> <p>7. ¿La compañía cuenta con manuales, instructivos, reglamentos internos para regular sus funciones? Sí. Por ejemplo, ventas, contabilidad, despacho.</p>	
Elaborado por:	Darwin Lascano
Supervisado por:	Milton K. Maldonado E.

Área de Administración	
Periodo: 2014	
Entrevista a la Administradora	
Nombre:	Johanna Sánchez
Preguntas	
<p>1. ¿Según su opinión cuál es el ambiente en la organización? Es un ambiente tranquilo, adecuado para superación.</p> <p>2. ¿El personal que Ud. supervisa se encuentra capacitado adecuadamente para realizar su trabajo? Sí.</p> <p>3. ¿La empresa cuenta con un sistema de inventarios por el sistema de inventario permanente (Kardex)? Sí poseemos un completo control de la mercadería que ingresa y sale de las bodegas</p> <p>4. ¿Disponen de un seguro para la mercadería que se maneja en la bodega? Sí.</p> <p>5. Se han establecido procedimientos para presentar quejas y/o reclamos por parte de: Clientes y empleados Sí</p>	
Elaborado por:	Darwin Lascano
Supervisado por:	Milton K. Maldonado E.

Comercializadora – CIA. COMFAST**Auditoría Operativa****Fase I****Visita a las Instalaciones****Narrativa**

Se realizó la visita a las instalaciones de la compañía, ubicada en la ciudad de Nueva Loja, en la provincia de Sucumbíos, Ecuador.

La Compañía posee con amplias instalaciones donde se almacenan los productos almacenados para la venta. Tiene tres amplias bodegas para el manejo y el despacho de la mercadería; sin embargo, en la inspección se pudo observar que la empresa, recibe devoluciones de productos por parte de los clientes, debido a que los despachadores no cargaron bien el pedido o los vendedores no registraron correctamente el pedido solicitado.

También se puede identificar que no se tiene un buen manejo del control de los camiones que realizan el recorrido para la distribución de la mercadería, en lo que es tiempos, tanto para los trabajadores que se encargan de la venta como los que se encargan del despacho.

Elaborado por: Darwin Lascano

Supervisado por: Milton K. Maldonado E.

3.2 FASE II

3.2.1 Evaluación del Control Interno

Para continuar con la revisión de los procesos en la comercializadora se procedió a la evaluación del control interno, para esto se presenta un enfoque de lo que es el control interno en la empresa.

Rusenás (2004) afirma que: “El control interno es el plan de organización y los métodos que son implantados en la empresa con el fin de obtener información financiera y segura, la protección de los activos y la eficiencia en las operaciones que son realizadas.” (p. 30)

Cepeda (1997) afirma que:

Se entiende por control interno el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y objetivos previstos. (p. 4)

En cuanto más grande sea la empresa mayor será la importancia del sistema de control interno que se debe implantar. Existen casos en que la compañía tiene uno o más propietarios y/o administradores y por lo tanto muchas de las tareas son delegadas, y existe el riesgo de perder el control, en este caso, es muy necesaria la implantación de un sistema de control interno según sea la complejidad de la compañía. En conclusión cuando más alejados se encuentren

los propietarios de la compañía se vuelve más necesaria la existencia de un sistema de control interno.

Objetivos del control interno:

- “Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la compañía.”(Ray y Panny, 2005)
- “Garantizar la evaluación y seguimiento de las operaciones de la compañía.” (Ray y Panny, 2005)
- “Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir riesgos que se vayan a presentar.” (Ray y Panny, 2005)

Limitaciones del control interno

- “Costo Beneficio: el control interno no puede superar el valor de lo que se quiere controlar en la compañía.” (Borja, 2004)
- “El factor del error humano, por descuidos, distracciones y no llegan a comprender las instrucciones.” (Borja, 2004)
- “Fraude por un acuerdo entre 2 o más personas, no existe un sistema de control interno no vulnerable a estas circunstancias.” (Borja, 2004)

3.2.2 Análisis COSO I y COSO II: Enfoque Teórico

¿Qué es COSO?

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission

Organización voluntaria del sector privado, establecida en los EEUU, dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno sobre los aspectos fundamentales de organización de este, la ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, el fraude, y la presentación de informes financieros. COSO ha establecido un modelo común de control interno contra el cual las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control.

Informe COSO I

Hace más de una década en el año 1987, a raíz del escándalo del Banco de Crédito Comercial Internacional (BCCI), el Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, conocido como COSO, publicó el Internal Control - Integrated Framework (COSO I) para facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces esta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

Hacia fines de Septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, especialmente por el mega escándalo de ENRON; nuevamente el Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework (COSO II) y sus Aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

- **A nivel organizacional**, este documento destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la Auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto pesado, compuesto por mecanismos burocráticos. (Mainez, 2013)
- **A nivel regulatorio o normativo**, el Informe COSO ha pretendido que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de Auditoría interna o externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno. (Mainez, 2013)

Objetivos:

- Establecer una definición común de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes.
- Facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar sus sistemas de control interno.

Cuadro N° 6: Estructura del COSO I

COSO I
AMBIENTE DE CONTROL
EVALUACIÓN DE RIESGO
ACTIVIDAD DE CONTROL
INFORMACIÓN COMUNICACIONAL
MONITOREO

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Darwin Lascano

Ambiente de Control

Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

Evaluación de Riesgo

Identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

Actividades de Control

Políticas y procedimientos que ayudan asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo.

Información y Comunicación.

Identificación, obtención y comunicación de información pertinente en una forma y en un tiempo que permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.

Monitoreo o Supervisión.

Proceso que valora el desempeño del sistema en el tiempo.

Informe COSO II

Gráfico N° 3: Cubo según COSO II



Fuente: COSO II – Enterprise Risk Management

Gráfico N° 4: Pirámide según COSO II



Fuente: COSO II – Enterprise Risk Management

- Los 8 componentes del COSO II están interrelacionados entre sí. Estos procesos deben ser efectuados por el Director, la Gerencia y los demás miembros del personal de la empresa a lo largo de su organización.
- Los 8 componentes están alineados con los 4 objetivos, donde se consideran las actividades en todos los niveles de la organización.

La administración de riesgos de la empresa (ERM) COSO II describe en su marco basado en principios tales como:

- La definición de administración de riesgos de la empresa.
- Los principios críticos y componentes de un proceso de administración de riesgo corporativo efectivo.
- Pautas para las empresas, para que ellas sean capaces de administrar sus riesgos.
- Criterios para determinar si la administración de riesgo de la empresa es efectiva. (Mainez, 2013)

Conceptos claves del COSO II:

- “Administración del riesgo en la determinación de la estrategia
- Eventos y riesgo
- Apetito de riesgo
- Tolerancia al riesgo” (Mainez,2013)

A continuación se presentara una descripción de cada componente que conforma el COSO II.

Ambiente interno

- “Sirve como la base fundamental para los otros componentes del ERM, dándole disciplina y estructura.
- Dentro de la empresa sirve para que los empleados creen conciencia de los riesgos que se pueden presentar en la empresa.” (Mainez,2013)

Establecimientos de objetivos

- “Es importante para que la empresa prevenga los riesgos, tenga una identificación de los eventos, una evaluación del riesgo y una clara respuesta a los riesgos en la empresa.
- La empresa debe tener una meta clara que se alineen y sustenten con su visión y misión, pero siempre teniendo en cuenta que cada decisión con lleva un riesgo que debe ser previsto por la empresa.” (Mainez, 2013)

Identificación de eventos

- “Se debe identificar los eventos que afectan los objetivos de la organización aunque estos sean positivos, negativos o ambos, para que la empresa los pueda enfrentar y proveer de la mejor forma posible.
- La empresa debe identificar los eventos y debe diagnosticarlos como oportunidades o riesgos. Para que pueda hacer frente a los riesgos y aprovechar las oportunidades.” (Mainez, 2013)

Actividades de control

- “Son las políticas y procedimientos para asegurar que la respuesta al riesgo se lleve de manera adecuada y oportuna.

- Tipo de actividades de control: Preventivas, Detectivas, Manuales, computarizadas o controles gerenciales.” (Mainez, 2013)

Respuesta al riesgo

- Una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y evalúa posibles repuestas al riesgo en relación a las necesidades de la empresa.

Las respuestas al riesgo pueden ser:

- **Evitarlo:** Se discontinúan las actividades que generan riesgo.
- **Reducirlo:** Se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas.
- **Compartirlo:** Se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- **Aceptarlo:** No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo. (Mainez, 2013)

Información y comunicación

- La información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los riesgos.
- La comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos.
- Debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas. (Mainez, 2013)

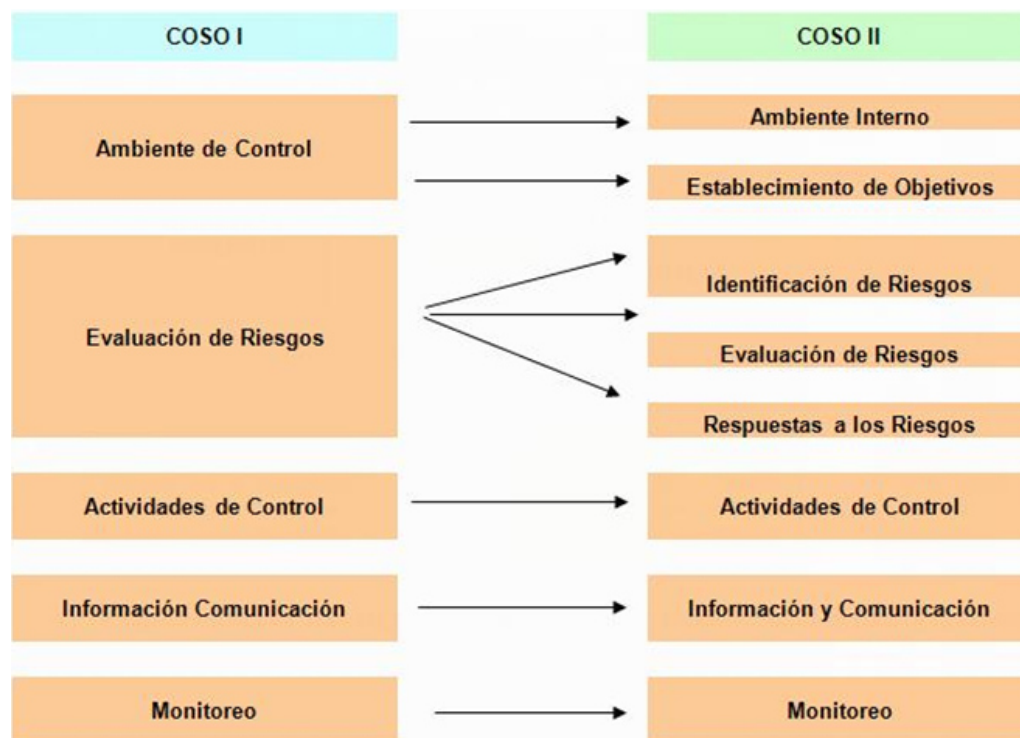
Monitoreo o Supervisión

- “Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funcionen adecuadamente.” (Mainez, 2013)

El monitoreo se puede medir a través de:

- Actividades de monitoreo continuo.
- Evaluaciones puntuales.

Gráfico N° 5: Relación entre COSO I y COSO II



Fuente: COSO II – Enterprise Risk Management

Análisis:

COSO II “ERM” toma muchos aspectos importantes que el coso I no considera, como por ejemplo:

- El establecimiento de objetivos.
- Identificación de riesgo.
- Respuesta a los riesgos.

Se puede decir que estos componentes son claves para definir las metas de la empresa.

Si los objetivos son claros se puede decidir que riesgos tomar para hacer realidad las metas de la organización.

De esta manera se puede hacer una clara identificación, evaluación y respuesta para los riesgos.

Marco Integrado de Control Interno – COSO 2013

COSO incorpora los conceptos de mayor importancia en los últimos años para el campo del control interno en las organizaciones y por lo tanto, debería tener impactos relevantes en las normas de control interno, normas de los entes reguladores, colegios profesionales, formación académica y procedimientos de trabajo de los profesionales de la contabilidad, auditoría y riesgos.

Los cambios con respecto al marco de control interno existente, surgieron a raíz de las necesidades actuales sobre la prevención y detección de errores materiales, pérdida de activos, corrupción, el auge que ha tenido la globalización de mercados y operaciones, cambios en modelos de negocios, uso de centros de servicios compartidos y outsourcing de servicios, así como los impactos de los cambios tecnológicos.

Según el Sistema de Control Interno - Marco Integrado 2013 el control interno se define:

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (p. 19)

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales. El control interno:

- Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías—operaciones, información y cumplimiento.
- Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas—es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.
- Es efectuado por las personas.- no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable.- no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.
- Es adaptable a la estructura de la entidad.- flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular.

Esta definición es intencionadamente amplia. Incluye conceptos importantes que son fundamentales para las organizaciones respecto a cómo diseñar,

implantar y desarrollar el control interno, constituyendo así una base para su aplicación en entidades que operen en diferentes estructuras organizacionales, sectores y regiones geográficas.

3.2.3 Gestión del Riesgo

Los riesgos que pueden afectar a una organización son diversos y de diferente naturaleza, y su potencial materialización puede afectar las relaciones con los diferentes grupos de interés (clientes, administraciones, proveedores, etc.) e incluso la continuidad del negocio. Por ello, la gestión del riesgo es cada vez un aspecto más crítico y relevante dentro de los sistemas de gestión.

Todas las organizaciones independientemente de su tamaño, naturaleza o estructura, enfrentan riesgos.

El riesgo es entendido por la norma ISO 31000: 2009 como el “efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos”. No necesariamente es un concepto negativo, ya que un efecto es una desviación positiva o negativa respecto a lo previsto, por lo que la incertidumbre puede también ser considerada como una oportunidad, en la medida de que puede fortalecer el negocio frente a las adversidades y frente a la competencia.

La gestión de riesgo empresarial es un enfoque de gobierno estructurado y coordinado que abarca toda la empresa con el fin de identificar, cuantificar, responder y vigilar las consecuencias de eventos potenciales. Implementada por

la gerencia, la gestión de riesgo es evaluada por los Auditores internos con respecto a su eficacia y eficiencia.

La gestión de riesgo empresarial se define como un proceso, efectuado por el consejo de dirección, gerencia y demás personal de una entidad; aplicado en un marco estratégico y a través de la empresa; diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad para manejar riesgos que estén dentro de lo aceptable con el fin de brindar aseguramiento razonable respecto del logro de los objetivos de la entidad. (IAIPERU, 2013)

Los objetivos de la gestión de riesgo son identificar, controlar y eliminar las fuentes de riesgos.

Componentes y Principio del Control Interno

El marco establece un total de cinco componentes de sistema de control interno y 17 principios que representan los conceptos fundamentales asociados a los componentes.

Estos componentes y principios del sistema de control interno son aplicables para todas las organizaciones. Los diecisiete principios son aplicables a cada una de las categorías de objetivos así como a los objetivos de cada categoría. Por ejemplo, una organización puede aplicar el *Marco* en relación con el cumplimiento de una ley específica relativa a los acuerdos comerciales con organizaciones en el extranjero, una subcategoría de la categoría de objetivos de cumplimiento.

A continuación se incluye un resumen de cada uno de los cinco componentes del sistema control interno y de los principios relativos a cada componente. Cada principio es analizado dentro del capítulo sobre el componente correspondiente.

