



**Facultad de Ciencias de la Administración**  
**Escuela de Contabilidad Superior**

“Auditoría de Gestión al Sistema de Ventas Intal Cía. Ltda.”

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en**  
**Contabilidad y Auditoría**

**Autoras:**

María Alejandra Alvarado Romero

María Gabriela Crespo Álvarez

**Director:**

Ing. Com. Genaro Peña Cordero

**Cuenca - Ecuador**

2016

## **DEDICATORIAS:**

Este trabajo de tesis, dedico con todo mi corazón a mis padres, hermanos y a todos mis familiares, a quienes les debo todo lo que tengo y me han apoyado incondicionalmente en derrotas y triunfos en el transcurso de cada año de mi carrera universitaria.

A todos mis compañeros y amigos, que han sido parte fundamental de todo este proceso de aprendizaje.

**María Alejandra Alvarado Romero**

El presente trabajo de titulación, lo dedicó a mis padres, hermanos y a todos mis seres queridos que han aportado con sus consejos, guía y apoyado para culminar mi carrera profesional.

A todos mis compañeros y amigos, que de una u otra forma, me acompañaron y han sido parte de este proceso educativo.

**María Gabriela Crespo Álvarez**

### **AGRADECIMIENTO:**

Queremos dejar constancia de nuestro agradecimiento, a todas las personas que han contribuido, en la tarea de revisar y crear este trabajo de Tesis.

Agradecemos a Dios, a nuestro Director de Tesis Ing. Genaro Peña, quién nos apoyó en la realización de este trabajo.

Agradecemos de manera especial a nuestros padres, que nos apoyaron para cumplir con esta importante meta

**María Alejandra**

**María Gabriela**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIAS: .....	II
AGRADECIMIENTO: .....	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	IV
ÍNDICE DE CUADROS.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS .....	VII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN .....	XI
CAPÍTULO I.....	1
INTAL Cía. Ltda. ....	1
1.1. Historia.....	1
1.2. Misión .....	2
1.3. Visión.....	2
1.4. Objetivos .....	2
1.5. Valores .....	2
1.5. Estructura Orgánica.....	3
1.6. Presupuesto .....	4
CAPÍTULO II .....	5
2.1. Auditoría de Gestión. ....	5
2.2. Objetivo de la Auditoría de Gestión.....	5
2.3. Técnicas de auditoría.....	6
2.4. Papeles de Trabajo. ....	7
2.5. Marcas de auditoria .....	8
2.6. Proceso de la auditoria de gestión.....	9

2.7. Fase I: Planificación .....	9
2.7.1. Planificación Preliminar .....	10
2.7.2. Planificación Específica .....	10
2.8. Fase II: Ejecución.....	11
2.9. Fase III: Conclusión .....	11
CAPÍTULO III:.....	11
3.1. Planificación Preliminar .....	12
3.1.1. Motivo del examen.....	12
3.1.2. Objetivo General .....	12
3.1.3. Alcance.....	12
3.1.4. Objetivos Particulares .....	13
3.1.5. Recursos .....	13
3.2. Plan Estratégico del examen .....	14
Intal Cía. Ltda.....	14
3.2.1. Origen o motivos del examen .....	15
3.2.2. Objetivo general .....	15
3.2.3. Alcance.....	15
3.3. Objetivos particulares.....	16
Proceso metodológico del examen al sistema de ventas.....	17
3.4. Planificación:.....	17
3.4.1. Planificación preliminar .....	17
3.4.2 Planificación específica.....	18
3.5. Ejecución.....	19
3.5. Conclusión .....	19
3.6. Plan de índices o referencia.....	23
3.7. Plan de marcas.....	23
3.8. Evaluación global del riesgo .....	24

3.7. Recursos .....	24
3.7.1. Recursos humanos.....	25
3.7.2. Recursos Materiales .....	25
3.7.3. Recursos Financieros .....	25
3.8. Fecha de Terminación .....	26
3.9. Aplicación de la Auditoria .....	26
3.9.1. Programa de Auditoría Interna.....	27
3.9.2. Reporte de Planificación Preliminar .....	32
3.9.3. Grado de confiabilidad de la información financiera, administrativa y de operación.....	44
3.9.4. “Complejidad y grado de dependencia” del sistema de información computarizado.....	45
3.9.5. Fase 2: planificación específica .....	48
3.9.6. Planificación específica.....	50
3.9.7. Evaluación del Control Interno .....	50
3.9.8. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA .....	61
3.9.9. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....	63
3.9.10. Informe Final.....	63
3.9.11. AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS .....	63
3.9.12. INFORME DE AUDITORÍA .....	63
3.9.12. CAPÍTULO I.....	65
3.9.13. Información introductoria .....	65
3.9.14. Origen o Motivos del Examen .....	65
3.9.15. Objetivo General .....	65
3.9.16. Alcance.....	65
3.9.17. Objetivos Particulares .....	65
3.9.18. Base Legal.....	66
3.9.17. Información referente a la entidad y al departamento auditado.....	67

3.9.18. Resultados del examen.....	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
Conclusiones: .....	82
Recomendaciones.....	83
BIBLIOGRAFÍA .....	84
ANEXOS: .....	85

### **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro Nro. 1: Índices o referencias .....	23
Cuadro Nro. 2: Plan de marcas .....	24
Cuadro Nro. 3: Recursos humanos.....	25
Cuadro Nro. 4: Recursos materiales.....	25
Cuadro Nro. 5: Recursos financieros .....	26
Cuadro Nro. 6: Cronograma de Trabajo .....	26
Cuadro Nro. 7: Programa Planificación preliminar .....	27
Cuadro Nro. 8: Estructura del sistema de ventas .....	35
Cuadro Nro. 9: Modelos y características de plantas.....	37
Cuadro Nro. 10: Proyección en ventas.....	42
Cuadro Nro. 11: Planificación Específica.....	48
Cuadro Nro. 12: Matriz evaluación específica de los componentes de control interno .....	57
Cuadro Nro. 13: Programa de auditoría interna Fase 3: Ejecución.....	61
Cuadro Nro. 14: Estructura del sistema de ventas .....	71

### **ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS**

Figura Nro. 1: Organigrama INTAL Cía. Ltda. ....	4
Figura Nro. 2: Organigrama Estructural INTAL Cía. Ltda.. .....	70
Gráfico Nro. 1: Diagrama de Flujo proceso de ventas de INTAL Cía. Ltda. ....	44

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de planificación preliminar .....	85
Anexo 2: Métodos de evaluación componentes de control interno .....	89
Anexo 3: Medición de riesgo .....	114
Anexo 4: Cuadros del Riesgo de Auditoría.....	116
Anexo 5: Flujograma sistema de ventas.....	120
Anexo 6: Procedimientos compuestos .....	121
Anexo 7: Comparativo .....	136
Anexo 8: Balance General .....	137
Anexo 9: Estudio de Resultados de Gestión de Ventas .....	139

## RESUMEN

Industrias Tecnológicas Álvarez INTAL Cía. Ltda., es una empresa ecuatoriana, situada en Cuenca, provincia del Azuay, actualmente una de las proveedoras de plantas de tratamiento de agua en el país. Su objetivo es integrar los procesos y operaciones del tratamiento de agua, a bajos costos de producción con un caudal de diseño acorde a las especificaciones técnicas; y así brindar agua de excelente calidad a los usuarios.

El desarrollo de la presente investigación, se fundamenta en la Auditoría de Gestión, enfocada al análisis, revisión y verificación del sistema de ventas de INTAL Cía. Ltda., con el propósito de medir los niveles de eficiencia y eficacia de tal manera que permita evidenciar los errores que se puedan encontrar en este sistema, así mismo promover las posibles mejoras para eliminar los errores.

**Palabras Clave:** Auditoría de gestión, Control Interno. Sistema de Ventas, INTAL Cía. Ltda.

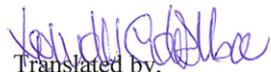
## ABSTRACT

*Alvarez INTAL Cia Ltda* Technology Industries is an Ecuadorian company located in Cuenca, Azuay Province, which is currently one of the suppliers of water treatment plants in the country. Its objective is to integrate water treatment processes and operations at low production costs, with a design flow according to technical specifications; and thus, provide excellent quality water to users.

The development of this research is based on Performance Auditing, focused on the analysis, review and verification of *INTAL. Cia Ltda* sales system, in order to measure levels of efficiency and effectiveness so that it will enable to uncover errors that can be found on this system, as well as promote possible improvements to eliminate errors.

**Keywords:** Performance Auditing, Internal Control, Sales System, *INTAL Cia. Ltda*.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## INTRODUCCIÓN

La investigación es la aplicación práctica de una “Auditoría de Gestión al Sistema de Ventas de Industrias Tecnológicas INTAL Cía. Ltda.” Para el período enero – diciembre 2015, ubicada en la ciudad de Cuenca

El Capítulo I, abarca el conocimiento de los Aspectos Generales de la empresa que incluye la base legal, los objetivos, el aspecto histórico y su estructura orgánica funcional.

El Capítulo III, contiene los fundamentos teóricos sobre la auditoría de gestión de acuerdo a cada una de sus fases: Planificación, Ejecución y Resultados.

El Capítulo III, contempla el Direccionamiento Estratégico de la empresa, se analiza la misión, visión, objetivos departamentales, políticas, estrategias, valores, principios de la organización y abarca el Análisis Situacional de la misma, en donde se plantea una descripción de los sistemas de ventas. Asimismo se contempla la Aplicación Práctica de la Auditoría de Gestión orientada a las áreas antes citadas. Se desarrollan todas las fases de auditoría y se emite el informe a la Gerencia.

Finalmente se encuentran las Conclusiones y Recomendaciones que son producto de haberse practicado el examen.

## CAPÍTULO I

### INTAL Cía. Ltda.

#### 1.1. Historia

A inicios del año 2000 ante una necesidad latente en el mercado ecuatoriano del tratamiento de agua, considerando que el 70% de la población carece de un buen plan de agua; y el 80% carece de un sistema de agua residual y mejora de la eficiencia de las plantas potabilizadoras, al Ing. Arnando Virgilio Álvarez Torres, empezó diseñando y fabricando módulos de sedimentación, que por algunos años fue el único producto de fabricación en línea, naciendo así la idea de elaborar plantas potabilizadoras de agua, evidenciando un déficit en el sistema de trazabilidad de aguas en el país.

Inició sus actividades construyendo plantas convencionales (Fabricadas en Hormigón) o los filtros lentos que lo fabricaba el ex-IEOS, en este momento se emprendió a diseñar un equipo compacto que pueda dar la tratabilidad al agua.

La primera venta fue a la empresa Metropolitana de Quito, la razón comercial de ese entonces fue Pablo Esteban Álvarez Willches, a partir de esta venta exitosa se empezó a comercializar a nivel nacional.

En el año 2005 nace como empresa Industrias Tecnológicas Álvarez Intal Cía. Ltda., hasta la fecha se ha logrado instalar más de 100 unidades de tratabilidad en todo el país, brindando agua de excelente calidad a más de 600.000 ecuatorianos con cobertura a las 24 provincias del país.

La empresa se encuentra ubicada en Cuenca, dedicada a la fabricación de: plantas potabilizadores de agua, plantas de tratamiento de aguas residuales, rellenos sanitarios, redes hidro sanitarias, reportencialización de plantas de agua convencional y productos.

En el país la tecnología anterior solo se basaba en el diseño de plantas de hormigón, la cual presentaba 3 debilidades: Alto riesgo en construcción, altos costos y áreas demasiado grandes para implementar el tratamiento.

Ahora Intal Cía. Ltda., fabrica plantas compactas no tradicionales con materiales como: acero inoxidable, el acero naval, y el PRFV (poliéster reforzado con fibra de vidrio).

## 1.2. Misión

Satisfacer las necesidades de agua potable de la población ecuatoriana, apoyando de esta manera su desparasitación y mejorando su sistema de vida, dotando de sistemas útiles de acuerdo a las necesidades encontradas.

## 1.3. Visión

Mejorar la salubridad, en beneficio de los sectores más vulnerables de la sociedad.

## 1.4. Objetivos

Integrar los procesos y operaciones del tratamiento de agua, de la manera más económica posible para que pueda proveer el caudal de diseño sin interrupción, satisfaciendo los requerimientos de calidad de agua potable. Por lo tanto, la planta debe tener máxima confiabilidad y flexibilidad, mínimos costos de operación y mantenimiento y tener solamente los controles e instrumentación indispensables.

## 1.5. Valores

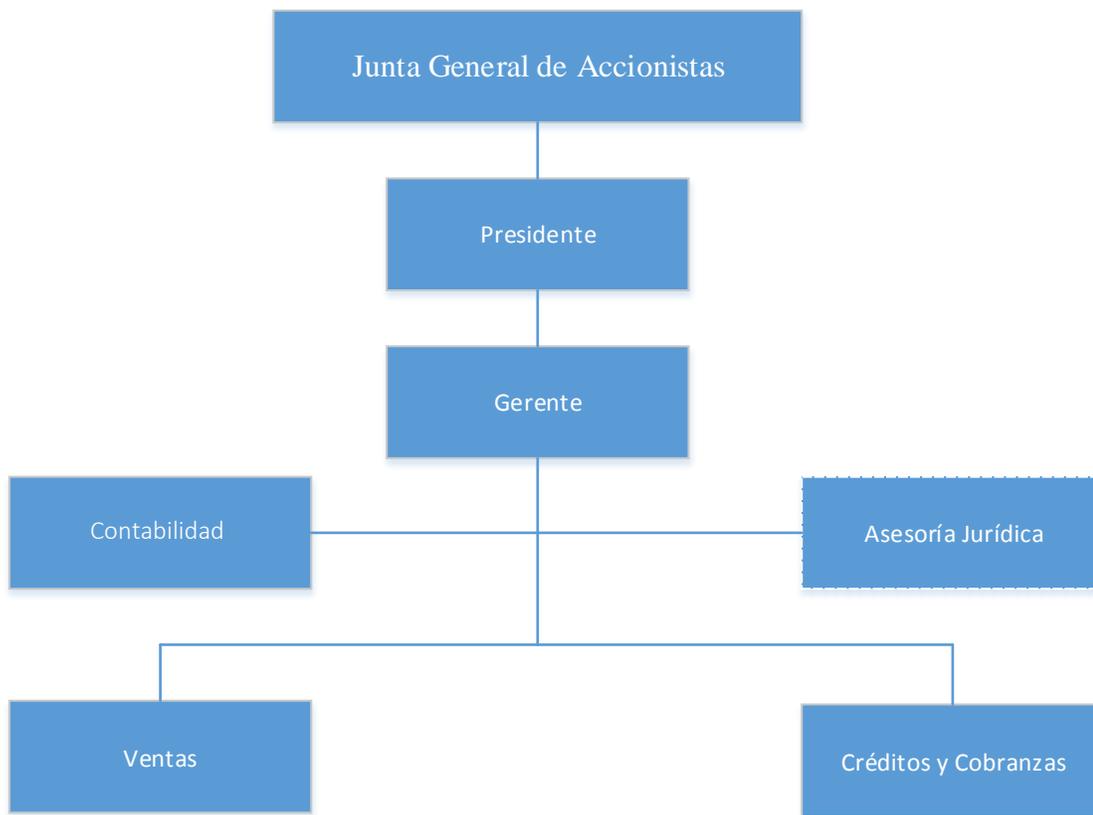
- **Calidad:** En todos los ámbitos de cada uno de los proyectos que realizamos.
- **Justicia:** Hacia nuestro personal, tanto en el trato como en la asignación de actividades a realizar, dependiendo éstas de la capacidad de cada uno de ellos.
- **Innovación:** Continua de nuestras estrategias y de nuestros métodos de trabajo.
- **Puntualidad:** En la entrega de los trabajos solicitados por nuestros clientes.
- **Comunicación:** Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.
- **Confianza:** En que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.

- **Compromiso:** Con nuestro clientes, al brindarles un servicios de calidad; con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal, y con el medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de éste.
- **Responsabilidad:** en lo que hacemos.
- **Honestidad:** con nuestra empresa, con los clientes y con nosotros mismos.
- **Respeto:** hacia nosotros mismos, con nuestros compañeros y nuestros clientes.
- **Trabajo en Equipo:** trabajando juntos, mano a mano para el logro de nuestros objetivos, y obtener un beneficio para todos. (INTAL Cía. Ltda, 2015)

### 1.5. Estructura Orgánica

INTAL Cía. Ltda., tiene una estructura organizacional acorde al tamaño y tipo de negocio, el cual proporciona un confiable control sobre sus operaciones. La entidad está organizada de la siguiente manera:

- Nivel Directivo: Junta General de Accionista. Es la encargada de conocer la marcha de la institución
- Nivel Ejecutivo: representado por el presidente y el gerente. A este nivel le corresponde tomar las decisiones, impartir instrucciones, controlar las actividades a otros niveles.
- Nivel de Auxiliar o apoyo: Conformado por asesoría jurídica, contabilidad. Le corresponde asesorar a los diferentes niveles en los ámbitos concernientes a la administración y funcionamiento de la entidad, en la entidad tenemos asesoría legal, asesoría financiera, auditorias.
- Nivel Operativo: Constituido por los diferentes departamentos de: ventas, créditos y cobranzas. A este nivel le corresponde la ejecución de las distintas funciones y operaciones de la empresa.



**Figura Nro. 1: Organigrama INTAL Cía. Ltda.**

**Fuente: INTAL Cía. Ltda.**

### **1.6. Presupuesto**

Respecto al presupuesto de ventas, es importante considerar que INTAL Cía. Ltda., no realiza negociaciones de acciones en mercados, debido a que es una compañía familiar que se encuentra financiada por capital propio del 100%; razón por la cual no existe un presupuesto de ventas definido, ya que la empresa no fabrica productos en serie.

### **1.7. Políticas**

La empresa no se basa en políticas empresariales, sino se rige en normas jurídicas generales:

- Régimen Tributario Interno
- Código del trabajo
- Ley de Patronos y Empleadores (IESS)
- Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2655:2012
- Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1 108:2011 cuarta revisión.
- 

## **CAPÍTULO II**

### **2.1. Auditoría de Gestión.**

MALDONADO (2006) define a la “Auditoría como el examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, efectuado con posterioridad a su ejecución, con el fin proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una empresa, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de recursos, para facilitar la toma de decisiones a los responsables y adoptar acciones correctivas y de mejora.”

La auditoría de gestión es un instrumento que ayuda a la gerencia a evaluar un sistema, efectuado por un grupo multidisciplinario que le permita medir el desempeño, la eficiencia, eficacia, economía y calidad del mismo, manejando el cumplimiento de normas éticas por el personal con el fin de emitir un informe profesional, obteniendo resultados que ayuden a recomendaciones para mejorar las operaciones evaluadas, utilizando razonablemente los recursos.

### **2.2. Objetivo de la Auditoría de Gestión.**

El Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (2002) señala que es propios de la auditoría de gestión [...] medir los resultados de las gestión y coadyuvar para alcanzar los objetivos y metas establecidas. La finalidad de la auditoría de gestión se enfoca a evaluar los fondos comunes que han sido utilizados con economía, eficiencia y eficacia; es decir proporciona análisis, valoraciones, recomendaciones, consejos e información relativa a las actividades evaluadas.

Los objetivos de la auditoría de gestión, conforme el Manual de Auditoría de Gestión de C. G. E., son:

- Promover la optimización de los niveles de eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de la gestión pública
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas
- Verificar el manejo eficiente de los recursos
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público
- Satisfacer las necesidades de la población.

### **2.3. Técnicas de auditoría.**

Las Técnicas de auditoría son aquellas herramientas que utiliza el auditor para obtener evidencia. Los organismos superiores de control y las contralorías de algunos países adoptaron y clasificaron las técnicas de la siguiente manera:

	Observación: establecer el desarrollo de una actividad.
	Comparación: relación dos o más objetos, hechos o magnitudes.
<b>Ocultar</b>	Revisión selectiva: separar mentalmente los asuntos que no son típicos o comunes.
	Rastreo: seguimiento de una actividad desde su inicio hasta su terminación.
<b>Verbal</b>	Indagación dialogo no planificado sobre temas específicos

	Análisis: descomponer el todo en sus elementos
<b>Escrita</b>	Conciliación: igualar dos conjuntos de datos, a fin de establecer un acuerdo, semejante o igual
	Confirmación: obtener información escrita de terceras personas
<b>Documental</b>	Computación: permite establecer la corrección matemática de cálculos
	Comprobación: determinar si los documentos que amparan un acto demuestran: autoridad, legalidad y propiedad e incertidumbre
	Certificación: información escrita de autoridad competente.
	Declaración: rendir testimonio ante autoridad competente.
	Encuesta: Aplicar preguntas con respuesta cerrada
<b>Otras</b>	Conferencia: Proceso en el que el auditor da a conocer los resultados preliminares de su examen.
	Síntoma: indicios de desviaciones.
	Entrevista: Sirve para obtener información de variedad naturaleza sobre aspectos de intereses para el auditor.
	Intuición: Sexto sentido (Secretaría de La Función Pública , 2013).

#### **2.4. Papeles de Trabajo.**

Los papeles de trabajo son un conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor, que respaldan debidamente la información, los resultados de las diversas pruebas, proporcionando evidencia.

Estos serán el enlace entre el trabajo de campo y el informe de la auditoría de gestión y, deberán contener la evidencia para apoyar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del informe.

Los Papeles de Trabajo deben elaborarse de acuerdo a las normas de calidad profesional y deben estar organizados y archivados adecuadamente para facilitar su localización. (Manual de auditoria de gestión. 2002).

### **Propósito de los papeles de trabajo**

El Manual de auditoria de gestión (2002) de la C. G. E., señala que los papeles de trabajo son:

- Facilita la preparación del informe.
- Registra los resultados alcanzados.
- Facilita las revisiones.
- Coordina y organiza las fases del trabajo.
- Mejora la calidad del examen.
- Ayuda al desarrollo profesional.
- Mantiene un registro de la información.
- Es una guía para análisis posteriores.
- Respalda el proceso judicial.

### **2.5. Marcas de auditoria**

Las marcas de auditoria son símbolos especiales creados y utilizados por el auditor para señalar el tipo de trabajo que ha realizado de manera que quede establecido el alcance del mismo.

Estas marcas tienen el propósito de ahorrar tiempo y espacio, con el fin de comprobar hechos, técnicas y procedimientos utilizados en la auditoria

Manual de auditoria de gestión (2002) sostiene que *“cuando el auditor trabaja sobre los elementos recibidos de la entidad, de terceros ajenos a la entidad y los confeccionados por él, no puede dejar constancia descriptiva de la tarea realizada al lado de cada importe, de cada saldo o de cualquier información, por cuanto implicaría una repetición*

*innecesaria, utilización de mayor tiempo, incremento de papeles de trabajo y se dificultaría cualquier revisión posterior”.*

## **2.6. Proceso de la auditoria de gestión**

El proceso de auditoria es un compromiso realizado por un auditor, en el que la entidad solicita la orden de trabajo, permitiendo realizar un examen seguro y confiable en el que conste:

- Objetivo
- Alcance
- Presupuesto y tiempo
- Instrucciones específicas

El proceso de la auditoria de gestión comprende tres fases

Fase I: Planeación

Fase II: Ejecución

Fase III: Conclusión

## **2.7. Fase I: Planificación**

“Consiste en orientar la revisión hacia objetivos establecidos, para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de la gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procesos de auditoria, los responsables y fecha de ejecución del examen: también debe preverse la determinación de los recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente los resultados de la auditoria esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la

entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados” (Manual de auditoria de gestión. 2002. Pág. 153).

### **2.7.1. Planificación Preliminar**

La planificación preliminar tiene como objetivo familiarizar al equipo de trabajo con el entorno de la entidad, de manera concreta con los procesos y procedimientos del sistema de ventas, permitiendo una adecuada planificación, ejecución y consecución de los resultados de auditoría.

El proceso de la planificación preliminar inicia con una orden de trabajo, se elabora una guía para la visita previa a las instalaciones de la empresa, con el fin de observar el desarrollo de las actividades y operaciones que se ejecutan en la misma, se aplica el respectivo programa de auditoría, terminando el proceso con un reporte de planificación preliminar que describirá el conocimiento detallado del examen de ventas, en el que se establecerán los componentes a ser evaluados en la planificación específica.

### **2.7.2. Planificación Específica**

En la planificación específica se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo, en base a la información obtenida durante la planificación preliminar, buscando la eficiente utilización de los recursos y el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.

**Para la empresa:**

El informe de evaluación de control interno del sistema de ventas permitirá seleccionar los procedimientos de auditorías a ser aplicados, que implementado con el asesoramiento del equipo mejorará la eficacia del mismo.

**Para el equipo:**

- Informe
- Matriz de calificación de riesgo de auditoría
- Plan de muestreo en el que se definirá las pruebas de cumplimiento.
- Programa detallado de la ejecución
- Papeles de trabajo.

**2.8. Fase II: Ejecución**

En esta fase se realizara la auditoría, donde se evidenciara los hallazgos y se obtiene certeza suficiente, competente y relevante de la gestión que realiza la entidad auditada, mediante la correcta aplicación de los programas definidos en la planificación específica para poder emitir las conclusiones y recomendaciones del informe.

**2.9. Fase III: Conclusión**

En esta última etapa se preparará un informe final que se presenta al Consejo Directivo de la empresa, el cual podrá tomar decisiones correctivas en caso de ser necesario. Para ello se comunicaran los resultados que incluyen las conclusiones y recomendaciones que ayuden a la gerencia a mejorar aquellas falencias internas que han sido detectadas en el sistema por el equipo de auditoría.

**CAPÍTULO III:**

**Auditoría de Gestión Aplicada al Sistema de Ventas de la Empresa “Industrias Tecnológicas Álvarez Intal Cía. Ltda.”**

**3.1. Planificación Preliminar**

**Orden de Trabajo N. 001**

**Fecha:** 06 de Mayo del 2015

**Asunto:** Examen al Sistema de Ventas de Industrias tecnológicas Álvarez INTAL Cía. Ltda.

**De:** Ing. Genaro Peña AUDITOR SUPERVISOR

**Para:** CPA. María Alejandra Alvarado AUDITOR JEFE DE EQUIPO

**3.1.1. Motivo del examen**

Auditoría de Gestión al Sistema de Ventas de Industrias Tecnológicas Álvarez INTAL Cía. Ltda., se realizara con solicitud de la gerencia mediante el oficio N°001 y como aplicación al trabajo de tesis para obtener el título de contador Público Auditor.

**3.1.2. Objetivo General**

Verificar que el sistema de ventas implementado por la empresa INTAL Cía. Ltda., cumpla con los niveles establecidos por la empresa, que permita a los clientes tener productos de calidad, satisfaciendo las necesidades de los mismos, en tiempos adecuados.

**3.1.3. Alcance**

En el examen del sistema de ventas estudiaremos los planes, programas, presupuestos, políticas y estrategias, estructura organizativa y funciones, procedimientos, personal, precios, coordinación, clientes, competencia y medidas de control.

