



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS DE FARMASOL EP EN
PERIODO FISCAL 2015

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORES:

ERIKA ESTEFANÍA PICÓN REINOSO
ÁNGEL HERNÁN PINEDA MALDONADO

DIRECTOR:

ING. OSWALDO GENARO PEÑA CORDERO

CUENCA – ECUADOR

2017

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo de titulación a mis padres, quienes han sido mi apoyo esencial desde el ingreso a la universidad, brindando su comprensión y paciencia, a mi novio que en todo momento estuvo conmigo.

Erika Estefanía Picón Reinoso

El presente trabajo de titulación lo dedico a mis padres, por ser pilares fundamentales en cada una de mis decisiones, por su constante apoyo, amor y motivación para alcanzar cada meta propuesta.

Ángel Hernán Pineda Maldonado

AGRADECIMIENTOS

Al Ingeniero Genero Peña Cordero, por la guía constante y dedicación brindada para desarrollar de forma exitosa el presente trabajo de titulación. Por los conocimientos adquiridos como docente y director de tesis.

A la Gerente de la empresa examinada, por su predisposición constante, por la información brindada de manera oportuna, necesaria para llevar a cabo el proyecto de tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIAS	2
AGRADECIMIENTOS	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS	4
RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	9
1. CAPITULO I. ANTECEDENTES-LA EMPRESA	10
1.1. Historia.....	10
1.2. Plan estratégico 2015	10
1.3. Presupuesto 2015	11
1.4. POA 2015.....	21
1.5. Estructura orgánica	29
1.6. Organigrama	30
2. CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	31
2.1. Concepto de Auditoría	31
2.2. Características de la auditoría	31
2.3. Clasificación de la auditoría.....	32
2.4. Auditoría de Gestión	33
2.4.1. Alcance de la auditoría de gestión	35
2.4.2. Enfoque y orientación de la auditoría de gestión	36
2.5. Objetivos de la auditoría de Gestión	36
2.6. El auditor de Gestión	37
2.8. Equipo multidisciplinario de Auditoría de Gestión	39
2.9. Designación y responsabilidades del equipo de trabajo.....	40
2.10. Proceso de la auditoría	43
3 Capítulo III. APLICACIÓN PRÁCTICA – EXAMEN AL SISTEMA DE VENTAS DE FARMASOL EP	63
3.1. Orden de Trabajo	63

3.2. Plan Estratégico Del Examen.....	66
3.3. Planificación	81
3.4. Ejecución De La Auditoría	118
3.5. Comunicación de resultados	141
3.5.1. Carta de Presentación:.....	143
3.5.2. Información Introdutoria:.....	144
3.5.3. La Empresa	145
3.5.4. Área de Ventas	146
3.5.5. Organización	148
3.5.6. Principales Disposiciones Legales:.....	149
3.5.7. Relación del personal de la empresa y ventas	150
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. -	198
ANEXOS	200
Papeles de trabajo: PDP/PT1	201
Papeles de trabajo: PDP/PT2	203
Papeles de trabajo: PDP/PT3	210
Papeles de trabajo: PDP/PT4	214
Papeles de trabajo: PDP/PT5	215
Papeles de trabajo: PDP/PT6	216
Papeles de trabajo: PDP/PT7	216
Papeles de trabajo: PDP/PT8	218
Papeles de trabajo: PDP/PT9	219
Papeles de trabajo: PDP/PT10	221
Papeles de trabajo: PE/PT1	223
Papeles de trabajo: PE/PT2.....	224
Papeles de Trabajo: PDP/PT3	227
Papeles de Trabajo: PDP/PT4	229
Papeles de Trabajo: PDP/PT5	232
Papeles de Trabajo: PDP/PT6.....	248

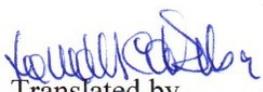
Papeles de Trabajo: PDP/PT7	249
Papeles de Trabajo: PDP/PT8	249
Papeles de Trabajo: PDP/PT9	249
Papeles de Trabajo: PDP/PT10	249
Papeles de Trabajo: PDP/PT11	251
Papeles de Trabajo: E/PPT1	252
Papeles de Trabajo: E/PPT2.....	256
Papeles de Trabajo: E/PPT3.....	257
Papeles de Trabajo: E/PPT4.....	259
Papeles de Trabajo: E/PPT5.....	259
Papeles de Trabajo: E/PPT6.....	261
Papeles de Trabajo: E/PPT7.....	264
Papeles de Trabajo: E/PPT8.....	265
Papeles de Trabajo: E/PPT9.....	266
Papeles de Trabajo: E/PPT10.....	269
BIBLIOGRAFÍA	270

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo practicar un examen al sistema de ventas y entregar a Farmasol EP un informe de los resultados que permita mejorar el funcionamiento, su eficiencia y eficacia. Se establecerá un enfoque teórico de la auditoría de gestión, se definirá el proceso metodológico del examen, se aplicará el examen en el área de ventas y se entregará un informe que contendrá hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

ABSTRACT

The aim of this research is to conduct an analysis of the sales system and deliver a report of results to *Farmasol EP*, so as to allow improvement on its operation, efficiency and effectiveness. A theoretical approach to the management audit will be established; the methodological process of the analysis will be defined; the analysis in the sales area will be applied; and a report containing findings, conclusions and recommendations will be delivered.