Entorno de Control

El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que llevar a cabo el sistema de control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes establecen el “Tone at the top” con respecto a la importancia del control interno y la norma de conducta esperables.

Existe un total de cinco principios relativos al entorno de control:

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.

5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y analizar los riesgos asociados a la consecución de los objetivos de la organización, constituyendo así la base sobre la que determinar cómo se deben gestionar dichos riesgos. La dirección considera los posibles cambios que se puedan producir en el entorno externo así como aquellos dentro de su propio modelo de negocio y que puedan impedir su capacidad para lograr objetivos.

Existen un total de cuatro principios relativos a la evaluación de riesgos:

1. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
2. La organización identifica los riesgos para consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
3. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
4. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

Actividades de Control

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que incidan en la consecución de los objetivos. Las actividades de control se llevan a efecto a los niveles de la organización, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y sobre el entorno tecnológico.

Existen tres principios relativos a las actividades de control:

1. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
2. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de la organización sobre la tecnología para apoyar a la consecución de los objetivos.
3. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Información y comunicación

La información es necesaria para que la organización pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno en aras de conseguir sus objetivos. La comunicación ocurre tanto interna como externamente y proporciona a la organización la información necesaria para llevar a cabo los controles necesarios en su día a día. La comunicación permite a las personas comprender sus responsabilidades dentro del sistema de control interno y su importancia con respecto a la consecución de los objetivos.

Existen un total de tres principios relativos a la información y comunicación:

1. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
2. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
3. La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

Actividades de Supervisión o Monitoreo

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones separadas o una combinación de ambas son utilizadas para determinar si cada una de los cinco componentes del

sistema de control interno-incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente-están presentes y funcionan adecuadamente. Los hallazgos se evalúan y las deficiencias se comunican de forma oportuna, al tiempo que los asuntos más graves se reportan a la alta dirección y al consejo.

Existen un total de dos principios relativos a las actividades de supervisión:

1. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
2. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

El Control Interno y el proceso de gestión

Dado que el sistema de control interno es una parte de la responsabilidad general de la dirección, los cinco componentes se analizan en el contexto de la dirección de la organización. Sin embargo, no todas las decisiones o medidas de la dirección son parte del control interno:

- El hecho de encontrar con un consejo de administración que incluya a miembros con independencia suficiente de la dirección y que lleven a cabo su función de supervisión es parte del control interno. No obstante, muchas decisiones alcanzadas por el consejo no son parte del control

interno; por ejemplo, la aprobación de una visión o misión en particular.

El consejo también desempeña una serie de responsabilidades de gobierno además de sus responsabilidades de supervisión del control interno.

- Muchas decisiones estratégicas que inciden en los objetivos de la organización no son parte del control interno. Una organización puede aplicar enfoques de gestión de riesgos corporativos u otros enfoques de cara al establecimiento de sus objetivos.
- El establecimiento de nivel general de riesgo aceptable y el apetito de riesgo⁵ relacionado forma parte de la planificación estratégica y de gestión de riesgos corporativos, y no forma parte del control interno. De igual manera, el establecimiento de los niveles de tolerancia al riesgo en relación con los objetivos específicos tampoco forman parte del control interno.
- El diseño de controles destinados a mitigar riesgos en base al proceso de evaluación de riesgos de la organización si forma parte del control interno; sin embargo la elección de una respuesta concreta para abordar, mitigar riesgos específicos tampoco forman parte del control interno.

El Control Interno y la fijación de objetivos

No resulta práctico diseñar e implementar un sistema de control interno a menos que se hayan establecido, fijado y especificado los objetivos de la organización con respecto a la organización. El establecimiento y fijación de objetivos así

como de los sub objetivos relacionados forman parte o son derivados del proceso de planificación estratégica, el cual tiene en consideración las leyes, reglas, regulaciones y normas así como las alternativas elegidas por la propia dirección. No obstante, el control interno no puede dictar ni establecer cuáles deben ser los objetivos de una organización.

Como parte del sistema de control interno, una organización especifica sus objetivos:

- Articulando y codificando objetivos que sean específicos, medibles u observables, alcanzables, pertinentes y limitados en el tiempo.
- Evaluando la idoneidad de los objetivos y de los sub objetivos en relación al control interno en base a hechos y circunstancias, así como leyes, reglas, regulaciones y normas establecidas.
- Comunicando objetivos y sub objetivos a todos los niveles de la organización.

3.2.4 Proceso de obtención de evidencia

3.2.4.1 Evidencia de Auditoría

La evidencia de Auditoría es necesaria para corroborar o contradecir las afirmaciones que contiene los estados financieros y proporcionar así el

auditor una base para expresar su opinión, se obtiene diseñando y aplicando pruebas de Auditoría.

Los tipos de evidencia según Hernández (2004) son:

Examen Físico: es la inspección o conteo que hace el auditor de un activo tangible. El examen físico, es un medio directo para verificar que en realidad existe un activo, se considera como uno de los tipos más confiables y útiles de evidencias de Auditoría. Ejemplo: revisión de inventarios, arqueo de dinero, arqueo de documentos.

Confirmación: es la recepción de una respuesta oral o escrita de una tercera parte, independiente, que verifica la precisión de la información que ha solicitado el Auditor. Ejemplo: confirmación bancaria, confirmación de abogados, confirmación de clientes.

Documentación: es el examen que hace el Auditor de los documentos y archivos del cliente para apoyar la información que es o debe ser incluida en los estados financieros. Ejemplo: facturas, contratos, escrituras.

Observación: es el uso de los sentidos para evaluar ciertas actividades. Es necesario hacer un seguimiento de las impresiones iniciales.

Consulta: es obtener información escrita o verbal del cliente en respuesta a algunas preguntas del Auditor. Por lo general no puede considerarse como concluyente. Ejemplo: entrevistas.

Evidencia analítica: surge del análisis y verificación de los datos. El análisis puede realizarse sobre cálculos, indicadores de rendimiento y tendencias reportadas en los informes financieros o de otro tipo de la organización u otras fuentes que pueden ser utilizadas.

Evidencia informática: puede encontrarse en datos, sistemas de aplicaciones, instalaciones y soportes, tecnologías y personal informático.

Según Casto Cartaya la evidencia se clasifica en:

Suficiencia: Es suficiente la evidencia objetiva y convincente que basta para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones expresadas en el Informe.

La evidencia será suficiente cuando por los resultados de la aplicación de procedimientos de auditoría se comprueben razonablemente los hechos revelados.

Competencia: Para que sea competente, la evidencia debe ser válida y confiable, a fin de evaluar la competencia de la evidencia, se deberá considerar cuidadosamente si existen razones para dudar de su validez o de su integridad. De ser así, deberá obtener evidencia adicional o revelar esa situación en su informe.

Los siguientes supuestos constituyen algunos criterios útiles para juzgar si la evidencia es competente:

- La evidencia que se obtiene de fuentes independientes es más confiable que la obtenida del propio organismo auditado.
- La evidencia que se obtiene cuando se ha establecido un sistema de control interno apropiado es más confiable que aquella que se obtiene cuando el sistema de control interno es deficiente, no es satisfactorio o no se ha establecido.
- Los documentos originales son más confiables que sus copias.
- La evidencia testimonial que se obtiene en circunstancias que permite a los informantes expresarse libremente merece más crédito que aquella que se obtiene en circunstancias comprometedoras (por ejemplo, cuando los informantes pueden sentirse intimidados).

Relevancia: Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar o refutar un hecho será relevante si guarda relación lógica y patente con ese hecho. Si no lo hace, será irrelevante y, por consiguiente, no podrá incluirse como evidencia. Cuando se estime conveniente, el auditor deberá obtener de los funcionarios de la entidad auditada declaraciones por escrito respecto a la relevancia y competencia de la evidencia que haya obtenido.

Útil: Que proporcione bases sólidas para los hallazgos y recomendaciones que ayuden a la institución a lograr las metas. Cuando la información procesada por medios electrónicos, constituya una parte importante o integral de la auditoría y su confiabilidad sea esencial para cumplir los objetivos del examen, se debe tener certeza de la importancia y de la confiabilidad de esa información.

3.2.4.2 Utilización de los trabajos de terceros

“La utilización de trabajos de terceros requiere que el Auditor documente en sus papeles de trabajo los componentes examinados por otros Auditores, su significatividad con respecto al conjunto, los nombres de otros Auditores, los procedimientos aplicados y las conclusiones alcanzadas por el autor principal con respecto a dichos componentes, requiere también que el Auditor efectúe ciertos procedimientos además de informar al otro Auditor sobre la confianza que depositará en la información entregada por él.” (NIA 5)

Cuando un auditor externo utiliza el trabajo de terceros, sean estos de grupo, auditores internos y expertos; debe obtener elementos de juicio válido y suficiente de que tal trabajo es adecuado a los propósitos de la Auditoría. El primer paso para la utilización de utilizar el trabajo de terceros, es determinar si necesita usar los servicios del trabajo de otras personas y en qué casos; luego evaluar la competencia y objetividad del trabajo de terceros. Seguidamente, analizar el alcance del trabajo y evaluar el trabajo realizado por las personas y, finalmente, evaluar si será necesario modificar su informe de Auditoría.

3.2.5 Las 5 E's

La Auditoría Operativa se dirige, en forma selectiva, a actividades que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere conveniente, para lo cual se tomarán como base, los siguientes elementos:

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

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. La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

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.

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.
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

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

Es decir:

- Los recursos idóneos.
- En la cantidad y calidad correctas.
- En el momento previsto.
- En el lugar indicado.
- 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.

Ética: Es una rama de la Filosofía que se ocupa del estudio racional de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir. Requiere la reflexión y la argumentación.

La Ética estudia qué es lo moral, cómo se justifica racionalmente un sistema moral, y cómo se ha de aplicar posteriormente a nivel individual y a nivel social. En la vida cotidiana constituye una reflexión sobre el hecho moral, busca las razones que justifican la adopción de un sistema moral u otro.

El objetivo de la Auditoría Operativa en la ética es reflejar el grado de cumplimiento de las diferentes expectativas sociales con las que se desarrolla la confianza en la empresa. De ahí que ofrezca instrumentos para la verificación y justificación de los valores y de las conductas o normas a que da lugar, utiliza un método de análisis y diálogo donde nacen las sugerencias y se descubren nuevos caminos para la articulación del beneficio social y el beneficio económico, propone la gestión de los recursos morales, gracias a la información que ofrece y al debate y las sugerencias para la gestión del cambio que posibilita.

La Ética pertenece a la gestión del riesgo en la empresa, es instrumento para el diálogo de todos los actores en la resolución de conflictos y su prevención.

De la ética como recurso moral, se derivan una serie de ventajas:

- Ofrecer una herramienta para la toma de decisiones, identificación de conflictos y reducción de costes de coordinación internos y externos.
- Determinar los intereses en juego y, con ello, favorecer el diálogo entre los diferentes grupos como procedimiento para la resolución de conflictos.

- Definir un elemento clave para la reputación y buena imagen de la empresa.
- Potenciar la diferenciación de la empresa dentro del mercado, el Estado y la Sociedad Civil.
- Favorecer la innovación, la creatividad y la competitividad de la empresa.

Ecología: Es el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

Las compañías están incorporando prácticas ecologistas, tales como el reciclaje de productos de oficina y el uso de equipos que ahorran energía, para atraer y conservar a sus trabajadores.

Las empresas son una vía fundamental para cambiar los actuales modelos de producción y consumo y para crear valor para el conjunto de la sociedad en la que actúan. Al mismo tiempo, la responsabilidad social y ambiental de las empresas se perfila como clave para la competitividad, permitiendo la diferenciación, la reducción de costos, la correcta gestión de los riesgos y el incremento de la productividad y satisfacción de empleados y clientes.

Después de hacer mejoras de eficiencia energética, es posible que las empresas también deseen considerar la posibilidad de tomar medidas adicionales para aplicar las prácticas de negocio sostenibles que ayudan a proteger el medio ambiente, como:

Energías Renovables: Después de abordar las oportunidades de eficiencia energética disponibles en su instalación, es posible que también las empresas deseen considerar la energía renovable y la energía verde.

Prevención de la Contaminación del Aire: El empleo de tecnología de eficiencia energética, tal como productos calificados pueden ayudar a reducir las emisiones de las centrales que producen energía.

El uso de papel: Las empresas podrían realizar campañas para el reciclaje del papel.

Productos y empaques: el uso de productos ambientalmente preferibles y servicios es una práctica sustentable para las empresas se deben buscar proveedores que ofrezcan productos ecológicos, reciclados y sustentables.

Reciclaje y Reducción de Residuos: Todas las empresas tiene materiales que pueden ser reciclables o reutilizables, de esta manera se evita el desperdicio.

Conservación del Agua: El uso del agua y ahorro de energía tienen que ver entre sí. En la mayoría de los casos, la electricidad o el gas se utilizan para calentar el agua, y este dinero es un gasto para la empresa, al realizar campañas para la conservación de agua ayudaría a reducir costos, sobre todo para las industrias quienes son las entidades que más utilizan el agua para sus procesos de producción.

3.2.6 Desarrollo del Programa de Fase II

Ejecución de la Evaluación del Control Interno del Proceso de Ventas

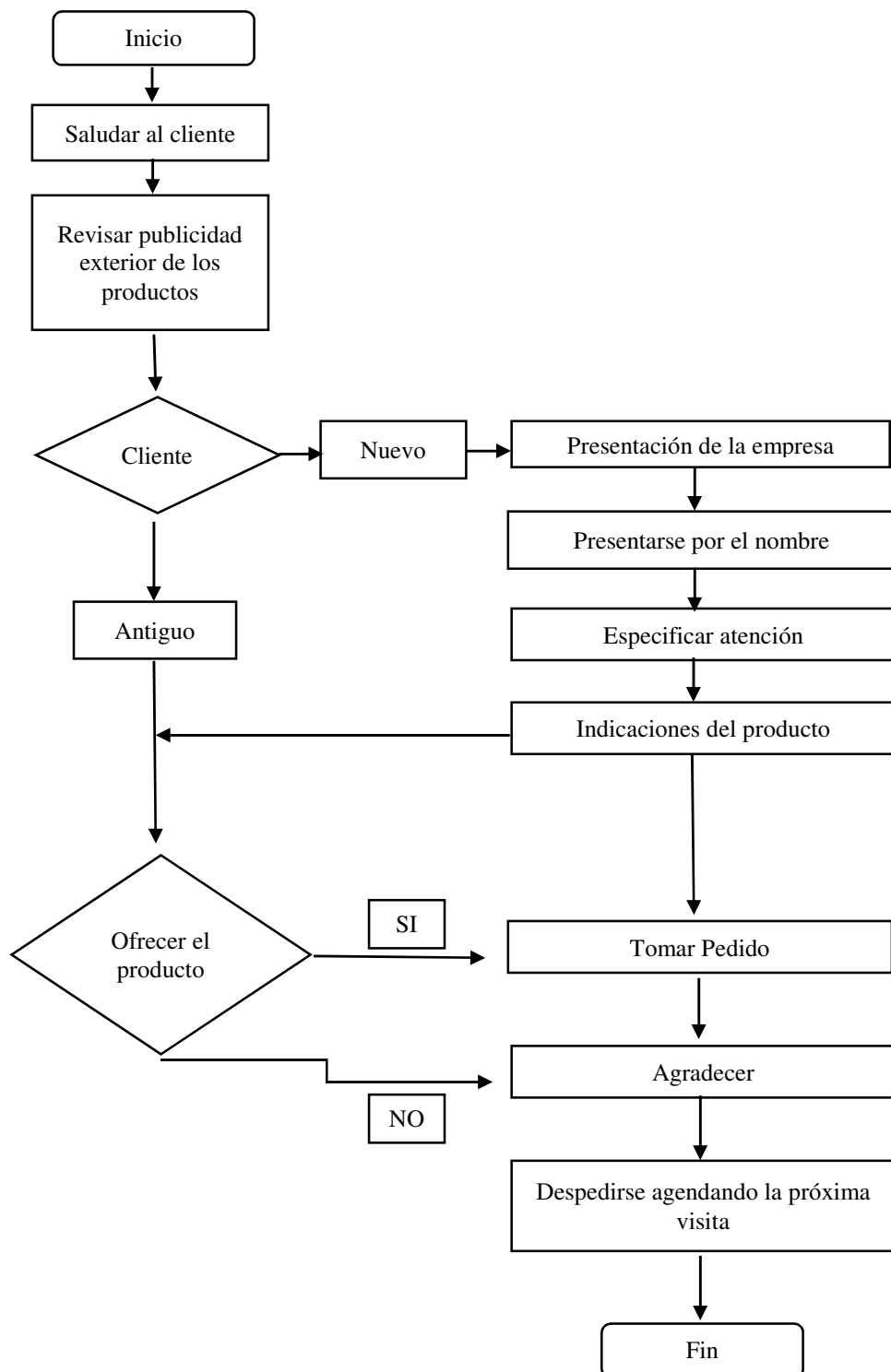
PROCESOS DE VENTAS DE CIA. COMFAST

Objetivos:

- Evaluar el sistema de Control Interno existente.
- Determinar las áreas críticas derivadas del proceso de Ventas.