#### **3.1.4. Objetivos Particulares**

- Verificar si los objetivos y metas de la empresa están acorde con los planes y programas planteados.
- Evaluar que el presupuesto realizado por el departamento de ventas este de acuerdo con el cumplimiento de metas planteadas por la empresa.
- Evaluar las estrategias planteadas por la empresa, en razón del cumplimiento de los objetivos administrativos planteados, su incidencia en los estándares de calidad; y, si estas están guiando la acción de ventas.
- Verificar que la estructura, organización y funciones del departamento de ventas responde a los objetivos del área.
- Verificar si los procedimientos facilitan la acción de ventas y definen los mecanismos que la empresa debe utilizar.
- Verificar la participación del área de ventas en la determinación de precios y si estos son razonables
- Verificar si la coordinación entre el departamento de ventas y los de: producción, créditos y cobranzas mejora las condiciones de ventas.
- Comprobar el tratamiento y las medidas implementadas por la empresa con relación a los clientes y su satisfacción.
- Evaluar los niveles de aceptación de la empresa en el mercado con relación a la competencia para maximizar las ventas proyectadas por la gerencia.
- Comprobar que las medidas de control aportan positivamente en la consecución de los objetivos y metas empresariales.

#### **3.1.5. Recursos**

Jefe de Equipo: Ma. Alejandra Alvarado.

Auditor: Ma. Gabriela Crespo.

La supervisión será ejecutada por el Ing. Genaro Peña

**Fecha de inicio:** 06 de mayo de 2015

**Fecha de culminación:** 6 de julio de 2015

---

**Jefe de auditoría**

**3.2. Plan Estratégico del examen**

**Intal Cía. Ltda.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL SISTEMA DE VENTAS DE  
LA EMPRESA “INDUSTRIAS TECNOLÓGICAS ÁLVAREZ INTAL CIA.  
LTDA.”**

**3.2.1. Origen o motivos del examen**

La auditoría de Gestión al sistema de ventas de Industrias Tecnológicas Álvarez INTAL Cía. Ltda., se realizará atendiendo la Orden de Trabajo No. 001 de fecha 06 de mayo del 2015 y por solicitud del gerente de la empresa y como requisito para cumplir con el trabajo de titulación, previo a obtener el título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría.

**3.2.2. Objetivo general**

Verificar que el sistema de ventas implementado por la empresa INTAL Cía. Ltda., este alcanzando los niveles establecidos por la empresa, satisfaciendo las necesidades de los clientes y ampliando su cobertura, bajo la normativa establecida por los organismos de control.

**3.2.3. Alcance**

Comprenderá el análisis de los planes y programas, presupuestos, políticas y estrategias, estructura organizativa, procedimientos de ventas, infraestructura, personal, precios, coordinación, clientes, competencia y medidas de control.

### **3.3. Objetivos particulares**

- Verificar si los objetivos y metas de la empresa están acorde con los planes y programas planteados.
- Evaluar que el presupuesto realizado por el departamento de ventas este de acuerdo con el cumplimiento de metas planteadas por la empresa.
- Evaluar las estrategias planteadas por la empresa, en razón del cumplimiento de los objetivos administrativos planteados, su incidencia en los estándares de calidad; y, si estas están guiando la acción de ventas.
- Verificar que la estructura, organización y funciones del departamento de ventas responde a los objetivos del área.
- Verificar si los procedimientos facilitan la acción de ventas y definen los mecanismos que la empresa debe utilizar.
- Evaluar que el personal este calificado y capacitado para desarrollar sus actividades dentro de las áreas del departamento de ventas.
- Verificar la participación del área de ventas en la determinación de precios y si estos son razonables
- Verificar si la coordinación entre el departamento de ventas y los de: producción, créditos y cobranzas mejora las condiciones de ventas.
- Comprobar el tratamiento y las medidas implementadas por la empresa con relación a los clientes y su satisfacción.
- Evaluar los niveles de aceptación de la empresa en el mercado con relación a la competencia para maximizar las ventas proyectadas por la gerencia.
- Comprobar que las medidas de control aportan positivamente en la consecución de los objetivos y metas empresariales.

## **Proceso metodológico del examen al sistema de ventas**

En el examen al Sistema de Ventas se va a utilizar el siguiente proceso metodológico:

### **3.4. Planificación:**

Esta primera fase del examen estará orientada a obtener un conocimiento acumulado del sistema de ventas y a evaluar su control interno y estará dividido en dos sub fases:

#### **3.4.1. Planificación preliminar**

##### **Objetivos:**

- Obtener y actualizar información y conocimientos al sistema de ventas.
- Familiarizar al equipo de trabajo con las actividades sustantivas o adjetivas del Sistema de Ventas
- Identificar con claridad los componentes a ser estudiados.

##### **Resultados**

- a) Reporte de planificación preliminar, el mismo que describirá el conocimiento detallado del sistema de ventas en lo relativo a su planificación, funciones y organización, personal que labora, base legal, etc.
  - En el reporte se debe referenciar la orden de trabajo previo, donde será aprobación del supervisor del examen para uso exclusivo del equipo de trabajo
- Conformación del archivo de papeles de trabajo del examen; que manejará el flujo de información y de documentos del examen y estará constituido por documentos o información elaborados y obtenidos por el auditor en el transcurso del examen, constituyen la base del análisis y permiten sustentar en

forma documentada la información hasta el momento de emitir el examen, se dividirá en dos archivos:

- **Archivo permanente;** contiene información institucional y particularmente del sistema objeto de estudio, que no varía o en mínima cantidad, de ser así tendrá que ser actualizada. El archivo permanente es el que sirve para este examen y para futuros exámenes. Dentro de la documentación a considerar es este archivo puede ser entre otros:
  - Manual de organización
  - Libro de actas
  - Organigrama
  
- **Archivo corriente;** contendrá los papeles de trabajo, los mismos que se obtendrán a través de la aplicación de pruebas y corresponden a la ejecución del trabajo, es decir sustentarán el dictamen, comentarios, conclusiones y recomendaciones emitidos en el informe. El archivo corriente es el que sirve para este examen y no para futuros exámenes.

### 3.4.2 Planificación específica

#### Objetivos:

- Evaluar el Sistema de Ventas por componentes
- Evaluar y calificar el riesgo de auditoría
- Identificar áreas críticas para ser examinadas
- Establecer el enfoque del examen de ventas

#### Resultados:

- **Para la empresa:** el informe de evaluación de control interno del sistema de ventas que implementado con el asesoramiento del equipo de trabajo permitirá mejorar la efectividad del sistema.

- **Para el equipo:**
  - Informe
  - Matriz de calificación de riesgo de auditoría
  - Plan de muestreo en el que se definirá las pruebas de cumplimiento.
  - Programa detallado de la ejecución
  - Papeles de trabajo.

### **3.5. Ejecución**

En esta fase estará dirigida a evaluar la eficiencia, eficacia y economía del sistema de ventas mediante la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría.

#### **Objetivos:**

- Aplicar las pruebas de auditoría de conformidad con el enfoque mediante técnicas, prácticas y procedimientos de auditoría.
- Identificar y desarrollar los hallazgos de auditoría.

#### **Resultados:**

- Hallazgos, que son la descripción lógica, completa, ordenada y descriptiva de las desviaciones establecidas por el auditor como producto de la aplicación de las pruebas selectivas con empleo de procedimientos o técnicas de auditoría.

Estos hallazgos deberán contener los siguientes atributos:

Condición; situación encontrada.

Criterio; lo que debería ser.

Causa; lo que representa para la empresa, si es posible en términos cuantitativos.

Efecto; por qué sucedió.

### **3.5. Conclusión**

La última etapa estará orientada a la presentación del informe final al Consejo Directivo de la empresa, el cual podrá tomar decisiones correctivas en caso de ser

necesario. Para ello se comunicaran los resultados que incluyen las conclusiones y recomendaciones que ayuden a la gerencia a mejorar aquellas falencias internas que han sido detectadas en el sistema por el equipo de auditoría.

**Objetivos:**

- Comunicar los resultados finales del examen
- Terminar el examen de auditoría.
- Entregar el informe de Auditoría de Gestión.

**Resultados:**

Informe; documento profesional que describe el producto terminado del trabajo realizado, para su entrega final debe seguirse el siguiente proceso:

- Redacción y consolidación del borrador del informe.
- Conferencia final en la que se da a conocer y discutir los resultados.
- Redacción final examen.
- Entrega del informe.

**Terminología o términos técnicos según Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas ( Instituto de Contabilidad y Auditoría, 2013).**

**Ingreso:** cantidades que recibe una empresa en términos monetarios por la venta de sus productos o servicios

**Análisis de ventas:** Estudio de las cifras de ventas con objeto de revisar, mejorar o corregir una situación de mercadeo. La información de ventas se desglosa en sus componentes individuales y se examinan en lo tocante a su relación con otros factores que operan dentro de la mezcla de mercadeo.

**Acuerdo de precios:** Convenio entre dos o más empresas sobre el precio que cobrarán por un producto.

**Administración de ventas:** Actividades del gerente de ventas y su personal fijo encaminadas a encontrar, conservar, motivar, dirigir, evaluar y regular los esfuerzos del personal de ventas.

**Crédito:** Expresión que se utiliza en la compra-venta de bienes y servicios que implica la entrega de los mismos en un momento y la de su precio en otro posterior, normalmente a 30, 60 y/o 90 días.

**Módulo de Sedimentación:** reemplazan las tradicionales placas planas de asbesto cemento, y son un sistema aplicable a plantas de tratamiento de todos los tamaños.

**Filtro ablandador:** Sustituye minerales duros como el calcio, magnesio, sílice por minerales suaves como el sodio a través de su carga eléctrica.

**Filtro de sílice:** Este sistemas elimina la turbidez, la materia orgánica y los sólidos suspendidos del agua.

**Filtro de absorción de olor, calor, sabor (filtro de carbón):** se utiliza en una filtración especial para efectuar la eliminación del olor, calor y sabor no característicos. Además retiene toxinas como pesticidas y fungicidas presentes en el agua.

**Canaleta parshall:** Equipo diseñado para verificar el caudal del afluente como también para lograr la mezcla rápida de químicos en el agua.

**Oxigenador:** este equipo está diseñado para aprovechar el oxígeno existente en el aire e inyectarlo en el agua a tratar, logrando puntos de saturación muy eficientes. Es ideal para el tratamiento de agua potable y residual, otra aplicación muy eficiente es para la dosificación de cualquier líquido (químicos) al agua a tratarse.

**Mezclados estático:** equipo diseñado para la mezcla de químicos en el agua a tratarse, permitiendo una homogenización instantánea a su diseño dinámico.

**Prueba de Jarras:** equipo diseñado para recrear a pequeña escala los procesos de coagulación y floculación que realizan las plantas de tratamiento de agua en tamaño normal.

### 3.6. Plan de índices o referencia

#### Cuadro Nro. 1: Índices o referencias

Fuente: Instituto de Contabilidad y Auditoría. (2013). Icac.meh.es. Obtenido de

Índice	Descripción
P	Planificación
PP	Planificación Preliminar
PP/P	Programa Planificación Preliminar
PPP	Planificación Preliminar Planes y Programas
PPE	Planificación Preliminar Políticas y Estrategias
PPBL	Planificación Preliminar Base legal
PPO	Planificación Preliminar Organización
PPTH	Planificación Preliminar Talento Humano
PPV	Planificación Preliminar Valores
PPC	Planificación Preliminar Clientes
PPCC	Planificación Preliminar Competencia
PPMC	Planificación Preliminar Medidas de Control
PE	Planificación Específica
PE/P	Programa Planificación Específica
PEAI	Planificación Específica Ambiente Interno
PER	Planificación Específica Riesgo
PEAC	Planificación Específica Act. De Control
PEIC	Planificación Específica Información y Com.
PEM	Planificación Específica Monitoreo
PERA	Planificación Específica Riesgo Auditoría
E	Ejecución
E/P	Programas Ejecución
EP	Evaluación Planificación
EO	Evaluación Operación
EG	Evaluación Gestión
EV	Evaluación Varios
C	Conclusión
CB	Conclusión Borrador
CI	Conclusión Informe

<http://www.icac.meh.es/NIAS/Glosario%20p%20def.pdf>

Elaborado por: Las Autoras

### 3.7. Plan de marcas

De igual manera se utilizarán marcas de auditoría, que son aquellos símbolos que describen un proceso realizado por el auditor en sus papeles de trabajo como alguna prueba o revisión efectuada.

**Cuadro Nro. 2: Plan de marcas**

<b>Marca</b>	<b>Descripción</b>
●	Proceso Revisado
£	Verificación Física
©	Objetivo Cumplido
€	Objetivo no alcanzado
√	Aprobado
⌘	Sin Autorización
‡	Evaluado
≠	Comprobado
℞	Sin registro
¥	Analizado
Â	Sin analizar
ℵ	Identificado

**Fuente:** Instituto de Contabilidad y Auditoría. (2013). Icac.meh.es. Obtenido de <http://www.icac.meh.es/NIAS/Glosario%20p%20def.pdf>

**Elaborado por:** Las Autoras

### 3.8. Evaluación global del riesgo

Dentro de nuestra evaluación global del riesgo hemos podido determinar que el sistema de ventas está vulnerable a ciertos riesgos como: fallas en la estructuración de los precios, seguimientos del producto y despachos sin ser facturados. No se efectúan seguimientos de los planes y programas de ventas. Todo este análisis nos conlleva a un riesgo inherente medio.

### 3.7. Recursos

### 3.7.1. Recursos humanos

**Cuadro Nro. 3: Recursos humanos**

<b>Equipo de trabajo</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Denominación</b>	<b>Días/Hombre</b>
Ma. Alejandra Alvarado	Jefe de equipo	30
Ma. Gabriela Crespo A.	Auditor	30

**Fuente:** Las Autoras

**Elaborado por:** Las Autoras

La supervisión será ejecutada por el Ing. Genaro Peña

### 3.7.2. Recursos Materiales

**Cuadro Nro. 4: Recursos materiales**

<b>Útiles de Oficina</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Resma de hojas
10	Esferos Azules
10	Carpetas
20	Separadores de Hojas
10	CD's
1	Tinta de impresora
5	Lápices Rojos
5	Borradores

**Fuente:** INTAL Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Las Autoras

### 3.7.3. Recursos Financieros

### Cuadro Nro. 5: Recursos financieros

Recursos Financieros	
Denominación	Costo
Alimentación	1.200,00
Transporte	720
Capacitación	1.800,00
	<b>\$ 3.720,00</b>

Fuente: INTAL Cía. Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

### 3.8. Fecha de Terminación

La duración del examen al Sistema de Ventas está planificado realizarlo en 66 días con el apoyo de 1 Auditor en jefe, 1 auditor y 1 supervisor

### Cuadro Nro. 6: Cronograma de Trabajo

Cronograma de Trabajo				
Planificación Proceso	Fase	Desarrollo	Comunicación de Resultados	Total Días
<b>Planificación</b>				26
<u>Preliminar</u>	12	17	9	
Supervisor	7			
Auditor	5			
<u>Especifica</u>	14			
Supervisor	8			
Auditor	6			
<b>Ejecución</b>	25	16	9	25
Supervisor	15			
Auditor	10			
<b>Conclusión</b>	15		15	15
Supervisor	8			
Auditor	7			
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>66</b>

Fecha de inicio: 06 de mayo de 2015

Fecha de culminación: 6 de julio de 2015

### 3.9. Aplicación de la Auditoria

### 3.9.1. Programa de Auditoría Interna

#### Fase 1: planificación preliminar

**EMPRESA:** Industrias Tecnológicas Álvarez INTAL CÍA. LTDA.

**Sistema:** Ventas.

**Fecha:** 06 de mayo del 2015.

#### Cuadro Nro. 7: Programa Planificación preliminar

Nro.	Objetivos y Procedimientos	Ref.	Realizado	Supervisado
1	<p><b>Objetivos:</b></p> <p>Obtener y actualizar información y conocimientos al sistema de ventas de Intal Cía. Ltda.</p> <p>Familiarizar al equipo de trabajo con las actividades sustantivas o adjetivas del Sistema de Ventas</p> <p>Identificar con claridad los componentes a ser estudiados.</p> <p><b>Procedimientos:</b></p> <p>Solicite al Jefe de ventas lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reglamento de ventas que permita conocer los objetivos y reglamentos, los procedimientos, unidades operativas responsables, resultados que se espera y la forma de presentarlos.</li><li>• Los informes de auditoría externa en donde:<ul style="list-style-type: none"><li>- Prepare un listado de recomendaciones</li><li>- Efectúe indagaciones sobre el cumplimiento.</li></ul></li></ul>			

2	<p>- Establezca efectos de la no aplicación</p> <p>Prepare un plan de reunión con el Gerente General para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Darle a conocer el inicio del examen</li> <li>▪ Darle a conocer los objetivos, resultados y fechas posibles de comunicación.</li> <li>▪ Solicitarle información relativa al área de ventas, como informes y problemas detectados en el área.</li> <li>▪ Investigar sobre el cumplimiento de las recomendaciones de exámenes anteriores.</li> <li>▪ Investigar sobre áreas de riesgo.</li> <li>▪ Solicitar apoyo para el examen y envío de comunicaciones para el área de Ventas.</li> </ul>			
3	<p>Prepare un plan de reunión con el Gerente de Ventas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Darle a conocer el inicio del examen.</li> <li>▪ Darle a conocer los objetivos que se pretenden alcanzar.</li> <li>▪ Indagarle sobre las posibles áreas de riesgo.</li> <li>▪ Solicitarle información complementaria</li> </ul>			
4	<p>Solicite al Gerente del Sistema de Ventas el manual orgánico funcional para conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura organizacional de la empresa</li> <li>▪ Relaciones de autoridad y responsabilidad.</li> <li>▪ Objetivos operativos del Sistema de Ventas.</li> <li>▪ Funciones y actividades del Sistema de Ventas.</li> </ul>			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura real del Sistema de Ventas.</li> </ul>			
5	<p>Solicite al Gerente de Recursos Humanos un listado de los trabajadores del área de ventas que contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombres completos del personal</li> <li>▪ Título del cargo</li> <li>▪ Descripción del cargo</li> <li>▪ Responsabilidades del ocupante del cargo.</li> <li>▪ Sanciones recibidas</li> <li>▪ Bonificaciones ganadas</li> </ul>			
6	<p>Solicite al Gerente del Sistema de Ventas el plan estratégico y el FODA, para conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del área.</li> <li>▪ Objetivos y metas a alcanzarse.</li> <li>▪ Políticas y estrategias usadas en el área.</li> </ul>			
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicadores de gestión.</li> </ul>			
8	<p>Visite las instalaciones y confirme con los responsables sobre los documentos normativos que se obtuvo en el P1 y documente y actualice la información.</p>			
9	<p>Consulta de documentación e información como actas de la junta de gerentes.</p>			
10	<p>Mediante visitas de observación haga un requerimiento para conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos de coordinación con las diferentes áreas de la empresa.</li> </ul>			
	<p>Solicite al Gerente de Ventas presupuestos aprobados para el</p>			

11	<p>periodo de estudio donde se pueda conocer y verificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecciones de Ventas</li> <li>• Nivel de cumplimiento del presupuesto</li> </ul>			
12	<p>Determine el grado de dependencia del sistema de ventas al sistema informático utilizado por la empresa para conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El procedimiento para ingresar información al sistema de la empresa.</li> <li>• La seguridad de los sistemas informáticos que garantizan el manejo de la información.</li> </ul>			
13	<p>Estudie el procedimiento para determinar el precio de venta.</p>			
14	<p>Visite la bodega de mercadería a fin de conocer su organización.</p> <p>Solicite al Gerente de Ventas las últimas investigaciones realizadas con respecto al mercado competitivo para conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como se encuentra posicionada la empresa dentro del mercado.</li> <li>• Cuáles son los mayores competidores dentro del mercado.</li> </ul>			
15	<p>Obtener de los archivos del departamento los listados de productos y precios de ventas, que incluyan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La marca registrada de cada producto</li> <li>• El tipo de producto y las características de cada uno.</li> </ul>			
16	<p>Analice el tipo de publicidad que utiliza la empresa y las promociones</p>			

	<p>aplicables a las ventas de cada periodo.</p> <p>Analice las situaciones económicas bajo las cuales se desenvuelve el departamento de ventas para conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efecto de condiciones económicas existentes para la comercialización de bienes.</li> <li>• Factores económicos específicos que afecten el manejo del departamento de ventas.</li> <li>• Cambio en los niveles de oferta y demanda de los bienes.</li> </ul>			
--	---	--	--	--

<p><b>Revisado por:</b></p> <p><b>Supervisado por:</b></p> <p><b>Fecha:</b></p>
---

**Fuente:** Las Autoras

**Elaborado por:** Las Autoras

Cuenca, 06 de mayo de 2015

## Intal Cía Ltda.

### 3.9.2. Reporte de Planificación Preliminar

#### Información y documentos

#### Documentación e información obtenida en la Planificación Preliminar

Índice	Descripción	Fuente de información
<b>PPE</b>	Plan estratégico de venta, Políticas y Estrategias	Documentos respaldo INTAL Entrevista Gerente
<b>PPBL</b>	Base Legal: reglamento de ventas,	Normativa Legal vigente Entrevista Gerente / Asesor Jurídico Revisión documental
<b>PPO</b>	Manual de organización	Entrevista Gerente
<b>PPC</b>	Planificación Preliminar Clientes	Entrevista Personal de ventas
<b>PPCC</b>	Planificación Preliminar Competencia	Entrevista Personal de ventas
<b>PPMC</b>	Planificación Preliminar Medidas de Control	Entrevista Personal Sistema de Ventas, Facturación y Contabilidad

#### Conocimiento del área a examinar

La empresa Industrias Tecnológicas Álvarez INTAL Cía. Ltda., fue establecida en mayo del 2005, se dedica al tratamiento de agua potable y residual, creada en base a una necesidad latente en el mercado ecuatoriano, ya que el 70% de la población carece de un buen plan de tratamiento de agua; y el 80% de la misma carece de un sistema de agua residual.

La matriz se encuentra ubicada en la parroquia de Ricaurte, ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. Cuenta con sucursales distribuidas en las regiones: Costa y Sierra.

Con profesionales de vasta experiencia en el manejo de tratamiento de agua, lo cual determina un servicio ágil y una responsable respuesta a las necesidades de sus clientes,

ofreciendo en todo momento una atención personalizada; cuya actuación busca el bienestar de los socios, sus comunidades y la sociedad en general.

### **Objetivo:**

El objetivo básico del diseño de una planta de tratamiento de agua es el de integrar los procesos y operaciones del tratamiento de la manera más económica posible, para proveer el caudal de diseño sin interrupción y pueda satisfacer los requerimientos de calidad del agua potable. Por lo tanto, la planta debe tener máxima confiabilidad y flexibilidad, mínimos costos de operación y mantenimiento; y, tener solamente los controles e instrumentación indispensables.

### **Principales Disposiciones Legales**

Todas las operaciones y actividades del sistema de ventas están regidas por las siguientes normas, leyes y reglamentos vigentes:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de Trabajo
- Régimen tributario interno.
- Servicio de Rentas Internas
- Ley de Patrones y Empleadores (IESS).
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI).

### **Estructura orgánica**

La estructura orgánica del sistema de ventas es la siguiente:

- Nivel administrativo: Jefe de ventas.
- Nivel de apoyo: contabilidad, servicios de apoyo.

Contabilidad: contador, contador auxiliar y recuperador de cartera.

Servicios de apoyo: chofer y mensajero

- Nivel Operativo: Bodega, producción, proyectos, ventas, técnico.

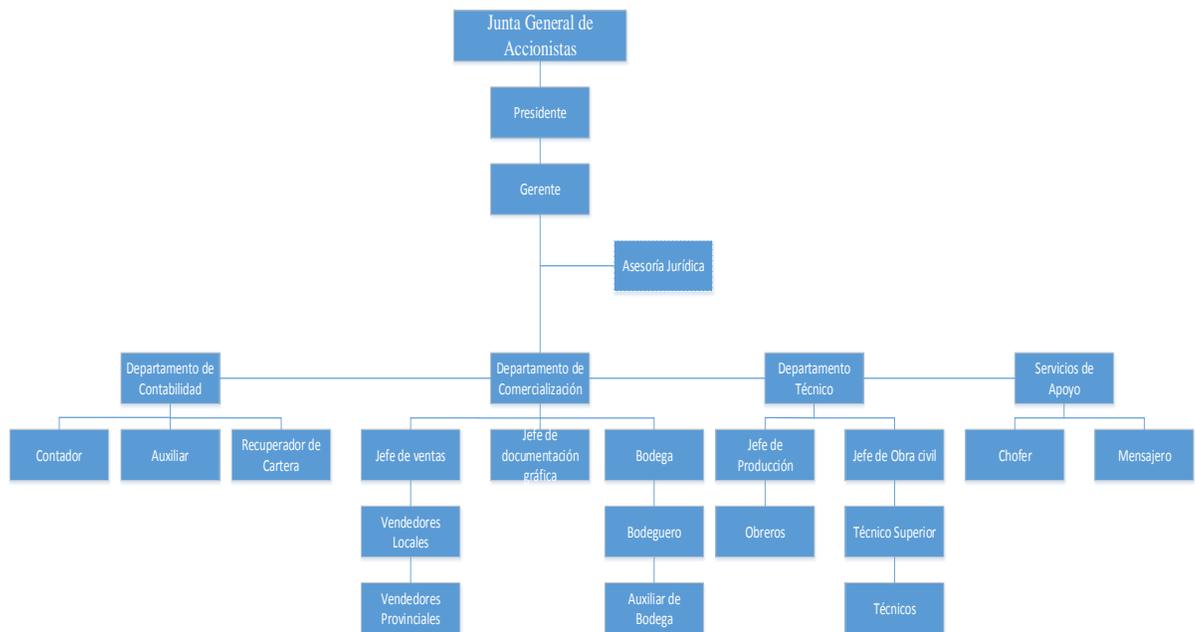
Bodega: Bodeguero y auxiliar de bodega

Producción: Jefe de producción y obreros

Proyectos: Jefe de documentación grafica

Ventas: Vendedores locales, vendedores por provincias.

Técnicos: Jefe de obra civil, técnico supervisor, técnicos



### Organigrama Estructural INTAL Cía. Ltda.

Fuente: INTAL Cía. Ltda.