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión, es un examen sistemático y profesional, desarrollado por un equipo multidisciplinario, cuyo objetivo es evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, en relación a sus objetivos y metas; el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

La empresa examinada, busca principalmente la comercialización de medicamentos, insumos y productos de consumo a precios bajos, con un enfoque social para la ciudad de Cuenca y Azogues.

La necesidad de realizar un examen de gestión al sistema de Ventas es para verificar que las actividades se realicen en relación a los objetivos planteados; busca aportar a la administración de FARMASOL EP, una evaluación y mejoras sobre la eficiencia, eficacia del sistema, es decir, si se ha logrado lo planificado, con un manejo adecuado de los recursos y a través del asesoramiento y de las recomendaciones, durante el periodo del examen, alcanzar la mejora en la efectividad del sistema de Ventas, así como la protección de los bienes de la empresa.

La tesis consta de cuatro capítulos:

EL primer capítulo, permitirá tener una visión general de la empresa, su historia, sus planes, su presupuesto y organización funcional. EL segundo capítulo engloba un marco teórico de los conceptos necesarios para llevar a cabo un examen de gestión, abarcando fuentes como criterios para concluir con un informe. El tercer capítulo, comprende el desarrollo del examen, partiendo de una Orden de Trabajo, etapa preliminar, específica y de ejecución.

Finalmente, en el cuarto capítulo se realiza las recomendaciones y conclusiones del examen al Sistema de Ventas.

1. CAPITULO I. ANTECEDENTES-LA EMPRESA

1.1. Historia

FARMASOL EP surgió como un proyecto denominado “FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL”, impulsado por Acción Social Municipal en el mes de mayo del año 2004 con la finalidad de vender medicamentos genéricos y de marca a precios solidarios dirigidos a sectores vulnerables.

Al 25 de junio del 2010 la red de FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL, constituyó un proyecto autosustentable que subsistió con sus propios recursos, sin la necesidad de aportes económicos por parte de Acción Social Municipal, es por eso que en esa fecha a través de Ordenanza por el I. Concejo Cantonal de Cuenca en ejercicio de la facultad conferida por la Constitución y la ley, se crea FARMASOL como una empresa pública, creada para el ejercicio de sus funciones primordiales en materia de prestación de sus servicios, contando con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria , financiera, económica, administrativa y de gestión.

Las primeras farmacias en funcionamiento a la ciudadanía fueron: Nogales, Arenal, Terminal, Ricaurte, 27 de febrero, Valle, Totoracocha, Santa Teresita y Centro Múltiple.

1.2. Plan estratégico 2015

Visión:

En el año 2016 FARMASOL EP empresa de las cuencanas y cuencanos tiene una presencia regional que atiende a todos los sectores de la sociedad, siendo un referente en la oferta solidaria

y económica de productos de salud que otorgue alternativas de calidad, compuesta por medicamentos, suplementos nutricionales, artículos y servicios complementarios.

Misión:

Facilitar el acceso a medicamentos de calidad a bajo precio a todos los sectores sociales, priorizando a los grupos vulnerables, asesorando y acompañando en el proceso de compra del ciudadano con profesionalismo de nuestro personal, trabajando en equipo, cumpliendo las leyes y normativas vigentes.

Valores:

- **Cultura de Servicio al Cliente:** centrarse en la satisfacción al cliente, entregando un servicio con calidad en la asesoría y acompañamiento al cliente.
- **Rentabilidad Social:** dirigir su gestión a los sectores socialmente desatendidos.
- **Solidaridad:** Los colaboradores debe procurar el bienestar de sus compañeros, conciudadanos y coadyuvar al logro de los objetivos planteados.
- **Excelencia:** oportunidad de desarrollo profesional y personal basado en el mérito y en los aportes individuales.
- **Trabajos en Equipo:** compartir objetivos en común y compartir los valores.
- **Conducta Ética:** actuar con probidad moral, lealtad y respeto a los compañeros y ciudadanos; cumpliendo las normativas legales.

1.3. Presupuesto 2015

PRESUPUESTO DE GASTOS

PARTIDA PRESUPUESTARIA	DENOMINACIÓN	ASIGNACIÓN INICIAL	REFORMAS INTERNAS		REFORMAS PRESUPUESTARIAS				CODIFICADO 2015	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE GASTOS		
			TRASPASO - INCREMENTOS	TRASPASO - DISMINUCIONES	TRASPASO DE CRÉDITOS (INCREMENTO)	TRASPASO DE CRÉDITOS (DISMINUCIONES)	SUPLEMENTOS DE CRÉDITOS	REDUCCIONES DE CRÉDITOS		TOTAL DEVENGADO	SALDO POR DEVENGAR	% DE EJECUCIÓN
5	GASTOS CORRIENTES	375.465,45	20.900,00	20.900,00	0,00	20.000,00	25.000,00	0,00	380.465,45	342.372,71	38.092,74	89,99%
5.1	Gastos Personal en	222.642,01	5.100,00	5.100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	222.642,01	214.829,25	7.812,76	96,49%
5.1.01	Remuneraciones Básicas	161.652,00	2.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	164.452,00	164.266,61	185,39	99,89%
5.1.02	Remuneraciones Complementarias	18.729,98	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19.529,98	19.290,68	239,29	98,77%
5.1.05	Remuneraciones Temporales	11.479,86	1.500,00	5.100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.879,86	5.005,01	2.874,85	63,52%