Procedimiento	Referencia Papeles de Trabajo	Hecho Por	Observación
1. Elaborar un flujograma del proceso de venta.	COMFAST-005	DL	
2. Evaluar el control interno a través de cuestionarios.	COMFAST-006	DL	
3. Seleccionar una muestra representativa de las ventas realizadas y determinar si se ha cumplido con el porcentaje de ventas diarias establecidas por el gerente junto con los vendedores.	COMFAST-007	DL	
4. Seleccionar una muestra representativa y realizar entrevistas con la finalidad de verificar lo siguiente: - Atención al cliente. - Oferta de productos al cliente. - Percheo de los productos. - Llegada del producto al cliente.	COMFAST-008 COMFAST-009 COMFAST-010 COMFAST-011	DL	
5. Verificar si el producto llega en el tiempo requerido, y en condiciones óptimas para la percha al momento de que es entregado al cliente.	COMFAST-012	DL	
6. Seleccionar una muestra representativa de las últimas promociones asignadas a los vendedores y verificar si fueron entregados efectivamente.	COMFAST-013	DL	

Flujograma del Proceso de Ventas



Cuestionario de Control Interno

Objetivo:

Evaluar el control interno en los procedimientos existentes para el proceso de ventas y establecer el cumplimiento o no de los mismos.

Cuestionario de Preguntas Cerradas

Son preguntas de carácter cerrado (SI/NO/NA) orientadas a conocer el desarrollo de los procesos de ventas, así como también conocer el control gerencial en esta área.

N°	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		Si	No	N/A	
1	¿Existe un Código de Ética para el personal de la empresa?	X			
2	¿Se aplica el Código de Ética y conducta que premie el buen desempeño de los trabajadores?	X			
3	¿Se realizan reuniones mensuales para determinar el porcentaje vendido con relación a lo presupuestado?	X			
4	¿Existe un manual de ventas, con procesos claros y controles clave?		X		
5	¿Existen objetivos establecidos en el área de ventas?			X	La Planificación Estratégica tiene solo Misión y Visión.

N°	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		Si	No	N/A	
6	¿Los objetivos están enfocados hacia la misión y visión de la Empresa?			X	
7	¿Se actualizan constantemente las normas y procedimientos en el área de ventas?		X		
8	¿La empresa cuenta con sistema informático para el área de ventas?	X			
9	¿Los vendedores realizan sus funciones adecuadamente?		X		¿Conforme al manual de ventas?
10	¿Los vendedores se encuentran capacitados para su correcto desempeño?		X		La capacitación es muy general y al momento de ingresar personal nuevo. (inducción)
11	¿Existe un supervisor para los vendedores?	X			
12	¿El acceso a la información y sistema de ventas se encuentra restringido para el personal no autorizado?	X			
13	¿La supervisión de ventas cuenta con la tecnología necesaria que permite controlar las rutas de cada vendedor?		X		Cuenta con un sistema de localización GPS al cual tiene acceso solo el gerente general.
14	¿La empresa cuenta con un seguro para el producto?	X			Los inventarios se encuentran asegurados, pero también el despachador es responsable del producto cuando sale de la empresa.

N°	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		Si	No	N/A	
15	¿Se generan reportes de ventas mensuales para ser presentados al gerente general?	X			
16	¿Los reportes de ventas son revisados por los supervisores y el gerente general?	X			No es total, sino al azar
17	¿La administración realiza evaluaciones constantes al departamento de ventas?	X			
18	¿Los reportes de venta generados reflejan una información confiable?	X			Parcialmente
19	¿Se realizan visitas inesperadas a los clientes para dar seguimiento a los procesos de los vendedores?			X	
20	¿Existe una planificación mensual donde se encuentran establecidas las actividades de supervisores y vendedores?		X		Es eventual
21	¿Existe una buena comunicación por parte del gerente general, supervisores y vendedores?	X			No es tan fluída
22	¿Las decisiones tomadas en el área de ventas son a base de análisis de informes y reuniones con el personal de supervisión y Gerencia General?		X		
23	¿Los clientes que tiene inquietud por cualquier índole acerca de los productos pueden acceder fácilmente a la información?	X			Hay quejas de que la atención no es oportuna, satisfactoria y de calidad.

N°	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		Si	No	N/A	
24	¿Existe un seguimiento continuo para la mejora en los procesos de venta?		X		
25	¿Se comprueba que el control por cada supervisor de ventas se cumpla con cabalidad?		X		
26	¿Se realizan comparaciones mensuales de las ventas con las históricas?		X		

COMFAST – 007

Reporte de Ventas Por Distribuidora						
CIA. COMFAST						
Ventas realizadas del periodo 01/09/14 al 31/10/14						
Producto	Presupuesto	Sep.	Oct.	Variación	% Cump. Sep.	% Cump. Oct.
KRAFT FOODS						
Bebidas en Polvo	8.000,00	7.900,00	7.550,00	350,00	99%	94%
Galletas de dulce	12.000,00	11.500,00	10.000,00	1.500,00	96%	83%
Galletas de sal	10.000,00	8.500,00	8.900,00	(400,00)	85%	89%
Quesos blandos	3.000,00	2.600,00	2.200,00	400,00	87%	73%
PROESA						
Cigarrillos	20.000,00	24.000,00	23.200,00	800,00	120%	116%
Fósforos	3.000,00	2.995,00	3.100,00	(105,00)	100%	103%
Licores	5.000,00	3.700,00	3.000,00	700,00	74%	60%
Tarjetas Claro	11.000,00	10.895,00	9.800,00	1.095,00	99%	89%

Comentarios y conclusiones:

Se realizó el análisis de las ventas por muestreo de los meses comprendidos en septiembre y octubre del 2014, donde se estableció que las ventas de CIA. COMFAST En su mayoría de productos están incumpliendo con el presupuesto de ventas por mes, se verificó que en los meses de septiembre y octubre para los productos correspondientes de Kraft, en lo que se refiere a galletas de dulce alcanzaron una venta del 96% y 83%; las galletas de sal una venta de 85% y 89%, por otro lado los productos que corresponden a quesos blandos representaron en ambos meses el 87% y 73%, por lo que no cumplieron con lo presupuestado, al haber informado al gerente sobre este tema, informó que por la zona, es decir el oriente ecuatoriano, los habitantes no están acostumbrados al consumo de quesos de crema por lo que no optan en comprarlo.

Al realizar el análisis de ventas de los productos correspondientes a Proesa, también en su mayoría han cumplido con el presupuesto fijado. Cabe recalcar que el producto estrella de la empresa son los cigarrillos ya que todos los meses sobrepasan el presupuesto; sin embargo, lo que corresponde a licores no han logrado llegar al presupuesto alcanzando un 74% y 60%. Al analizar estos porcentajes con el gerente, comentó que ya no se están haciendo pedidos de licores, y que para el siguiente año se está revisando en retirar la línea de licores, ya que el presupuesto no se ha cumplido desde el mes de febrero; debido a los rumores de posibles salvaguardias o nuevos aranceles que está estudiando el gobierno nacional.

Lo que corresponde a tarjetas de telefonía móvil ha registrado un descenso del 10% en el mes de octubre; del análisis presentado al gerente, se llegó a la conclusión de que la competencia ya no permite llegar a un 100% en tarjetas de celular, pues se están ofreciendo planes de celular a un bajo costo y las personas han optado por adquirirlo.

COMFAST – 008-A

Entrevistas a clientes de CIA. COMFAST

Objetivo: Determinar la calidad de servicio que se está impartiendo a los clientes por parte de la fuerza de ventas.

Estimado cliente,

Estoy realizando una Auditoría Operativa a CIA. COMFAST; y, con el fin de conocer de sus clientes el grado de atención, satisfacción, agradeceré se digne responder en la breve encuesta, que es anónima, para que tenga total libertad en dar sus respuestas.

Sírvase proporcionar cualquier comentario o sugerencia, que será de mucho valor para mejorar los servicios de CIA. COMFAST

GRACIAS POR SU TIEMPO Y AMABLE ATENCION.

1. La atención que usted recibe por parte de los vendedores es:

Excelente..... Buena..... Regular..... Mala.....

2. En cada visita el vendedor le ofrece:

Todos los productos que tiene la empresa

Solo los productos que usted solicita

3. El vendedor limpia las perchas y a la vez realiza el percheo de productos:

Si..... No.....

4. ¿El producto que usted solicita llega a tiempo y en buenas condiciones?

Si..... No.....

5. El vendedor ofrece los productos con promociones o descuentos?

Si..... No.....

6. ¿Las promociones son entregadas efectivamente con el producto comprado?

Si..... No.....

Cuadro de Tabulación – 30 Clientes

1. La atención que usted recibe por parte de los vendedores es:	Excelente	Buena	Regular	Mala	Total
	5	8	17	0	30
2. En cada visita el vendedor ofrece:	Todos los productos de la empresa	Solo los productos que usted solicita			
	8	22			30
3. ¿El vendedor limpia las perchas y la vez realiza el percheo de los productos?	SI	NO			
	10	20			30
4. ¿El producto que usted solicita llega a tiempo y en buenas condiciones?	SI	NO			
	20	10			30
5. ¿El vendedor ofrece los productos con promociones o descuentos?	SI	NO			
	11	19			30
6. ¿Las promociones son entregadas efectivamente con el producto comprado?	SI	NO			
	10	20			30

Comentarios y conclusiones a la entrevista:

Después de haber realizado la entrevista antes presentada a cada cliente se determinó que:

- La atención es ineficiente en cuanto a comunicación.
- La limpieza y percheo no se realiza oportuna y adecuadamente.

- No se ofertan la gama de todos los productos, solo los que el cliente solicita.
- No se está entregando a los clientes sus obsequios y descuentos en los pedidos realizados.

En conclusión la encuesta arroja resultados poco satisfactorios en las relaciones de la empresa y la muestra representativa de 30 clientes.

Narrativa de Control Interno**Proceso de Ventas de CIA. COMFAST****Atención al Cliente:**

A través de una muestra significativa de clientes y aplicar una entrevista a cada uno de ellos, se determinó que los vendedores llegan al local de una forma no muy amable y cortés.

Según han informado otros clientes, algunos de los vendedores no llegan con una vestimenta adecuada por lo que dan una mala imagen a la empresa.

Existe otro grupo de vendedores que demuestran falta de cortesía. Solo llegan apresurados a preguntar si el cliente tiene algún pedido, esto causa un gran disgusto al cliente porque algunos comentaron que el vendedor ha salido del local sin haber tomado un nuevo pedido al cliente.

Conclusión:

De un total de vendedores el 60% están representando una mala imagen para la empresa pues el cliente no es atendido a gusto.

Elaborado por: Darwin Lascano

Revisado por: Milton K. Maldonado E.

Narrativa de Control Interno**Proceso de Ventas de CIA. COMFAST****Percheo de productos:**

Es práctica de la empresa CIA. COMFAST que sus vendedores están la obligación de limpiar las perchas y acomodar los productos, pero no lo hacen.

El 60% de los clientes manifestaron que los vendedores no perchaban el producto y a veces tampoco se fijan en revisar que la percha se encuentre con los productos que le corresponden, los clientes informaron que muchas veces utilizan esas perchas para otros productos ya que los vendedores solo hacen la visita para registrar los pedidos que tenga el cliente. Además, los clientes informaron que los supervisores tampoco revisan las perchas. Según el Gerente General de CIA. COMFAST cada supervisor tiene la orden de revisar los percheros, revisar que se encuentren en buenas condiciones e informar al cliente que las perchas pueden ser cambiadas cada 3 meses. Por otro lado un 20% de los clientes manifestaron que ellos se encargan de arreglar las perchas y acomodar los productos ya que no desean que el vendedor lo haga, por desconfianza, riesgo de robo o apuro de los vendedores de CIA. COMFAST.

Elaborado por: Darwin Lascano

Revisado por: Milton K. Maldonado E.

Narrativa de Control Interno**Proceso de Ventas de CIA. COMFAST****Oferta de productos:**

De la encuesta anteriormente tabulada se determinó que los vendedores no ofertan de una manera detallada los productos de CIA. COMFAST

En conclusión; el cliente no conoce acerca de las ofertas y promociones y tampoco tiene el conocimiento del lanzamiento de un nuevo producto.

Al respecto, el gerente comentó que es un grave error por parte de los supervisores de ventas ya que ellos son los encargados de enseñar a los vendedores en caso de que exista alguna oferta o promoción, y que son ellos también quienes deben dar el conocimiento a los clientes sobre este asunto.

El 60% de los clientes que fueron entrevistados mencionaron que los vendedores no están ofreciendo nuevos productos, solo llegan a tomar el pedido que el cliente requiere. Esto ocasiona que las ventas sean ineficientes.

Elaborado por: Darwin Lascano

Revisado por: Milton K. Maldonado E.

Narrativa de Control Interno**Proceso de Ventas de CIA. COMFAST****Llegada de los productos al cliente:**

Analizando la entrevista a los clientes se determinó que los productos en la mayoría de casos, sí están llegando en buenas condiciones y en la fecha requerida; sin embargo, una minoría de clientes han informado que los vendedores toman mal el pedido debido a que llegan productos que no solicitan. También han informado que a veces no llegan las cajas completas, esto puede darse a que el vendedor no anotó el pedido correctamente o el cliente solicitó menos; pero, al comprobarse con la hoja de pedido resulta que en bodega no fue cargado el pedido completo. Al revisar este tema generó que un 7% de los pedidos no son cargados al camión por parte de bodega, esta falta es relativamente insignificante.

Elaborado por: Darwin Lascano

Revisado por: Milton K. Maldonado E.