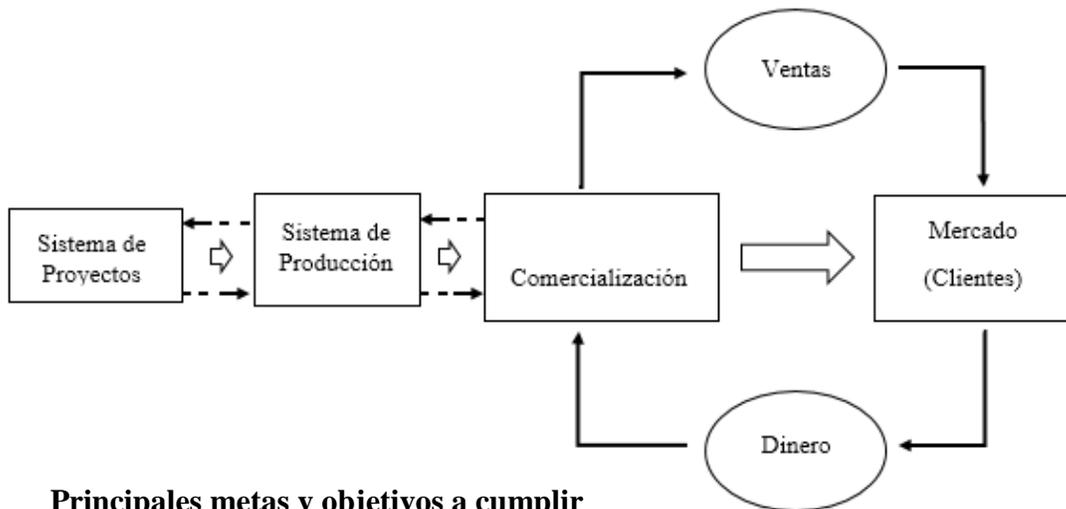
El personal que labora en el área de ventas cuenta con una distribución de la siguiente forma:

Lorena Tenorio	Jefe de Ventas
Cristina Tacuri	Vendedor local
Vinicio Chacho	Vendedor por provincias
Omar Astudillo	Vendedor por provincias
Rolando Álvarez	Jefe de producción
Juan Pulgarin	Jefe de proyectos
Pedro Reyes	Jefe de Obra civil
Galo Carpio	Jefe de Instalaciones
Cristian Cáceres	Técnico
Jaime Flores	Supervisor de Instalaciones
Patricio Pulgarin	Jefe de Planta

Ma. Elena Cornejo	Auxiliar Contable 1
Adrián Barba	Gerente de Bodega
Wilson Quito	Contadora
Gabriela Crespo	Auxiliar contable 2
Ma. Eulalia Álvarez	Recuperación de Cartera
Mauro Carmona	Ayudante

### Estructura del sistema de ventas

**Cuadro Nro. 8: Estructura del sistema de ventas**



### Principales metas y objetivos a cumplir

- Circulación real (unidades físicas y monetarias)
- - -→ Circulación de información

**Fuente:** Bueno. (2004). Blogsudima. Obtenido de <http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-6-el-sistema-de-comercializacion-de-la-empresa/1-concepto-y-estructura-del-sistema-de-comercializacion-direccion-del-marketin>

**Elaborado por:** La Autora

La principal actividad de la empresa es la venta de plantas potabilizadoras, con cobertura en todas las provincias del Ecuador.

Desde el inicio INTAL y hasta la fecha da cobertura a las 24 provincias en el país, y ha instalado más 90 planta dotando de agua a 600 plantas industriales.

En los últimos años se ha presentado un aumento de las ventas. Según el análisis esto se debe a que el Gobierno ecuatoriano, da énfasis al tema del agua potable en el país. Además el mercado se ha visto con la necesidad de purificar el agua. La gerencia junto con el Jefe de ventas y sus agentes, están tomando medidas para agrandar sus departamentos y lograr con existo sus proyectos, enfrentando cualquier tipo de amenaza como la presencia de nuevas industrias en el mercado.

El objetivo básico del diseño de una planta de tratamiento de agua es el de integrar los procesos y operaciones de la manera económica posible para que pueda proveer el caudal de diseño sin interrupción y pueda satisfacer los requerimientos de calidad del agua potable. Por lo tanto, la planta debe tener máxima confiabilidad y flexibilidad, mínimos costos de operación y mantenimiento y tener solamente los controles e instrumentación indispensables.

La publicidad se maneja generalmente a través de presentaciones en ferias y revistas.

El sistema de ventas sigue un procedimiento que se basa en generar la venta a través de los diferentes mecanismos que posee el sistema y gestionar la recuperación de cartera a través de cobranzas. Permitiendo que la empresa elevara sus ventas y cumplir con los objetivos.

Dentro de la empresa INTAL se produce y se comercializan los siguientes productos:

- Plantas Potabilizadoras de Agua
- Plantas Potabilizadoras de Agua Residual

INTAL no dispone de plantas genéricas, las plantas fabricadas obedecen a diseños específicos que se obtienen de las pruebas de tratabilidad para cada proyecto.

Las platas están fabricadas de acero naval, acero inoxidable o PRF (poliéster reforzado con fibra de vidrio) con tubería y accesorios de mejor calidad. Van asentadas en losas de hormigón reforzado de un espesor de 0.20m.

**Sus Procesos:**

1. Pre sedimentado primario
2. Regulación y control del caudal

3. Oxigenación.
4. Coagulación.
5. Aireación.
6. Mezcla lenta
7. Floculación.
8. Sedimentación
9. Desinsectación

**Cuadro Nro. 9: Modelos y características de plantas**

<b>Modelos de Plantas</b>				
<b>Capacidad de la Planta</b>	<b>M3/ Hora</b>	<b>M3/ Día</b>	<b>No. Habitantes abastecidos Consumo Promedio de 150 lts./ Día</b>	<b>Espacio físico a utilizarse para la instalación (medida en metros)</b>
0,5 lts / seg	1,8	43,2	288 habitantes	4,00 x 6,00
1 lts / seg	3,6	86,4	576 habitantes	4,00 x 6,00
2 lts / seg	7,2	172,8	1152 habitantes	7,60 x 4,70
3 lts / seg	10,8	259,2	1728 habitantes	7,60 x 4,70
5 lts / seg	18	432	2880 habitantes	7,60 x 6,20
7 lts / seg	25,2	604,8	4032 habitantes	9,10 x 6,20
12 lts / seg	43,2	1036,8	6912 habitantes	14,30 x 8,56
15 lts / seg	54	1296	8640 habitantes	14,30 x 8,56
25 lts / seg	90	2160	14400 habitantes	16,00 x 11,50
40 lts / seg	144	3456	23040 habitantes	28,00 x 12,00
60 lts / seg	216	5184	34560 habitantes	20,00 x 16,00
80 lts / seg	288	6912	46080 habitantes	30,00 x 20,00
100 lts / seg	360	8640	57600 habitantes	32,00 x 22,00

**Fuente:** INTAL Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Las Autoras

- Canaleta Parshall: Regulador de flujo mecánico, desfogo para lodos.
- Oxigenador: aprovecha el oxígeno existente en el aire e inyectarlo en el agua a tratar, logrando puntos de saturación muy eficientes.
- Mezcladores estáticos: Mezcla instantánea y homogénea de químicos con el agua.
- Módulos de sedimentación: Retiene la materia orgánica, la cual es consumida por la actividad microbiológica, oxidándola y degradándola, mejorando la eficiencia del sistema de tratamiento.

- Flacas de Floculación:
- Clorador: Sistema Hidráulico para dosificación de cloro utilizando Tabletas de Dicloro - Tricloro y/o Broquetas. Ayuda a que el cloro se vaya liberando controladamente sin apelmazamientos en la cámara.

### **Los Objetivos del sistema de ventas:**

#### **Objetivos**

- Obtener y actualizar información y conocimientos al sistema de ventas.
- Familiarizar al equipo de trabajo con las actividades sustantivas o adjetivas del Sistema de Ventas
- Identificar con claridad los componentes a ser estudiados.

### **Políticas y estrategias en el sistema de ventas.**

INTAL es una empresa que se encuentra bien posicionada dentro del mercado nacional y local, ya que produce obras que cuentan con gran aceptación. Estas son las principales políticas en el sistema de ventas:

- Toda venta efectuada gana comisión, siempre que exista un convenio firmado y/o documentado valido que demuestre la gestión del vendedor.
- Las comisiones serán calculadas del 2% por el valor total antes del IVA, se dividirá el valor del anticipo y al momento de la facturación.
- Los bonos serán pagados cuando se cumpla con las metas acuerdo, cobrando el total de la factura.

### **Análisis del FODA en el sistema de ventas de INTAL.**

El análisis del FODA es de gran ayuda en especial al momento de realizar una planificación estratégica, es fácil de aplicar es analítico y propositivo.

En vista que la empresa no cuenta con un FODA hemos visto la necesidad de crear uno que nos servirá para nuestro estudio.

#### **Fortalezas:**

- Infraestructura adecuada y moderada
- Buena calidad de materiales
- Productos de buena reputación

- Distribución a nivel nacional
- Tecnología de Punta.
- Servicios Post Venta.
- Se realiza análisis minuciosos y detallados de lugares, antes de la venta del producto
- Buen ambiente de trabajo y adecuado sistema de comunicación.
- Transparencia en las operaciones de crédito.

#### **Oportunidades:**

- Colocación de cartera.
- Aprovechamiento de tecnología.
- Gran demanda del mercado.
- Expansión de nuevos mercados.

#### **Debilidades:**

- Materia Prima escasa
- Mano de obra no calificada.
- Ingresos de productos extranjeros a menor precio y menor calidad.
- Menor costo e post venta.
- Poco mercado en ciudades principales del ecuador.

#### **Amenazas:**

- Incrementa la Competencia.
- Factor climático que provoca atrasos en instalaciones.
- Proveedores incumplidos.
- Nuevas políticas y leyes.
- Corrupción.

#### **Principales políticas de créditos, pagos y cobranzas.**

Industrias tecnológicas Álvarez INTAL Cía. Ltda. es una empresa que trabaja en su mayoría con el sector público, es por ello que sus proyectos constan con un anticipo al momento de la firma del contrato, este puede ser variado dependiendo del contrato o proyecto.

A la finalidad de la obra se procede a la facturación y al cobro del saldo.

Para todo el personal de ventas se crea un código único a nivel nacional que servirá para apoyar en cobranzas de Región Costa, Sierra y Oriente.

Las ventas no canceladas por un cliente al monto de su facturación, será necesario el apoyo de un vendedor seleccionado y el recuperador de cartera. Si no es posible el cobro de la misma se procederá con el trámite legal.

### **Ventajas al utilizar las plantas paquete INTAL Cía. Ltda.**

#### **Medio ambiente**

El impacto ambiental es 75% menor de lo que se hubiera obtenido con un sistema tradicional, (por los movimientos de tierras).

#### **Tiempo de entrega**

Con un sistema compacto, es el tiempo estimado de producción e instalación de una planta compacta es del 75% menor, con respecto a una planta tradicional (sin contar con las ampliaciones que siempre solicitan en obras civiles).

#### **Precio**

Nuestras plantas son más económicas que una planta de hormigón, el costo final corresponde a un 42% menos de lo que se hubiese precisado.

Un análisis de precios de plantas compactas similares, de procedencia Uruguay, Colombianas, Brasileñas y Americanas, se pudo evidenciar que las plantas INTAL cuestan hasta 3 veces menos.

#### **Precio de operación**

Al tener un sistema compacto con un tablero de control inteligente, el número de operadores disminuye a uno y por el diseño de sus componentes la cantidad de químico utilizable se reduce entre un 5 a un 20%.

#### **Ampliaciones**

Es caso de que la planta por circunstancias de crecimiento poblacional no tenga capacidad de abastecimiento, se puede colocar unidades en paralelo para incrementar su producción

### **Técnica**

El sistema de diseño permite trabajar con turbiedades altas > a 800 NTU (Estándar de turbidez), (en las plantas convencionales de obra civil, normalmente se debería suspender el proceso de potabilización en estas condiciones)

### **Mantenimiento**

El mantenimiento de las plantas compactas se reduce notablemente (casi exento de mantenimiento)

Para evacuación de lodos no es necesario el uso de personal, ya que por su diseño se utiliza la energía hidráulica para dicho trabajo.

### **Innovaciones**

INTAL tiene la opción de automatizar la operación y control de las plantas, con sistemas electrónicos computarizados a fin de manejar de manera remota, con indicadores de calidad, y ajustes automáticos en las dosificaciones de químicos, regulaciones de caudal y purgas de lodos.

### **Efectos Telúricos**

Las plantas por su construcción, no es susceptible a daños en caso de movimientos sísmicos.

### **Dosificación y seguridad química**

La dosificación de químicos para la floculización y desinfección, se detiene automáticamente al no detectar ingreso de agua o consumo de la misma, lo cual elimina el riesgo de dosificar químicos sin entrada de agua o no dosificar químicos con ingreso de agua.

### **Instalación**

La instalación y puesta en marcha de una unidad de 30 litros por segundo es de 8 días laborables, incluida las pruebas hidráulicas y dosificación de químicos, en las plantas de hormigón esta actividad toma aproximadamente 3 meses.

### **Repuestos**

Al ser producto de fabricación nacional, la disponibilidad de repuestos es permanente.

### **Asistencia técnica**

La empresa INTAL Cía. Ltda. Maneja un sistema de gestión de calidad, por tal motivo independientemente de que se termine la garantía solicitada por el municipio, se realiza trimestralmente un seguimiento de eficiencia de funcionamiento, y anualmente se realiza una visita a la obra.

De ser requerido asistencia o mantenimiento, en un plazo no mayor a 24 horas nuestro personal técnico o químico estará a su disposición.

Con el expuesto anteriormente usted se podrá dar cuenta que nuestras plantas son diseñadas exclusivamente para cada tipo de agua a tratar, con lo cual garantiza los la calidad del líquido a entregar (INTAL Cía. Ltda, 2015).

### **Proyección de ventas**

La empresa maneja una proyección del 21%, basándose en años anteriores donde se ha podido comprobar un crecimiento similar en las ventas

#### **Cuadro Nro. 10: Proyección en ventas**

<b>Años</b>	<b>Incremento</b>	<b>Ventas Anuales</b>
2013		2.686.738,00
2014	564.214,98	3.250.952,98
2015	682.700,13	3.933.653,11
2016	826.067,15	4.759.720,26
2017	999.541,25	5.759.261,51
2018	1.209.444,92	6.968.706,43

**Fuente:** INTAL Cía. Ltda.

**Elaborado por:** La Autora

### **Dependencia del Sistema informático**

El sistema Informativo que se utiliza es Sangacorp, fue adquirido al momento de iniciar la empresa como INTAL, diseñado para los movimientos de la empresa, es fácil de manejar ya que puede ser trabajado en diferentes plataformas, en red en tiempo real.

El sistema de ventas tiene un grado de dependencia del 75%, ya que de presentarse algún daño o inconveniente no se paraliza el trabajo, el sistema trabaja por vías telefónicas y visitas.

En la empresa existen 9 computadoras que pueden operar en red y en tiempo real.

### **Principales actividades, operaciones, instalaciones, metas y objetivos a cumplir.**

La principal actividad de la empresa es la venta de plantas potabilizadoras de agua, con cobertura en todo el país. Desde el inicio INTAL Cía. Ltda., hasta la fecha tiene cobertura a las 24 provincias en el país, ha instalado más 90 de sus plantas, en donde a través de varios procesos se transforma en agua apta para el consumo humano. La empresa ha instalado según sus registros 600 plantas industriales.

En los últimos años se registra un crecimiento en la venta de estas plantas. Según el análisis de sus propietarios; esto se debe a que el gobierno está dando énfasis al tema del agua potable en el Ecuador. Además las personas por el uso diario del líquido vital, han visto la necesidad de purificar el agua. La gerencia, junto con el jefe de ventas y sus agentes, están trabajando para extender la empresa, con el propósito de cumplir con las metas propuestas, enfrentando cualquier tipo de amenaza como la presencia de nuevas industrias en el mercado.

El objetivo básico del diseño de una planta de tratamiento de agua, es el integrar los procesos y operaciones del tratamiento optimizando recursos económicos que permitan en la parte técnica proveer el caudal de diseño sin interrupción; y, pueda satisfacer los requerimientos de calidad del agua potable. Por lo tanto, la planta debe tener máxima confiabilidad y flexibilidad, mínimos costos de operación y mantenimiento y tener solamente los controles e instrumentación indispensables.

La publicidad se maneja generalmente a través de presentaciones en ferias y revistas.

El sistema de ventas sigue un procedimiento que nace en generar la venta a través de los diferentes mecanismos que posee el sistema y gestionar la recuperación de cartera a través de cobranzas.

### **Principales políticas operativas, administrativas y financieras.**

Las principales políticas son:

INTAL Cía. Ltda., es una empresa que se encuentra posicionada dentro del mercado local y nacional, tomando en cuenta que ejecuta obras que cuentan con gran aceptación y con plantas de tratamiento de agua de excelente calidad. Estas son las principales políticas en el sistema de ventas:

- Toda venta efectuada gana comisión, siempre que exista un convenio firmado y/o documentado valido que demuestre la gestión del vendedor.
- Las comisiones serán calculadas con un porcentaje del 2% por el valor total antes del impuesto al valor agregado (IVA), se dividirá el valor del anticipo y al momento de la facturación.
- Los bonos serán pagados cuando se cumpla con las metas propuestas, cobrando el total de la factura.

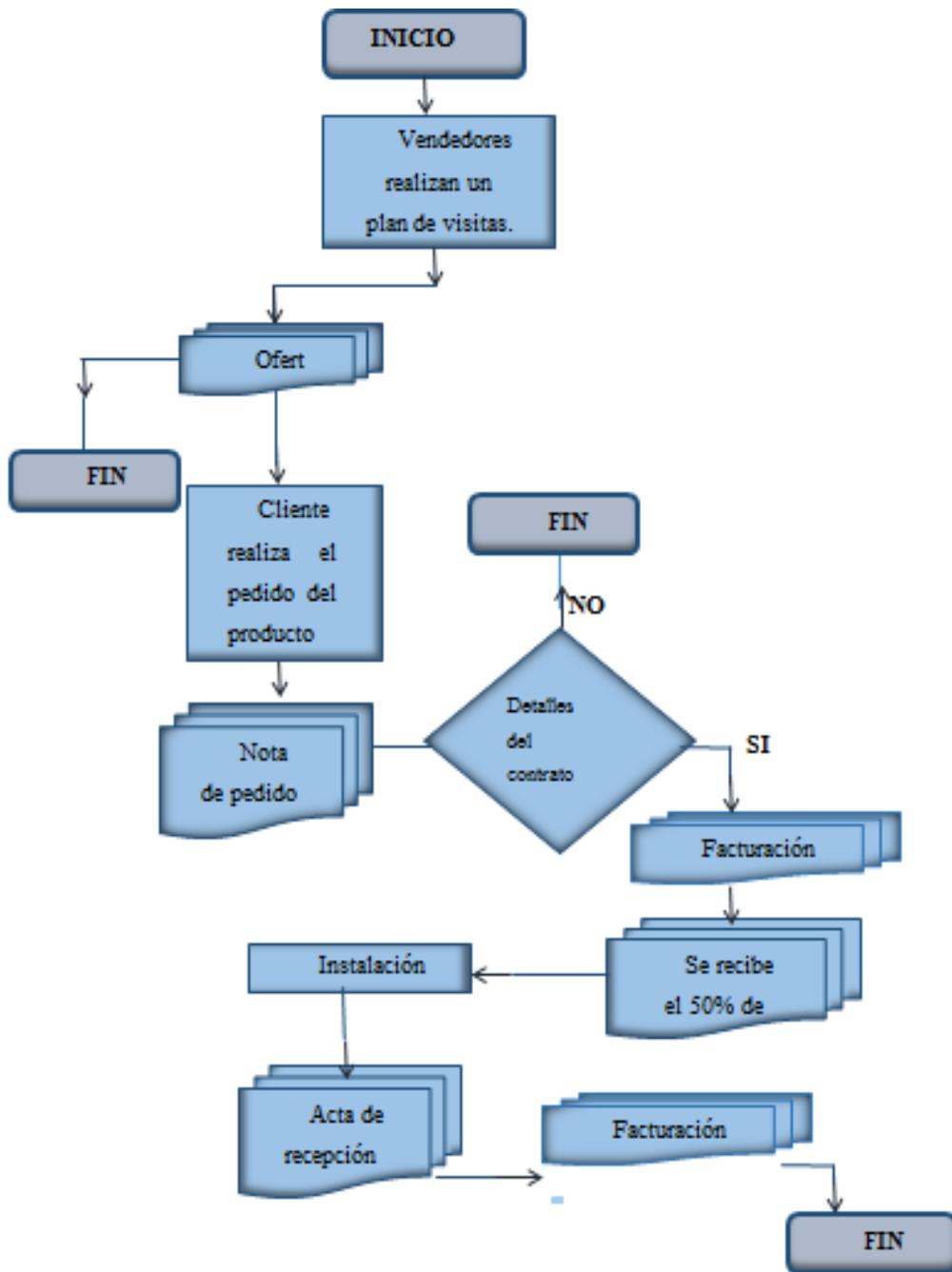
### **3.9.3. Grado de confiabilidad de la información financiera, administrativa y de operación.**

INTAL CÍA. LTDA se dedica a la venta de plantas potabilizadoras a mayores provincias del Ecuador.

El sistema de ventas sigue un procedimiento que se basa en generar la venta a través de los diferentes mecanismos que posee el sistema y gestionar la recuperación de cartera a través de cobranzas. Permitiendo que la empresa elevara sus ventas y cumplir con los objetivos.

A continuación se detalla un flujo grama en el que se indica de mejor manera el proceso de ventas de la empresa:

**Gráfico Nro. 1: Diagrama de Flujo proceso de ventas de INTAL Cía. Ltda**



Fuente: INTAL Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

### 3.9.4. “Complejidad y grado de dependencia” del sistema de información computarizado.

El sistema informático que utiliza la empresa es Sangacorp, el programa fue adquirido cuando se inició las actividades INTAL Cía. Ltda., diseñadas para los movimientos de la empresa, es amigable con el usuario ya que puede ser trabajado en diferentes plataformas por ejemplo en red y tiempo real.

El sistema de ventas tiene un grado de dependencia del 75%; considerando que de presentarse algún daño, no se paraliza el trabajo, el sistema se gestiona por vías telefónicas y visitas.

La empresa cuenta con 9 computadoras que operan en red y en tiempo real.

#### **Contador**

Windows 7

Intel Core i7

Memoria instalada (RAM) 8,00 GB

Tipo de sistema: Sistema operativo de 64 bits

#### **Jefe de ventas**

Windows 7

Intel Core i5

Memoria instalada (RAM) 4,00 GB

Tipo de sistema: Sistema operativo de 64 bits

#### **Vendedores (3)**

Windows 7

Intel Core i5

Memoria instalada (RAM) 4,00 GB

Tipo de sistema: Sistema operativo de 64 bits

#### **Secretaria**

Windows 7

Intel Core i5

Memoria instalada (RAM) 4,00 GB

Tipo de sistema: Sistema operativo de 64 bits

#### **Jefe de Producción**

Windows 7

Intel Core i5

Memoria instalada (RAM) 4,00 GB

Tipo de sistema: Sistema operativo de 64 bits

#### **Facturación**

Windows 7  
Intel Core i5  
Memoria instalada (RAM) 4,00 GB  
Tipo de sistema: Sistema operativo de 64 bits

El programa que maneja el sistema contable, opera los siguientes módulos:

**Módulo de Contabilidad.-** manejo de todo el sistema contable, conciliaciones, anexos, transacciones y balances.

**Módulo de Ventas.-** manejo de clientes, cobros, retenciones y notas de crédito.

**Módulo de Cuentas por Pagar.-** Manejo de proveedores, pagos y retenciones

## Programa de auditoría interna

### 3.9.5. Fase 2: planificación específica

**Empresa:** INTAL CÍA. LTDA

**Sistema:** Ventas.

**Fecha:** 06 de mayo de 2015

**Cuadro Nro. 11: Planificación Específica**

Nro.	Objetivos y Procedimientos	Ref.	Realizado	Supervisado
	<b>Objetivos:</b>			
	Evaluar la estructura del sistema de control interno con todos sus componentes			
	Evaluar y calificar el riesgo de auditoría			
	Identificar la áreas críticas a ser examinadas			
	Establecer el enfoque del examen			
	<b>Procedimientos</b>			
1	Realice una encuesta sobre el liderazgo que ejerce el Gerente General y el Gerente de Ventas y evalúe la información y controles aplicados dentro de sus actividades			
2	Determine los principales componentes a ser evaluados durante la planificación específica de la auditoría			
3	Analice la estructura organizacional, funcional, niveles jerárquicos y perfil competitivo del personal de ventas.			
4	Mediante la aplicación de un cuestionario integral evaluar los componentes del COSO.			
5	Mediante una encuesta verifique el nivel de cumplimiento de los valores establecidos por la empresa.			
6	Verifique el nivel de cumplimiento de los objetivos del sistema de ventas			

7	Revise aspectos importantes que permitan una comprensión del sistema que se utiliza para el registro de las operaciones.			
8	Mediante diagramas de flujo evalúe el proceso de venta, para lo cual efectúe el relevamiento correspondiente.			
9	Analice los riesgos inherentes existentes en relación con el ambiente de control de las principales actividades			
10	Resuma la información obtenida, analice y documente en la Matriz de Calificación de Riesgo, detallando cada uno de los procedimientos a seguir durante la ejecución.			
11	Elabore el informe de control interno			

**Fuente:** Las Autoras

**Elaborado por:** Las Autora

**3.9.6. Planificación específica**  
**3.9.7. Evaluación del Control Interno**

Cuenca, 14 de mayo de 2015

**Ing. Pablo Álvarez**

**Gerente General de Industrias Tecnológicas Álvarez INTAL Cía. Ltda.**

**Ciudad.-**

**De mis Consideraciones**

**Informe de Control Interno**

Como parte de la auditoría de gestión realizada al sistema de ventas de “INTAL Cía. Ltda.”, según orden de trabajo Nro. 001, se ha estudiado y evaluado el sistema de control interno de ventas con el propósito de evidenciar si se cumplen los objetivos previstos de la administración y se ejecuten con efectividad, eficiencia y economía. Los resultados se describen a continuación:

**Inexistencia de instrumento organizativo que direcciona las actividades de los empleados del departamento de ventas.**

Las buenas prácticas de administración determinan que una herramienta clave para orientar a un empleado sus tareas; sin embargo no existe un Manual de Funciones en ninguna de las áreas que conforman la empresa, las atribuciones y responsabilidades no están definidas en un documento que describa cada actividad, estas disposiciones se las da a conocer a los trabajadores de forma verbal, considerando que los trabajadores tienen conocimiento de las actividades que realizan en base a su experiencia, pero se podría exponerlos a que la falta de aclaración de funciones y responsabilidades motiven a ejercer otras, que ocasionen pérdida de tiempo.

### **Conclusión:**

La inexistencia de un Manual de Funciones para cada uno de los cargos que tiene la empresa, no permite a los empleados y trabajadores tener certeza de cuáles son sus responsabilidades, inobservando las buenas prácticas administrativas, debido a la falta de gestión del departamento administrativo para la estructuración del manual de función, lo que ha ocasionado que el personal de ventas no tenga claro sus atribuciones y nivel de autoridad, así como las características de sus actividades y carga laboral.

### **Recomendación**

#### **Al Jefe Administrativo**

Realizar el levantamiento de información, y posterior análisis para cada uno de los puestos existentes en la empresa, con el propósito de establecer las responsabilidades de cada uno de los empleados y trabajadores, puntualizar los perfiles del cargo que sirvan para orientar la contratación del personal, y establecer un adecuado plan de carrera acorde con las normas vigentes tanto internas como externas.