5.1.06	Aportes Patronales a la Seguridad Social	30.780,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30.780,17	26.266,95	4.513,22	85,34 %
5.1.06.01	Aporte Patronal	17.095,67							17.095,67	15.603,41	1.492,26	91,27 %
5.3	Bienes y Servicios de Consumo	101.143,20	15.600,00	15.600,00	0,00	0,00	25.000,00	0,00	126.143,20	115.399,58	10.743,62	91,48 %
5.3.01	Servicios Básicos	15.130,20	1.000,00	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15.130,20	13.341,95	1.788,25	88,18 %
5.3.02	Servicios Generales	7.695,00	1.600,00	600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8.695,00	7.136,33	1.558,67	82,07 %
5.3.03	Traslados, Viáticos y Subsistencias	1.560,00	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.360,00	2.165,42	194,58	91,76 %
5.3.04	Instalación, Mantenimiento y Reparaciones	2.400,00	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.400,00	4.222,96	1.177,04	78,20 %
5.3.05	Arrendamiento de Bienes	33.570,00	300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	33.870,00	33.434,84	435,16	98,72 %
5.3.06	Contratación de Estudios e Investigaciones y Servicios Técnicos Especializados	22.500,00	5.400,00	11.100,00	0,00	0,00	25.000,00	0,00	41.800,00	40.259,67	1.540,33	96,32 %
5.3.07	Gastos en Informática	1.650,00	1.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.250,00	2.919,00	331,00	89,82 %

5.3.08	Bienes de Uso y Consumo Corriente	13.938,00	1.000,00	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12.938,00	9.995,33	2.942,67	77,26%
5.3.14	Bienes Muebles no Depreciables	2.700,00	900,00	900,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.700,00	1.924,08	775,92	71,26%
5,6	Gastos Financieros	42.858,37	0,00	0,00	0,00	20.000,00	0,00	0,00	22.858,37	5.166,66	17.691,71	22,60%
5.6.02	Intereses y Otros Cargos de la Deuda Pública Interna	42.858,37	0,00	0,00	0,00	20.000,00	0,00	0,00	22.858,37	5.166,66	17.691,71	22,60%
5.7	Otros Gastos Corrientes	3.735,60	200,00	200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.735,60	1.949,81	1.785,79	52,20%
5.7.02	Seguros Costos Financieros y Otros	2.400,00	200,00	200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.400,00	1.727,21	672,79	71,97%
5.7.03	Dietas	1.335,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.335,60	222,60	1.113,00	16,67%
5.8	Transferencias y Donaciones Corrientes	5.086,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.086,28	5.027,41	58,87	98,84%
5.8.04	Aportes y Participaciones al Sector Publico	5.086,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.086,28	5.027,41	58,87	98,84%

6	GASTOS DE PRODUCCION	15.752.272,31	122.600,00	122.600,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00	15.772.272,31	15.689.789,15	82.483,16	99,48%
6.1	Gastos en Personal Para Producción	1.148.870,25	20.800,00	20.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.148.870,25	1.089.574,64	59.295,61	94,84%
6.1.01	Remuneraciones Básicas	821.472,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	821.472,00	786.529,52	34.942,48	95,75%
6.1.02	Remuneraciones Complementarias	106.721,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	106.721,28	99.161,47	7.559,81	92,92%
6.1.05	Remuneraciones Temporales	31.503,36	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	51.503,36	49.392,91	2.110,45	95,90%
6.1.06	Aportes Patronales a la Seguridad S.	163.673,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	163.673,61	149.877,89	13.795,72	91,57%
6.1.07	Indemnizaciones	25.500,00	800,00	20.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.500,00	4.612,85	887,15	83,87%
6.3	Bienes y Servicios para la Producción	14.502.842,06	83.800,00	101.300,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00	14.505.342,06	14.483.133,97	22.208,09	99,85%
6.3.01	Servicios Básicos	43.528,08	3.000,00	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	41.528,08	38.906,95	2.621,13	93,69%
6.3.02	Servicios Generales	380.049,94	26.400,00	49.400,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	367.049,94	361.015,25	6.034,69	98,36%
6.3.03	Traslados, Viáticos y Subsistencias	2.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.400,00	2.011,70	388,30	83,82%