Narrativa de Control Interno**Proceso de Ventas de CIA. COMFAST****Descuentos y obsequios de los productos al cliente:**

De las encuestas realizadas a los clientes se verificó que todos los obsequios, promociones y descuentos son entregados al momento de la entrega de los productos. En fechas especiales se informa a los clientes los descuentos que se darán y los obsequios por las compras realizadas. El gerente explico que por lo general en los meses de julio y diciembre se dan este tipo de promociones que consisten en que si el cliente supera un cierto monto en la compra se le concede un descuento o un obsequio dependiendo del monto. Según criterio de lo que el cliente prefiera

Elaborado por: Darwin Lascano

Revisado por: Milton K. Maldonado E.

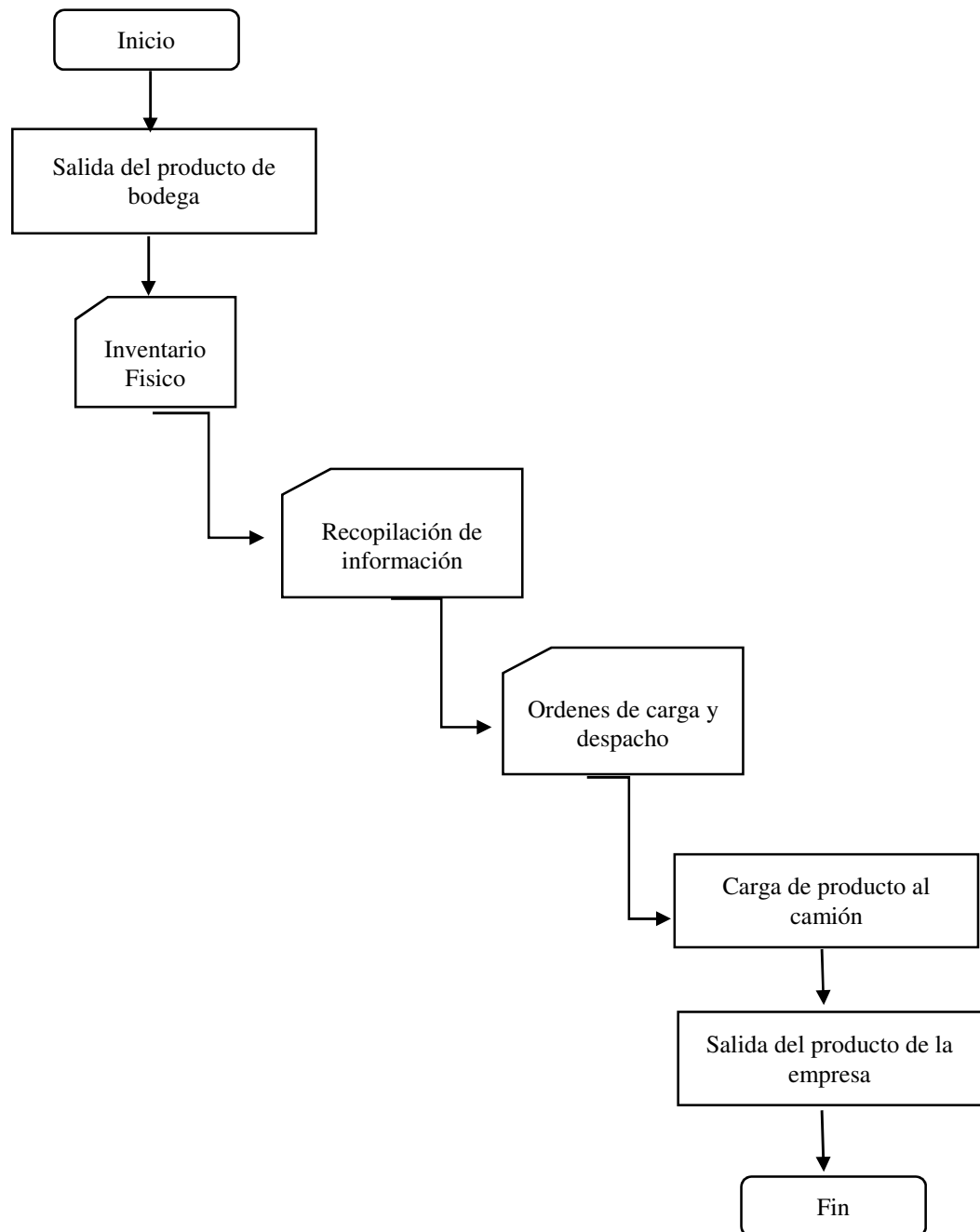
Ejecución de la Evaluación del Control Interno del Proceso de Distribución

PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN DE CIA. COMFAST

Objetivos:

- Evaluar el sistema de Control Interno existente en el área de distribución.
- Determinar las áreas críticas del proceso de Distribución.
- Establecer recomendaciones y mejoras en el proceso de control interno de distribución.

Procedimiento	Referencia Papeles de Trabajo	Hecho Por	Observación
1. Elaborar un Flujograma del proceso de distribución.	COMFAST-015	DL	
2. Evaluar el control interno a través de cuestionarios.	COMFAST-016 COMFAST-017	DL DL	
3. Seleccionar una muestra de los despachos y verificar que se encuentren respaldados y autorizados.	COMFAST-018		
4. Seleccionar una muestra de las guías de remisión y verificar: - La carga de los vehículos - Le revisión efectuada - Llegada de los productos a su punto de venta.	COMFAST-020	DL	
5. Verificar si los distribuidores están cumpliendo y cubriendo todas las rutas establecidas en los días determinados.	COMFAST-020	DL	

Flujograma del proceso de Distribución

Narrativa de Control Interno**Proceso de Distribución de CIA. COMFAST****Distribución de productos al cliente:**

A través de la revisión del proceso de distribución se determinó que:

1. Los supervisores de cada bodega remiten diariamente el reporte de sus existencias físicas al departamento administrativo una vez realizado el inventario físico diario.
2. Con la información emitida por cada uno de los supervisores de bodega, el departamento administrativo elabora los requerimientos de los clientes, que es el requerimiento de producto y despacho.
3. Al generar los requerimientos de despacho realizan las órdenes de carga para después coordinar con la flota (los camiones) y se realiza el traslado de los productos hacia los clientes por las diferentes rutas asignadas.

Elaborado por: Darwin Lascano

Revisado por: Milton K. Maldonado E

Cuestionario de Control Interno

Objetivo:

Revisar los procedimientos existentes para el proceso de distribución de productos y establecer el cumplimiento de los mismos.

Cuestionario de Preguntas Cerradas

Son preguntas de carácter cerrado (SI/NO/NA) orientadas a conocer el desarrollo de los procesos de ventas, así como también conocer el control gerencial en esta área.

N°	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		Si	No	N/A	
1	¿Se aplica un código de ética y conducta para el buen desempeño de los trabajadores?	X			
2	¿Se realizan reuniones mensuales para determinar la eficiencia del proceso de distribución?		X		
3	¿Existen manuales para los procesos de distribución de productos?		X		
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
4	¿Existe formalmente una misión establecida para los procesos de distribución?		X		

N°	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		Si	No	N/A	
5	¿Los objetivos están enfocados hacia la misión y visión de la Empresa?	X			
6	¿Se actualizan constantemente las normas y procedimientos en el área de distribución de productos?		X		
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS					
7	¿La empresa cuenta con sistema informático para el área de Distribución?		X		
8	¿Los supervisores de bodega así como los distribuidores realizan sus funciones adecuadamente?	X			
9	¿Se están cubriendo todas las zonas de la distribución del producto?	X			
10	¿Existe un supervisor para cada bodega?	X			
11	¿Se realiza un proceso de inducción cuando ingresa un nuevo miembro a esta área?	X			En esta inducción participa el supervisor de ventas y vendedor, donde recorren la ruta y visitan al cliente junto con el nuevo distribuidor
12	¿El área de distribución cuenta con la tecnología necesaria para la conservación de inventario?	X			Se observó que las bodegas tienen sistema de aire acondicionado para conservar el inventario
13	¿El acceso a las bodegas se encuentra restringido para el personal no autorizado?	X			

N°	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		Si	No	N/A	
14	¿Las bodegas se encuentran aseguradas en casos de incendios o robo de los inventarios?	X			Los inventarios se encuentran asegurados, pero también el despachador es responsable del producto cuando sale de la empresa.
15	¿Se generan reportes en esta área para ser presentados al gerente general?	X			
16	¿Los camiones cuentan con un seguro y el mantenimiento necesario para la distribución de productos?	X			
17	¿La administración realiza evaluaciones y revisiones al área de distribución?	X			
18	¿Los reportes presentados al gerente general reflejan una información confiable?	X			
19	¿Los supervisores revisan las salidas de los distribuidores con sus respectivos respaldos?	X			
20	¿Existe una buena comunicación por parte del gerente general, supervisores y distribuidores?	X			
21	¿Las decisiones tomadas en el área de ventas son a base de análisis de informes y reuniones con el personal involucrado?	X			
22	¿Los clientes conocen las políticas de distribución de la empresa?	X			
23	¿Existe un seguimiento continuo para la mejora en los procesos de distribución?	X			

N°	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		Si	No	N/A	
24	¿Se comprueba que las funciones del área de distribución se cumplan?	X			
25	¿Se verifica que la distribución cumpla con las rutas establecidas?	X			

Conclusiones:

En base a la aplicación del cuestionario de control interno se determinó que el sistema de distribución de los productos presenta un manejo adecuado de las funciones, sin embargo, más adelante en la siguiente fase que corresponde desarrollo de hallazgos se describirá de una manera detallada cada área crítica que se puede analizar.

Cabe mencionar que es muy importante que para cada área de la empresa es necesario delimitar los parámetros en los cuales se va trabajar, el gerente general debe estar presente en todos los objetivos que se plantean en las distintas áreas, es también importante que en un sistema de distribución se cuente con todo lo necesario como por ejemplo un buen sistema y manejo informático para el control de las bodegas y sus inventarios, esto ayuda a que los reportes que se generen sean más confiables y tomar decisiones correctas.

Despachos con respaldos y autorización						
CIA. COMFAST						
N°	Distribuidor	Ruta	Respaldo		Autorización	
			Si	No	Si	No
1	Joffre Ávila	611	X		X	
2	Carlos Cando	612		X		X
3	William Gaona	711	X		X	
4	Wilfrido López	712	X		X	
5	David Núñez	811	X		X	
6	José Granda	812	X	X	X	X
7	Fernando Cajas	911	X		X	
8	Jorge Caiza	912	X		X	
9	Marcelo Pozo	111	X		X	
10	Wilmer Ayala	112	X		X	
	Total		8	2		2

X = Despacho sin respaldo/sin autorización

Comentarios:

Al revisar los despachos de cada uno de los distribuidores se pudo determinar que el 80% de los despachos salen a su distribución con su respectiva guía de remisión y por ende el 80% con su respectiva autorización, el 20% no contaban con la guía de remisión, cabe mencionar que los despacho que contengan su autorización no pueden salir de la empresa.

Narrativa de Control Interno**Proceso de Distribución de CIA. COMFAST****Carga, despacho y llegada de los productos:**

Al realizar una verificación al momento de la carga de los productos y su llegada al punto de venta, se puede determinar que la carga de cada producto la hacen de acuerdo a lo que dice la guía de remisión, esta guía es creada al mismo momento después de digitar el pedido del cliente en el sistema.

La carga es revisada por el supervisor de bodega, en este punto se fija que la carga este igual al detalle de la guía de remisión y también verifica que las cajas contengan todos los requisitos de calidad para que pueda salir correctamente de la empresa, en el caso de que existan ofertas como precios al cliente, el detalle también se coloca en el respaldo para de esta manera asegurarse de que si el cliente tiene una oferta u obsequio llegue conjuntamente con el pedido, de esta manera se evitan reclamos por parte de los clientes y demoras en la entrega de sus productos, obsequios o promociones.

Elaborado por: Darwin Lascano

Revisado por: Milton K. Maldonado E.

Narrativa de Control Interno

Proceso de Distribución de CIA. COMFAST

Cumplimiento de cobertura de ruta:

Se procedió visitar junto con los distribuidores la ruta 712 que corresponde la vía al Coca y Sushufindi y la ruta 912 que corresponde vía Quito y vía volcán Reventador, se constató que los distribuidores de la ruta 912 no cumplen con la ruta establecida por la empresa, los primeros despachos se tenían que hacer en la vía al Coca, pero el distribuidor decidió dejarla para el regreso, cabe recalcar que la salida del camión fue a las 6 de la mañana y los distribuidores tienen treinta minutos para desayunar, en esta visita el distribuidor se pasó con media hora más el desayuno, lo que retrasó el recorrido y no se realizó el primer despacho dejándolo para el regreso, se debe mencionar que los distribuidores tienen horarios establecidos con los clientes para el despacho, esto no fue cumplido.

La siguiente visita de despacho se la realizó en la ruta 912 vía Quito en la cual no hubo ningún inconveniente, el distribuidor salió a tiempo de la empresa y fueron cumplidos los despachos y en la hora fijada con el cliente, vía al reventador se tuvo un pequeño inconveniente con un cliente debido a que no se le despacho 4 cajas de galletas oreo, producto de Kraft, al ver esto se constató que no se encontraba en la guía, esto fue un problema de ventas ya que el vendedor no registró este pedido por parte del cliente.

Elaborado por: Darwin Lascano

Revisado por: Milton K. Maldonado E.

3.3 FASE III

3.3.1 Examen profundo de áreas críticas o desarrollo de hallazgos

El estudio del Desarrollo de Hallazgos comprende la fase más extensa de la Auditoría Operativa. A continuación se presentará el enfoque teórico de esta fase y aplicarlo en el estudio de la empresa CIA. COMFAST.

Generalmente, el término hallazgo es empleado en un sentido crítico y se refiere a debilidades en el Sistema Control Interno detectadas por el auditor.

El hallazgo, abarca hechos y otra información obtenida por el auditor que merece ser comunicados a los empleados y funcionarios de la organización auditada y a otras personas interesadas.

Definición de hallazgo de auditoría:

Se denomina hallazgo de auditoría resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada (condición) durante el examen a un departamento, un área, actividad u operación. Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la organización, programa o proyectos bajo examen que merecen ser comunicados en el informe.

El concepto de hallazgo de auditoría implica que este tenga cuatro atributos.

1. Condición: lo que sucede o se da en la realidad dentro de la entidad.
2. Criterio: Parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar la norma, el principio administrativo apropiado o conveniente, ley, reglamento, manual, buenas practicas.
3. Causa: Motivo, razón por el que se dio la desviación o se produjo el área crítica.
4. Efecto: Daño, desperdicio, pérdida.

Consideraciones para el desarrollo del hallazgo:

Según Scantlebury se detalla la estructura de un hallazgo de Auditoría Operacional:

Elementos de la Auditoría:

Autoridad: Autoridad general para conducir la actividad bajo Auditoría.

Meta: La que la actividad bajo examen está tratando de alcanzar.

Condición – Efecto: Grado en que las metas están siendo cumplidas. Beneficios resultantes del cumplimiento de las metas o, sí estas no se están logrando, la

pérdida en dinero o en efectividad causada por el fracaso en el alcance de las metas.

Procedimientos o Prácticas: Formas de hacer las cosas y que se han establecido para guiar a los empleados hacia el logro de las metas prescritas.

Causa Fundamental: Razones que hacen efectivos a los procedimientos o tácticas. Si las metas se están alcanzando o qué las hacen inefectivas.

Si no se están logrando los propósitos deseados.

Conclusión: Argumento que justifica un cambio en los procedimientos o prácticas para lograr el cumplimiento de las metas deseadas.