### **2.- Falta de un Plan Estratégico que permita la comunicación de políticas corporativas**

Inexistencia de un plan estratégico que apoye a una comunicación integral tanto interna como externa, que correlacione las ventas y el resto de áreas administrativas, la Gerencia no ha dado importancia a la estructura de un plan estratégico y a la comunicación interna y externa que deben tener sus colaboradores, como parte integral de las actividades para lograr los objetivos planteados. Al no contarlos proceso definidos y plasmados en un documento, el personal presenta datos incorrectos, lo que da como resultado que existan devoluciones de los documentos de venta y generando insatisfacción a los clientes, observando las buenas prácticas administrativas que la empresa debe manejar.

### **Conclusión:**

La falta de una planeación estratégica en la empresa, muestra el poco interés por parte de la Gerencia y la falta de coordinación con el resto de departamentos, lo que provoca que el sistema de ventas no esté articulado

**Recomendación:**

**Al Gerente**

Disponer al departamento administrativo, el levantamiento de información pertinente para la elaboración de un Plan Estratégico, que articule en un documento la Misión, Visión, Valores, Objetivos, Estrategias, Metas e indicadores de la empresa.

**3.- Contar con información idónea de las ventas evitara devoluciones por parte de los clientes, evitando retrasos y anulación de documentos.**

Las empresas deben tener articulada la comunicación entre áreas, se determinó a través de las entrevistas que el jefe de ventas carece de autonomía para la toma de decisiones, los vendedores no conocen sus funciones a desempeñar, situación que se presenta por la inexistencia de un proceso de control integral y evaluación de desempeño. La inexistencia de estos parámetros de control ha provocado que los vendedores no asuman la responsabilidad al momento de generar información para la toma de decisiones en el departamento de ventas, ocasionando este aspecto retrasos y devoluciones en documentos de ventas que provocan pérdidas económicas a la empresa.

**Conclusión:**

No se realiza una evaluación de desempeño a los empleados de la empresa, que permita evidenciar el grado de ocupación y responsabilidades en cada puesto de trabajo.

**Recomendación:**

**Al Jefe Administrativo**

Realizar una evaluación de desempeño y la división de atribuciones y responsabilidades entre los empleados del departamento de ventas, con el propósito de garantizar la fiabilidad de la información que se presenta y agilizar la toma de decisiones y procesos relacionados con el sistema de ventas.

**4.- No se aplican medidas correctivas cuando se presentan incumplimientos éticos.**

En base a las entrevistas realizadas al personal de ventas y a la documentación que sirvió como fuente de información del sistema de ventas de INTAL Cía. Ltda., se evidenció que la empresa no se aplican medidas correctivas cuando se dan incumplimientos por parte de los empleados. Las buenas prácticas administrativas, señalan que las empresas cuenten con directrices para manejar estas particularidades, que permitan realizar la gestión y tareas administrativas de mejor manera, los niveles operativos de la empresa, no han generado la necesidad de establecer lineamientos que orienten la gestión administrativa cuando se presenten novedades con los trabajadores. Esto ha provocado que los empleados actúen con irresponsabilidad y falta de compromiso con sus tareas asignadas.

**Conclusión:**

No se aplican medidas correctivas cuando se incurre en una falta ética por parte de los empleados y trabajadores de la empresa

**Recomendación:**

**Al Jefe Administrativo**

Promover la estructura y elaboración de un Reglamento Interno de Trabajo, con el propósito que se establezcan las reglas que regulen el funcionamiento de la empresa

## **5.- Falta de procedimientos de control para los riesgos identificados en el sistema de ventas**

La entrevista realiza al Gerente de la empresa y a los empleados del sistema de ventas se pudo verificar que no existen procedimientos de control de los riesgos, su determinación se la realiza a través de hechos apreciables, que a su percepción consideran pueden ocasionar cambios en el sistema de ventas; los procesos de control deben incluirse en una planificación integral en la empresa y cuente con una herramienta que garantice una apropiada evaluación de riesgos, en la que se incluyan procesos y actividades del área de ventas. Esta situación se presenta considerando que el sistema de ventas no cuenta con mecanismos e instrumentos que orienten a controlar los riesgos identificados de la empresa, provocando que al momento de identificar el riesgo, los colaboradores del sistema de ventas no puedan tomar medidas acertadas y puedan cometer algún error al tratar de corregirlo.

### **Conclusión:**

En el sistema de ventas no existe un mecanismo e instrumentos que orienten a controlar los riesgos identificados, provocando que las decisiones sean empíricas al momento de tratar de corregirlos.

### **Recomendación:**

#### **Al Jefe Administrativo**

Capacitar al personal del sistema de ventas sobre el riesgo, con el fin de que los empleados fortalezcan sus conocimientos respecto a esta temática, y puedan reconocerlos cuando estos se presenten y tomen las medidas correctivas de ser necesario.

## Intal Cía. Ltda.

### Evaluación y calificación del riesgo:

Para la evaluación y calificación se aplicaron cuestionarios que se aprobará el cumplimiento de los controles, el nivel de confianza y los riesgos de control e inherente se calificó de la siguiente manera:

Confiable (76-95)	<b>Confianza</b>
Aceptable (51-75)	
No Aceptable (15-50)	
Bajo (76-95)	<b>Riesgo</b>
Medio (51-75)	
Alto (15-50)	

Esto se ejecutara de la siguiente manera, por medio de objetivos y procedimientos a seguir.

La evaluación específica del control interno es la siguiente:

#### **Ambiente de Control**

- La organización no cuenta con un código de conducta, donde consten principios de integridad y valores éticos.
- No se realizan evaluaciones al personal, que permitan verificar el grado de desempeño en su puesto de trabajo.

#### **Evaluación de Riesgos**

- No se analiza los errores que pueden haber afectado perdidas de recursos, fallas en la información e incumplimientos legales.
- La empresa no analiza el impacto de posible riesgo al realizar cambios en el proceso de compra.

### **Actividades de Control**

- Los equipos, valores en tránsito y otros activos vulnerables no cuentan con seguro.
- La empresa no cuenta con una unidad de auditoría interna.

### **Información y Comunicación**

- Los empleados de menor nivel no pueden proponer cambios de rutinas que mejoren el desempeño.
- La información proporcionada no es correcta para los niveles de responsabilidad y autoridad asignados.

### **Supervisión y monitoreo**

- No se utilizan indicadores para detectar ineficiencias abusos o despilfarros.
- Los supervisores no comunican oportunamente las deficiencias detectadas en el funcionamiento de los componentes del control interno.

### **Identificación de Eventos**

- El departamento de ventas utiliza pocas técnicas para identificar acontecimientos que afecten al logro de los objetivos.
- Los grupos de trabajo elaboran un plan para contrarrestar los riesgos pero no comprueban si tal plan da resultados.

### **Respuesta a los Riesgos**

- No se priorizan los riesgos en base al producto entre la importancia relativa y la frecuencia de ocurrencia.
- No se conocen los controles que la empresa aplica en relación a los riesgos.

### **Establecimiento de Objetivos**

- Los objetivos fijados por el sistema de ventas son alcanzables y concuerdan con los objetivos planteados en la organización

## Departamento de ventas

### Matriz de evaluación específica de los componentes del control interno

**Nombre:** INTAL Cía. Ltda.

**Tipo de Auditoría:** Auditoría de Gestión al Sistema de Ventas

**Papel de Trabajo:** Evaluación del Control Interno

**Método:** Cuestionario

**Componente:** Calificación de Riesgos

**Cuadro Nro. 12: Matriz evaluación específica de los componentes de control interno**

Componentes	Factores de Riesgo	Estimaciones de Riesgo			Clases de Pruebas	Procedimientos de auditoría sugeridos	Valoración Porcentual		
		Inherente	De Control	Combinado			Inherente	De Control	Combinado
<b>Ambiente de Control</b>	La organización no cuenta con un código de conducta, donde consten principios de integridad y valores éticos. No se realizan evaluaciones al personal, que permitan verificar el grado de desempeño en su puesto de trabajo.		X		Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista al Gerente</li> <li>▪ Observación</li> <li>▪ Indagaciones al personal</li> <li>▪ Cuestionario</li> </ul>		74%	
<b>Establecimiento de Objetivos</b>	Los objetivos fijados por el sistema de ventas son alcanzables y concuerdan con	X			Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inspección</li> <li>▪ Entrevista al Gerente</li> </ul>		86%	

	los objetivos planteados en la organización					<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indagación al Jefe de Ventas,</li> <li>▪ Revisión documental</li> <li>▪ Cuestionario</li> </ul>			
<b>Identificación de Acontecimientos</b>	El departamento de ventas utiliza pocas técnicas para identificar acontecimientos que afecten al logro de los objetivos Los grupos de trabajo elaboran un plan para contrarrestar los riesgos pero no comprueban si tal plan da resultados			X	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indagación al Jefe de Ventas,</li> <li>▪ Revisión documental</li> <li>▪ Cuestionario</li> </ul>		60%	
<b>Evaluación de Riesgos</b>	No se analiza los errores que pueden haber afectado perdidas de recursos, fallas en la información e incumplimientos legales La empresa no analiza el impacto de posible riesgo al realizar cambios en el proceso de compra			X	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista al personal</li> <li>▪ Indagación al Gerente</li> <li>▪ Observación</li> <li>▪ Revisión documental</li> </ul>		70%	
<b>Respuesta a los Riesgos</b>	No se priorizan los riesgos en base al producto entre la importancia relativa y la frecuencia de ocurrencia. No se conocen los controles que la empresa aplica en relación a los riesgos.			X	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indagación al gerente</li> <li>▪ Observación</li> <li>▪ Revisión documental</li> </ul>		73%	

<b>Actividades de Control</b>	Los equipos, valores en tránsito y otros activos vulnerables no cuentas con seguro La empresa no cuenta con una unidad de auditoría interna		X		Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión documental</li> <li>▪ Observación</li> <li>▪ Indagación personal de ventas</li> <li>▪ Cuestionario</li> </ul>		58%	
<b>Supervisión</b>	No se utilizan indicadores para detectar ineficiencias abusos o despilfarros Los supervisores no comunican oportunamente las deficiencias detectadas en el funcionamiento de los componentes del control interno		X		Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observación</li> <li>▪ Indagación</li> <li>▪ Entrevista al Gerente</li> </ul>		73%	
<b>Información y Comunicación</b>	Los empleados de menor nivel no pueden proponer cambios de rutinas que mejoren el desempeño. La información proporcionada no es correcta para los niveles de responsabilidad y autoridad asignados	X			Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista al personal</li> <li>▪ Indagación al Gerente</li> <li>▪ Observación</li> </ul>		78%	

**Fuente:** Las Autoras

**Elaborado por:** Las Autoras

Para medir los niveles de riesgo de control y riesgo inherente utilizaremos la siguiente designación:

Nivel Alto: 70% - 100%

Nivel Medio 30% - 70%

Nivel Bajo 10% - 30%

Nivel Mínimo 0% - 10%

---

**Srta. María Alejandra Alvarado**

---

**Srta. María Gabriela Crespo**

### 3.9.8. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

#### PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA

##### FASE 3 EJECUCIÓN

**EMPRESA:** INTAL CÍA. LTDA.

**SISTEMA:** Ventas.

**FECHA:** 15 de abril de 2015

**Cuadro Nro. 13: Programa de auditoría interna Fase 3: Ejecución**

Nº	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	Ref.	Realizado	Supervisado
	<b>Objetivos</b>  Aplicar las pruebas de auditoria y procedimientos sobre las áreas críticas o de riesgo.  Evaluar la eficiencia, eficacia y economía del sistema de ventas de Intal Cía. Ltda.  Identificar y desarrollar los hallazgos de auditoria.  Concluir el trabajo de auditoria, elaborar el informe y preparación de la conferencia final.			
	<b>Procedimientos</b>  E1 Evalúe los presupuestos de ventas Verifique la relación de los objetivos y responsabilidades del personal			
	E2 Prepare estadísticas del comportamiento de las ventas e interprete sus resultados.			
	E3 Evalúe los informes de ventas considerando los programas parciales			
	E4 Mediante una encuesta evalúe el nivel de satisfacción de los clientes.			
	E5			

E6	Analice las devoluciones y descuentos en relación con las ventas para lo cual establezca una muestra según el nivel de riesgo.			
E7	Analice las ventas del período mediante el uso de indicadores de gestión.			
E8	Haga una relación entre ventas y el personal del área			

### FUENTES DE INFORMACIÓN

- 1.- Archivos y documentos de la empresa.
- 2.- Entrevistas, indagaciones al personal.

**Revisado por:**

**Supervisado por:**

**Fecha:**

**Fuente:** Las Autoras

**Elaborado por:** Las Autoras

### **3.9.9. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.9.10. Informe Final**

**INTAL CÍA. LTDA.**

#### **3.9.11. AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS**

#### **3.9.12. INFORME DE AUDITORÍA**

**CUENCA – ECUADOR**

Cuenca, 29 de mayo del 2015

**Ing. Pablo Álvarez**

**Gerente General de Industrias Tecnológicas Álvarez INTAL Cía. Ltda.**

**Ciudad.-**

De nuestras consideraciones:

Hemos realizado el examen de ventas de la empresa Intal Cía. Ltda. Los resultados de la gestión son resultados de la compañía. Nuestra responsabilidad es de presentar un informe en base al presente examen

El examen se desarrolló en base a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue posible, incluyéndose técnicas y metodologías de auditoría acorde a las circunstancias presentadas.

Por la naturaleza del examen de gestión presentada al examen de ventas, los resultados se presentan a continuación.

**Atentamente,**

---

**María Alejandra Alvarado Romero**

---

**María Gabriela Crespo Álvarez**

## **3.9.12. CAPÍTULO I**

### **3.9.13. Información introductoria**

#### **3.9.14. Origen o Motivos del Examen**

La auditoría de Gestión al sistema de ventas de Industrias Tecnológicas Álvarez INTAL Cía. Ltda., se realizará por haber recibido la Orden de Trabajo No. 001 de fecha 06 de mayo del 2015 y por solicitud del gerente de la empresa y como requisito para cumplir con el trabajo de titulación, previo a obtener el título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría.

#### **3.9.15. Objetivo General**

Verificar que el sistema de ventas implementado por la empresa INTAL Cía. Ltda., este alcanzando los niveles establecidos por la empresa, satisfaciendo las necesidades de los clientes y ampliando su cobertura, bajo la normativa establecida por los organismos de control.

#### **3.9.16. Alcance**

Comprenderá el análisis de los planes y programas, presupuestos, políticas y estrategias, estructura organizativa, procedimientos de ventas, infraestructura, personal, precios, coordinación, clientes, competencia y medidas de control.

#### **3.9.17. Objetivos Particulares**

- Verificar si los objetivos y metas de la empresa están acorde con los planes y programas planteados.
- Evaluar que el presupuesto realizado por el departamento de ventas este de acuerdo con el cumplimiento de metas planteadas por la empresa.
- Evaluar las estrategias planteadas por la empresa, en razón del cumplimiento de los objetivos administrativos planteados, su incidencia en los estándares de calidad; y, si estas están guiando la acción de ventas.

- Verificar que la estructura, organización y funciones del departamento de ventas responde a los objetivos del área.
- Verificar si los procedimientos facilitan la acción de ventas y definen los mecanismos que la empresa debe utilizar.
- Evaluar que el personal este calificado y capacitado para desarrollar sus actividades dentro de las áreas del departamento de ventas.
- Verificar la participación del área de ventas en la determinación de precios y si estos son razonables
- Verificar si la coordinación entre el departamento de ventas y los de: producción, créditos y cobranzas mejora las condiciones de ventas.
- Comprobar el tratamiento y las medidas implementadas por la empresa con relación a los clientes y su satisfacción.
- Evaluar los niveles de aceptación de la empresa en el mercado con relación a la competencia para maximizar las ventas proyectadas por la gerencia.
- Comprobar que las medidas de control aportan positivamente en la consecución de los objetivos y metas empresariales.

### **3.9.18. Base Legal**

La empresa Industrias Tecnológicas Álvarez INTAL Cía. Ltda., fue establecida en mayo del 2005, se dedica al tratamiento de agua potable y residual, creada en base a una necesidad latente en el mercado ecuatoriano, ya que el 70% de la población carece de un buen plan de tratamiento de agua; y; el 80% de la misma carece de un sistema de agua residual.

La matriz se encuentra ubicada en la parroquia de Ricaurte, ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. Cuenta con sucursales distribuidas en las regiones: Costa y Sierra.

Cuenta con profesionales de vasta experiencia en el manejo de tratamiento de agua, lo cual determina un servicio ágil y una responsable respuesta a las necesidades de sus clientes, ofreciendo en todo momento una atención personalizada; cuya actuación busca el bienestar de los socios, sus comunidades y la sociedad en general.

Todas las operaciones y actividades del sistema de ventas están regidas por las siguientes normas, leyes y reglamentos vigentes:

- Régimen tributario interno.
- Código de trabajo.
- Ley de patrones y empleadores (IESS).
- La ley orgánica de régimen tributario interno (LORTI).
- Constitución de la República del Ecuador.
- Servicio de rentas Internas.

### **3.9.17. Información referente a la entidad y al departamento auditado**

#### **Industrias tecnológicas Álvarez Intal Cía. Ltda.**

A inicios del año 2000 ante una necesidad latente en el mercado ecuatoriano del tratamiento de agua, considerando que el 70% de la población carece de un buen plan de este líquido vital; y el 80% carece de un sistema de agua residual y mejora de la eficiencia de las plantas potabilizadoras. El Ing. Arnando Virgilio Álvarez Torres, empezó diseñando y fabricando módulos de sedimentación, que por algunos años fue el único producto de fabricación en línea, naciendo así la idea de elaborar las plantas potabilizadoras de agua, evidenciando un déficit en el sistema de tratabilidad de aguas en el país.

Inició sus actividades construyendo plantas convencionales (Fabricadas en Hormigón) o los filtros lentos que lo fabricaba el ex-IEOS, en este momento se emprendió a diseñar un equipo compacto que pueda dar la tratabilidad al agua.

La primera venta fue a la empresa Metropolitana de Quito, la razón comercial de ese entonces fue Pablo Esteban Álvarez Willches, a partir de esta venta exitosa se empezó a comercializar a nivel nacional.

En el año 2005 nace como empresa Industrias Tecnológicas Álvarez INTAL Cía. Ltda., hasta la fecha se ha logrado instalar más de 100 unidades de tratabilidad en todo

el país, brindando agua de excelente calidad a más de 600.000 ecuatorianos con cobertura en las 24 provincias del país.

La empresa está ubicada en la ciudad de Cuenca, dedicada a la fabricación de: plantas potabilizadores de agua, plantas de tratamiento de aguas residuales, rellenos sanitarios, redes hidro sanitarias, reportencialización de plantas de agua convencional y productos.

En el país la tecnología anterior solo se basaba en el diseño de plantas de hormigón, la cual presentaba 3 debilidades: Alto riesgo en construcción, altos costos y áreas demasiado grandes para implementar el tratamiento.

Ahora Intal Cía. Ltda., fabrica plantas compactas no tradicionales con materiales como: acero inoxidable, el acero naval, y el PRFV (poliéster reforzado con fibra de vidrio).

### **Misión**

Satisfacer las necesidades de agua potable de la población ecuatoriana, apoyando de esta manera su desparasitación y mejorando su sistema de vida, dotando de sistemas útiles de acuerdo a las necesidades encontradas.

### **Visión**

Mejorar la salubridad, en beneficio de los sectores más vulnerables de la sociedad.

### **Objetivos**

- Desarrollar planta de procesamiento de agua potable, para dotar de este líquido vital con calidad a la ciudadanía.
- Establecer procesos de gestión que permitan fortalecer la empresa
- Mantener la honestidad en la gestión que realiza la empresa

### **Estructura Organizativa**

La estructura orgánica del sistema de la empresa y del Departamento de Ventas es la siguiente:

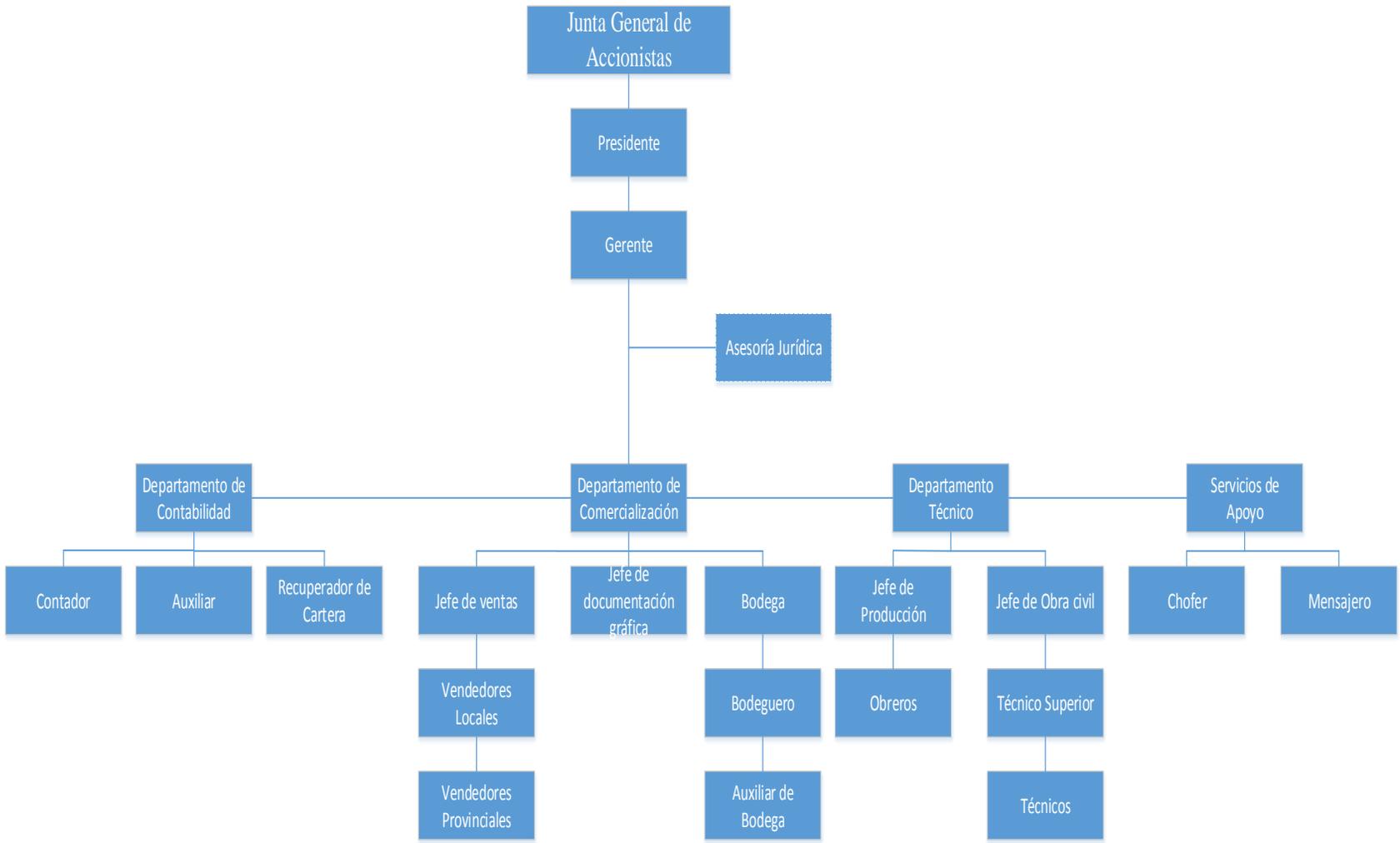
Nivel Directivo: Junta General de Accionista, Directorio.

Nivel de Ejecutivo: Gerencia General

Nivel Asesor: Asesoría Jurídica

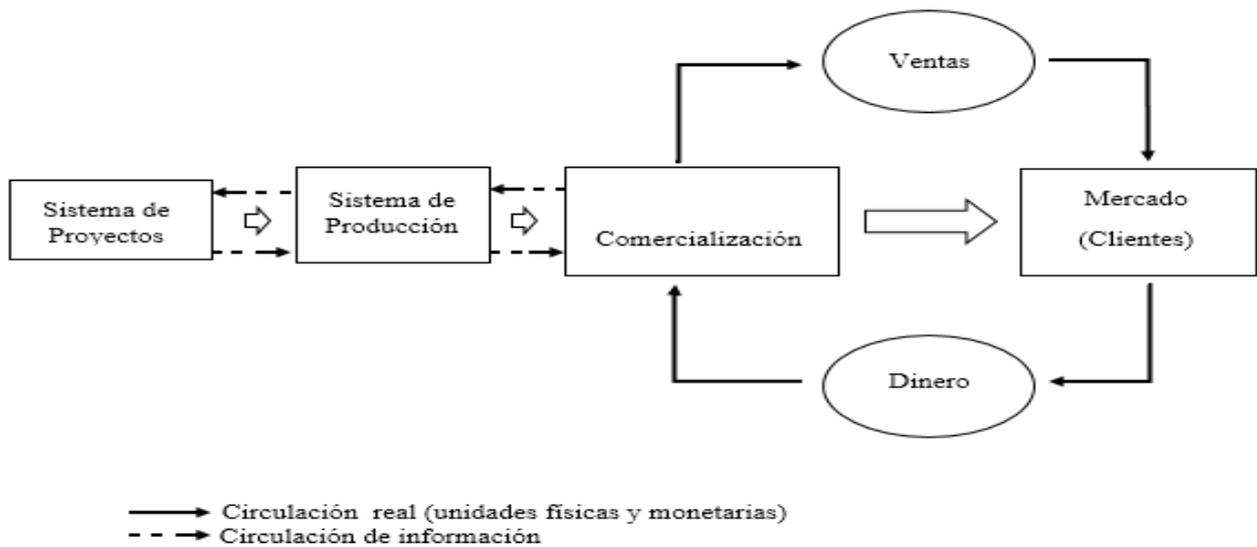
Nivel de Apoyo: Área Administrativa Financiera

Nivel Operativo: Departamento de Producción, Departamento de Ventas



**Figura Nro. 2: Organigrama Estructural INTAL Cía. Ltda. Fuente: INTAL Cía. Ltda.**

**Cuadro Nro. 14: Estructura del sistema de ventas**



**Fuente:** Bueno. (2004). Blogsudima. Obtenido de <http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-6-el-sistema-de-comercializacion-de-la-empresa/1-concepto-y-estructura-del-sistema-de-comercializacion-direccion-del-marketin>

**Elaborado por:** Las Autoras

### **Los objetivos del Departamento:**

La principal actividad de la empresa es la venta de plantas potabilizadoras.

Desde el inicio INTAL Cía. Ltda., hasta la fecha da cobertura a las 24 provincias en el país, instalando más 90 planta potabilizadoras, dotando de agua a través de 600 plantas industriales.

En los últimos años se ha presentado un aumento de las ventas. Según el análisis esto se debe a que el gobierno ecuatoriano, está dando énfasis al tema del agua potable. Además el mercado se ha visto con la necesidad de purificar el agua. La Gerencia, junto con el Jefe de ventas y sus agentes, están tomando medidas para agrandar sus departamentos y cumplir con existo los proyectos planteados, enfrentando cualquier tipo de amenaza como la presencia de nuevas industrias en el mercado.