6.3.04	Instalación, Mantenimiento y Reparaciones	9.600,00	4.500,00	1.200,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	22.900,00	21.861,72	1.038,28	95,47 %
6.3.05	Arrendamiento de Bienes	174.617,19	4.200,00	7.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	171.817,19	171.662,04	155,15	99,91 %
6.3.06	Contratación de Estudios e Investigaciones	6.000,00	0,00	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.000,00	2.615,00	385,00	87,17 %
6.3.07	Gastos en Informática	9.700,00	4.000,00	9.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.700,00	3.891,07	808,93	82,79 %
6.3.08	Bienes de Uso y Consumo de Producción	79.960,00	3.500,00	12.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	71.460,00	68.357,41	3.102,59	95,66 %
6.3.12	Adquisiciones de Productos Terminados	13.783.786,85	37.000,00	6.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13.814.786,85	13.808.347,85	6.439,00	99,95 %
6.3.14	Bienes Muebles no Depreciables	13.200,00	1.200,00	8.700,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.700,00	4.464,98	1.235,02	78,33 %
6.7	Otros Gastos de Producción	100.560,00	18.000,00	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	118.060,00	117.080,54	979,46	99,17 %
6.7.01	Impuestos, Tasas y Contribuciones	63.000,00	12.000,00	400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	74.600,00	73.723,05	876,95	98,82 %
6.7.02	Seguros, Costos Financieros y Otros Gastos	37.560,00	6.000,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	43.460,00	43.357,49	102,51	99,76 %
7	GASTOS DE INVERSION	1.114.428,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	305.667,24	808.761,08	10.529,54	798.231,54	1,30 %
7.3	Bienes y Servicios para	50.382,51	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50.382,51	0,00	50.382	0,00 %

8.4.01	Bienes Muebles	85.000,00	1.000,00	1.000,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00	105.000,00	79.491,52	25.508,48	75,71 %
9	APLICACIÓN DEL FINANCIAMIENTO	738.284,60	0,00	0,00	0,00	20.000,00	110.644,90	0,00	828.929,50	810.644,90	18.284,60	97,79 %
9.6	Amortización de la Deuda Pública	38.284,60	0,00	0,00	0,00	20.000,00	0,00	0,00	18.284,60	0,00	18,284,60	0,00 %
9.6.02	Amortización Deuda Interna	38.284,60	0,00	0,00	0,00	20.000,00	0,00	0,00	18.284,60	0,00	18,284,60	0,00 %
9.7	Pasivo Circulante	700.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	110.644,90	0,00	810.644,90	810.644,90	-	100,00 %
9.7.01	Deuda Flotante	700.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	110.644,90	0,00	810.644,90	810.644,90	-	100,00 %
TOTAL PRESUPUESTO GASTOS		18.065.450,69	144.500,00	144.500,00	40.000,00	40.000,00	135.644,90	305.667,24	17.895.428,35	16.932.827,82	962.600,53	94,62 %

Fuente: Archivos de la empresa

FARMASOL EP
PRESUPUESTO DE INGRESOS
A DICIEMBRE DE 2015

PARTIDA PRESUPUESTARIA	DENOMINACIÓN	ASIGNACIÓN INICIAL	REFORMAS PRESUPUESTARIAS				CODIFICADO	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE INGRESOS		
			TRASPASO DE CRÉDITOS (INCREMENTO)	TRASPASO DE CRÉDITOS (DISMINUCIONES)	SUPLEMENTOS DE CRÉDITOS	REDUCCIONES DE CRÉDITOS		TOTAL DEVENGADO	SALDO POR DEVENGAR	% DE EJECUCIÓN
1	INGRESOS CORRIENTES	16.335. 450,69	0,00	0,00	0,00	0,00	16.335. 450,69	16.206.5 72,38	128.878 ,31	99,21 %
1.4	Venta de Bienes y Servicios	15.867. 497,02	0,00	0,00	0,00	0,00	15.867. 497,02	15.802.0 32,67	65.464, 35	99,59 %
1,9	Otros Ingresos	467.95 3,68	0,00	0,00	0,00	0,00	467.95 3,68	404.539, 71	63.413, 97	86,45 %
3	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	1.730.0 00,00	0,00	0,00	38.755,7 0	208.778, 04	1.559.9 77,66	1.109.64 6,44	450.331 ,22	71,13 %
3.6	Financiamiento Público	850.00 0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	850.00 0,00	400.000, 00	450.000 ,00	47,06 %
3.7	Saldos Disponibles	780.00 0,00	0,00	0,00	0,00	208.778, 04	571.22 1,96	571.221, 96	0,00	100,00 %
3.8	Cuentas Pendientes por Cobrar	100.00 0,00	0,00	0,00	38.755,7 0	0,00	138.75 5,70	138.424, 48	331,22	99,76 %

TOTAL, PRESUPUESTO INGRESOS		18.065. 450,69	0,00	0,00	38.755,7 0	208.778, 04	17.895. 428,35	17.316.2 18,82	579.209 ,53	96,76 %
--------------------------------------------	--	---------------------------	-------------	-------------	-----------------------	------------------------	---------------------------	---------------------------	------------------------	--------------------