Recomendación: pasos que deben darse para introducir los cambios necesarios que conduzcan al cumplimiento de las metas deseadas.

Estas características generalmente solo se incluyen cuando el auditor encuentra que no se están alcanzando las metas. Caso contrario, pueden omitirse a menos que el auditor juzgue conveniente incluirlas para demostrar los procedimientos o prácticas efectivas y las razones para tal hecho.

3.3.2 Atributos del hallazgo

Según el Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional del Sector Público, ILACIF los atributos del hallazgo conforman:

Condición:

Es la situación actual encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción. La condición refleja el grado en que los criterios están siendo logrados. Es importante que la condición se refiera directamente al criterio o unidad de medida porque el objetivo de la condición es describir lo bien que se comporta la organización en el logro de las metas expresadas como criterios. La condición puede tomar tres formas:

1. Los criterios se están logrando satisfactoriamente
2. Los criterios no se logran
3. Los criterios se están logrando parcialmente

Criterio:

Es la norma con la cual el auditor mide la condición. Son las metas que la entidad está tratando de lograr o las normas relacionadas con el logro de las metas. Necesariamente son unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual. Los criterios pueden ser los siguientes:

1. Disposiciones por escrito:
 - a- Leyes
 - b- Reglamentos
 - c- Instrucciones en formas de manuales, directivas, procedimientos, etc.

- d- Objetivos
- e- Políticas
- f- Normas
- g- Otras disposiciones

2. Sentido Común.
3. Experiencia del auditor.
4. Opiniones independientes de expertos.
5. Prácticas comerciales prudentes.
6. Instrucciones verbales.
7. Experiencias administrativas.
8. Objetivos o políticas generales expresados verbalmente.
9. Prácticas generalmente observadas.

Puede ser necesario obtener información que sirva de evidencia de que no se han establecido criterios por escrito. En tales casos cuando se emplea el sentido común o juicios sugestivos o externos, es necesario tener en mente que este debe tener sentido, ser lógico y suficientemente convincente para el lector.

Efectos:

Es el resultado adverso, real o potencial que resulta de la condición encontrada. Normalmente representa la pérdida en dinero o en efectividad causada por el fracaso en el logro de las metas.

El efecto es especialmente importante para el auditor en los casos en que quiere persuadir a la administración de que es necesario un cambio o acción correctiva para alcanzar el criterio o meta.

Siempre cuando sea posible, el auditor debe expresar en su informe el efecto cuantificado en dinero u otra unidad de medida. Sin embargo, ciertos aspectos no pueden ser expresados en tales términos.

El efecto puede ser:

1. Uso antieconómico o ineficiente de los recursos, materiales, financieros o tecnológicos.
2. Pérdidas de ingresos potenciales.
3. Violación de disposiciones generales.
4. Inefectividad en el trabajo (los procesos no se están realizando como fueron planeados o lo mejor posible).

5. Gastos indebidos.
6. Informes poco útiles, poco significativos o inexactos.
7. Control inadecuado de recursos o actividades.
8. Inseguridad en que el trabajo se esté realizando debidamente.
9. Desmoralización del personal.

Si el informe de auditoría no presenta información sobre el efecto real o potencial, el lector puede llegar a la conclusión de que la aparente falta de preocupación del auditor determina que el hallazgo no es muy importante. Si el efecto es verdaderamente insignificante debe considerarse el no incluirlo en el informe.

Causa:

Es la razón fundamental (o razones fundamentales) por la cual ocurrió la condición, o es el motivo por el que no se cumplió el criterio o norma. La simple aseveración en el informe de que el problema existe porque alguien no cumplió las normas es insuficiente para hacer convincente al lector.

También este enfoque simplista encasilla al auditor en la más superficial recomendación de que “se cumplan las normas” hecho que la mayoría lo sabe son que se lo diga. Las causas pueden ser:

1. Falta de capacitación.
2. Falta de comunicación.
3. Falta de conocimiento de los requisitos.
4. Negligencia o descuido.
5. Normas inadecuadas, inexistentes, obsoletas o imprácticas.
6. Consciente decisión o instrucción de desviarse de las normas.
7. Falta de recursos humanos, materiales o financieros.
8. Falta de buen juicio o sentido común.
9. Falta de honestidad
10. Inadvertencia del problema.
11. Inadvertencia de beneficios potenciales desarrollados al efectuar cambios.
12. Falta de esfuerzos e interés suficientes.
13. Falta de supervisión adecuada.
14. Falta de voluntad para cambiar.
15. Organización defectuosa.
16. Falta de delegación de autoridad.
17. Auditoria interna deficiente.

Comparación de la condición con el criterio:

La mayoría de los hallazgos de auditoría se originan de la comparación de lo que es condición con lo que debe ser.

Criterio, cuando el auditor identifica una diferencia entre los dos, ha efectuado el primer paso en el desarrollo de un hallazgo.

Son ejemplos útiles de los casos específicos, para ilustrar el asunto y para convencer al lector que existe un problema y se necesita acción correctiva. El hecho de que no existe ninguna diferencia entre lo que es y lo que debe ser constituye un hallazgo positivo importante especialmente cuando el objetivo es evaluar o informar sobre la efectividad de un programa o actividad.

En la selección de las condiciones a informar, así como de los criterios o normas a usar la evaluación de dichas condiciones, juega un papel importante el conocimiento profesional, la experiencia, antecedentes, y pericia profesional del equipo de autoría. Es importante reconocer, sin embargo, que el auditor asume la responsabilidad y obligación de convencer al lector de la validez y sentido común de los criterios que usa.

Importancia de los hallazgos

La atención que se presta a un hallazgo depende de su mayor parte de la demostración que se haga de su importancia. Para facilitar lo anterior debe indicarse si las situaciones adversas informadas son casos aislados o están extendidos ampliamente y la proporción o frecuencia en que suceden.

La importancia se juzga generalmente por el efecto. Los efectos sean actuales o potenciales pueden exponerse frecuentemente en términos cuantitativos, tales como unidades monetarias, tiempo, unidades de producción o número de transacciones. Algunas veces los efectos tales como mal estado de ánimo del personal son intangibles, pero no obstante importantes. Cualquiera sea el uso de

términos, el informe debe incluir datos suficientes como para convencer al lector que el asunto merece atención.

Indicadores de Gestión:

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

A continuación se presentara algunos conceptos y ejemplos según la SECODAM. (SECRETARIA DE CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO)

Indicadores de eficacia:

Son los que permiten determinar, cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un periodo determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado.

Eficacia Programática = Metas alcanzadas / Metas Programadas.

Eficacia Presupuestal = Presupuesto ejercido / Presupuesto asignado.

La eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programados con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.

En la eficacia programática la cifra mayor a uno constituye un resultado positivo, cuando es menor a uno significa incumplimiento; en la eficacia presupuestal la cifra mayor a uno significa sobre ejercicio, cuando es menor puede indicar un uso más racional de los recursos.

Indicadores de eficiencia:

Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzables y los recursos ejercidos para tal fin y se determinan:

$$\text{Eficiencia} = \text{Eficacia programática} / \text{Eficacia presupuestal}$$

Eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programados con el mínimo de recursos disponibles.

La eficiencia presupone una clara definición del alcance de los resultados proyectados y la predeterminación de los costos unitarios a incurrir, con la finalidad de que cada meta o proyecto se realice dentro de una acertada presupuestación. Presupone también la realización de una adecuada evaluación previa, que certifique la congruencia en la definición de metas y la correcta presupuestación de recursos.

Partiendo del supuesto anterior, la eficacia se logrará cuando, habiéndose elaborado adecuadamente la programación y la presupuestación, se cumplen las metas programadas, ejerciendo racionalmente el presupuesto autorizado; un programa o una acción será más eficiente cuando logre alcanzar sus propósitos con el menor costo o bien realizar más de lo comprometido con el presupuesto autorizado.

Indicadores de productividad:

Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

La productividad se define como la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un periodo determinado.

Para estimar la productividad en una tarea, actividad o meta, se deben identificar los recursos humanos que intervinieron en su realización y dividir entre estos las unidades obtenidas como producto final.

Indicadores de impacto:

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

producido en el entorno socioeconómico. Sirve también para cuantificar el grado de cumplimiento en el logro de los objetivos y prioridades nacionales y sectoriales en el contexto externo, e institucionales en el ámbito interno.

3.3.3 Desarrollo de Programa de Fase III

INDICADORES DE GESTIÓN

CIA. COMFAST

PROCESOS DE VENTAS

La empresa posee índices de gestión pero no los aplica:

Cumplimiento de ventas - KRAFT FOODS

Ventas reales / Ventas Presupuestadas

$$= 25000 / 33.000 = 75\%$$

El cumplimiento de la venta de productos de KRAFT FOODS de 75% en relación con lo presupuestado. Este siendo un INDICADOR NO FAVORABLE, ya que dentro de los objetivos esta cumplir al 100% de lo presupuestado.

Cumplimiento de ventas - PROESA

Ventas reales / Ventas Presupuestadas

$$= 28.500 / 39.000 = 73\%$$

El cumplimiento de la venta de productos de PROESA de 73% en relación con lo presupuestado. Este siendo un INDICADOR NO FAVORABLE, ya que dentro de los objetivos esta cumplir al 100% de lo presupuestado.

Efectividad de venta

Clientes Atendidos / Clientes por Ruta

$$= 20 / 35 = 78\%$$

La efectividad de la venta fue del 78%, es decir que no se atendió a todos los clientes de la ruta, por lo que es un INDICADOR RELATIVAMENTE

ACEPTABLE

Desarrollo de Oportunidades

Clientes Atendidos Actuales / Nuevos clientes

$$= 35 / (5) \text{ por semana} = 7 \text{ al mes}$$

Este INDICADOR ES FAVORABLE, muestra que por cada 5 nuevos clientes nuevos tenemos siete oportunidades al mes de crecimiento.

HOJA DE HALLAZGOS**CIA. COMFAST****PROCESOS DE VENTAS**

Condición: La fuerza de ventas reporta cifras que están relativamente bajas a lo presupuestado.

Criterio: Dentro de los objetivos del área de ventas y por ende de la empresa está estipulado cumplir con lo presupuestado, de modo que se incrementen las ventas a su vez los ingresos, hecho que no se está cumpliendo en algunos productos.

Causa: La falta de control por parte de los supervisores se ha reflejado en el incumplimiento de objetivos, así como también la rotación de personal hecho que no permite que el vendedor maneje bien el sistema de ventas. A su vez la falta de comunicación de objetivos así como también la falta de comunicación de consecución de los mismos no permite tener un conocimiento amplio y exacto de los objetivos.

Efecto: El incumplimiento de metas no permite llegar a nuevos clientes, ya que las ventas se encuentran en un 80% de cumplimiento con lo presupuestado, incrementar ingresos, así como también se permite el ingreso de la competencia.

Conclusión: El incumplimiento de objetivos se ve reflejado en los ingresos de la empresa, siendo para esta empresa, la parte fundamental del giro del negocio.

Recomendaciones:

Al Gerente General:

1. Cumplirá con los objetivos de la empresa que es el eje principal para seguir creciendo.
2. Disminuirán la rotación del personal de ventas ya que provoca debilidad al departamento.

A los Supervisores de ventas:

3. Darán a conocer cuáles son los objetivos del área, y en sí, el plan estratégico de la empresa.
4. Controlarán las rutas visitadas por los supervisores para determinar si efectivamente se realizó la venta.
5. Emitirán un reporte mensual donde se detalle el producto que no ha cumplido con el presupuesto.
6. Realizarán la inducción al personal de ventas antes de ingresar formalmente a sus tareas

A los vendedores

7. Trabaja con responsabilidad, de modo que se cumpla con lo presupuestado lo que incrementara ingresos para la compañía por ende para él.

HOJA DE HALLAZGOS

CIA. COMFAST

PROCESOS DE VENTAS

Condición: La atención al cliente es de forma poco cortés y de poca calidad por parte de los vendedores.

Criterio: Al realizar una inadecuada atención con el cliente, es decir dar un mal servicio, el vendedor está incumpliendo con el manual de funciones del área de ventas, donde estipula que es función del vendedor ser cortés, amable, y aún más presentarse intachable ante el cliente.

Causa: La falta una inducción adecuada, capacitación del servicio al cliente y control permanente influye para que el vendedor no actué de forma eficiente con los clientes.

Efecto: Al otorgar un mal servicio al cliente, se presenta una mala imagen la empresa y por ende el cliente preferirá otros servicio ya que el cliente no se siente a gusto es decir, pérdida de clientes y de mercado.

Conclusión: La atención al cliente es la clave para atraer más mercados ya que vine como un valor agregado del producto, a no ser que exista una presión por parte de jefes. Esta inadecuada atención hace que el cliente no esté a gusto con el servicio que ofrece la empresa.

Recomendaciones:

Al Gerente General

8. Establecerá estrategias para que el servicio al cliente mejore como el dar uniforme a los vendedores de manera que le cliente no se queje por su aspecto a su vez ayudando a la imagen corporativa de la empresa. Implantará políticas para que exista una mejor atención al cliente y esta se vea reflejada en las ventas

A los Supervisores de ventas

9. Realizarán visitas inesperadas para verificar directamente como se está efectuando la atención al cliente. Hará cumplir con las políticas establecidas por la gerencia Mantendrá una comunicación amplia para determinar el por qué no se dio una atención adecuadas.
10. Controlarán las rutas visitadas constantemente Emitirá informes donde se estipule novedades encontradas en las supervisiones realizadas. Al Jefe de Personal.

11. Realizarán capacitaciones in situ donde se trate la atención al cliente

A los vendedores

12. Tendrá en cuenta que ser cortés, amable y aseado es propio de cada persona.

Por lo que no hace falta que exista una persona para dar ejemplo materia de principios y valores.

13. Encuestará o entrevistará al cliente si está a gusto con su servicio.

HOJA DE HALLAZGOS

CIA. COMFAST

PROCESOS DE VENTAS

Condición: Lo vendedores de CIA. COMFAST, perchan el producto de una forma inadecuada, en algunas ocasiones no perchan los productos.

Criterio: Dentro de las funciones de los vendedores esta “perchar el producto” o arreglar el producto que forma parte de la compañía, hecho que se está incumpliendo y por ende se está incumplimiento con el manual de funciones de la empresa.

Causa: El percheo no se ejecuta o efectúa porque el vendedor o distribuidor no lo realiza sabiendo que es función del hacerlo. Este hecho se da porque no existe un control adecuado para determinar si se está cumpliendo con las funciones que le compete al vendedor.

Efecto: La falta de percheo de productos no permite que el producto se visualice al público por ende que el consumidor final elija otro y no un producto de la empresa.

Conclusión: El percheo se lo realiza para que las marcas de los productos de la empresa estén siempre visibles a los consumidores; sin embargo, no se está realizando este proceso mismo que es función del vendedor y distribuidor

Recomendaciones:

Al Gerente General

14. Hará cumplir con los procedimientos establecidos en el manual de funciones e implementará sanciones con el fin satisfacer los requerimientos del cliente, por ende alcanzar objetivos contemplados en la planificación.

A los Supervisores de ventas

15. Efectuarán una comunicación profunda para determinar las razones por que no realizan el percheo.

16. Determinarán medidas para los clientes que no desean que se realice el percheo (Como: informar las políticas de la empresa al cliente.)