El objetivo básico del diseño de una planta de tratamiento de agua es el de integrar los procesos y operaciones del tratamiento de la manera más económica posible para que pueda proveer el caudal de diseño sin interrupción y pueda satisfacer los requerimientos de calidad del agua potable. Por lo tanto, la planta debe tener máxima

confiabilidad y flexibilidad, mínimos costos de operación y mantenimiento y tener solamente los controles e instrumentación indispensables.

La publicidad se maneja generalmente a través de presentaciones en ferias y revistas.

El sistema de ventas sigue un procedimiento que se basa en generar la venta a través de los diferentes mecanismos que posee el sistema y gestionar la recuperación de cartera a través de cobranzas. Permitiendo que la empresa elevara sus ventas y cumplir con los objetivos.

### **3.9.18. Resultados del examen**

#### **1.- Inexistencia de instrumento organizativo que direcciona las actividades que desempeñan los empleados del departamento de ventas.**

Las buenas prácticas de administración determinan que una herramienta clave para orientar a un empleado es sus tareas; sin embargo no existe un Manual de Funciones en ninguna de las áreas que conforman la empresa, las atribuciones y responsabilidades no están definidas en un documento que describa cada actividad; estas disposiciones se las da a conocer a los trabajadores de forma verbal; considerando que los trabajadores tienen conocimiento de las actividades que realizan en base a su experiencia, pero se podría exponerlos a que la falta de aclaración de funciones y responsabilidades motiven a ejercer otras, que ocasionen pérdida de tiempo.

#### **Conclusión:**

La inexistencia de un Manual de Funciones para cada uno de los cargos que tiene la empresa, no permite a los empleados y trabajadores tener certeza de cuáles son sus responsabilidades, inobservando la buenas prácticas administrativas, debido a la falta de gestión del departamento administrativo para la estructuración del manual de función, lo que ha ocasionado que el personal de ventas no tenga claro sus atribuciones y nivel de autoridad, así como las características de sus actividades y carga laboral.

#### **Recomendación**

##### **Al Jefe Administrativo**

Realizar el levantamiento de información, y posterior análisis para cada uno de los puestos existentes en la empresa, con el propósito de establecer las responsabilidades de cada uno de los empleados y trabajadores, puntualizar los perfiles del cargo que sirvan para orientar la contratación del personal, y establecer un adecuado plan de carrera acorde con la normas vigentes tanto internas como externas.

#### **2.- Falta de un Plan Estratégico que permita la comunicación de políticas corporativas**

Inexistencia de un plan estratégico que apoye a una comunicación integral tanto interna como externa, que correlacione las ventas y el resto de áreas administrativas, la Gerencia no ha dado importancia a la estructura de un plan estratégico y a la comunicación interna y externa que deben tener sus colaboradores, como parte integral de las actividades para lograr los objetivos planteados. Al no contarlos proceso definidos y plasmados en un documento, el personal presenta datos incorrectos, lo que da como resultado que existan devolución de los documentos de venta y generando insatisfacción a los clientes, observando las buenas prácticas administrativas que la empresa debe manejar.

### **Conclusión:**

La falta de una planeación estratégica en la empresa, muestra el poco interés por parte de la Gerencia y la falta de coordinación con el resto de departamentos, lo que provoca que el sistema de ventas no esté articulado

### **Recomendación:**

#### **Al Gerente**

Disponer al departamento administrativo, el levantamiento de información pertinente para la elaboración de un Plan Estratégico, que articule en un documento la Misión, Visión, Valores, Objetivos, Estrategias, Metas e indicadores de la empresa.

### **3.- Contar con información idónea de las ventas evitara devoluciones por parte de los clientes, evitando retrasos y anulación de documentos.**

Las empresas deben tener articulada la comunicación entre áreas, se determinó a través de las entrevistas que el jefe de ventas carece de autonomía para la toma de decisiones, los vendedores no conocen sus funciones a desempeñar, situación que se presenta por la inexistencia de un proceso de control integral y evaluación de desempeño. La inexistencia de estos parámetros de control ha provocado que los vendedores no

asuman su responsabilidad al momento de generar información para la toma de decisiones en el departamento de ventas, ocasionando este aspecto retrasos y devoluciones en documentos de ventas que provocan pérdidas económicas a la empresa.

**Conclusión:**

No se realiza una evaluación de desempeño a los empleados de la empresa, que permita evidenciar el grado de ocupación y responsabilidades en cada puesto de trabajo.

**Recomendación:**

**Al Jefe Administrativo**

Realizar una evaluación de desempeño y la división de atribuciones y responsabilidades entre los empleados del departamento de ventas, con el propósito de garantizar la fiabilidad de la información que se presenta y agilizar la toma de decisiones y procesos relacionados con el sistema de ventas.

**4.- No se aplican medidas correctivas cuando se presentan incumplimientos éticos.**

En base a las entrevistas realizadas al personal de ventas y a la documentación que sirvió como fuente de información del sistema de ventas de INTAL Cía. Ltda., se evidenció que la empresa no se aplican medidas correctivas cuando se dan incumplimientos por parte de los empleados. Las buenas prácticas administrativas, señalan que las empresas cuenten con directrices para manejar estas particularidades, que permitan realizar la gestión y tareas administrativas de mejor manera, los niveles operativos de la empresa, no han generado la necesidad de establecer lineamientos que orienten la gestión administrativa cuando se presenten novedades con los trabajadores. Esto ha provocado que los empleados actúen con irresponsabilidad y falta de compromiso con sus tareas asignadas.

**Conclusión:**

No se aplican medidas correctivas cuando se incurre en una falta ética por parte de los empleados y trabajadores de la empresa

**Recomendación:**

**Al Jefe Administrativo**

Promover la estructura y elaboración de un Reglamento Interno de Trabajo, con el propósito que se establezcan las reglas que regulen el funcionamiento de la empresa

**5.- Falta de procedimientos de control para los riesgos identificados en el sistema de ventas**

La entrevista realiza al Gerente de la empresa y a los empleados del sistema de ventas se pudo verificar que no existen procedimientos de control de los riesgos, su determinación se la realiza a través de hechos apreciables, que a su percepción consideran pueden ocasionar cambios en el sistema de ventas; los procesos de control deben incluirse en una planificación integral en la empresa y cuente con una herramienta que garantice una apropiada evaluación de riesgos, en la que se incluyan procesos y actividades del área de ventas. Esta situación se presenta considerando que el sistema de ventas no cuenta con mecanismos e instrumentos que orienten a controlar los riesgos identificados de la empresa, provocando que al momento de identificar el riesgo, los colaboradores del sistema de ventas no puedan tomar medidas acertadas y puedan cometer algún error al tratar de corregirlo.

**Conclusión:**

En el sistema de ventas no existe un mecanismo e instrumentos que orienten a controlar los riesgos identificados, provocando que las decisiones sean empíricas al momento de tratar de corregirlos.

**Recomendación:**

**Al Jefe Administrativo**

Capacitar al personal del sistema de ventas sobre el riesgo, con el fin de que los empleados fortalezcan sus conocimientos respecto a esta temática, y puedan reconocerlos cuando estos se presenten y tomen las medidas correctivas de ser necesario.

## **Informe de resultados de la ejecución de auditoría:**

### **1.- Inexistencia de un instrumento administrativo que permita evaluar la satisfacción del cliente y el desempeño de los vendedores**

Para medir la satisfacción de los clientes se practicaron encuestas, se identificó que existe insatisfacción de los clientes respecto a la atención que reciben por parte de los vendedores, su trato y conocimientos del producto; generando que los mismos busquen otras fuentes de abastecimiento, lo que contradice las políticas empresariales y las buenas prácticas de ventas, esta situación se presenta por la falta de capacitación del personal de ventas y la poca importancia que están dando a los clientes.

#### **Conclusión:**

El departamento de ventas no ha implementado medidas para satisfacer a los clientes, lo que está provocando que busque otras fuentes de abastecimiento.

#### **Recomendación:**

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

Disponer al jefe de ventas, estructure un documento que permita realizar el seguimiento de los vendedores y su impacto que estos tienen en los clientes, de manera que los vendedores tengan los conocimientos para mejorar sus condiciones al momento de realizar una venta.

Prepare un plan de capacitación para los vendedores.

## **2.- Inexistencia de control y seguimiento de los contratos realizados en la matriz y en la agencia**

Se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con un registro detallado y el correspondiente plan de seguimiento de todos los contratos que se efectúan tanto en la matriz como en la agencia de la misma, siendo fundamental la supervisión del proceso para elaborar cada contrato, lo que da como resultado que no se concreten algunos contratos ocasionando pérdidas representativas para la empresa y mala imagen de la misma para los clientes, esta situación se presenta por la falta de seguimiento y control que se da a los contratos.

### **Conclusión:**

En el Sistema de ventas de INTAL Cía. Ltda., no existe plan de seguimiento de los contratos que se realizan.

### **Recomendación:**

#### **Al Gerente General**

Convocar a una reunión con los jefes de área, con el propósito de establecer las políticas de seguimiento y control del sistema de ventas.

#### **Al Jefe de Ventas**

Implementar en el su área registros apropiados de los contratos y metodologías para el seguimiento y control de la gestión de los vendedores y su impacto en la percepción de los clientes.

### **3. Variación del presupuesto de ventas total**

Según el alcance del plan estratégico del sistema de ventas sobre el presupuesto de ventas, establece el cumplimiento del mismo, y mediante el presupuesto de ventas de plantas potabilizadoras de agua, se ha establecido ventas de estos por un monto de \$ 2.418.703,67 las mismas que tienen que ser cumplidas; sin embargo según el análisis del cumplimiento de dicho plan se encontró que no se ha alcanzado el objetivo, ya que solamente se cumplió el 74.40 %, presupuestado de ventas en general, lo que significa que no se ha percibido \$832.249,31 de ingresos brutos, situación que afecta de manera significativa en la utilidad ya que se alcanzó un 32.90% de las ventas. Esto se debió a que el departamento de ventas no realizó un seguimiento respectivo de los clientes, no hubo mejoramiento de políticas de ventas y una insuficiencia de material demostrativo.

#### **Conclusión:**

La falta de seguimiento a los clientes, mejoramiento de políticas de ventas e insuficiente material demostrativo provocó que las ventas presupuestadas no lleguen a cumplirse en su totalidad lo que generó que a la empresa no ingresen \$832.249,31, generando la disminución de la utilidad neta y afectando no solo en las utilidades de los trabajadores, sino también en la de los accionistas.

#### **Recomendación:**

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

Establecer para meses posteriores al actual, presupuestos menores, logrando en ese tiempo mejorar aspectos internos del departamento como; políticas de ventas, instrumentos de demostración, capacitaciones sobre los productos y cuidado de las plantas potabilizadoras.

### **4. Falta de Vendedores para alcanzar lo presupuestado**

En la evaluación de ventas analizada a cada vendedor se demostró que la venta total por año de cada vendedor según la empresa INTAL Cía. Ltda., es de \$ 538.835,90, indicando de tal manera que no se alcanzó el presupuesto asignado por la empresa que

es de \$ 3.250.952,98, teniendo como objetivo cumplir con el mismo, de modo que si se incrementa dos vendedores con una base de ventas por año se lograra llegar a lo presupuestado, teniendo una mejor organización y distribución de ventas a su vez se incrementaran los ingresos. Al incumplir con las metas establecidas no se permite abrir nuevos mercados y se da la oportunidad al ingreso de competencia, reflejando un incumplimiento en las ventas presupuestadas, por falta de más vendedores que puedan abarcar con todas las zonas y dar cobertura para el servicio de agua potable.

**Conclusión:**

El incumplimiento de ventas presupuestadas, se ve reflejado en la falta de vendedores que puedan ayudar con la cobertura del país.

**Recomendación:**

**Al Gerente General**

Convocar a una reunión con el jefe de ventas, con el propósito de establecer un control para las visitas de cada vendedor y analizar si cada vendedor está cumpliendo con un cronograma de ventas al año.

**Al Jefe de Ventas**

Incrementar dos vendedores más al departamento, poniendo como objetivo una base de ventas al año para así poder llegar a lo presupuestado.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

- Con el desarrollo de la Auditoria de Gestión al Sistema de Ventas de INTAL Cía. Ltda., se cumplió el objetivo general planteado para esta auditoría que fue el verificar si está alcanzando los niveles de eficiencia y eficacia establecidos por la administración de la empresa.
- Mediante la evaluación del Sistema de Control Interno, realizada al sistema de ventas de la empresa permitió determinar errores e identificar oportunidades de mejora, aspectos necesarios en los niveles de control interno que aportan para tener una administración eficaz.
- La falta de planificación estratégica es una debilidad encontrada en el examen, la cual debe plasmarse en un documento formal y sea difundido a los empleados, con el fin de que éstos se involucren con las estrategias de la empresa, y particularmente el área de ventas.
- La falta de un Manual de Funciones ha ocasionado que los empleados desarrollen sus actividades, basados en la experiencia y necesidades del puesto de trabajo que ocupan, descuidando que su perfil profesional se ajuste a las características particulares del cargo.
- La falta de normativa que regule las actividades de la empresa, evidencia que el sistema de ventas no maneja medidas correctivas, cuando se dan incumplimientos por parte de los empleados, incrementando el riesgo operativo de la entidad, disminuyendo el nivel de control.
- La falta de medidas de seguridad y el poco interés que muestran los empleados en mantener la confidencialidad de los documentos emitidos en el departamento de ventas, genera vulnerabilidades en la información que maneja el sistema de ventas.
- Los empleados de INTAL Cía. Ltda., no muestran interés en la importancia de mantener la confidencialidad de los documentos e información que manejan, por otra parte las autoridades no han tomado las medidas de seguridad, sin existir normas o políticas de accesibilidad a la información.
- No existe procedimientos de control de riesgos en la empresa, lo que incide en conocer de primera mano, cual es situación frente al riesgo que tiene el sistema de

ventas; lo que se ve articulado con la falta de informes que se generan respecto a las actividades que realizan los vendedores

### **Recomendaciones**

- Se encomienda implementar las recomendaciones de la evaluación del control interno, para mejorar los niveles de eficacia, eficiencia y economía determinados en el presente examen.
- Estructurar la planificación estratégica de INTAL Cía. Ltda., de tal forma que pueda ser socializada con todos los trabajadores, para fomentar su conocimiento y se comprometan con las estrategias de cada área de la empresa.
- Estructurar un manual de Funciones que integre las funciones de cada puesto de trabajo actuales; considerando que este documento será una guía de trabajo, además de disponer que su uso sea obligatorio.
- Documentar las actividades de los vendedores respecto a las actividades que realizan en el sistema de gestión de ventas, e implementar procedimientos específicos para evaluar los riesgos, a fin de analizar de manera objetiva la situación de estos indicadores y como pudieran afectar el desempeño económico de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBERTO, M. B. S., & Sandra, Y. C. (2005). Auditoria del control interno. Capítulo, 2, 11.
- Bueno. (2004). Blogsudima. Obtenido de <http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-6-el-sistema-de-comercializacion-de-la-empresa/1-concepto-y-estructura-del-sistema-de-comercializacion-direccion-del-marketin>
- Dirección de fiscalización. (2012). Instituto electoral del distrito federal Unidad técnica especializada de fiscalización. Dirección de fiscalización.
- Estratégica Competitividad y Globalización, 7ma Edición, Cengage Learning, 2008.
- FRANKLIN, F., & BENJAMÍN, E. (2001). Auditoria administrativa. México, Editorial McGraw - Hill.
- GARCIA, R. (2008)- Auditoría de Gestión conceptos y métodos. La Habana. Editorial Félix Varela.
- HITT Michael A., IRELAND R. Duane y HOSKISSON Robert E., Administración
- Instituto de Contabilidad y Auditoría. (2013). Icac.meh.es. Obtenido de <http://www.icac.meh.es/NIAS/Glosario%20p%20def.pdf>
- MALDONADO, E. Milton. Auditoría de Gestión, Economía Ecología, Eficacia, Eficiencia, Ética. Tercera edición Quito Ecuador 2006
- Secretaría de La Función Pública . (2013). SlideShare. Obtenido de <http://es.slideshare.net/JOVIMECARCH/tecnicas-de-practicas-auditoria-presentation>
- THOMPSON Arthur y STRICKLAND A. J. III, Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. Edición, Mc Graw Hill, 2001.
- ZAPATA, P. (2008). Contabilidad general. *Editorial Mc Graw Hill Interamericana SA Bogotá Colombia.*

### Documentos:

CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, 2003, Auditoría de Gestión, Ecuador.

### Referencia web:

<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MGAG-Cap-VI.pdf>

## ANEXOS:

### Anexo 1 : Cuestionario de planificación preliminar

#### Cuestionario de planificación preliminar

**1. ¿Cómo está conformado el departamento de ventas?**

El departamento de ventas está conformado principalmente por un Gerente de ventas quien es el que planifica semanalmente las visitas que deberán ser realizadas en las diferentes zonas del país por sus respectivos vendedores.

**2. ¿Cómo se realiza el proceso de ventas dentro de Intal?**

- Acercamiento con el cliente
- Determinación del producto
- Presentación de la oferta
- Seguimiento de la oferta
- Aprobación de la oferta

**3. ¿Cuál es el principal objetivo del departamento de ventas?**

Dar los lineamientos básicos para entender los modelos de plantas que dispone la empresa, así como los tratamientos requeridos y los valores para sus cotizaciones.

**4. ¿Cuáles son las responsabilidades maneja el departamento?**

Puesto	Responsabilidad
Ejecutivo de ventas	Elaborar las nuevas versiones de este documento y elevarlas a consideración del responsable de su aprobación cuando ello le sea solicitado o cuando lo estime necesario y oportuno.
Gerente General	Aprobar las nuevas versiones de este documento cuando lo estime pertinente, necesario y oportuno y asegurar la provisión de los recursos necesarios para viabilizar la ejecución en tiempo y forma de las actividades dispuestas en él.
Representante de la Dirección	Velar por el cumplimiento de lo dispuesto en este documento divulgando su contenido entre las personas involucradas y reportando a la Dirección oportunamente los desvíos detectados.

<p>Todo el personal involucrado en el proceso</p>	<p>Cumplir lo dispuesto en este documento.</p>
---	--

**5. ¿Cuáles son las estrategias que maneja el departamento de ventas?**

Una de las principales estrategias que usa el departamento es generar un contacto inicial con el cliente para entablar la relación mediante comunicación telefónica y solicitar una visita personal.

Visita personal: Con el objeto de entablar una relación directa entre el cliente y el ejecutivo de ventas. Se le expone los productos a ser ofertados con el fin de generar la necesidad de compra.

**6. ¿Qué tipo de publicidad se maneja para realizar ventas?**

El departamento de ventas maneja una publicidad basada en catálogos, página web, folletos y en pocas ocasiones se publica en revistas.

**7. ¿Qué tipo de políticas existe en el departamento de ventas?**

Las políticas más importantes en las que se basa el departamento de ventas son:

- En el cobro del 50% de comisiones al momento de la firma del contrato y el otro 50% en el cobro de la totalidad de la factura.
- El vendedor tiene la obligación de presentar un informe semanal de todas las actividades realizadas.
- Todo el departamento de ventas tiene la obligación de ser capacitado y tener toda la información necesaria para la venta del producto.

**8. ¿Quiénes son los encargados de la elaboración de las políticas?**

El gerente de ventas es aquel que redacta y selecciona las políticas para el departamento, solicitando la autorización y el visto bueno del gerente general.

**9. ¿Cuál es el proceso de elaboración de una oferta?**

Se procede a realizar la oferta técnica y económica del bien a ser ofertado que deberá contener lo siguiente:

- Oficio de presentación de la Empresa.

- Modelo de las plantas y esquema de tratamiento
- Fotografía de una planta modelo acorde al caudal ofertado
- Generalidades de la planta ofertada
- Características estructurales de la planta
- Equipos
- Tiempo de entrega
- Garantías
- Procedencia
- Responsabilidad del contratante
- Responsabilidad del contratista
- Proforma

#### **10. ¿Cuál es la norma que los vendedores aplican en las ofertas?**

La sociedad Ecuatoriana de Calidad y productividad certifica el proceso de fabricación de nuestras plantas así como la calidad del agua que sale de las mismas que cumple la norma técnica ecuatoriana INEN NTE 1108

La empresa trabaja bajo los lineamientos de la norma internacional ISO 9001, la cual esta próximos a certificar, y será la primera empresa de Latinoamérica que se dedica a esta rama con dicha certificación

#### **11. ¿Cuál es el grado de fidelidad al sistema informático en el área de ventas?**

El departamento de ventas contiene un sistema informático, de confiabilidad, orden en sus procesos que da buenos resultados.

#### **12. ¿Cuál es la Experiencia de Intal Cía Ltda. en el mercado?**

En la actualidad se ha diseñado, construido e implementado más de 160 unidades de tratamiento.

Además se dedica a la repotencialización de plantas de tratamiento convencionales que han cumplido su ciclo de diseño, hemos repotencializado más de 30 plantas en el país.

Cuenta con un grupo de expertos en todos los temas hidrosanitarios; con un laboratorio completo, el cual permite diseñar y evaluar nuestros sistemas de tratamiento (Realizamos estudios de tratabilidad).

Han sido invitados como expositores a ferias nacionales e internacionales.

Es la única empresa Ecuatoriana que es avalada por la secretaria nacional del agua Senagua, como fabricantes y proveedores de plantas modulares.

### **13. ¿Cuál es el objetivo de una planta de agua de Intal Cía. Ltda.?**

Dotar de agua potable la misma que cumpla los parámetros Físico, químico y microbiológico, dando cumplimiento a la norma técnica ecuatoriana NTE INEN 1108

Diseñar plantas modulares compactas de tratamiento de agua que integren los procesos de tratabilidad optimizando recursos y dando cumplimiento la norma NTE INEN 2655

Lograr proveer de agua potable con bajos costos de producción.

**Anexo 2: Métodos de evaluación componentes de control interno**

<p style="text-align: center;"><b>INTAL Cía. Ltda.</b>  <b>Examen al Sistema de Ventas</b>                      Período: Enero a Diciembre de 2015                      10 de mayo de 2015</p>							
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">PESV 1/3</div>							
<b>METODOS DE EVALUACIÓN COMPONENTES DE CONTROL</b>							
<b>INTERNO</b>							
<b>Ambiente Interno</b>							
<b>N o.</b>	<b>Concepto</b>	<b>S I</b>	<b>N O</b>	<b>N/ A</b>	<b>Pondera ción</b>	<b>Califica ción</b>	<b>Observa ción</b>
1	<p><b>Filosofía de la Gestión de Riesgos</b></p> <p>¿La Dirección tiene conocimiento de los riesgos relacionados con las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y normas?</p>	X			10	6	
2	¿Existe orientación de la gestión al cumplimiento de la misión de la entidad y exigencia para el logro de objetivos institucionales?		X		10	5	
3	¿La Administración muestra una actitud positiva hacia las auditorías internas y externas?	X					
4	¿Los empleados muestran respeto por la información financiera confiable y oportuna?		X		10	5	

5	¿Se han establecido expectativas reales de desempeño?		X		10	9	
6	¿Existen equipos de coordinación para resolver problemas de gestión institucional?		X		10	6	
7	<b>Consejo de Administración y Dirección</b> ¿Los Directivos realizan sus actividades y toman decisiones con total independencia?	X			10	10	
8	¿En caso de situaciones críticas, los directivos responden con efectividad y eficiencia?	X			10	8	
9	¿Los directivos de la empresa guían a los empleados por medio del ejemplo?	X			10	8	
10	<b>Integridad y Valores Éticos</b> ¿Se ha establecido un código de conducta, donde consten principios de integridad y valores éticos de la organización?		X		10	5	
11	¿Existe compromiso de la Dirección respecto de la ética institucional?	X			10	9	

**INTAL Cía. Ltda.**  
**Examen al Sistema de Ventas**  
 Período: Enero a Diciembre de 2015  
 10 de mayo de 2015

PESV 2/3

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Ambiente Interno**

N o.	Concepto	S I	N O	N/ A	Pondera ción	Califica ción	Observa ción
1 2	¿Los directivos de la empresa guían a los empleados por medio del ejemplo?	X			1 0	9	
1 3	<b>Compromiso de Competencia</b> ¿Se aplican sanciones por incumplimientos éticos, cuando corresponde?		X		1 0	4	
1 4	¿Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?		X		1 0	6	
1 5	¿Se han definido las competencias y capacidades que requiere cada puesto de trabajo?		X		1 0	5	
1 6	¿La entidad proporciona programas de capacitación a los empleados que permita reforzar sus conocimientos y competencias?	X			1 0	8	
1 7	¿Se realizan evaluaciones al personal, que permitan verificar el grado de		X		1 0	7	

	desempeño en su puesto de trabajo?						
1 8	<p align="center"><b>Estructura Organizativa</b></p> <p>¿La Entidad cuenta con una estructura organizativa que muestre claramente las relaciones jerárquico-funcionales de cada uno de los empleados?</p>	X			1 0	8	
1 9	¿La estructura es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes?	X			1 0	9	
2 0	¿Existe segregación de funciones incompatibles?	X			1 0	9	
2 1	<p align="center"><b>Asignación de Autoridad y Responsabilidad</b></p> <p>¿El personal es suficiente para el desarrollo de las funciones de las unidades organizacionales?</p>		X		1 0	5	

**INTAL Cía. Ltda.**  
**Examen al Sistema de Ventas**  
 Período: Enero a Diciembre de 2015  
 10 de mayo de 2015

PESV 3/3

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Ambiente Interno**

No.	Concepto	SI	NO	N/A	Ponderación	Calificación	Observación
22	¿El personal es suficiente para el desarrollo de las funciones de las unidades organizacionales?	X			10	9	
23	¿Se encuentran correctamente definidas las áreas de competencia dentro de la organización?		X		10	7	
24	¿Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación y sanción del personal?		X		10	7	
25	¿Los procesos de selección de personal están basados en capacidad y desempeño?	X			10	9	
26	¿Es adecuada la carga de trabajo para cada puesto?	X			10	8	
<b>TOTAL</b>					<b>250</b>	<b>187</b>	

**INTAL Cía. Ltda.**  
**Examen al Sistema de Ventas**  
 Período: Enero a Diciembre de 2015  
 10 de mayo de 2015

PESV 1/1

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Establecimiento de Objetivos**

N o.	Concepto	S I	N O	N/ A	Pondera ción	Califica ción	Observa ción
1	<b>Objetivos Estratégicos</b> ¿Los objetivos planteados para el sistema de ventas, están relacionados con la visión y la misión de la empresa?	X			10	8	
2	¿Se han establecido objetivos que permitan aprovechar las oportunidades del sistema de Ventas?	X			10	8	
3	¿Se han establecido objetivos que permitan aprovechar las fortalezas del sistema de Ventas?	X			10	9	
4	¿Existen objetivos que contrarresten amenazas en el sistema de Ventas?	X			10	9	
5	¿Existen objetivos que minimicen las debilidades en el sistema de Ventas?	X			10	9	