Fuente: Archivos de la empresa

1.4. POA 2015

ARTICULACION				IDENTIFICACIÓN							
PDOT	OBJETIVO ESTRATEGICO	POLITICA PÚBLICA	LINEA DE ACCION	NUMERO	PARTIDA PRESUP.	NOMBRE DEL PROYECTO	UBICACIÓN	OBJETIVO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
ECONOMICO	CUENCA PARTICIPATIVA	Fortalecer la gestión y desarrollo de capacidades institucionales en la corporación municipal	Fortalecimiento de la Gestión Municipal	1	5.6.02.01 - 7.3.06.04 - 7.5.01.07 - 7.7.01.01	CONSTRUCCIÓN DEL EDIFICIO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO PARA LA EMPRESA PÚBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS – FARMASOL EP, CANTÓN CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY	CANTÓN CUENCA	Fortalecer el Sistema administrativo, comercial y operativo de la Empresa FARMASOL EP mediante la generación de un espacio adecuado que nos permita mejorar	Realizar el proceso de Contratación Pública y fiscalización de la obra según los requerimientos para mejorar el sistema administrativo, comercial y operativo de FARMASOL EP	1 Pliego aprobado por el comité técnico y gerencia	Documento

							nuestro servicio a la ciudadanía del Cantón Cuenca		Construir el edificio conforme a las necesidades descritas en los estudios de factibilidad	Cronograma de Ejecución de la Obra	Documentos Fotografías
										Cronograma de Fiscalización de la Obra	Documentos
TOTAL PROYECTO 1											
ECONOMICO	CUENCA	Fortalecer la gestión y desarrollo de capacidades institucionales en la corporación municipal	Mejoramiento del servicio ciudadano y atención al cliente	2	6.7.01.02 - 8.4.01.03 -	FARMASOL MONAY	PARROQUIA MONAY	Fortalecer la participación de los servicios y atención farmacéutica que brinda FARMASOL EP en la parroquia de	Realizar un estudio de impacto y ubicación sobre los servicios de FARMASOL EP con la población de Monay y sus alrededores	Estudio de Mercado	Documento

							Monay y sus alrededores	Crear una Farmacia FARMASOL EP en la parroquia de Monay del Cantón Cuenca que brinde un acercamiento de los diferentes servicios con una atención profesional, variedad de medicamentos y mejores precios	Una farmacia equipada y funcionando % de clientes beneficiados con el servicio	Resultados Financieros FARMASOL MONAY Fotografías Encuestas de Satisfacción
TOTAL PROYECTO 2										
INSTITUCIONAL Y CUENCA PARTICIPATIVA	Contribuir al funcionamiento del sistema integral de seguridad ciudadana	Gestión de riesgos, amenazas y desastres	3	5.3.02.26 - 5.3.06.01 - 6.3.02.26	FASE 2 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE GESTIÓN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	FARMASOL EP	Implementar el Sistema Nacional de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales en la empresa FARMASOL EP	Desarrollar los cuatro subsistemas de gestión dentro del área administrativa, operativa y farmacias	80 /100 en la Implementación del Sistema Nacional de Gestión de prevención de Riesgos Laborales en	Página Web IESS – MRL

								FARMASOL EP; IESS – MRL		
								Realizar los estudios médicos del personal de FARMASOL EP mediante los exámenes de inicio correspondiente s por cargo	% de Personas que se realizan el examen de inicio	Fichas Médicas
								Capacitar y Asesorar en temas de Seguridad y Salud en el Trabajo al personal	% de personal capacitado en seguridad y salud 1 Técnico de Seguridad capacitado	Listas de Asistencia Fotografías
TOTAL PROYECTO 3										

SOCIO CULTURAL	CUENCA EQUITATIVA E INCLUSIVA	Fomentar el desarrollo humano y la inclusión de grupos prioritarios y en riesgo	Salud Primaria para su promoción y prevención (incluye convencional, alternativa y ancestral)	4	6.3.02.07 - 7.8.02.04 -5.3.08.04	SOLIDARIOS CON TU SALUD	CANTÓN CUENCA	Articular procesos de apoyo a sectores vulnerables, mediante coordinación , convenios actividades conjuntas con el frente social del municipio y sus empresas.	Brindar a Acción Social Municipal el apoyo para las donaciones de medicamentos para fundaciones y proyectos propios, además para el desarrollo de campañas en conjunto dirigidas a sectores vulnerables.	Donaciones Mensuales (fundaciones, Gereasol)	Documentos
									Tarjeta Solidaria	Campaña Tarjeta Solidaria	Fotografías
								Trabajar con la Dirección de Desarrollo Social del Municipio en los ejes de protección especial e integral por medio de actividades coordinadas y convenios de cooperación en beneficios de sectores	Donaciones	Fotografías	
									Planificación de actividades en conjunto	Documentos	Cronograma

								vulnerables del Cantón Cuenca		
								Realizar exámenes gratuitos para la ciudadanía en todos los FARMASOL EP mediante campañas mensuales dirigidas a las necesidades de salud identificadas por la ciudadanía.	200 campañas anuales	Documentos Fotografías
TOTAL PROYECTO 4										
SOCIO CULTURAL EQUITATIVA E	Fomentar el desarrollo humano y la inclusión de grupos prioritarios y en riesgo	Salud Primaria para su promoción y prevención (incluye convencional, alternativa y ancestral)	5	6,3,02,07 - 6,3,07,01,	EDUCANDO PARA LA SALUD	CANTÓN CUENCA	Brindar a la población procesos de educación en Salud Preventiva para tratar los diversos problemas	Generar espacios de formación en temas de salud en las parroquias de Molleturo, Nulti, Quingueo,	5 programas lúdicos 5 foros 5 talleres de nutrición	Fotografías Videos Listas de Asistencia