17. Controlarán las rutas de repartición realizando visitas constantemente

18. Emitirán informes donde se estipule novedades encontradas en las supervisiones realizadas.

A los vendedores

19. Comunicarán los motivos por qué no se realizó el percheo con el objetivo de identificar los clientes que no gustan de un percheo de producto.

20. Preguntarán al cliente si están a gusto con su servicio y así poder mejorar el mismo.

HOJA DE HALLAZGOS

CIA. COMFAST

PROCESOS DE VENTAS

Condición: Lo vendedores de CIA. COMFAST, ofrecen los productos sin sus respectivas ofertas a los clientes.

Criterio: Una de las principales funciones de los vendedores es indicar al cliente la variedad de productos que posee la empresa, el precio así como también las ofertas, promociones y descuentos de los mismos.

Causa: La oferta de productos no se realiza porque los vendedores no poseen un control por parte de sus superiores lo que hace que este solo tome el mismo pedido. A su vez la falta de comunicación, inducción y capacitación influye para

este hecho ya que impide que el vendedor tenga un amplio conocimiento de los productos.

Efecto: El no ofertar el producto provoca que los clientes no conozcan sobre las marcas de productos y sus descuentos, por lo que solo se rigen al mismo pedido siempre. Este hecho influye en las ventas ya que menos oferta de productos menos rotará.

Conclusión: No existe un debido control así como también una adecuada comunicación en al área de ventas por lo que la empresa corre el riesgo de que la competencia ingrese sin mayores problemas.

Recomendaciones:

Al Gerente de Ventas

21. Incrementará los niveles de comunicación en el área de ventas determinando reuniones con los trabajadores semanalmente con el objetivo de conocer todos motivos de incumplimiento permitiendo una toma de decisiones adecuada.

A los Supervisores de ventas

22. Informarán al personal de ventas las nuevas promociones, descuentos y productos con el objetivo mantener actualizados al personal y a su vez mantener al cliente informado.

23. Emitirán informes donde se estipule novedades encontradas en las supervisiones realizadas.

A los vendedores

24. Preguntará constantemente que descuentos existe para que de esta manera pueda ofertar el producto de forma adecuada.

HOJA DE HALLAZGOS

CIA. COMFAST

PROCESOS DE VENTAS

Condición: Las promociones son entregadas sin la firma de descuento en la factura hacia los clientes.

Criterio: Según resolución de la Gerencia las promociones tiene que ser entregadas a los clientes, hecho que no se está dando y por ende se está incumpliendo con la entrega efectiva a los clientes.

Causa: El deficiente control en las rutas de auto-venta incide en que las promociones no lleguen a su punto. La inexistencia de control de facturas firmadas por los clientes certificando que en realidad el producto promocionado llegó a sus manos.

Efecto: El incumplimiento de la entrega efectiva de las promociones hace que el cliente no esté satisfecho con los beneficios que otorga la empresa por la venta

de su producto. Esto implica que el cliente escoja productos que le beneficien más. En la falta de entrega juega también la imagen de la empresa ya que se ve como una compañía que solo quiere su beneficio a través de terceros.

Conclusión: La falta de control en la entrega de promociones conlleva un alto riesgo que éstas no lleguen al cliente quedándose con los distribuidores y/o vendedores.

Recomendaciones:

Al Gerente General

Determinará políticas de manejo de promociones y a su vez hacer cumplir como:

25. Pedir una copia de cédula de identidad al cliente que certifique que recibió el producto.
26. Exigir que las facturas estén con el recibido del cliente, es decir con su firma y número de cédula.
27. Sancionará a los vendedores que no entreguen el producto al público o cliente.

A los Supervisores de Ventas

28. Cumplirán con los controles determinados por la gerencia. Pedir a los vendedores que las facturas lleguen con la firma original del cliente y su número de cedula.
29. Implantarán estrategias para que las promociones lleguen al cliente y no se desvíen a terceros.
30. Tomarán sanciones para los distribuidores que no cumplen con sus funciones, en base a reportes.
31. Controlarán y supervisaran las rutas con el objeto de verificar si las promociones son entregadas satisfactoriamente.
32. Preguntarán al cliente si las promociones son entregadas satisfactoriamente caso contrario preguntar al distribuidor por qué no se entregó, con el fin de tener un control en la entrega de promociones.
33. Emitirán informes donde se estipule novedades encontradas en las supervisiones realizadas.

INDICADORES DE GESTIÓN
CIA. COMFAST
PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN

La empresa posee índices de gestión pero no los aplica:

Indicadores de Gestión:

Cobertura

Clientes Despachados / Clientes por ruta

$$= 25 / 30 = 83\%$$

La efectividad de la venta fue del 83%, es decir que no se atendió a todos los clientes de la ruta. **INDICADOR ACEPTABLE**

Nivel de bajas de productos

Bajas / Productos en Inventario

$$= 1500 / 15645 = 10,43$$

Este índice nos muestra que por cada 435.000 cajas de producción tenemos un porcentaje de bajas de 10.43%. Este **INDICADOR ES DESFAVORABLE**, ya existe un alto índice de bajas de productos de la empresa, por ejemplo caducidad del producto.

HOJA DE HALLAZGOS**CIA. COMFAST****PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN**

Condición: Existe una gran cantidad de cajas de producto para dar de baja representando pérdida para la empresa.

Criterio: Dentro de las políticas de empresa esta disminuir los desperdicios la cual no se está cumpliendo las bajas representa una pérdida para la empresa; sin embargo, existe una gran cantidad de producto por dar de baja.

Causa: La falta de control por parte de los bodegueros, cuidado por parte de los manipuladores, distribuidores y montacargas hace que el producto se maltrate, dañe, etc. A su vez la falta de rotación del producto hace que este se caduque y se dé la baja de los mismos.

Efecto: Las bajas de producto influye en la pérdida de producto a su vez repercute en el ingreso ya que disminuye el ingresos incrementando costos por ende no permite el cumplimiento de objetivos de la empresa.

Conclusión: No existe control en el manejo de productos así como también en el cuidado de sacar los a la venta los productos que tienen la fecha más cerca de vencimiento. La baja de productos por fecha cercana a su caducidad, atenta a la economía de la empresa.

Recomendaciones:

Al jefe de distribución

34. Hará cumplir con las políticas y objetivos de la empresa en base a un control rígido de producto de manera que se alcance la eficacia y eficiencia esperadas.
35. Pedirá justificaciones o respaldo para dar de baja en producto y en base a estos aprobará las bajas.
36. Sancionará a los responsables de daños en el producto con el objetivo de disminuir las pérdidas de producto para la empresa.
37. Determinará un porcentaje máximo de productos por dar de baja por agencia, caso contrario cargar a la cuenta del bodeguero y/o administrador.

Al Coordinador de Distribución

38. Estará presente en el momento de dar de baja el producto para certificar que si se realizó la baja así como también los motivos de las mismas. Se levantarán actas de destrucción de los bienes, con firmas autorizadas.
39. Determinará las razones y las justificaciones para dar de baja el producto, hecho que permitirá la autorización para la baja de producto.

Al bodeguero

40. Revisará que el producto salga sin defectos de la empresa en el momento de la carga y el retorno del producto, en base a esto se emitirá un reporte con el objeto de que la gerencia tome decisiones.

HOJA DE HALLAZGOS

CIA. COMFAST

PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN

Condición: Los distribuidores recorren las rutas de una manera incompleta, impidiendo que el producto llegue al cliente disminuyendo ventas por ende dejando al cliente insatisfecho.

Criterio: En el manual de funciones de distribución, se establece que el carro distribuidor debe llegar con el producto en buenas condiciones al cliente agencia o consumidor final; sin embargo, no se está cumpliendo esta resolución.

Causa: La falta de cobertura se da porque los distribuidores no están a gusto con esa ruta, se desvían de la ruta, no optimizan el tiempo y no alcanzan a cubrir todas las rutas, es decir no existe control en la cobertura de los distribuidores.

Efecto: La no cobertura de las rutas establecidas permite que los clientes por necesidad del producto deje de comprar el nuestro por incumplimiento y elija otro. Así también se ve reflejada la imagen de la empresa ya que quedaría como una compañía que falla a los pedidos, ya que no otorga el pedido a tiempo.

Conclusión: No existe control en las rutas de distribución de auto-venta por lo que no se cubre las rutas establecidas.

Recomendaciones:

Al jefe de distribución

41. Establecerá la estructura de las rutas con el objeto de mejorar las mismas, permitiendo un perfeccionamiento en la distribución, es decir una cobertura total de las rutas. Se podrá recurrir al benchmarking para optimizar las rutas y evitar congestionamientos.

42. Rotará las rutas a los distribuidores después de un tiempo determinado, siendo éste de seis meses, para que todos conozcan el movimiento de las mismas y mejoren sus ingresos por comisiones.

43. Controlará la cobertura de las rutas con el objeto de alcanzar nuevos mercados y tener satisfecho al cliente.

Al Coordinador de Distribución

44. Supervisará si las rutas están siendo cubiertas completamente con el fin de reubicar los ruterios estratégicamente.

Al bodeguero

45. Reportar los retornos para determinar las ventas y analizar la cobertura realizada y así poder determinar que ruta es la más deficiente.

3.4 FASE IV

3.4.1 Redacción de informes y comunicación de resultados

Concluido el Trabajo de Campo, el auditor tendrá como responsabilidad la confección del Informe de Auditoría como un producto final de este trabajo. El informe contendrá el mensaje del Auditor sobre lo que ha hecho y como lo ha realizado, así como los resultados obtenidos.

Según Julio Cardo Vega el informe de auditoría es:

Es el documento emitido por el Auditor como resultado final de su examen y/o evaluación, incluye información suficiente sobre Observaciones, Conclusiones de hechos significativos, así como Recomendaciones constructivos para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras. (p. 89)

Importancia

El Informe de Auditoría, reviste gran Importancia, porque suministra a la administración de la empresa, información sustancial sobre su proceso administrativo, como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados.

El Informe a través de sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, constituye el mejor medio para que las organizaciones puedan apreciar la forma como están operando. En algunas oportunidades puede ocurrir que, debido a un descuido en su preparación, se pierde la oportunidad de hacer conocer a la empresa lo que realmente desea o necesita conocer para optimizar su administración, a pesar de que se haya emitido un voluminoso informe, pero inadvertidamente puede estar falto de sustentación y fundamento adecuado; en consecuencia su contenido puede ser pobre; con esto quiero hacer resaltar el hecho de que, el Informe debe comunicar información útil para promover la toma de decisiones. Lamentablemente esto no se logrará si el informe revela pobreza de expresión.

Redacción del Informe

La Redacción se efectuará en forma corriente a fin de que su contenido sea comprensible al lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy especializada; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones grandilocuentes y confusas.

La Redacción del Informe debe merecer mucha atención y cuidado de parte del auditor para que tenga la acogida y aceptación que los empresarios esperan de él:

- Despertar o motivar interés.
- Convencer mediante información sencilla, veraz y objetiva.

Redacción del Informe

Claridad y Simplicidad

La Claridad y Simplicidad, significan introducir sin mayor dificultad en la mente del lector del informe, lo que el auditor ha escrito o pensó escribir. A veces lo que ocasiona la deficiencia de claridad y simplicidad del informe es precisamente la falta de claridad en los conceptos que el auditor tiene en mente, es decir, no hay una cabal comprensión de lo que realmente quiere comunicar, asimismo cuando el Informe está falto de claridad se puede dar lugar a una doble interpretación.

En consecuencia, para que el informe logre su objetivo de informar o comunicar al cliente, el auditor:

- Evitará el uso de un lenguaje técnico, florido o vago.
- Evitará ser muy breve.
- Evitará incluir mucho detalle.

Exactitud

La Exactitud, es esencial en todo Informe, no solamente en lo referente a cifras, sino en cuanto a hechos. El contenido del Informe debe estar sustentado en evidencias susceptibles de ser demostradas en cualquier circunstancia; por consiguiente el Informe no debe contener conceptos errados. Nuestra misión

respecto a la Exactitud, es presentar información digna de creencia y confiabilidad, es decir que no genere duda, porque si esto último ocurriera, el Informe perdería su validez y como consecuencia podría devenir en demérito para el profesional.

Concisión

El hecho de que un Informe sea Conciso, no significa que su contenido sea corto, lo que se quiere es que su contenido sea breve, ya que muchos informes pueden ser amplios.

El Informe Conciso no debe contener conceptos que no ayudan a entender el tema principal del informe, es decir, no debe incluir demasiado detalle que afecte el concepto principal del informe.

Los informes deben ser breves por lo siguiente:

- Su reparación es menos costosa.
- Los informes largos pueden ser algo complicados y difíciles de analizar, además por lo general no tienen una organización uniforme.
- La verborrea generalmente da énfasis a detalles sin mayor trascendencia.

Utilidad

El Informe es útil cuando informa lo que la empresa solicitó, es decir, si el contrato fue examinar el área de ventas, pues debemos informar sobre esa área, de tal manera que la empresa conozca la situación, los problemas, las conclusiones, recomendaciones y otros aspectos de interés. Esto es justamente lo que el informe debe satisfacer realmente para que la empresa pueda tomar decisiones adecuadas y, en consecuencia, se aprecie la utilidad del informe; sobre el particular, es bueno recalcar que toda deficiencia comentada, debe ir acompañada de su correspondiente conclusión(es) y recomendación(es).

Tono Constructivo

El Informe, debe tener un Tono Constructivo apropiado a la circunstancia para la cual fue solicitado, con esto queremos significar que, deben tomarse en consideración las virtudes de la cortesía y el respeto; además no deben menospreciarse los métodos de trabajo o cualquier accionar del cliente.

Deberá tenerse cuidado en seguir una misma forma de redacción a lo largo de todo el informe; generalmente se escribe en tercera persona; y los títulos o encabezamientos de las observaciones deben llamar la atención hacia una inmediata corrección.

Sustentación Adecuada

El Informe debe basarse en evidencias, las mismas que deben estar amparadas en documentos, pruebas u otros elementos de juicio objetivos, que permitan demostrar la validez de las observaciones; así mismo esa objetividad debe incluir una clara diferenciación entre lo que son: hechos, opiniones y, declaraciones.

Integridad

Además de las características o requisitos ya indicados, el informe debe ser Integral, es decir, no debe emitirse informes por separado, de otros especialistas; además debe contener todos los elementos o partes que lo integran, desde la introducción hasta las recomendaciones, con el fin de tener una información completa.

3.4.2 Plan de Redacción del informe

Es muy importante preparar un plan de redacción del informe; contemplando los temas e ideas principales que se harán mención.

No existe ningún problema en que talvez se deba suprimir, aumentar o modificar el orden de los temas propuestos ya que el plan es una guía que permite redactar el informe con orden, evita repetir aspectos ya comentados en otra sección del informe u omitir ciertos temas que siendo de suma importancia no se redactaron.

Las hojas de hallazgos permitirán preparara un plan de redacción del informe que en su versión final dará un valor agregado a su trabajo.

Se debe recordar que la información introductoria tiene por objeto orientar al lector respecto al contenido total del informe.

Respecto al orden de los capítulos, estos pueden presentarse en función de su importancia, la organización del plan puede contemplarse en función a sistemas lo que facilita la presentación del informe.

3.4.3 Desarrollo de Programa de Fase IV

Quito, 20 de Febrero de 2015

Señores:

Gerente General

CIA. COMFAST

De mis consideraciones.

He realizado una Auditoría Operativa de los procesos de Ventas y Distribución entre el período comprendido 1 de Enero del 2014 al 31 de Diciembre del 2014.