<b>Objetivos Relacionados</b>							
6	¿El sistema de ventas establece sus objetivos de manera periódica?	X			10	8	
7	¿Es confiable la información financiera del Departamento de Ventas?	X			10	9	
<b>TOTAL</b>					<b>70</b>	<b>60</b>	

**INTAL Cía. Ltda.**  
**Examen al Sistema de Ventas**  
 Período: Enero a Diciembre de 2015  
 10 de mayo de 2015

PESV 1/1

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Identificación de acontecimientos**

N o.	Concepto	S I	N O	N/ A	Pondera ción	Califica ción	Observa ción
1	¿El departamento de ventas utiliza diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos?	X			1 0	6	
2	¿Los Grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen al personal de diferentes funciones, teniendo como propósito aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos, para evitar riesgos?		X		1 0	5	
3	¿El departamento de ventas se anticipa a la existencia de amenazas en el mercado y adopta medidas para reducirlas?	X			1 0	7	
<b>TOTAL</b>					<b>3 0</b>	<b>1 8</b>	

**INTAL Cía. Ltda.**  
**Examen al Sistema de Ventas**  
 Período: Enero a Diciembre de 2015  
 10 de mayo de 2015

PESV 1/3

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Evaluación de Riesgos**

No.	Concepto	SI	NO	N/A	Ponderación	Calificación	Observación
1	¿Se verifica un seguimiento periódico del plan estratégico?		X		10	7	
2	¿Se Identifica las necesidades que el departamento de ventas tiende a resolver?	X			10	8	
3	¿Se inspecciona cual es el posicionamiento de la empresa frente a sus competencias?	X			10	9	
4	¿Para una toma de decisiones, se toma en cuenta experiencias anteriores?	X			10	8	
5	¿En el departamento de ventas cuando identifican los riesgos, cuenta con técnicas cualitativas y cuantitativas para su evaluación?		X		10	6	
6	¿La administración tiene en cuenta el alcance de los eventos y el impacto	X			10	6	

	que pueden tener en el logro de los objetivos de las ventas?						
7	¿Tiene asignado un responsable para resguardar los documentos del área de ventas?		X		10	7	
8	¿Los riesgos positivos y negativos son examinados individualmente?		X		10	6	
9	¿Al realizar cambios en el proceso de compra la empresa analiza el impacto de posible riesgo?	X			10	6	
10	¿Existe un plan anual de acciones?	X			10	8	
11	¿Los objetivos son comunicados a todas las funciones necesarias?	X			10	9	
12	¿Existe un cronograma de cumplimiento de metas?	X			10	7	
13	¿Los objetivos operativos están adecuadamente relacionados con los objetivos generales?	X			10	8	

**INTAL Cía. Ltda.**  
**Examen al Sistema de Ventas**  
 Período: Enero a Diciembre de 2015  
 10 de mayo de 2015

PESV 2/3

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Evaluación de Riesgos**

No.	Concepto	SI	NO	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones
14	¿Se define los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas?	X			10	6	
15	¿Las estrategias definidas coinciden con los objetivos?	X			10	7	
16	<b>Identificación de riesgos</b> ¿Existen elementos para identificar riesgos externos?	X			10	7	
17	¿Se asignan mecanismos para identificar los riesgos internos?	X			10	6	
18	¿Analiza los riesgos considerando los objetivos y fuentes probables de riesgos?		X		10	5	
19	¿Se realiza una revisión periódica de los mecanismos para anticipar acontecimientos		X		10	6	

	que puedan influir en la obtención de resultados?						
20	¿Se asigna probabilidad de ocurrencia a los diferentes riesgos detectados?	X			10	6	
21	¿Se analiza los errores que pueden haber afectado pérdidas de recursos, fallas en la información e incumplimientos legales?	X			10	7	
22	¿Se encuentran identificados aquellos riesgos que no pueden o no resulta conveniente cubrir (riesgos residual)?	X			10	9	
23	¿La identificación de riesgos toma en consideración los hallazgos de auditorías, tanto internas como externas?		X		10	1	
24	¿Los riesgos identificados por el personal y los funcionarios son considerados por la alta dirección para realizar análisis a los riesgos?	X			10	8	

**INTAL Cía. Ltda.**  
**Examen al Sistema de Ventas**  
 Período: Enero a Diciembre de 2015  
 10 de mayo de 2015

PESV 3/3

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Evaluación de Riesgos**

No.	Concepto	SI	NO	N/A	Ponderación	Calificación	Observación
25	<b>Detección del cambio</b> ¿Se ha tomado en consideración su probabilidad de ocurrencia?	X			10	8	
26	¿Se encuentran todas las áreas listas para cualquier variación que se produzca y puedan afectar el cumplimiento de los objetivos del área?	X			10	7	
27	¿Se ha identificado cambios que puedan perjudicar el cumplimiento de objetivo?	X			10	7	
28	¿Se toma en cuenta las recomendaciones realizadas por auditorías internas como externas?		X		10	8	
<b>TOTAL</b>					280	197	

**INTAL Cía. Ltda.**  
**Examen al Sistema de Ventas**  
 Período: Enero a Diciembre de 2015  
 10 de mayo de 2015

PESV 1/1

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Respuesta a los Riesgos**

No.	Concepto	SI	NO	N/A	Ponderación	Calificación	Observación
1	¿Se ha elaborado una matriz de respuesta al riesgo estableciendo las alternativas aplicables de acuerdo con los niveles de riesgo determinados?		X		10	6	
2	¿Se analiza las alternativas de respuesta considerando la estimación de los costos y beneficios directos e indirectos?	X			10	7	
3	¿Frente a una situación crítica, los directivos actúan tomando en cuenta la planeación?	X			10	9	
4	¿Se conocen los controles que la empresa aplica en relación a los riesgos identificados?		X		10	6	
5	¿Se considera para la determinación del		X		10	6	

	riesgo residual si los controles aplicados están diseñados formalmente?						
6	¿Se evalúa la efectividad de los controles aplicados para determinar el riesgo residual?		X		10	7	
7	¿Se priorizan los riesgos considerando su nivel en función del producto entre la importancia relativa y la frecuencia de ocurrencia?	X			10	8	
8	¿Se establecen las propuestas de tratamiento que serán consideradas para la gestión de riesgos?	X			10	8	
9	¿Se determinan las acciones y los responsables de su realización a efectos de la gestión de riesgos?		X		10	8	
10	¿Se establece un cronograma para la implementación de las acciones propuestas?	X			10	7	
<b>TOTAL</b>					100	73	

**INTAL Cía. Ltda.**  
**Examen al Sistema de Ventas**  
 Período: Enero a Diciembre de 2015  
 10 de mayo de 2015

PESV 1/3

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Actividades de Control**

No.	Concepto	SI	NO	N/A	Ponderación	Calificación	Observación
1	¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados en la entidad?		X		10	2	
2	¿Los procedimientos de control son aplicados apropiadamente?			X	10	0	
3	¿Los procedimientos se evalúan periódicamente para asegurarse que aún están operando adecuadamente?			X	10	0	
4	<b>Separación de tareas y responsabilidades</b> ¿La asignación de tareas se ha realizado de manera que se asegure sistemáticamente su verificación?		X		10	8	
5	¿El dinero, valores negociables u otros activos de alta realización		X		10	6	

	son manejados por una sola persona?						
6	¿Existen unidades, operaciones o tareas improductivas?		X		10	7	
7	¿Se realizan prácticas inapropiadas o que pueden considerarse despilfarros?		X		10	7	
8	<b>Documentación</b> ¿Se dan impedimentos o trabas originados por falta de coordinación con otras unidades de la entidad?		X		10	9	
9	¿Existe documentación que revele la falta de registro de deterioros de los activos?		X		10	8	
10	¿Se ha documentado el registro erróneo o inexacto de las operaciones?		X		10	7	
11	¿La documentación, es útil a la alta dirección, demás personal administrativo u otras tareas de evaluación?	X			10	8	

**INTAL Cía. Ltda.**  
**Examen al Sistema de Ventas**  
 Período: Enero a Diciembre de 2015  
 10 de mayo de 2015

PESV 2/3

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Actividades de Control**

No.	Concepto	SI	NO	N/A	Ponderación	Calificación	Observación
11	¿Existe documentación sobre la recepción y entrega de bienes y servicios?	X			10	8	
12	¿Existe documentación sobre la recepción y entrega de bienes y servicios?	X			10	9	
13	¿Existe consistencia entre el presupuesto aprobado para la entidad con los estados financieros elaborados?	X			10	8	
14	<b>Acceso restringido a los recursos, activos y registros</b> ¿Existen restricciones para el acceso a los recursos y registros sólo al personal autorizado?	X			10	9	
15	¿Se comparan periódicamente los recursos existentes contra los registros?		X		10	7	

16	¿Se han identificado los activos claves para la entidad y se ha determinado para ellos medidas de seguridad especiales?	X			10	8	
17	¿Los equipos, valores en tránsito y otros activos vulnerables cuentas con seguro?	X			10	6	
18	¿Los inventarios e insumos están adecuadamente guardados y con la protección necesaria?	X			10	8	
19	¿Se han identificado en la organización las tareas de alto riesgo de que se comentan irregulares, tales como fraude o actos de corrupción?	X			10	8	
20	<b>Auditoría Interna</b> ¿Existe una unidad de auditoría interna?		X		10	3	
21	¿Cuenta con un plan de auditoría y cronograma apropiados?		X		10	2	

**INTAL Cía. Ltda.**  
**Examen al Sistema de Ventas**  
 Período: Enero a Diciembre de 2015  
 10 de mayo de 2015

PESV 3/3

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Actividades de Control**

No.	Concepto	SI	NO	N/A	Ponderación	Calificación	Observación
22	¿Se practican regularmente auditorías por parte de dicha unidad?		X		10	2	
23	¿Se practican regularmente auditorías por parte de dicha unidad?		X		10	2	
<b>TOTAL</b>					220	127	

**INTAL Cía. Ltda.**  
**Examen al Sistema de Ventas**  
 Período: Enero a Diciembre de 2015  
 10 de mayo de 2015

PESV 1/2

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**Supervisión**

No.	Concepto	SI	NO	N/A	Ponderación	Calificación	Observación
1	¿Se han determinado los responsables de la generación de la información necesaria que permita el seguimiento de los riesgos y el desvió al cumplimiento de objetivos de gestión y específicos?		X		10	7	
2	¿Se han determinado las responsabilidades de los supervisores de línea respecto del alcance a sus funciones incluyendo la proposición de mejoras sobre las deficiencias detectadas a efectos de implantar nuevos controles o perfeccionar la aplicación de los controles existentes?		X		10	8	
3	¿Los Auditores internos y externos emiten informes sobre las deficiencias en		X		10	8	

	los controles que detectan en el desarrollo de sus auditorías sobre los sistemas y las operaciones de la entidad?						
4	¿Existen unidades independientes de las operaciones administrativas que supervisen la efectividad de las actividades de control?		X		10	7	
5	¿Los responsables de la supervisión comunican oportunamente las deficiencias detectadas en el funcionamiento de los componentes del control interno?		X		10	7	
6	¿Se realizan cruces y comparaciones de informes operativos producidos con lo real contra información contable?	X			10	6	
7	¿Se ha definido herramientas de autoevaluación?		X		10	8	
8	¿Se utilizan indicadores para detectar		X		10	7	

	ineficiencias abusos o despilfarros?						
--	--------------------------------------	--	--	--	--	--	--

<p style="text-align: center;"><b>INTAL Cía. Ltda.</b>  <b>Examen al Sistema de Ventas</b>            Período: Enero a Diciembre de 2015            10 de mayo de 2015  <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>  <b>Supervisión</b></p>							
No.	Concepto	SI	NO	N/A	Ponderación	Calificación	Observación
9	¿Se instruyen las acciones correspondientes para perfeccionar el diseño y el funcionamiento de los controles?		X		10	8	
10	¿Los responsables superiores instruyen las acciones necesarias para mejorar el diseño de los controles o la efectividad de su aplicación?		X		10	7	
<b>TOTAL</b>					100	73	

**INTAL Cía. Ltda.**  
**Examen al Sistema de Ventas**  
 Período: Enero a Diciembre de 2015  
 10 de mayo de 2015

PESV 1/1

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Información y Comunicación**

No.	Concepto	SI	NO	N/A	Ponderación	Calificación	Observación
1	¿La información interna y externa es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación?		X		10	8	
2	¿La información proporcionada es apropiada para los niveles de responsabilidad y autoridad asignados?	X			10	9	
3	¿La información es accesible para quienes deben disponer de ella?	X			10	7	
4	<b>Calidad de la información</b> ¿La información está estructurada con distintos niveles de detalle según sea el nivel al que está dirigida?		X		10	8	
5	¿La información es confiable?	X			10	8	

6	¿La información es comunicada de manera oportuna?	X			10	7	
7	<b>Comunicación</b> ¿Existe un mensaje claro de parte de la alta dirección y gerencia sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de todos los integrantes de la organización?	X			10	9	
8	¿Los empleados de menor nivel pueden proponer cambios de las rutinas que mejoren el desempeño?	X			10	7	
9	¿Se mantienen canales de comunicación adecuados con terceros interesados directa o indirectamente?	X			10	7	
<b>TOTAL</b>					90	70	

### Anexo 3: Medición de riesgo

<b>Confiable (76-95)</b> <b>Aceptable (51-75)</b> <b>No Aceptable (15-50)</b>	Confianza
<b>Bajo (76-95)</b> <b>Medio (51-75)</b> <b>Alto (15-50)</b>	Riesgo

Nivel de confianza= Aceptable

Nivel de Riesgo= Medio

#### **Ambiente interno**

$$\text{Nivel de Confianza} = \left[ \frac{187}{250} \right] * 100 = 74\%$$

En nivel de confianza, en base al análisis y cálculos realizados es aceptable con relación al ambiente interno del departamento de ventas de INTAL Cía. Ltda., por ello el riesgo generado es medio.

#### **Establecimiento de objetivos**

$$\text{Nivel de Confianza} = \left[ \frac{60}{70} \right] * 100 = 86\%$$

El establecimiento de objetivos cuenta con un nivel de confianza aceptable, calculando un nivel de riesgo bajo

#### **Identificación de acontecimientos**

$$\text{Nivel de Confianza} = \left[ \frac{18}{30} \right] * 100 = 60\%$$

La identificación de acontecimientos cuenta con un nivel de confianza aceptable y el nivel de riesgo medio dentro del departamento de ventas

#### **Evaluación de riesgos**

$$\text{Nivel de Confianza} = \left[ \frac{197}{280} \right] * 100 = 70,36\%$$

La evaluación de riesgos cuenta con un nivel de confianza aceptable y el nivel de riesgo es medio

#### **Respuesta a los riesgos**

$$\text{Nivel de Confianza} = \left[ \frac{73}{10} \right] * 100 = 73\%$$

La respuesta a los riesgos cuenta con un nivel de confianza aceptable y el nivel de riesgos medio dentro del departamento de venta

### **Actividades de Control**

$$\text{Nivel de Confianza} = \left[ \frac{220}{127} \right] * 100 = 57,72\%$$

Las actividades de control reflejan un nivel de confianza aceptable, con un nivel de riesgo medio.

### **Supervisión**

$$\text{Nivel de Confianza} = \left[ \frac{73}{100} \right] * 100 = 73\%$$

La supervisión cuenta con un nivel de confianza aceptable y un nivel de riesgo medio.

### **Información y Comunicación**

$$\text{Nivel de Confianza} = \left[ \frac{70}{90} \right] * 100 = 78\%$$

**Anexo 4: Cuadros del Riesgo de Auditoría**

<b>INTAL Cía. Ltda.</b> <b>Examen al Sistema de Ventas</b> 08 de mayo de 2015 <b>Referencia: Matriz de Riesgo Preliminar por Componentes</b>			
Componente	Calificación del Riesgo		Procedimientos
	Inherente	Control	
<b>1. Planificación</b>			
Objetivos	<u>Alto</u>	<u>Medio</u>	Entrevista Rastreo Observaciones
	Los objetivos constan por escrito. Inexistencia de análisis FODA	No existe énfasis en el cumplimiento de los objetivos.	
	Están definidos.		
	Son de conocimiento de todos los empleados.		
	<u>Bajo</u>	<u>Medio</u>	
Presupuesto	Para su elaboración se considera índices de ventas anteriores.	Es debidamente Controlado y se elabora los programas para cada sector del sistema de ventas. Existen revisiones constantes del presupuesto de cada producto.	Comparaciones personal Indagación al personal Rastreo Observaciones
	El presupuesto se elabora al momento de ofertar el producto, posterior a una evaluación del mismo.		
Políticas	<u>Medio</u>	<u>Medio</u>	Comparación Evaluación
	No existen políticas bien definidas para el personal que orienten los objetivos estratégicos de la empresa	La mayoría del personal no tiene conocimiento de la orientación de las políticas.	
P.O.A.	<u>Medio</u>	<u>Medio</u>	Observaciones Indignación al Gerente Comparación
	El plan operativo anual no se determina periódicamente.	No se encuentra difundido para toda la empresa	
	No cumple en gran parte con el plan	Solo maneja el Gerente	

Infraestructura e Instalación	<u>No significativo</u>	<u>No significativo</u>	Observaciones Entrevistas
	Cuenta con una adecuada infraestructura para la realización de sus productos y desempeño de sus actividades.	Todas las instalaciones son distribuidas adecuadamente para el uso del personal.	

<b>INTAL Cía. Ltda.</b> <b>Examen al Sistema de Ventas</b> 08 de mayo de 2015 <b>Referencia:</b> Matriz de Riesgo Preliminar por Componentes			
Componente	Calificación del Riesgo		Procedimientos
	Inherente	Control	
<b>2. Organización</b>			
Administrativa	<u>Bajo</u> Cumple con la responsabilidad de sus funciones, tanto dentro y fuera de la empresa	<u>Bajo</u> Se determinó medios para el control de la función administrativa	Entrevista Evaluación
Distribución de Funciones	<u>Bajo</u> Existe una distribución adecuada de funciones.	<u>Medio</u> No existe un manual de funciones.	Entrevista Evaluación
Departamentalización	<u>Bajo</u> Todos los departamentos están estructurados de acuerdo a las necesidades de la empresa para que realicen sus funciones correctamente.	<u>Bajo</u> Se realizan reuniones mensuales para coordinar las actividades de cada departamento y así alcanzar sus objetivos	Indagación al personal Observación
	La Gerencia toma las decisiones	La Gerencia realiza reuniones mensuales, con el fin de otorgar responsabilidades	Indagación al personal Entrevista Estudio

<b>INTAL Cía. Ltda.</b> <b>Examen al Sistema de Ventas</b> 08 de mayo de 2015 <b>Referencia:</b> Matriz de Riesgo Preliminar por Componentes			
<b>Componente</b>	<b>Calificación del Riesgo</b>		<b>Procedimientos</b>
	<b>Inherente</b>	<b>Control</b>	
<b>3. Dirección</b>			
Comunicación	<u>Bajo</u> Se mantiene una comunicación directa y oportuna la que es adecuada	<u>Bajo</u> Es efectiva la comunicación que se mantiene interna como externamente.	Observaciones Entrevistas
Ambiente de Trabajo	<u>Bajo</u> Existe un buen ambiente de trabajo que permite la participación de todos los empleados sin importar el nivel jerárquico	<u>Bajo</u> El ambiente de trabajo es adecuado, la administración de la empresa siempre está preocupada por el bienestar de sus empleados	Entrevistas Observaciones
Recursos Humanos	<u>Bajo</u> Cumple oportunamente con sus actividades.	<u>Medio</u> No cuenta con una capacitación adecuada	Indagación al personal Observación Entrevista
Motivación Administrativa	<u>Bajo</u> La gerencia es accesible a dialogar con los empleados	<u>Bajo</u> Se toman decisiones de acuerdo a la necesidad de cada empleado	Indagación al personal Observación

<b>INTAL Cía. Ltda.</b> <b>Examen al Sistema de Ventas</b> 08 de mayo de 2015 <b>Referencia:</b> Matriz de Riesgo Preliminar por Componentes			
Componente	Calificación del Riesgo		Procedimientos
	Inherente	Control	
<b>3. Control</b>			
Administrativo	<u>Bajo</u> El Gerente está al tanto de todas las actividades de la empresa	<u>Bajo</u> Existen supervisiones de parte del Gerente	Indagación del gerente Indagación del personal Observaciones
Mercado	<u>Alto</u> No se realizan estudios sobre el mercado	<u>Alto</u> Existen oportunidades de riesgo en el mercado.	Evaluación
Información	<u>Bajo</u> Cuenta con respaldos informáticos y documentales	<u>Bajo</u> La información es confiable	Evaluación Observación

Para medir los niveles de riesgo de control y riesgo inherente utilizaremos la siguiente designación:

- Nivel Alto: 70% - 100%
- Nivel Medio 30% - 70%
- Nivel Bajo 10% - 30%
- Nivel Mínimo 0% - 10%

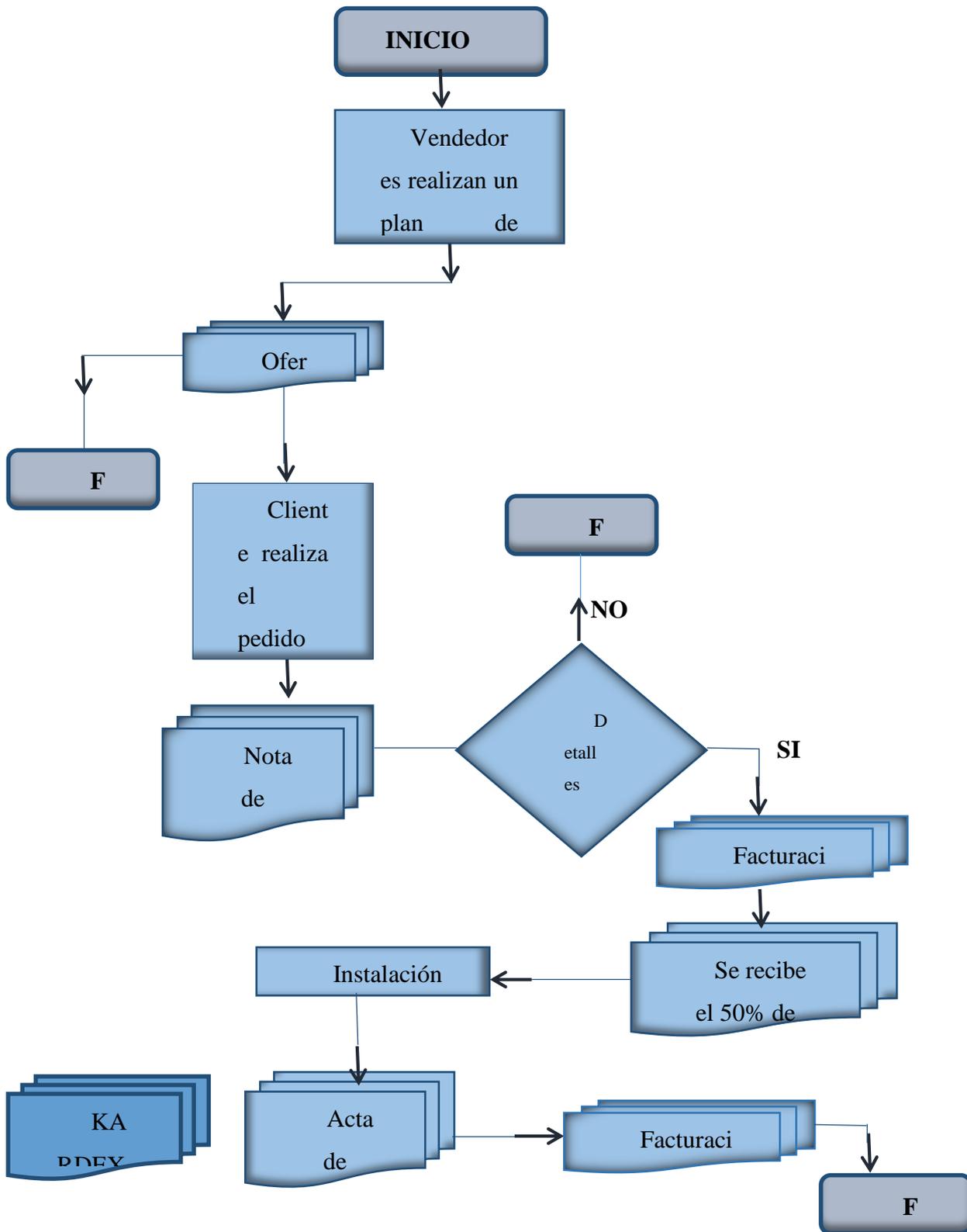
-----  
-----

María Alejandra Alvarado  
Crespo

-----

María Gabriela

**Anexo 5: Flujograma sistema de ventas**



## Anexo 6: Procedimientos compuestos

**Nombre:** Intal Cía. Ltda.

**Examen al Sistema de Ventas**

**Período:** Enero a Diciembre de 2015

**Papel de Trabajo:** Evalué los presupuestos de ventas

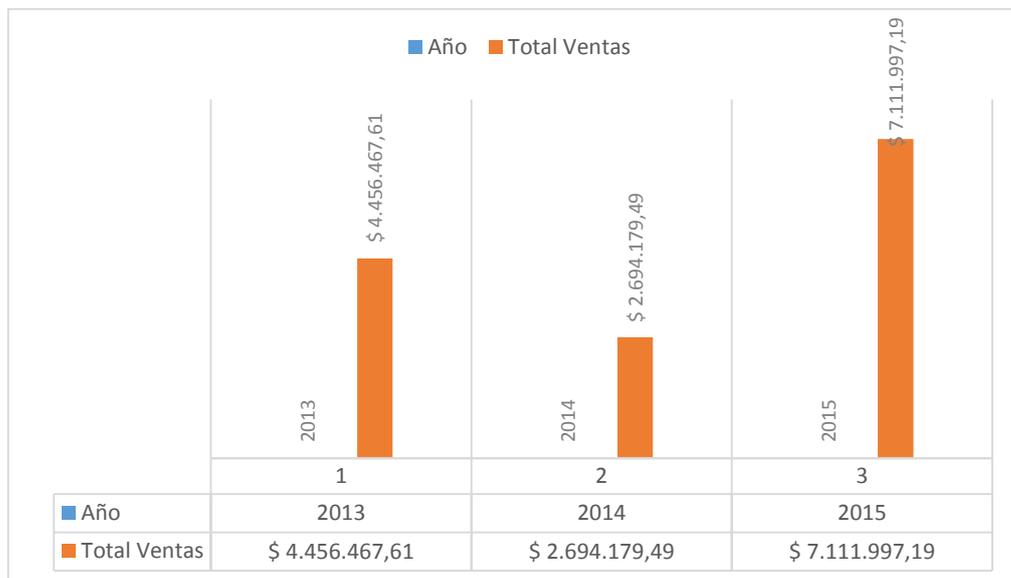
E1/9

### Objetivo:

Proporcionar a la empresa indicadores, que le permita a la gerencia evaluar los presupuestos de ventas.