						existentes en la sociedad y contribuir al mejoramiento de su calidad de vida, basados en actividades prácticas y específicas para cada necesidad.	Cumbe y Chaucha, mediante programas lúdicos, foros y talleres prácticos dirigidos a niños, jóvenes y adultos mayores específicamente .		
							Desarrollar 3 ferias en las zonas urbanas y 5 ferias en las zonas rurales en coordinación con el Consejo de Salud y Descentralización que nos permitan llegar a la ciudadanía de manera preventiva en temas de salud mediante consejos prácticos, exámenes gratuitos y	8 Ferias de Salud	Fotografías Listas de Asistencia Material POP

									material educativo.		
									Educación a la población de forma cercana con la difusión de tipos de salud mediante un plan de redes sociales y la creación de un APP que nos permita usar el avance de la tecnología en pro de la ciudadanía	- Páginas de Redes Sociales - APP en funcionamiento o	Informes técnicos sobre información manejo de las redes y cantidad de visitas
TOTAL PROYECTO 5											

1.5. Estructura orgánica

FARMASOL EP, cuenta con una estructura orgánica conformada por un nivel Directivo, cuyos miembros son: Alcalde, quien preside el mismo, Presidente de Acción social municipal, un Representante de la ciudadanía, un Delgado del Alcalde del área social y un Concejal; la representación legal lo hace el/la Gerente de la empresa, quien recibe un asesoramiento legal, en calidad de apoyo; el nivel de Coordinación está conformado por 3 niveles: Administrativo-Financiero, Comercial y Logística.

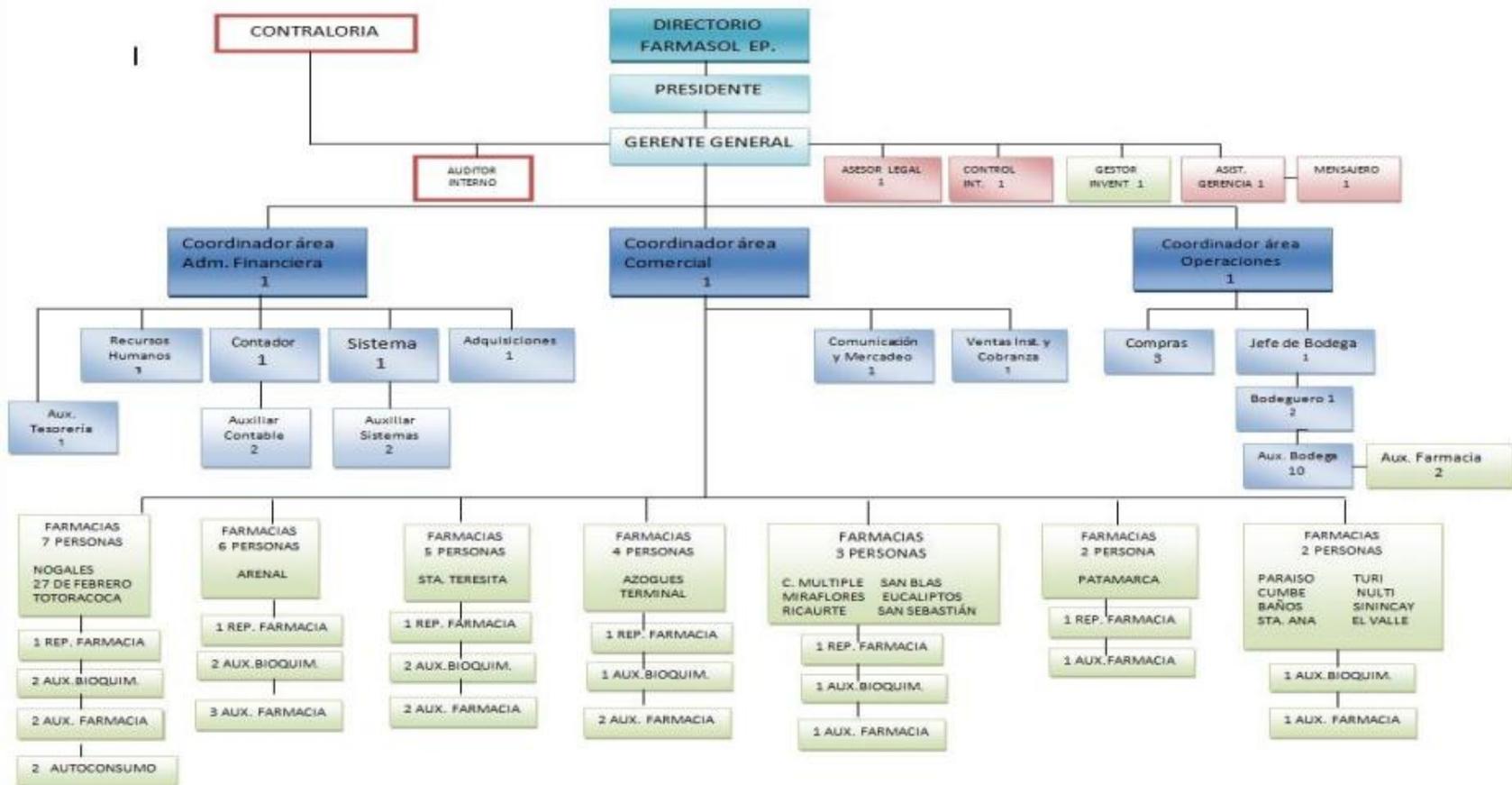
El nivel Administrativo-Financiero lo conforman: Tesorería, Recursos Humanos, Contabilidad, Sistemas y Adquisiciones.