Dichos procesos son responsabilidad de la administración de la Compañía por ende nos remitimos solo al examen realizado.

Mi examen se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoría para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna. Además se ha tomado en cuenta la normativa legal presente relacionada con los procesos de ventas y distribución

De acuerdo a la naturaleza de mi información y del trabajo realizado, los resultados obtenidos de la Auditoría Operativa a los procesos de ventas y distribución de CIA. COMFAST, se presentan en el siguiente informe adjunto.

Dejo constancia de mi agradecimiento por la colaboración recibida del personal administrativo y su predisposición por mejorar la gestión, lo que compromete mi asesoría futura.

Atentamente:

Darwin Lascano.

CAPITULO I**AUDITORÍA DEL CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS DE
VENTAS Y DISTRIBUCIÓN****INFORMACIÓN INTRODUCTORIA****MOTIVO DEL EXAMEN**

La Auditoría Operativa efectuada a los Procesos de Ventas y Distribución de la Empresa “CIA. COMFAST.”, se realizará con la finalidad de determinar la eficiencia y eficacia de los procesos, así como también en cumplimiento al plan anual de actividades del 2014.

OBJETIVOS

- Determinar el grado de cumplimiento de reglamentos que rigen para el área de ventas y distribución.
- Determinar la eficiencia y eficacia de los procedimientos de Ventas y distribución de CIA. COMFAST
- Verificar los procedimientos de control interno establecidos para el área de ventas y distribución.
- Emitir conclusiones y recomendaciones relacionadas la administración del control, ejecución, y coordinación con el proceso de ventas y distribución.

ALCANCE

La Auditoría Operativa de los procesos de ventas y distribución, comprende la evaluación de los procedimientos efectuados para el control eficiente de los procesos de ventas y distribución, y la medición de objetivos y acciones estratégicas planteadas, correspondientes al periodo comprendido entre el 1 de enero 2014 a diciembre del 2014.

BASE LEGAL

La compañía CIA. COMFAST se constituyó mediante escritura pública de fecha veintiuno de julio de mil cuatro celebrada ante el Notario Público del cantón Lago Agrio, legalmente inscrita en el Registro de la Propiedad el diez de agosto de dos mil cinco.

CIA. COMFAST, es una compañía anónima constituida en la ciudad de Lago Agrio, República del Ecuador, mediante escritura pública otorgada ante el Notario, el veintiuno de julio dos mil cuatro, por lo que se regirá por la Ley de Compañías y demás leyes.

El domicilio principal de CIA. COMFAST es la ciudad de Lago Agrio.

El capital social autorizado de la compañía es de ciento cincuenta mil dólares americanos (USD \$150.000USD).

La inscripción en el Registro Único de Contribuyentes se efectuó el diez de septiembre de dos mil cinco, siendo la razón social CIA. COMFAST cuyo número de RUC es 1790263566001.

La base legal que servirá como criterio profesional en el desarrollo del presente examen es la siguiente:

- Ley de Compañías
- Código Tributario
- Normativa tributaria
- Manual de Distribución
- Manual de Ventas

OBJETIVOS DE LAS ÁREAS AUDITADAS

Ventas

- Superar el presupuesto de ventas en un 20% del año anterior, esto es \$180.000 respecto al 2013.
- Tener una cobertura de mercado del 80% en la zona nor- oriente del Ecuador.
- Asesorar al cliente de los productos que ofrece la Compañía.

Distribución

- Llegar al consumidor con un producto en buenas condiciones.
- Poner en el mercado el producto a tiempo.
- Tener rutas debidamente mapeada y estructurada.
- Ofrecer al cliente un servicio de calidad al entregar el producto.

CAPITULO II

RESULTADOS DEL EXAMEN

ÁREA DE VENTAS

La fuerza de ventas de CIA. COMFAST debe propender a mejorar el presupuesto de ventas asignado para los productos por parte de la gerencia.

Dentro de los objetivos del área de ventas y por ende de la empresa está estipulado cumplir con lo presupuestado, de modo que se incrementen las ventas a su vez los ingresos, hecho que no se está cumpliendo.

El incumplimiento de metas no permite abrir nuevos de mercado, incrementar ingresos, así como también permitimos el ingreso de la competencia.

La falta de control por parte de los supervisores se ha reflejado en el incumplimiento de objetivos, así como también la rotación de personal ha hecho que no permite que el vendedor maneje bien el sistema de ventas. A su vez la falta de comunicación de objetivos así como también la falta de comunicación de consecución de los mismos no permite tener un conocimiento amplio y exacto de los objetivos.

Conclusión:

El incumplimiento de objetivos se ve reflejado en los ingresos de la empresa, siendo para esta empresa, la parte fundamental del giro del negocio.

Recomendaciones:

Al Gerente General

1. Hará cumplir con los objetivos de la empresa que es el eje principal para seguir creciendo.
2. Disminuirán la rotación del personal de ventas ya que provoca debilidad al departamento.

A los Supervisores de ventas

3. Darán a conocer cuáles son los objetivos del área, y en sí, el plan estratégico de la empresa.

4. Controlarán las rutas visitadas por los supervisores para determinar si efectivamente se realizó la venta.
5. Emitirán un reporte mensual donde se detalle el producto que no ha cumplido con el presupuesto.
6. Realizarán la inducción al personal de ventas antes de ingresar formalmente a sus tareas

A los vendedores

7. Trabaja con responsabilidad, de modo que se cumpla con lo presupuestado lo que incrementara ingresos para la compañía por ende para él.

La atención al cliente merece optimizarse.

Al realizar una inadecuada atención con el cliente, es decir dar un mal servicio, el vendedor está incumpliendo con el manual de funciones relacionado al área de ventas, donde estipula que es función del vendedor ser cortés, amable, y aún más presentarse intachable ante el cliente.

Al otorgar un mal servicio al cliente, está resentando una mala imagen la empresa y por ende el cliente preferirá otros servicios ya que el cliente no se siente a gusto.

La falta una inducción adecuada, capacitación del servicio al cliente y control permanente influye para que el vendedor no actué de forma correcta con los clientes.

Conclusión:

La atención al cliente es la clave para atraer más mercados ya que viene como un valor agregado del producto, pero en CIA. COMFAST no se ejerce, a no ser que exista una presión por parte de jefes. Esto inadecuada atención hace el cliente no esté a gusto con el servicio que ofrece la empresa.

Recomendaciones:

Al Gerente General

8. Establecerá estrategias para que el servicio al cliente mejore, como el dar uniforme a los vendedores de manera que el cliente no se queje por su aspecto a su vez ayudando a la imagen corporativa de la empresa.
9. Implantará políticas para que exista una mejor atención al cliente y esta se vea reflejada en las ventas

A los Supervisores de ventas

10. Realizarán visitas inesperadas para verificar directamente como se está efectuando la atención al cliente.

11. Harán cumplir con las políticas establecidas por la gerencia.
12. Mantendrán una comunicación amplia para determinar el por qué no se dio una atención adecuadas.
13. Controlarán las rutas visitadas constantemente.
14. Emitirán informes donde se estipule novedades encontradas en las supervisiones realizadas.
15. Realizarán capacitaciones in situ, precisamente al momento que se detecta la novedad.

A los vendedores

16. Tendrán en cuenta que ser corteses, amables y aseados es propio de cada persona. Por lo que no hace falta que exista una persona para presionar en algo que vine como un principio y valor propio de cada persona.
17. Preguntar al cliente si está a gusto con su servicio.

El percheo de productos merece mejorar en todo sentido.

Dentro de las funciones de los vendedores y entregadores está “perchar el producto” o arreglar el producto que forma parte de la compañía. Hecho que se incumple con el manual de funciones del área de ventas.

La falta de percheo de productos no permite que el producto se visualice al público por ende que el consumidor final elija otro y no un producto de la empresa.

El percheo no se ejecuta o efectúa porque el vendedor o distribuidor no lo realiza sabiendo que es función del hacerlo. Este hecho se da porque no existe un control adecuado para determinar si se está cumpliendo con las funciones que le compete al vendedor.

Conclusión:

El percheo se lo realiza para que las marcas de los productos de la empresa estén siempre visibles a los consumidores sin embargo no se está realizando este proceso mismo que es función del vendedor.

Recomendaciones:

Al Gerente General

18. Hará cumplir con los procedimientos establecidos en el manual de funciones e implementará sanciones con el fin satisfacer los requerimientos del cliente por ende alcanzar objetivos en base al cumplimiento de funciones.

A los Supervisores de ventas

19. Efectuará un sistema de comunicación adecuado para determinar las razones por qué no realizan el percheo.

A los Vendedores

20. Comunicará los motivos porque no se realizó el percheo.

Lo vendedores deben ofertar toda la gama de los productos a los clientes.

Una de las principales funciones de los vendedores es indicar al cliente la variedad de productos que posee la empresa, el precio así como también las ofertas, promociones y descuentos de los mismos.

El no ofertar el producto provoca que los clientes no conozcan sobre las marcas de productos y sus descuentos, por lo que solo se rigen al mismo pedido siempre. Este hecho influye en las ventas ya que a menos oferta de productos habrá menos rotación.

La oferta de productos no se realiza porque el vendedor no posee un control por parte de sus superiores lo que hace que este solo tome el mismo pedido. A su vez, la falta de comunicación, inducción y capacitación influye para este hecho ya que impide que el vendedor tenga un amplio conocimiento de los productos.

Conclusión:

No existe un debido control así como también una adecuada comunicación en el área de ventas por lo que la empresa corre el riesgo de que la competencia ingrese.

Recomendaciones:

Al Gerente de Ventas

21. Incrementará los niveles de comunicación y coordinación en el área de ventas, con el objetivo de conocer todos motivos de incumplimiento permitiendo una toma de decisiones adecuada.

A los Supervisores de ventas

22. Informarán al personal de ventas las nuevas promociones, descuentos y productos con el objetivo mantener actualizados al personal y a su vez mantener al cliente informado al cliente.

23. Visitarán y supervisar las rutas asignadas para determinar si se efectúa la oferta de productos correctamente.

24. Emitirá informes donde se estipule novedades encontradas en las supervisiones realizadas.

A los Vendedores

25. Preguntarán constantemente a la Empresa qué descuentos existen para que de esta manera puedan ofertar el producto de forma adecuada a los clientes.

26. Reportarán las novedades al momento de la venta para que la gerencia actúe de forma inmediatamente.

Las promociones de los productos de CIA. COMFAST incrementan las compras de los clientes.

Según resolución de la gerencia las promociones tiene que ser entregadas a los clientes hecho que nos e está dando y por ende se está incumpliendo la disposición, ya que se están desviando de su entrega efectiva en el proceso de auto-venta.

El incumplimiento de la entrega efectiva de las promociones hace que el cliente no esté satisfecho con los beneficios que otorga la empresa por la venta de su producto. Esto implica que el cliente escoja productos que le beneficien más. En la falta de entrega juega también la imagen de la empresa ya que se ve como una compañía que solo quiere su beneficio a través de terceros.

El deficiente control interno en las rutas de venta incide en que las promociones no lleguen a su punto.

La inexistencia de control de facturas firmadas por los clientes certificando que en realidad llego el producto a sus manos, es el documento que habilita la ejecución de las promociones.

Conclusión:

La falta de control en la entrega de promociones impide que estas lleguen al cliente quedándose con los distribuidores.

Recomendaciones:

Al Gerente General

27. Difundirá las políticas de manejo de promociones y a su vez hará cumplir con las mismas permitiendo un adecuado uso de las mismas.

28. Pedir una copia de cédula de identidad al cliente que certifique que recibió el producto y exigir que las facturas estén con el recibido del cliente.

29. Sancionará a los vendedores que no entreguen el producto al cliente.

A los Supervisores de ventas

30. Cumplirán con los controles determinados por la gerencia siendo esta su función dentro del área de ventas.

31. Pedirán a los vendedores que las facturas lleguen con la firma original del cliente y su número de cedula.

32. Implantarán estrategias para que las promociones lleguen al cliente y no se desvíen a terceros.
33. Preguntarán al cliente si las promociones son entregadas satisfactoriamente caso contrario preguntar al distribuidor porque no se entregó, con el fin de tener un control en la entrega de promociones.
34. Emitirán informes donde se estipule novedades encontradas en las supervisiones realizadas.

ÁREA DISTRIBUCIÓN

Las bajas de producto por caducidad de CIA. COMFAST representan un alto porcentaje en base a las ventas mensuales, hecho que se da por el uso inapropiado del producto, existiendo una gran cantidad de cajas para dar de baja.

Dentro de las políticas de Empresa está disminuir los desperdicios la cual no se está cumpliendo, pues las bajas representan una pérdida para la empresa ya que existe un gran cantidad de producto por dar de baja.

La falta de control por parte de los bodegueros, cuidado por parte de los manipuladores, distribuidores y montacargas hace que el producto se maltrate, se dañe, etc. A su vez la falta de rotación del producto hace que este se caduque y se dé baja de los mismos.

Conclusión:

No existe control adecuado en el manejo de productos así como también en el cuidado de sacar los a la venta los productos que tienen la fecha más cerca de vencimiento.

Recomendaciones:

Al jefe de distribución

35. Hará cumplir con las políticas y objetivos de la empresa en base a un control riguroso de producto, de manera que se cumplirán los objetivos establecidos.

36. Pedirá justificaciones o respaldo para dar de baja en producto y en base a estos aprobar las mismas.

37. Sancionará a los responsables de daños en el producto con el objetivo de disminuir las pérdidas de producto para la empresa.

38. Determinará un porcentaje máximo de productos por dar de baja.

Al Coordinador de Distribución

39. Estará presente en el momento de dar de baja el producto para constatar si realmente se dieron de baja los productos así como también sus motivos. Al

respecto, será junto al bodeguero y un delegado de gerencia, quienes firmen el acta de destrucción.

Al Bodeguero

40. Revisará que el producto salga sin defectos de la empresa en el momento de la carga y el retorno del producto, en base a esto se emitirá un reporte con el objeto de que la gerencia tome decisiones.

Las rutas deben cubrirse a toda costa a fin de que el producto llegue al cliente.

La no cobertura de las rutas establecidas permite que los clientes por necesidad del producto dejen de comprar el producto de la Empresa y elija otro.

La imagen de la empresa ya que quedaría como una compañía que falla a los pedidos.

La falta de cobertura se da porque los distribuidores no están a gusto con esa ruta, se desvían de la ruta, no optimizan el tiempo y no alcanzan a cubrir toda la ruta, es decir, no existe control en la cobertura de los distribuidores.

Conclusión:

No existe control en las rutas de distribución de auto-venta por lo que no se cubren las rutas establecidas.

Recomendaciones:

Al jefe de distribución

41. Establecerá la estructura de las rutas con el objeto de mejorar las mismas, permitiendo una mejora en la distribución por ende una cobertura total de rutas.
42. Rotará las rutas a los distribuidores después de un tiempo determinado, sugiriendo sea de seis meses, para que todos conozcan el movimiento de las mismas.
43. Controlará la cobertura de las rutas con el objeto de alcanzar nuevos mercados y tener satisfecho al cliente.

Al Coordinador de Distribución

44. Supervisará si las rutas están siendo cubiertas completamente para determinar cuáles son las fallas y a su vez cambiar su estructura

Al bodeguero

45. Reportará los retornos para determinar las ventas y analizar la cobertura realizada y así poder determinar que ruta es la más deficiente.