### Ventas INTAL Cía. Ltda.

Año	Total Ventas
2013	\$ 4.456.467,61
2014	\$ 2.694.179,49
2015	\$ 7.111.997,19
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14.262.644,29</b>



### Indicadores Estadísticos

#### Media Aritmética

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

$$\bar{x} = \$4.754.214,76$$

#### Interpretación:

El promedio de ventas de INTAL Cía. Ltda., en los tres últimos años es de \$4.754.214,76

### Mediana

<b>Total Ventas</b>
\$ 4.456.467,61
\$ 2.694.179,49
\$ 7.111.997,19
<b>\$ 14.262.644,29</b>

Mediana= \$4.456.467,61

### **Interpretación:**

INTAL Cía. Ltda., registra un promedio de ventas en los últimos tres años de \$4.456.467,61

### Desviación estándar

$$\sigma = \sqrt{\frac{(x_1 - \bar{x})^2 + (x_2 - \bar{x})^2 + \dots + (x_n - \bar{x})^2}{n}}$$

$$\sigma = \$1.815.814$$

### **Interpretación:**

La desviación con respecto a la media de tendencia central promedio es de \$1.815.814, lo que se evidencia que las medidas mantienen una dispersión promedio, respecto a la media aritmética.

### Coefficiente de variación

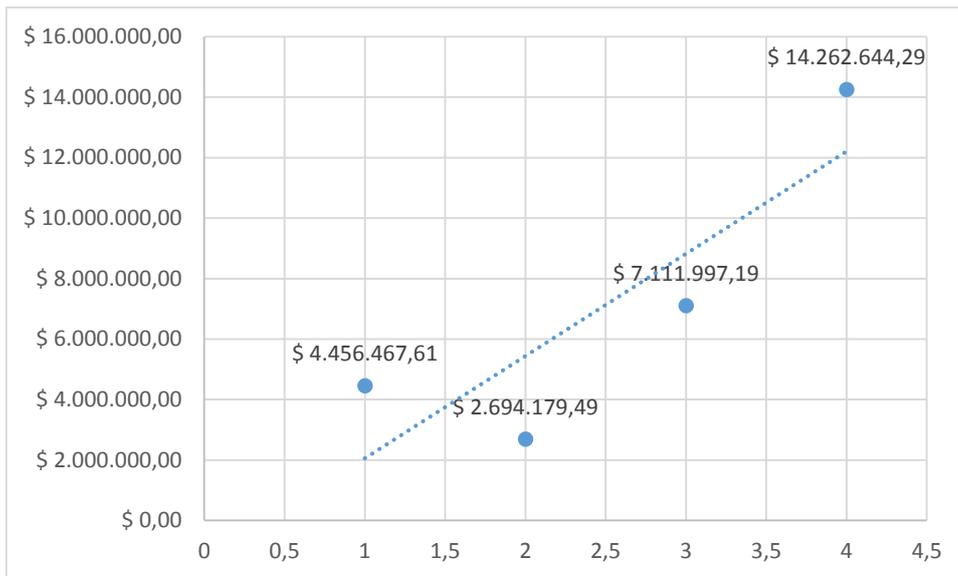
$$CV = \frac{\sigma}{\bar{X}}$$

$$CV = 38,19\%$$

### **Interpretación:**

Las ventas de la empresa en los últimos tres años, muestran un coeficiente de variación de 38,19% entre la desviación estándar y la variación aritmética, lo que significa que las ventas se realizan con una tendencia elevada, ya que la variación sobrepasa el 10%, en consecuencia las ventas registran una variación considerable.

### **Regresión Lineal**



### Interpretación:

INTAL Cía. Ltda., cuenta con un buen nivel de ventas, el permite que la empresa genere utilidades; en el año 2013 las ventas fueron menores, pero en los años 2014 y 2015 se registra un crecimiento.

### Conclusión

Luego del análisis, se observa que la empresa registra un incremento en sus ventas tanto, para los años 2014 y 2015, lo que indica que existe colocación de productos por parte de los vendedores.

El promedio de ventas es de \$4.456.467,61USD, lo que indica que la empresa cuenta con niveles elevados de ingresos, considerando la variación respecto a cada año estudiado que fue de 38,19%.

### Entrevista personal de ventas INTAL Cía. Ltda.

Preguntas	Respuestas	
	SI	NO
¿Conoce usted los objetivos y responsabilidades que tiene respecto a las actividades que desempeña en el departamento de ventas?	X	
¿La empresa cuenta con un Manual que dirija las responsabilidades a su cargo?		X
¿Es de su conocimiento los objetivos estratégicos respecto a las ventas que tiene planteada la empresa?		X

### Interpretación:

La empresa no dispone de un Manual de que oriente a conocer a los empleados del departamento de ventas sus responsabilidades, con el propósito de fomentar el cumplimiento de los objetivos del departamento de ventas

**Nombre: Intal Cía. Ltda.**

**Examen al Sistema de Ventas**

E2/9

**Período:** Enero a Diciembre de 2015

**Papel de Trabajo:** Verifique la relación de los objetivos y responsabilidades del personal

### Objetivo

Suministrar a INTAL Cía. Ltda., indicadores, que orienten a la gerencia establecer la relación de los objetivos que tiene la empresa y su relación con las responsabilidades del personal del sistema de ventas.

### Entrevista al Jefe de Ventas INTAL Cía. Ltda.

Preguntas	Respuestas	
	SI	NO
¿Las actividades que realiza habitualmente están orientadas a cumplir los objetivos operativos de la empresa en relación a las ventas?	X	
¿Existe un Plan Operativo Anual?		X
¿Las atribuciones y responsabilidades del personal de ventas están en armonía con los objetivos establecidos por la empresa?		X
¿Según su criterio los objetivos y responsabilidades del personal de ventas tienen relación para ejecutar el trabajo eficientemente?		X

### Interpretación:

La empresa no tiene identificado claramente sus objetivos operativos, que articule las responsabilidades del personal de ventas para lograr dichos objetivos.

**Nombre: Intal Cía. Ltda.**

**Examen al Sistema de Ventas**

E3/9

**Período:** Enero a Diciembre de 2015

**Papel de Trabajo:** Estadísticas de comportamiento de las ventas e interprete los resultados

**Objetivo:**

Proporcionar a la empresa indicadores, que le permita a la gerencia evaluar el desempeño del área de ventas frente a sus metas y objetivos.

**Indicadores de eficiencia en ventas**

$$\text{Eficacia en Ventas} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Ventas presupuestadas}} \times 100$$

$$\text{Eficacia en Ventas} = \frac{\$ 2.418.703,67}{\$ 3.250.952,98}$$

$$\text{Eficacia en Ventas} = 74,40\%$$

**Interpretación:**

Se ha cumplido con el 74% en comparación de lo presupuestado con relación a las ventas reales, lo que determina que no hay una eficiencia en las ventas.

$$\text{Sueldo frente a Gastos} = \frac{\text{Sueldos Ventas}}{\text{Total Gasto Ventas}} \times 100$$

$$\text{Sueldo frente a Gastos} = \frac{\$ 203.424,75}{\$ 395.639,85}$$

$$\text{Sueldo frente a Gastos} = 51,42\%$$

**Interpretación:**

De la expresión calculada, indica que el 51.42% de los gastos de ventas, son destinados al pago de los colaboradores que forman parte del sistema de ventas

**Nombre: Intal Cía. Ltda.**

**Examen al Sistema de Ventas**

E4/9

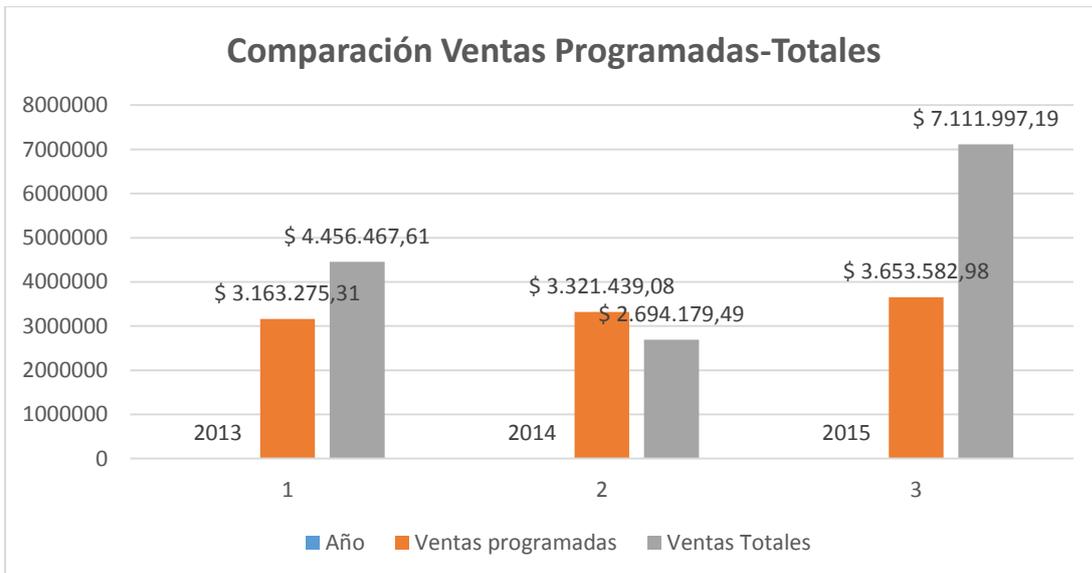
**Período:** Enero a Diciembre de 2015

**Papel de Trabajo:** Informes de ventas considerando los programas parciales

**Objetivo:**

Facilitar a la empresa una evaluación de las ventas actuales con referencia a las ventas pasadas, que permite evidenciar el incremento o decremento de sus ingresos.

Año	Ventas programadas	Ventas Totales	Diferencia Incremento/Decremento
2013	\$ 3.163.275,31	\$ 4.456.467,61	\$ 1.293.192,30
2014	\$ 3.321.439,08	\$ 2.694.179,49	-\$ 627.259,58
2015	\$ 3.653.582,98	\$ 7.111.997,19	\$ 3.458.414,21
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10.138.297,37</b>	<b>\$ 14.262.644,29</b>	<b>\$ 4.124.346,92</b>



**Interpretación:**

INTAL Cía. Ltda., muestra que en el año 2014 no cumplió con el monto de ventas programadas; sin embargo para el año 2015 evidencia una notable recuperación, lo que evidencia el cumplimiento de las metas planteadas con respecto a las ventas.

**Nombre: Intal Cía. Ltda.**

**Examen al Sistema de Ventas**

E5/9

**Período:** Enero a Diciembre de 2015

**Papel de Trabajo:** Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes

**1.- Califique el nivel de satisfacción que le brindaron en el departamento de ventas**

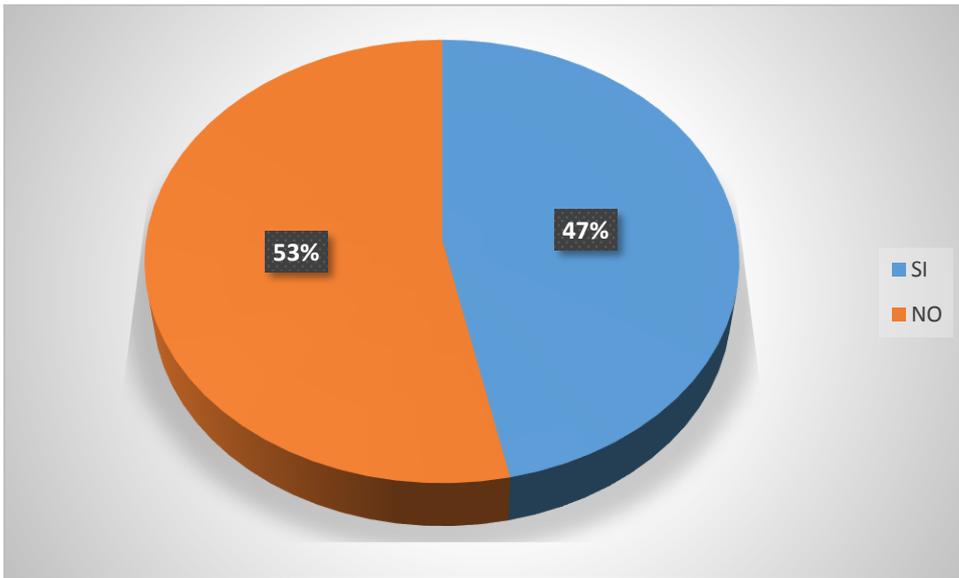
Aspectos	No aplica	Muy insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy Satisfecho	TOTAL
Atención y/o servicio al cliente		8	12	4	5	29
Presentación del vendedor		2	26	2		30
Amabilidad del vendedor		4	24	1	1	30
Impacto de los precios		5	15	4	6	30
Conocimiento de los productos			28	1	1	30

### ENCUESTA

La encuesta se aplicó a los clientes de la empresa que han adquirido los servicios en el año 2015 (30 empresas), aplicando el siguiente cuestionario

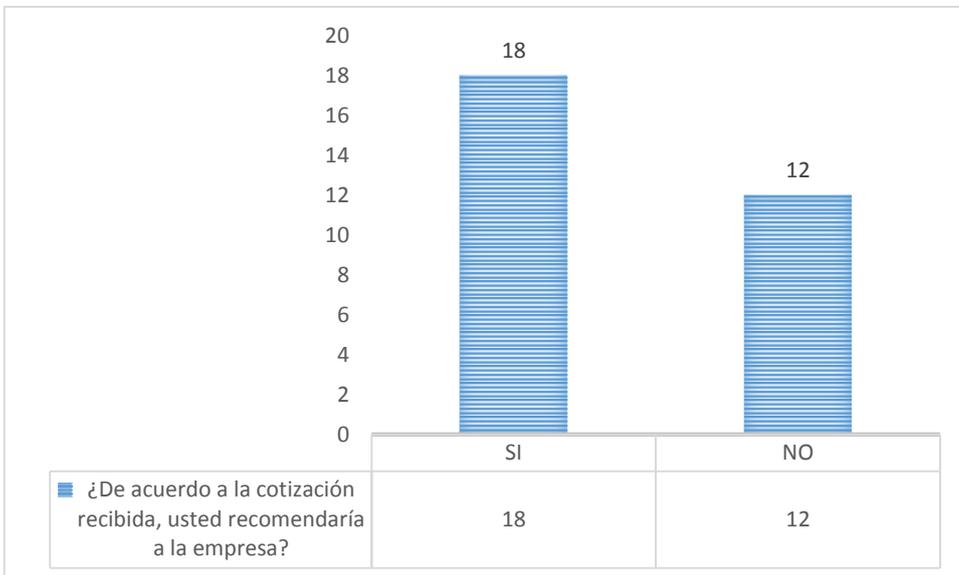
Del total de encuestados (30) 18 empresas consideran que la atención y/o servicios que ofrece la empresa es aceptable, respecto a la presentación, amabilidad y conocimiento del producto por parte del vendedor 28 respondieron que la misma es aceptable, finalmente a la pregunta sobre el impacto de los precios 15 afirmaron que estos son aceptables.

**2.- ¿Le ha sido fácil la comunicación con los vendedores?**



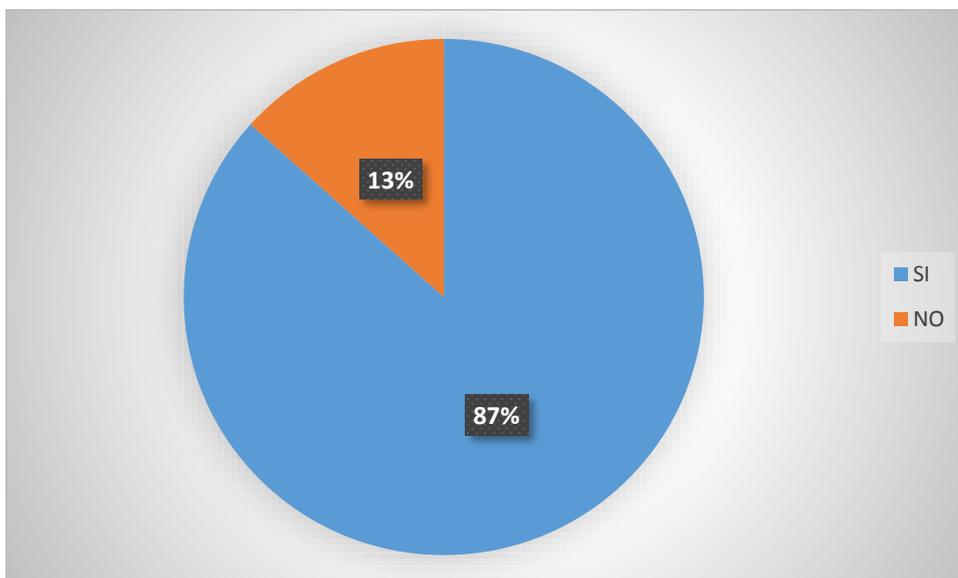
Del total de los encuestados (30) el 53% considera que ha tenido una comunicación fluida con los vendedores, mientras que el 47% afirma que no; este valor evidencia que las debilidades en el sistema de ventas son trasladadas a los clientes, pudiendo ocasionar perdidas a la empresa.

**3.- ¿De acuerdo a la cotización recibida, usted recomendaría a la empresa?**



Sin embargo existen 18 empresas que recomendarían los servicios de INTAL Cía. Ltda., tomando en cuenta la cotización de sus productos y servicios. Este dato lleva a reflexionar la importancia que la empresa debe darle al sistema de ventas con el propósito de lograr mayor fidelización de sus clientes.

#### 4.- ¿El personal de ventas le ha dado atención personalizada y suficiente?



Del total de empresas encuestas, el 87% afirma haber recibido atención personalizada que aportan para llegar a un acuerdo contractual con la empresa; sin embargo el 13% afirma que no, este valor es importante de considerar, puesto que la empresa deberá tomar acciones necesarias para que el personal de ventas minimice esta percepción de los clientes.

**Nombre: Intal Cía. Ltda.**

**Examen al Sistema de Ventas**

E6/9

**Período:** Enero a Diciembre de 2015

**Papel de Trabajo:** Analice las devoluciones y descuentos en relación con las ventas para lo cual establezca una muestra según el nivel de riesgo

**Objetivo:**

Facilitar a la empresa información que evalué las devoluciones y descuentos en relación con las ventas.

**Entrevista al Jefe de Ventas INTAL Cía. Ltda.**

Preguntas	Respuestas	
	SI	NO
Considerando la particularidad del producto que ofrece INTAL Cía. Ltda. ¿Han existido devoluciones del producto que ofrece la empresa?		X
¿Existen descuentos por retrasos en el montaje de las plantas potabilizadoras de agua?		X

**Interpretación:**

Este indicador muestra que tomando en cuenta que la empresa no tiene un proceso productivo continuo, y su producción no es en línea. No existen devoluciones ni descuentos por retrasos al montar las plantas potabilizadoras de agua.

**Nombre: Intal Cía. Ltda.**

**Examen al Sistema de Ventas**

E7/9

**Período:** Enero a Diciembre de 2015

**Papel de Trabajo:** Analice las ventas del período mediante el uso de indicadores de gestión

### Margen de utilidad

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\$ 795.776,08}{\$ 2.418.703,67}$$

$$\text{Margen de Utilidad} = 32,90\%$$

### Interpretación:

Este indicador muestra que la utilidad neta representa el 32,90% de las ventas de enero a diciembre de 2014.

### Indicadores de eficiencia en ventas

$$\text{Eficacia en Ventas} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Ventas presupuestadas}} \times 100$$

$$\text{Eficacia en Ventas} = \frac{\$ 2.418.703,67}{\$ 3.250.952,98}$$

$$\text{Eficacia en Ventas} = 74,40\%$$

### Interpretación:

Se ha cumplido con el 74% en comparación de lo presupuestado con relación a las ventas reales, lo que determina que no hay una eficiencia en las ventas.

$$\text{Sueldo frente a Gastos} = \frac{\text{Sueldos Ventas}}{\text{Total Gasto Ventas}} \times 100$$

$$\text{Sueldo frente a Gastos} = \frac{\$ 203.424,75}{\$ 395.639,85}$$

$$\text{Sueldo frente a Gastos} = 51,42\%$$

### Interpretación:

De la expresión calculada, indica que el 51.42% de los gastos de ventas, son destinados al pago de los colaboradores que forman parte del sistema de ventas

**Nombre: Intal Cía. Ltda.**

**Examen al Sistema de Ventas**

E8/9

**Período:** Enero a Diciembre de 2015

**Papel de Trabajo:** Analice las ventas del período mediante el uso de indicadores de gestión

#### Indicadores de eficiencia

$$\text{Ventas Trabajador} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Numero Trabajadores ventas}} \times 100$$

$$\text{Ventas Trabajador} = \frac{\$ 2.694.179,49}{5,00}$$

$$\text{Ventas Trabajador} = \$ 538.835,90$$

#### Interpretación:

De la expresión calculada, se evidencia que la venta promedio por vendedor es de \$538.835,90

**Nombre: Intal Cía. Ltda.**

**Examen al Sistema de Ventas**

E9/9

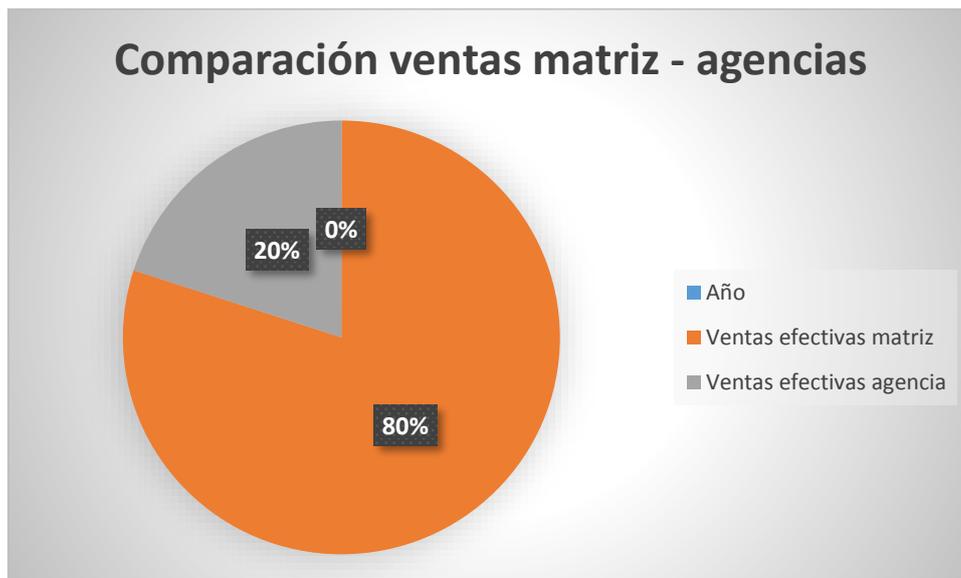
**Período:** Enero a Diciembre de 2015

**Papel de Trabajo:** Analice las ventas del período mediante el uso de indicadores de gestión

**Objetivo:**

Proporcionar a la empresa una evaluación de las ventas actuales y las ventas anteriores en la matriz y agencia durante el periodo analizado.

Año	Ventas efectivas matriz	Ventas efectivas agencia	Total
2015	\$ 5.689.597,75	\$ 1.422.399,44	\$ 7.111.997,19



**Entrevista al Jefe de Ventas INTAL Cía. Ltda.**

Preguntas	Respuestas	
	SI	NO
¿Existe seguimiento y control en el retraso de las ventas tanto en la matriz como en la agencia?		X
¿Cuándo se retrasa la venta, existe algún procedimiento para identificar los motivos?		X

¿Existe algún porcentaje de cumplimiento de ventas en la matriz y agencias?		X
---	--	---

**Interpretación:**

El indicador muestra, que existen retrasos en la venta por parte de la agencia de INTAL Cía. Ltda., al momento del cierre del negocio, lo que retrasa la ejecución de la obra, generando inconvenientes a los clientes.

## Anexo 7: Comparativo

### Presupuesto Programado-Valor Real

CUENTAS	PRESUPUESTO	VALOR REAL	DIFERENCIA	PORCENTAJE
INGRESOS	\$ 3.985.691,23	\$ 7.111.997,19	-\$ 3.126.305,96	178,44%
COSTOS	\$ 3.095.638,96	\$ 3.281.050,11	-\$ 185.411,15	105,99%
UTILIDAD BRUTA	562154,87	\$ 795.776,08	-\$ 233.621,21	141,56%
GASTOS	\$ 2.165.874,52	\$ 2.882.130,64	-\$ 716.256,12	133,07%

#### Interpretación:

Los ingresos y los costos registran un incremento en relación a lo presupuestado, lo que beneficia a la empresa, puesto que la utilidad es de 33,7% a lo presupuestado.

Existe un incremento en los gastos, dichos gastos no estaban presupuestados; sin embargo la utilidad bruta supera el 33% a lo presupuestado. Estos valores reflejan que las ventas se están ejecutando correctamente.