La Coordinación Comercial está conformada por: Comunicación y Mercadeo, Ventas Internas y Cobranzas y los puntos de farmacias.

La Coordinación Logística o de Operaciones la conforma: Compras, Inventarios y Bodega.

Adicional se cuenta con un departamento de Control Interno.

1.6. Organigrama



2. CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Concepto de Auditoria

La Guía Metodológica de la Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado conceptualiza a la Auditoria como: “examen objetivo, sistemático, profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y de gestión, practicado con la finalidad de verificar y evaluar dichas operaciones y de formular observaciones y recomendaciones pertinentes”

2.2. Características de la auditoría

De Salas, Arriaga y Pla (2006) indican lo siguiente:

- **Proceso Sistemático:** La obtención de la información durante el examen requiere que el auditor siga un conjunto de actividades ordenas y organizadas, generando procedimientos lógicos en cada una de las fases de la auditoria para realizar el informe final como resultado.
- **Examen:** Análisis crítico de las actividades, planes, proyectos de una entidad o parte de ella en función a criterios establecidos.
- **Finalidad:** Evaluar la situación actual con la propuesta por parte de la organización en donde se podrá contemplar: normas, planes, programas y proyectos para la elaboración del informe final.
- **Objetiva:** La actuación del auditor en el tiempo que dure el examen, deberá ser libre de juicios personales, es decir independiente en cada una de sus actividades.
- **Evidencia:** Contar con información apropiada acerca del área auditada, que haya sido previamente seleccionada con el objetivo de obtener conclusiones objetivas para la elaboración del informe final.

- Hallazgo: Es una descripción lógica, ordenada, completa y narrativa de las desviaciones establecidas por el auditor como producto de la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría, forma parte de un hallazgo, los siguientes atributos:
 - Condición
 - Criterio
 - Causa
 - Efecto

- Informe final: producto o resultado de la aplicación del examen en base a los acontecimientos obtenidos, forma parte del informe las conclusiones y las recomendaciones a la organización.

2.3. Clasificación de la auditoría

Cuadro N°. 1

Clasificación de la Auditoria

1. Según el objeto	Auditoria Financieras Auditoría de Gestión
2. Según el sujeto Auditor	Auditoria Interna Auditoria Externa
3. Según la naturaleza de la Auditoria	Ámbito Público Ámbito Privado Ámbito Social

4. Según el tipo de Auditor	Auditor Externo Auditor Interno Auditor Operativo
5. Según el alcance	Total o completa Parcial o Examen Especial
6. Según la motivación	Auditoria de Legalidad Auditoria de Cumplimiento Auditoria Voluntaria Auditoria Obligatoria

Recuperado de: <https://audit2013.wordpress.com/3-clasificacion-de-las-auditorias/>

2.4. Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión, es un examen sistemático y profesional, llevado a cabo por un equipo multidisciplinario, cuyo objetivo es evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad del producto ofrecido; y, el impacto socio-económico que conlleva su actividad.

La ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, define a la Auditoria de Gestión como:

La acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los

resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Cuadro N° 2

Criterios de Auditoria de Gestión

Criterio	Significado
1. Eficacia o efectividad	Lograr los objetivos propuestos, metas o resultados anhelados
1.1. Metas mensurables	Fácilmente cuantificables, cuyo logro será en un periodo dado
1.2. Metas Cualitativas	Difícilmente cuantificables, relacionadas con objetivos estratégicos; subjetividad
2. Eficiencia	Óptimo aprovechamiento de los recursos para lograr los objetivos, tomando en cuenta la calidad y el tiempo asignado; la auditoria de gestión relaciona la productividad de las operaciones con un estándar de referencia.
2.1. Productividad y rentabilidad	La productividad es la relación entre el monto de los bienes o servicios producidos y sus recursos utilizados y la rentabilidad es la capacidad que tienen capitales invertidos de generar un beneficio
2.2. Estándares de desempeño o	Llevar a cabo la confrontación de la

medidas de comparación	relación entre las metas logradas, eficacia y los costos invertidos. En la auditoría de gestión se adoptan indicadores de gestión, tales como: de producción de bienes o servicios, de trabajo realizado en un periodo determinado, de costo por unidad de bien o servicio producido.
3. Economía	Medición de los resultados obtenidos al menor costo posible o planificado de los recursos utilizados y con la calidad requerida.
4. Impacto	Controla y mide si el bien o servicio cumple con el propósito final para el cual fue diseñado y se puede determinar a través de métodos cuantitativos, así también cualitativos.
5. Legalidad	Cumplimiento de leyes, reglamentos y en general, el ordenamiento jurídico que regula a una entidad, programa, etc. por parte de las operaciones realizadas.