3.5 FASE V

3.5.1 Monitoreo Estratégico de Recomendaciones

En vista de que la fase de monitoreo es una propuesta relativamente nueva se transcribe la propuesta de la Academia Mexicana de Auditoría Integral relacionado con esta fase, en sus tres subfases: diseño, implantación y evaluación.

1. Diseño:

El diseño consiste en elaborar un plan de trabajo que permita precisar los objetivos, el alcance y los resultados de lo que será necesario implantar de las recomendaciones del Informe de Auditoría conjuntamente con la organización, para que cada proyecto sea diseñado con la calidad requerida, en el tiempo y costo establecidos.

- Definición del líder y los miembros del equipo encargados de implantar la alternativa seleccionada.
- Designación de responsables en cada etapa o actividad.
- Programación de reuniones de evaluación.
- Implantación de cada una de las recomendaciones del Informe de Auditoría.

2. Implantación:

Programas de ejecución, presupuesto y equipos de trabajo.

- Elaboración del programa detallado de ejecución, con las actividades a llevarse a cabo.
- Preparación del presupuesto detallado incluyendo el requerimiento e los recursos materiales y humanos.
- Formación de los equipos de trabajo y los responsables por cada actividad.

Incluir programas de información y orientación sobre la naturaleza y propósito de las medidas que se van a implantar, para minimizar los obstáculos y las resistencias al cambio que se presenten a quienes se vean afectados por los nuevos sistemas de trabajo.

3. Evaluación:

Asegurar el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados para la implantación del proyecto.

A partir de las observaciones que se lleven a cabo durante un lapso responsable de operación del nuevo sistema, debe evaluarse la conveniencia de efectuar las modificaciones a cualquiera de los componentes del mismo.

La estrategia utilizada para el monitoreo de las recomendaciones

Se pueden considerar criterios como el siguiente:

- Monitoreo corporativo cuando las recomendaciones involucren al máximo ejecutivo, que por conveniencia debe siempre comprometer su situación.
- Monitoreo funcional en cuanto se vinculan los directores departamentales, que obligatoriamente se da en todos los casos.
- Monitoreo operativo en cuanto tiene que ver con niveles vinculados las operaciones (procesos).

Criterios que pueden contribuir para el monitoreo estratégico de recomendaciones se ejecute

1. Es importante que exista el total apoyo y compromiso de la administración para que las recomendaciones se implanten en la entidad.
2. Pueden establecerse índices para evaluar el avance en la implantación de las recomendaciones.
3. Las sesiones periódicas promovidas por la unidad responsable de la implantación o por la Auditoría, permitirán monitorear y ajustar las actividades y las metas.

4. Los resultados de las sesiones serán verificados en el campo, por el auditor a fin de validar los reportes de evaluación.

5. Se requiere: información, compromiso, disciplina y persistencia en la implantación de las recomendaciones, para lograr éxito en la tarea.

3.5.2 Definición de tiempos y presupuestos para recomendaciones

Cuadro N° 7: Definición de tiempos y presupuestos para recomendaciones

N°	SÍNTESIS DE RECOMENDACIONES	UNIDAD RESPONSABLE DE IMPLANTACIÓN	PLAZO	PRESUPUESTO	OBSERVACIONES
1	Cumplir con los objetivos de la empresa para seguir creciendo.	Gerencia General	2- 6 meses	A definir por la Gerencia	Se realizarán reuniones programadas para revisar estrategias y aumentar las ventas.
2	Disminuir la rotación del personal de ventas.	Gerencia General y Departamento de ventas.	N/A	N/A	Capacitación continua a los vendedores para reforzar su crecimiento en la empresa.
3	Controlar las rutas de ventas al cliente.	Departamento de ventas.	30 – 40 días	A definir por el personal recomendado.	Los supervisores realizaran controles cada semana.
4	Emitir un reporte mensual del producto que no cumple con el presupuesto.	Departamento de ventas.	30 días	A definir por el personal recomendado.	El reporte será revisado por el Gerente General.
5	Realizar la respectiva inducción al personal previa al inicio de sus tareas.	Gerencia General y Departamento de ventas.	30 días	A definir por la Gerencia	Se realizarán reuniones programadas con los nuevos miembros de la empresa.
6	Establecer estrategias para que el servicio al cliente mejore.	Gerencia General y Departamento de ventas.	30 - 40 días	A definir por el personal recomendado.	Se entregará uniformes a los empleados.
7	Realizar visitas inesperadas a los clientes.	Gerencia General y Departamento de ventas.	30 – 40 días	A definir por el personal recomendado.	Se realizaran entrevistas directamente a los clientes para corroborar que el servicio está mejorando.
8	Emitir informes donde se estipule las novedades encontradas en las visitas a los clientes.	Departamento de ventas.	30 días	A definir por el personal recomendado.	Las novedades serán revisadas por el Gerente General.

N°	SÍNTESIS DE RECOMENDACIONES	UNIDAD RESPONSABLE DE IMPLANTACIÓN	PLAZO	PRESUPUESTO	OBSERVACIONES
9	Realizar capacitaciones in situ al momento que se detecte la novedad.	Gerencia General y Departamento de ventas.	30 días	A definir por la Gerencia	Se realizarán capacitaciones con el personal involucrado.
10	Los vendedores deben ser corteses, amables y aseados.	Departamento de ventas.	30 días	A definir por la Gerencia	Mejorar los principios de cada persona.
11	El vendedor debe siempre preguntar al cliente si está a gusto con su servicio.	Departamento de ventas.	30 días	N/A	En las entrevistas a los clientes se verificará si los vendedores realizan esta recomendación.
12	Efectuar un sistema de comunicación adecuado para determinar porque los vendedores no perchean el producto.	Gerencia General y Departamento de ventas.	30 días	N/A	Hacer comprender a los vendedores que la atención mediante el percheo es muy importante.
13	Los vendedores deben comunicar los motivos de porque no se realizó el perchero de los productos.	Departamento de ventas.	30 días	N/A	N/A
14	Incrementar los niveles de comunicación y coordinación del área de ventas.	Gerencia General	30 – 60 días	A definir por la Gerencia	Conocer los motivos de incumplimiento para una toma de decisiones adecuada.
15	Los supervisores deben informar a los vendedores las nuevas promociones y descuentos de productos.	Departamento de ventas.	30 días	N/A	Mantener actualizados a los vendedores para que brinden una información correcta al cliente.
16	Los supervisores deben visitar las rutas y verificar que la oferta de productos.	Departamento de ventas.	30 días	A definir por la Gerencia	Se emitirán informes de lo encontrado en la supervisión.
17	Los vendedores deben consultar constantemente si hay cambio en las ofertas y promociones.	Departamento de ventas.	30 días	N/A	N/A

N°	SÍNTESIS DE RECOMENDACIONES	UNIDAD RESPONSABLE DE IMPLANTACIÓN	PLAZO	PRESUPUESTO	OBSERVACIONES
18	El Gerente difundirá políticas del manejo de promociones de productos.	Gerencia General	30 días	A definir por la Gerencia	Verificar que las políticas se cumplan por el personal involucrado.
19	Exigir que las facturas de los clientes se encuentren con el recibido del cliente.	Gerencia General	30 días	N/A	Copia de la cédula de identidad del cliente para certificar que recibió el producto.
20	Sancionar a los vendedores que no entreguen el producto promocionado al cliente.	Gerencia General	30 días	A definir por la Gerencia	Las sanciones se determinar en una reunión con toso el personal involucrado.
21	Cumplirán con los controles determinados por la gerencia.	Departamento de ventas.	60 días	N/A	Se definirá mediante reuniones las fechas de control de producto promocional.
22	Verificar que las facturas de promoción lleguen con la firma y cédula del cliente.	Departamento de ventas.	30 días	N/A	N/A
23	Los supervisores deben verificar que las promociones lleguen al cliente y no a terceros.	Departamento de ventas.	30 días	A definir por la Gerencia	Se comunicara directamente al Gerente en caso de que el producto promocional fue desviado por los vendedores.
24	Los supervisores se entrevistarán con el cliente para controlar el destino de las promociones.	Departamento de ventas.	30 días	A definir por la Gerencia	Se emitirán informes de lo encontrado en la entrevista.
25	El Gerente pedirá justificaciones o respaldos para las bajas de los productos.	Gerencia General	20 días	N/A	Con los respaldos, el gerente autorizará las respectivas bajas.
26	Sancionará a los responsables en caso de daño a los productos.	Gerencia General y Departamento de Distribución	30 días	N/A	La sanción aplica en caso de que los productos sean manejados de mala manera en la bodega.

Nº	SÍNTESIS DE RECOMENDACIONES	UNIDAD RESPONSABLE DE IMPLANTACIÓN	PLAZO	PRESUPUESTO	OBSERVACIONES
27	Determinará un porcentaje máximo de productos para dar de baja.	Gerencia General	2 – 3 meses	A definir por la Gerencia	Se realizaran análisis a los productos que se den de baja para fijar un porcentaje lo más exacto posible.
28	El coordinador de distribución debe estar presente en las bajas.	Departamento de Distribución	30 días	A definir por la Gerencia y el personal recomendado	El bodeguero y un delegado de la gerencia también deben firmar el acta de destrucción.
29	El bodeguero debe revisar que el producto salga sin defectos de la empresa al momento de su distribución.	Departamento de Distribución	20 días	N/A	Se emitirá un reporte diario de las novedades encontradas.
30	Se establecerá una correcta estructura de las rutas con el fin de cubrirlas en su totalidad.	Departamento de Distribución	6 meses	A definir por la Gerencia y el personal recomendado	La estructura será revisada y aprobada por gerencia General.
31	Se rotarán las rutas de los distribuidores después de un tiempo determinado.	Departamento de Distribución	6 meses	A definir por la Gerencia y el personal recomendado	Esto permitirá que los distribuidores conozcan a fondo todas las rutas de distribución de los productos.
32	Se realizaran supervisiones y controles con el objetivo de satisfacer al cliente y alcanzar nuevos.	Departamento de Distribución	6 meses	A definir por la Gerencia y el personal recomendado	En el caso de que se encuentren fallas se analizaran posibles cambios en la estructura de las rutas.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Darwin Lascano

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- CIA. COMFAST es una empresa que surge desde el 2005 con una venta y distribución muy tradicional que con el pasar el tiempo ha mejorado sus procesos, razón por la que sus productos se han dado conocer en el nor-oriente ecuatoriano.
- El área de Ventas de la empresa CIA. COMFAST es fundamental para el crecimiento de la misma, de esta área depende que los productos estén en el mercado, en algunos productos no mantiene controles en los procedimientos efectuados por los funcionarios.
- El área de distribución de CIA. COMFAST, es el complemento para la venta ya que a través de una flota de camiones el producto llega hasta el punto de venta, cliente o consumidor final, dicho proceso implica el manejo o manipuleo de producto, hecho que no se ha controlado existiendo un desvío de producto y a su vez pérdida del mismo implicando disminución de ingresos para la empresa.
- En la ejecución del examen de auditoría se determinó la no existencia de un control interno adecuado para los procesos de ventas y distribución lo que no permite la consecución de los objetivos de la empresa. A su vez la falta de

controles debilita a la empresa haciendo que la competencia aproveche esto e incorpore su producto en el mercado.

4.2 RECOMENDACIONES

- Aplicar y ejecutar todas las recomendaciones emitidas en el presente Informe de Auditoría, con el propósito de hacer más efectivos y eficientes los procesos de ventas y distribución y de esta manera alcanzar los objetivos de la empresa.

La empresa debe mantener en permanente control los procesos de la cada de valor de la empresa debido a que es la base fundamental para la consecución de objetivos.

- Responsabilizar al distribuidor del producto que sale de la empresa de manera que se asegurará la disminución de pérdidas de producto.
- Aplicar controles o exámenes especiales para mantener un control y a su vez tomar decisiones correctivas a tiempo.
- Incorporar una publicidad agresiva en la empresa CIA. COMFAST, la misma que facilitara las ventas de producto ya que estará enfocada al mercado meta de la empresa.
- Evitarse la baja de productos caducados porque inciden en la economía de la Empresa.

- Es hora de que la Empresa emita, difunda, implante y evalúe un Código de Ética.
- Excepto los cartones que se reciclan, los demás desechos son arrojados a la basura, lo que afecta al medio ambiente (ecología).

BIBLIOGRAFÍA

1. Brealey, R. y Myers, S. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. España: Mc Graw Hill. 2da Edición
2. Cápiro Won, Annia. (2005). *Análisis de la Eficacia de la Evaluación del Desempeño y la Gestión de Auditoría*. Universidad de Buenos Aires.
3. Castellanos, B. (1999). *La planificación del proceso investigativo*. Maestría en Ciencias de la Educación Superior. Selección de lecturas. Vice - Rectoría Docente, Universidad de Matanzas.
4. Cepeda Alonso, Gustavo. (1997). *Auditoría y Control Interno*. Colombia: McGraw Hill.
5. Código Tributario del Ecuador
6. Fonseca Borja, René. (2004). *Auditoría Interna: Un enfoque moderno de planificación, ejecución y control*. Guatemala: Artes Gráficas Acrópolis.
7. Franklin, Enrique B. (2008). *Auditoría Administrativa*. 1ra. Edición. México: McGraw Hill.
8. Gómez Morales, Ángel Segundo. (2006). *Auditoría operativa una auditoría con valor agregado para la calidad total*. Recuperado el 06 de Mayo del 2006. <http://www.gestiopolis.com/trabajos43/auditoria/auditoria2.sht>.
9. Instituto de Auditores Internos del Perú. (2014). "Marco Integrado COSO 2013". *Internal Auditor*. V. 206.
10. Ley de Régimen Tributario Interno del Ecuador.
11. Ley de Seguridad Social del Ecuador.
12. Mainez, Mariano. (2013). *Informe COSO – Control Interno en Organizaciones*. Recuperado en Febrero del 2013. <http://www.taringa.net/posts/economia-negocios/5884893/Informe-COSO---Control-Interno-en-Organizaciones.html>
13. Maldonado, Milton. (2012). *Auditoría de Gestión*. Ecuador: Cámara ecuatoriana del libro - Núcleo Pichincha.
14. Perel, Vicente L. (1971). *Organización y control de empresas*. Argentina: Editorial Macchi.

15. Pérez Hernández, Daniela. (2004). *Auditoría y el proceso de Control Interno*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
16. Ruseñas, Rubén. (2004). *Manual de Auditoría Interna y Operativa*. Argentina: Editorial Can.
17. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). <http://www.coso.org/>
18. Vega C., Julio. (2003). *Fundamento de Auditoría Administrativa*. México: Editorial Cangallo.
19. Villaroel, Efraín. (2007). *Auditoría Operativa y sus herramientas*. Universidad Central de Bolivia.
20. Whittington O., Ray y Kurt, Panny. (2005). *Principios de Auditoría*. México: McGraw Hill.

GLOSARIO

COIP: Código Orgánico Penal Integral.

EFS: Entidades Financieras Fiscalizadoras.

EPA: Firma Privada de Auditoría.

ISA: Instituciones Superiores de Control.

OSC: Organismos Superiores de Control.

Percheo: Ubicar los productos en una percha o mostrador.

Tone at the top: Es un término que se originó en el campo de la contabilidad y se utiliza para describir el clima ético general de la organización, según lo establecido por su consejo de administración, comité de Auditoría, y la alta dirección. Tener un tono en la parte superior se cree por expertos en ética de negocios para ayudar a prevenir el fraude y otras prácticas no éticas.