**Anexo 8: Balance General**

<b>INDUSTRIAS TECNOLOGICAS ALVAREZ INTAL CIA LTDA</b>		
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>		
<b>31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>		
1	ACTIVO	3.094.069,78
11	CORRIENTE	1.958.522,97
111	MONEDA NACIONAL	1.958.522,97
111 1	DISPONIBLE	464.299,19
111 1 01	CAJA	5.990,22
111 1 02	BANCOS	457.481,05
111 1 05	CHEQUES POSFECHADOS	827,92
111 2	EXIGIBLE	851.089,31
111 2 01	CLIENTES	349.427,40
111 2 02	ANTICIPOS ENTREGADOS	252.815,34
111 2 03	PRESTAMOS EMPLEADOS	9.957,71
111 2 04	INVERSIONES CORTO PLAZO	50.812,37
111 2 06	PRESTAMO TERCEROS	70.847,72
111 2 08	PRESTAMO ACCIONISTA	92.333,48
111 2 09	VARIOS DEUDORES	24.895,29
111 3	REALIZABLE INVENTARIOS	500.483,07
111 3 01	PRODUCTOS EN PROCESO	45.352,05
111 3 02	COMPRAS MATERIA PRIMA	289.528,31
111 3 04	MATERIALES INDIRECTOS PP	17.877,07
111 3 06	PRODUCTOS TERMINADOS	57.438,17
111 3 07	PRODUCTOS EN PROCESO 2014	90.287,47
111 4	DIFERIDO	142.651,40
111 4 01	IMPUESTOS	142.651,40
12	FIJO	767.781,55
121	TANGIBLE	767.781,55
121 4	ACTIVOS DEPRECIABLE	685.356,41
121 4 01	EDIFICIO	277.376,65
121 4 02	MAQUINARIA	172.142,52
121 4 03	HERRAMIENTAS	22.279,09
121 4 04	EQUIPO DE OFICINA	7.969,11
121 4 05	MUEBLES Y ENSERES	11.977,97
121 4 06	VEHICULO	193.611,07
121 5	ACTIVO NO DEPRECIABLE	82.425,14
121 5 01	TERRENO	82.425,14
15	ACTIVOS DIFERIDOS	367.765,26
151	ACTIVOS DIFERIDOS	367.765,26
151 1	ACTIVOS DIFERIDOS	367.765,26
151 1 01	ACTIVOS DIFERIDOS	367.765,26
2	PASIVO	(1.566.384,54)

21	CORRIENTE	(1.566.384,54)
211	PROVEEDORES	(1.566.384,54)
211 1	PROVEEDORES	(1.073.505,34)
211 1 01	PROVEEDORES LOCALES	(529.884,56)
211 1 03	COBROS ANTICIPOADOS	(543.620,78)
211 2	PRESTAMOS DE TERCEROS	(61.671,06)
211 2 02	PRESTAMOS DE TERCEROS	(24.116,52)
211 2 03	CTAS X PAGAR EMPLEADOS	(15.044,54)
211 2 05	PRESTAMOS ACCIONISTAS	(22.510,00)
211 4	ACREEDORES	(368,29)
211 4 01	ACREEDORES VARIOS	(368,29)
211 5	IMPUESTOS FISCALES	(227.577,79)
211 5 01	RETENCIONES FUENTE I.RENTA	(8.094,26)
211 5 02	IMPUESTO VALOR AGREGADO	(219.483,53)
211 6	DESCUENTOS EN NOMINA	(3.056,65)
211 6 01	DESCUENTOS EN NOMINA	(3.056,65)
211 7	PROVISIONES	(71.991,13)
211 7 01	GASTOS ACUMULADOS	(71.991,13)
211 8	ANTICIPOS RECIBIDOS	(128.214,28)
211 8 10	PASIVOS DIFERIDOS	(128.214,28)
3	PATRIMONIO	(1.527.685,24)
31	CAPITAL	(54.744,09)
311	CAPITAL SOCIAL	(54.744,09)
311 1	CAPITAL SOCIAL	(54.744,09)
311 1 01	CAPITAL SOCIAL	(500,00)
311 1 02	APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	(54.244,09)
33	SUPERAVIT	(230.858,69)
331	SUPERAVIT CAPITAL	(230.858,69)
331 1	SUPERAVIT CAPITAL	(230.858,69)
331 1 01	SUPERAVIT CAPITAL	(230.858,69)
34	RESULTADOS	(1.242.082,46)
341	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	(446.306,38)
341 1	RESULTADOS ANTERIORES	(446.306,38)
341 1 01	RESULTADO DEL EJERCICIO	(446.306,38)
		-
	<b>UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>795.776,08</b>

**Anexo 9: Estudio de Resultados de Gestión de Ventas**

<b>CUENTAS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
VENTAS	\$ 2.686.738,00	\$ 3.250.295,98	\$ 4.923.750,98
OTROS INGRESOS	\$ 20.285,63	\$ 25.698,75	\$ 63.256,00
COSTOS DE VENTA	\$ 1.568,38	\$ 1.658,96	\$ 2.343,57
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ 365.384,75	\$ 395.985,75	\$ 458.474,88
SUELDOS Y ADICIONALES	\$ 177.963,25	\$ 251.658,69	\$ 377.863,04
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 12.548,72	\$ 18.536,98	\$ 19.649,90
GASTOS DE VENTAS	\$ 12.598,63	\$ 16.487,53	\$ 20.873,93
SUELDOS Y ADICIONALES			
COMUNICACIONES	\$ 25.635,36		
SERVICIOS VARIOS	\$ 18.623,65	\$ 26.857,54	\$ 36.530,44
OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			
GASTOS VARIOS E IMPREVISTOS	\$ 1.253,63	\$ 2.154,52	\$ 2.151,19
GASTOS FINANCIEROS	\$ 856,53	\$ 1.250,63	\$ 1.406,38
GASTOS APLICADOS	\$ 2.587,53		
<b>RESULTADO</b>	<b>\$ 2.340.070,50</b>	<b>\$ 2.878.350,02</b>	<b>\$ 4.526.188,53</b>

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

**CERTIFICA:**

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 08 de enero del 2015, conoció la petición de las estudiantes **María Gabriela Crespo Álvarez** con código 48235 y **María Alejandra Alvarado Romero**, con código 48643, que denuncian su trabajo de titulación (tesis): "AUDITORIA DE GESTION AL SISTEMA DE VENTAS DE INTAL CIA. LTDA.", previa a la obtención del Grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia del trabajo de titulación. Designa como Director al ingeniero Genaro Peña Cordero y como miembros del Tribunal Examinador al ingeniero Diego Condo Daquilema y al CPA Oswaldo Arpi Zhangallimbay. De conformidad a la disposición general tercera del Reglamento de Régimen Académico, las peticionarias tienen un plazo equivalente a dos periodos académicos (semestres) para desarrollar y terminar su trabajo de titulación, esto es hasta el **8 de enero de 2016**.

Cuenca, enero 9 de 2015



## CONVOCATORIA

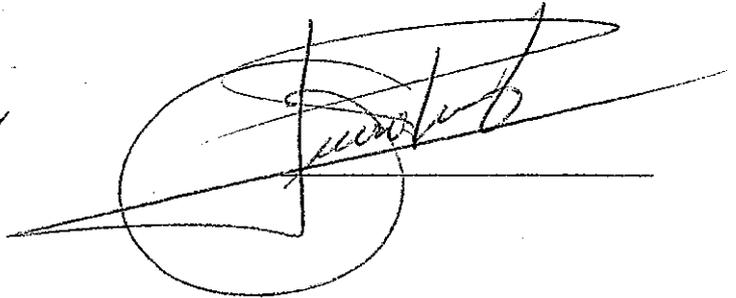
Por disposición de la Junta Académica de Contabilidad Superior **CONVOCO** a los Miembros del Tribunal Examinador a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación denominado: "AUDITORIA DE GESTION AL SISTEMA DE VENTAS DE INTAL CIA. LTDA." presentado por las señoritas **MARIA GABRIELA CRESPO ALVAREZ (48235)** y **MARIA ALEJANDRA ALVARADO ROMERO (48643)** previa a la obtención del grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, para el día **MARTES 25 DE NOVIEMBRE DE 2014, a las 19h30**

Cuenca, 20 de noviembre de 2014



Dr. Romel Machado Clavijo  
Secretario de la Facultad

Ing. Genaro Peña Cordero ✓



Ing. Diego Condo Daquilema ✚

Comunicado  
  
Arpi

Ing. Oswaldo Arpi Z. ✓

Comunicado  
Alcokob

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**DIRECCIÓN ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**OFICIO:** No. 326- ECA  
**ASUNTO:** Reunión Junta Académica de Contabilidad Superior  
Conocimiento de trabajo de Titulación  
**FECHA:** Cuenca, 20 de Noviembre de 2014

Señor Ingeniero  
Xavier Ortega Vásquez

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
En su despacho:

Señor Decano:

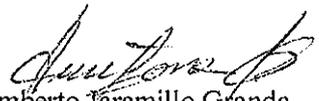
La Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior, reunida el día 20 de Noviembre del año en curso, conoció la propuesta del Proyecto de trabajo de titulación, denominado: "Auditoría de Gestión al Sistema de Ventas de Intal Cía. Ltda.", presentado por las señoritas María Gabriela Crespo Álvarez, con código 48235, y María Alejandra Alvarado Romero, con código 48643, estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

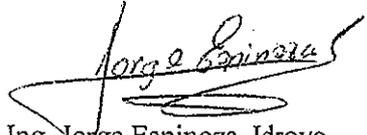
A fin de aplicar la guía de elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación, la Junta Académica de Contabilidad Superior, considera que la propuesta presentada por el estudiante, presenta una estructura teórica, metodológica, técnica, objetiva y coherente, que cumple con todos los requisitos establecidos en la guía antes mencionada, por lo que de conformidad con el Reglamento de Graduación de la Facultad, resolvió designar el tribunal que estará integrado por el Ing. Genaro Peña Cordero, como Director, y como miembros del tribunal al CPA. Oswaldo Arpi Q., y al Ing. Diego Condo D., quienes recibirán la sustentación del diseño del trabajo de titulación, previo al desarrollo del mismo.

En caso de existir la aprobación con modificaciones la Junta Académica resuelve que el Director del tribunal sea quién realice el seguimiento a las modificaciones recomendadas.

Por lo expuesto solicitamos se realice el trámite correspondiente, y el tribunal suscriba el acta de sustentación de la denuncia de trabajo de titulación.

Atentamente,

  
Ing. Humberto Jaramillo Granda  
Miembro Junta Académica

  
Ing. Jorge Espinoza Idrovo  
Miembro Junta Académica

  
Ing. Augusto Bustamante Fajardo  
Director de la Escuela de Contabilidad Superior

Sustentación del Diseño de Tesis (DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO)

Fecha: 21-11 2014

**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**Diseño de Tesis**  
**Escuela de Contabilidad Superior**

**Estudiante:** María Gabriela Crespo Álvarez con código 48235 y María Alejandra Alvarado Romero con código 48643.

**Tema:** "AUDITORIA DE GESTION AL SISTEMA DE VENTAS DE INTAL CIA LTDA"

**Para:** La obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

**Director:** Ing. Genaro Peña.

**Tribunal:** Ing. Oswaldo Arpi

**Tribunal:** Ing. Diego Condo

DIA: *MARTE*

FECHA: *21 NOV 2014*

HORA: *19 h 30.*

ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1.1. Nombre del estudiante: MARIA GABRIELA CRESPO ALVAREZ y MARIA ALEJANDRA ALVARADO ROMERO

1.1.2. Código (48235) y (48643)

1.1.3. Director sugerido: Ing. Genaro Peña Cordero

1.1.4. 1.1.3 Codirector (opcional): \_\_\_\_\_

1.1 Tribunal: Ings. Oswaldo Arpi Z. y Diego Condo Daquilema

1.2 Título propuesto: AUDITORIA DE GESTION AL SISTEMA DE VENTAS DE INTAL CIA. LTDA

1.3 Resolución:

1.3.1 Aceptado sin modificaciones   X  

1.3.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

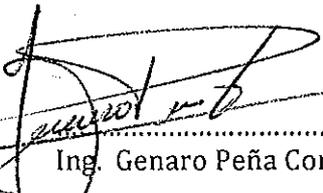
1.1.1 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones (designado por la Junta Académica de entre los Miembros del Tribunal): Ing. Genaro Peña Cordero

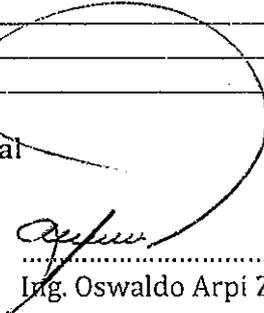
1.1.2 No aceptado

• Justificación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

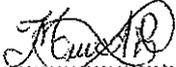
Tribunal

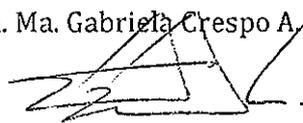
  
.....  
Ing. Genaro Peña Cordero

  
.....  
Ing. Oswaldo Arpi Z.

.....  
Ing. Diego Condo D.

  
.....  
Srta. Ma. Gabriela Crespo A.

  
.....  
Srta. Ma. Alejandra Alvarado R.

  
.....  
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: 24/NOVIEMBRE 2014

## RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1.1. **1.1 Nombre del estudiante:** MARIA GABRIELA CRESPO ALVAREZ y MARIA ALEJANDRA ALVARADO ROMERO

1.1.2. Código (48235) y (48643)

1.1.3. **Director sugerido:** Ings. Genaro Peña Cordero

1.1.4. **1.3 Codirector (opcional):**

1.1.1.4. **Título propuesto:** AUDITORIA DE GESTION AL SISTEMA DE VENTAS DE INTAL CIA. LTDA

1.2 **Revisores (tribunal):** Ings. Oswaldo Arpi Z. y Diego Condo Daquilema

1.3 **Recomendaciones generales de la revisión:**

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
<b>Línea de investigación</b>				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
<b>Título Propuesto</b>				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
<b>Estado del arte</b>				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✗			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
<b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✗			
<b>Hipótesis (opcional)</b>				
10. ¿Se expresa de forma clara?	✗			
11. ¿Es factible de verificación?	✓			
<b>Objetivo general</b>				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✗			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✗			
<b>Objetivos específicos</b>				
14. ¿Concuerdan con el objetivo general?	✓			
15. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✗			
<b>Metodología</b>				
16. ¿Se encuentran disponibles	✓			

los datos y materiales mencionados?	✓			
17. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✗			
18. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✗			
<b>Resultados esperados</b>				
20. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✗			
23. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
<b>Supuestos y riesgos</b>				
24. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
25. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
<b>Presupuesto</b>				
26. ¿El presupuesto es razonable?	✗			
27. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✗			
<b>Cronograma</b>				
28. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	✗			
<b>Referencias</b>				
29. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✗			
<b>Expresión escrita</b>				
30. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✗			
31. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			

(\*) Breve justificación, explicación o recomendación.

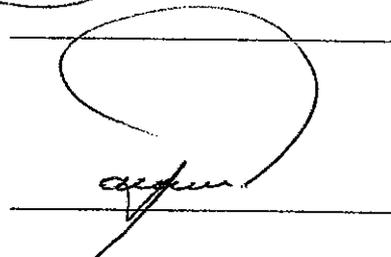
- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....  
.....  
.....  
.....

Ing. Genaro Peña Cordero

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Genaro Peña Cordero', written over a horizontal line. The signature is highly stylized with large loops and a long horizontal stroke extending to the left.

Ing. Diego Condo Daquilema

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Diego Condo Daquilema', written over a horizontal line. The signature is highly stylized with large loops and a long horizontal stroke extending to the left.

Ing. Oswaldo Arpi Z.



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Contabilidad Superior**

**Tema de tesis:** Auditoría de gestión al sistema de ventas de Intal Cía.

Ltda.

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de ingeniero**

**en contabilidad y auditoría**

**Autoras:**

María Alejandra Alvarado Romero

María Gabriela Crespo Álvarez

**Director:**

Ing. Com. Genaro Peña Cordero

**Cuenca - Ecuador**

2014



**1. Datos Generales**

**1.1. Nombre del Estudiante:**

Alvarado Romero María Alejandra

**1.1.1. Código:**

48643

**1.1.2. Contacto:**

0987251103

**1.2. Nombre del Estudiante:**

Crespo Álvarez María Gabriela

**1.2.1. Código:**

48235

**1.2.2. Contacto:**

0995700968

**1.3. Director Sugerido:**

Peña Cordero Oswaldo Genaro, Ingeniero Comercial, CPA

**1.3.1. Contacto:**

0991884238

**1.4. Asesor Metodológico**

Guevara Toledo Carlos Wilfrido

**1.5. Tribunal Designado:**

**1.6. Aprobación:**

**1.7. Línea de Investigación de la carrera:**

**1.7.1. Código UNESCO:** 531102

Organización y Dirección de Empresas/Gestión Financiera y Auditoría

**1.7.2. Tipo de trabajo:**

a) **Línea de Investigación:** Organización y Dirección de Empresas.

**Programa:** Gestión Financiera y Auditoría

b) Es un tipo de investigación formativa

**1.8. Área de estudio:**

Auditoría de gestión

**1.9. Título Propuesto**

Auditoría de gestión al sistema de ventas de Intal Cía. Ltda.

**1.10. Estado del proyecto**

El proyecto es nuevo y multidisciplinario.

## **2. Contenido**

### **2.1 Motivación de la investigación**

La Auditoría de Gestión es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias efectuado por un equipo multidisciplinario, para establecer o incrementar la eficiencia, eficacia y economía mediante el estudio de la planificación, organización, dirección y control.

Con el fin de evaluar el uso eficiente de los recursos disponibles en las operaciones, la adecuada utilización de personal y la eficacia de la gestión de una entidad, en relación a sus objetivos y metas se aplica una auditoría de gestión, la misma que permita medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos.

### **2.2 Problemática**

Industrias Tecnológicas Álvarez (Intal Cía. Ltda.), es una empresa ubicada en la ciudad de Cuenca, dedicada al tratamiento de agua potable y agua residual por más de nueve años en el mercado ecuatoriano, la misma no cuenta con una auditoría de gestión al sistema de ventas, lo que impide conocer si los recursos y controles existentes son suficientes para el óptimo desempeño de las actividades y si están enfocados al logro de los objetivos planteados; por ello que surge la necesidad de llevar a cabo un examen a fin de analizar en forma detallada cada aspecto operativo del área de ventas y determinar la mejor manera de convertir las amenazas en oportunidades y superar las debilidades, a través de recomendaciones que hacen posible la toma oportuna de decisiones para mejorar el rendimiento de la empresa.

### **2.3 Preguntas de investigación**

1. ¿La auditoría de gestión mejorará la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones en el sistema de ventas?
2. ¿Se han cumplido las metas y objetivos del sistema de ventas planteados por la empresa?

## 2.4 Resumen

En el presente trabajo de investigación se realizará la auditoría de gestión al sistema de ventas, surgiendo a raíz de la importancia que tiene dentro del ámbito empresarial, ya que proporcionará a los directivos un panorama sobre la forma como está siendo administrada, señalando aciertos y desviaciones de aquellos problemas detectados exigiendo mayor atención.

Se enfocará principalmente en verificar que el sistema de ventas, cumpla con los estándares establecidos por la administración, que permita entregar al cliente productos de calidad en tiempos apropiados con eficiencia, eficacia y economía, además se evaluará su posición dentro del mercado.

## 2.5. Estado del Arte y Marco Teórico

La auditoría de gestión en un inicio se enfocaba a las necesidades internas de las empresas, asegurando el manejo del dinero y el registro de transacciones de manera oportuna, con el fin de dar información exacta a la entidad.

Actualmente todas las empresas ya sean grandes, medianas o pequeñas buscan superación y desarrollo, para mantenerse o crecer en el medio y mercado que se desenvuelvan, por lo que hacen de la auditoría de gestión una herramienta indispensable, que al ser bien aplicada, incluye cada una de las áreas y actividades que realiza la empresa, dando a conocer su desempeño, alcance de los objetivos y el por qué no se cumplen algunos de ellos, identificando así los riesgos y problemas que deben ser considerados por la administración para tomar las medidas correctivas y hacer los cambios oportunos, fortaleciendo cada vez más a la entidad.

Slosse (1997) afirma que la auditoría de gestión es un examen de información realizado por una tercera persona, distinta de la que la preparó y del usuario, con la finalidad de establecer su razonabilidad dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la utilidad de la información.

Al realizar una auditoría de gestión es importante tomar en cuenta que la evaluación del control interno enfrenta riesgos tanto de origen interno como externo.

que consisten en la identificación de los factores que podrían afectar la consecución del logro de los objetivos del control interno en la entidad.

Alvin, Randal y Mark (2007) expresan que: "El auditor debe entender factores como grandes fuentes de ingresos, clientes y proveedores clave, fuentes de financiamiento e información acerca de las partes relacionadas que pueden indicar áreas de aumento de riesgo del negocio." (p. 201).

Al aplicar una evaluación en los sistemas de control interno se puede medir la eficacia, eficiencia y economía de las actividades, para lo cual es necesario evaluarlos métodos que la administración ha establecido con el fin de cumplir las normas legales, buen uso y protección de los recursos, la identificación y tratamiento de riesgos en relación con estándares de resultados esperados en busca de un mejoramiento continuo.

"El control interno se define ampliamente en un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando al cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables". (Committee Of Sponsoring Organization of the treadway commission, 2005.p.4).

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba, que consisten en la detección de problemas y puntos débiles en la empresa a ser auditada, utilizados en forma común por la profesión para obtener información sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión, encontrando evidencia necesaria y suficiente.

## **2.6. Objetivo General**

Realizar una Auditoria de Gestión al Sistema de Ventas de Intal Cía. Ltda. para verificar si se está alcanzando los niveles establecidos por la administración.

## **2.7. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Realizar la planificación preliminar y específica para el sistema de ventas
- Ejecutar programas de gestión para evaluar el sistema.
- Elaborar el informe final para la comunicación de resultados.

## 2.8. Metodología

- Se realizaran entrevistas manteniendo una relación directa con el personal de ventas tanto a nivel general como individual.
- Planteamiento de investigación descriptiva en base al análisis pest, la misma que recolectara datos sobre una teoría, permitiendo describir las diferentes actividades que participan en el proceso de ventas.
- Se aplicaran programas definidos en la planificación específica y técnicas de auditoría, como: inspecciones físicas, diagramas, cálculos, indicadores de eficiencia, eficacia y economía; con el fin de obtener hallazgos.
- Elaborar el informe final.

Las técnicas a aplicar son las siguientes:

Técnica de Investigación		
Técnica	A quien se aplica	Para que se aplica
Entrevista	Selección dirigidas a los empleados del sistema de ventas	Para recoger la opinión sobre el tema escogido en particular
Análisis Pest	Se aplica a los factores que quieren ser analizados.	Para identificar los factores del entorno general que van a afectar a las empresas.
Diagrama de Ishikawa	A los empleados de ventas	Para una descripción de las causas probables de un problema, lo cual facilita su análisis y discusión.
Flujo gramas	Al sistema de ventas	Expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica del departamento.

## 2.9. Alcances y Resultados Esperados

El alcance de este examen comprenderá el análisis detallado de cada aspecto operativo de la organización, estudiando planes y programas de ventas, presupuestos, recurso humano, procedimientos, coordinación y medidas de control, para llevar el correcto funcionamiento de la empresa Intal Cía. Ltda.

El desarrollo de la investigación está enmarcado en mejorar el desempeño gerencial, por medio de la práctica de exámenes de la gestión al sistema de ventas, sus procesos, modelos, operaciones o cuentas financieras.

Preparando un informe de auditoría de gestión para identificar claramente el sistema auditado, el objeto de revisión, la duración, el alcance, los recursos y métodos empleados, con la finalidad de divulgar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

## 2.10. Supuestos y riesgos

Se puede visualizar que no se presentan riesgos al momento de realizar una auditoría de gestión al sistema de ventas de Intal Cía. Ltda.

## 2.11. Presupuesto

Rubro Denominación	Costo		Justificación	Fuente de Financiamiento
	Costo Unitario	Costo Total		
Movilidad	\$ 19	\$ 305	Movilización para el desarrollo del proyecto	Autofinanciamiento
Suministros y Materiales	\$ 9	\$ 150	Levantamiento de información	Autofinanciamiento
Recurso Tecnológico	\$ 7	\$ 105	Utilización de mecanismos técnicos para analizar datos	Autofinanciamiento
Varios	\$ 100	\$ 200	Información para el desarrollo del proyecto	Autofinanciamiento
<b>Total</b>	<b>\$ 40</b>	<b>\$ 640</b>		

## 2.12. Financiamiento

El presupuesto será financiado por las autoras del trabajo.

## **2.13. Esquema Tentativo**

### **Introducción**

Problemática y justificación

### **Capítulo I: Intal Cía. Ltda.**

1.1. Historia

1.2. Misión, visión, objetivos y valores

1.3. Estructura orgánica, presupuesto y políticas.

### **Capítulo II: Auditoría de gestión**

2.1. Auditoría de Gestión

2.2. Objetivo de la Auditoría de gestión

2.3. Técnicas de auditoría

2.4. Papeles de trabajo

2.5. Marcos de auditoría

2.6. Proceso de la Auditoría de gestión

2.7. Planificación

2.7.1. Planificación Preliminar

2.7.2. Planificación específica

2.8. Ejecución

2.9. Conclusión

### **Capítulo III: Aplicación práctica en la empresa Intal Cía. Ltda.**

3.1. Orden de Trabajo

3.2. Planificación estratégica del examen

3.3. Desarrollo del examen

3.4. Resultados

### **Conclusiones**

### **Recomendaciones**

### **Bibliografía**

### **Anexos**

## 2.14. Cronograma

<b>Cronograma</b>			
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Tiempo Semana</b>
Diagnosticar la situación actual de la empresa	Descripción de los puestos de trabajo y actividades del área	Información de la situación actual de la empresa	1
	Detalle de políticas, planes y estrategias en el sistema		2
Realizar la planificación preliminar y específica para el sistema de ventas	Familiarizarse con las actividades sustantivas o adjetivas del sistema de ventas	Archivo de papeles de trabajo del examen	2
	Evaluación del riesgo de auditoría	Matriz de calificación de riesgos de auditoría	2
	Identificación de áreas críticas		1
Ejecutar programas de gestión para evaluar el sistema.	Aplicación de pruebas de auditoría	Hallazgos de auditoría	3
	Cumplimiento de metas y objetivos		3
Presentar informe final	Terminación del examen de auditoría	Informe final	2
<b>Total por Semana</b>			<b>16</b>

## 2.15. Referencias

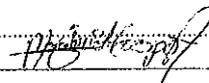
- Alvin, A.; Randal, J.; Mark, S. (2007). *Auditoria: un enfoque integral*. México. Editorial: Pearson Educación. 11. ed.
- Committee Of Sponsoring Organization of the treadway commission. (2005). *Control interno: informe Cosso*. Bogota. Eco ediciones.
- Carrillo R. (2007). El diseño de un sistema de remuneración en una empresa de calidad. Gotas de Conocimiento. Disponible en: [http://www.gotasdeconocimiento.com/pdf/4\\_liderazgo/sistema\\_remunera.pdf](http://www.gotasdeconocimiento.com/pdf/4_liderazgo/sistema_remunera.pdf)
- Manual de Auditoria de Gestión. Disponible en: [http://www.ouenca.gov.ec/download/auditorias/manual\\_auditoria\\_gestion](http://www.ouenca.gov.ec/download/auditorias/manual_auditoria_gestion)
- Maldonado, M. (2001). *Auditoria de Gestión*. Ecuador. Editorial: Docutch
- Mejía. (2006). *Administración de Riesgos. un enfoque empresarial*. Colombia. Editorial EAFIT
- Slosse, C. (1997). *Auditoria, un nuevo enfoque empresarial*, Macchi. 2° ed. Bs. As.
- Sánchez Henríquez, Jorge; Calderón Calderón, Viviana. (2013). Colombia. Auditoría a la etapa de planificación y diseño del proceso de compensación. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232013000200003&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000200003&lang=es)
- Peña, G. (s.a.). Material de estudio.

**2.17. Firmas de Responsabilidad de Estudiantes**



María Alejandra Alvarado Romero

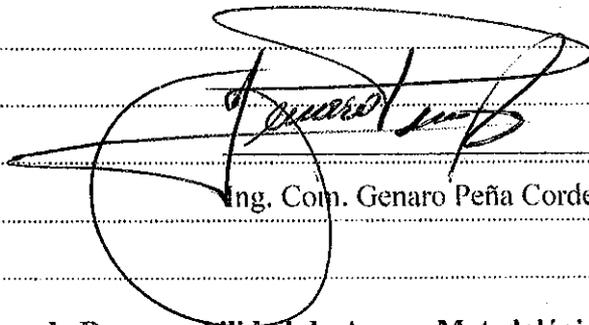
48643



María Gabriela Crespo Alvarez

48235

**2.18. Firma de Responsabilidad de Director Sugerido**



Ing. Com. Genaro Peña Cordero

**2.19. Firma de Responsabilidad de Asesor Metodológico**

Carlos Wilfrido Guevara Toledo

**2.20. Fecha de Entrega**

Cuenca, 27 de noviembre del 2014