2.4.1. Alcance de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión puede examinar todas las operaciones o actividades de una entidad o parte de ellas, en un período determinado; por esta condición y por la variedad de hallazgos que

puedan detectarse, dependiendo del enfoque, se requiere de un equipo de trabajo multidisciplinario que analice el proceso administrativo, las actividades de apoyo y las actividades operacionales, bajo los criterios de eficiencia, efectividad y economía.

2.4.2. Enfoque y orientación de la auditoría de gestión

El enfoque y orientación de la auditoría de gestión, determina que el examen deberá dirigir su ámbito de acción a los objetivos trazados, poniendo énfasis en los objetivos estratégicos que están directamente relacionados con la misión de la entidad.

Se modificará la orientación de la auditoría, si al finalizar la etapa de planificación, se determina la necesidad de investigar ciertas áreas críticas, con mayor detalle profundidad o intensidad que otras.

2.5. Objetivos de la auditoría de Gestión

El fin de la auditoría de gestión es determinar si el desempeño se ha llevado a cabo, de acuerdo a los principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia.

La Guía Metodológica de la Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado considera los siguientes objetivos:

- Establecer el grado de cumplimiento de metas y objetivos de la organización
- Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo de los recursos necesarios.
- Determinar si los sistemas, proyectos, etc. se han ejecutado con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo, a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales rurales de desarrollo y de ordenamiento territorial.
- Brindar una guía base para optimizar la asignación de recursos y su administración

- Proporcionar a la Administración una orientación en el establecimiento de procesos que brinden información sobre desarrollo de metas y objetivos específicos y mensurables
- Evaluar cumplimiento de disposiciones legales, normativas y reglamentarias aplicables, así como de sus programas.
- Determinar el grado de control y evaluación de la calidad por parte de la empresa de los servicios que presta, como de los bienes que adquiere
- Medir el grado de confiabilidad y calidad de la información financiera y operativa.

2.6. El auditor de Gestión

El Auditor de gestión es aquel profesional que debe reunir un conjunto de conocimientos técnicos necesarios para llevar a cabo una auditoria, así como la capacidad de evaluar y emitir el informe.

Según la ISO 19011-2011, la competencia de un Auditor de gestión considera:

Comportamiento personal, capacidad de aplicar conocimientos y habilidades adquiridas durante la educación. experiencia laboral. formación como Auditor, experiencia en auditorias.

El Auditor de gestión debe cumplir con atributos principales tales como: imparcialidad, ética profesional, analista, capacidad de redacción y toma de decisiones, claro, consistente, entre otros.

Además, la ISO 19011-2011, establece debe cumplir con los siguientes principios de Auditoria:

- Integridad
- Presentación imparcial
- Debido cuidado profesional
- Confidencialidad
- Independencia
- Enfoque basado en la evidencia

Benjamín (2007) “El auditor debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en la auditoría administrativa, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes” (p. 43).

Adicional a lo expresado, dicho profesional debe llevar a cabo la acción de actualización y capacitación constante respecto a conceptos, técnicas, métodos, herramientas, etc.

2.7. Código de Ética Del auditor

Benjamín (2007) define: “Es la declaración formal de los valores de una organización en relación con aspectos éticos y sociales. Por lo general, se basan en dos tipos de declaraciones: en principios y en política” (p. 44)

Benjamín (2007) expresa acerca del código de Ética del Auditor y lo debería conllevar:

- Tener independencia de criterio, es decir, evitar influencias externas o internas, o de cualquier otra índole
- Poseer una idónea formación y capacidad profesional para aplicar adecuadamente las técnicas requeridas
- Mantenerse actualizado en conocimientos relativos al desarrollo y la aplicación de la auditoría.
- Llevar a cabo el sentido de diligencia profesional y cuidado en efectuar auditoría y estructurar el informe.
- Informar a las instancias competentes sobre limitaciones en la ejecución de la auditoría.
- La labor debe ser planificada, supervisada y soportada por documentos de trabajo debidamente sustentados.

- Recopilar evidencias relevantes, suficientes y competentes para que sirvan de base para emitir opiniones.
- Permanecer alerta ante cualquier acto de posible fraude, actos ilícitos, abusos.
- Los informes deberán ser elaborados por escrito y llevarse a cabo su revisión, en borrador, por los auditados y por quienes solicitaron la auditoría.
- Los informes deben ser imparciales, presentados puntualmente, objetivos y oportunos.
- Los informes presentarán información veraz, exacta y razonable, así mismo los hallazgos deben ser concisos, convincentes, claros, sencillos y completos.
- Los informes deben incluir una mención especial a cerca de logros obtenidos, sobresaliendo fortalezas y debilidades
- Las observaciones, sugerencias y recomendaciones deben estar enfocados al cambio de tal forma que permita generar conocimientos o ideas nuevas para aprender
- Las sugerencias y recomendaciones deben ser concretas, pertinentes y viables
- Observar las normas, para que las auditorías aporten elementos completos y sólidos que soporten los hallazgos, validen evidencias y emitan observaciones y sugerencias; así también, mantener orden y disciplina en el trabajo.

2.8. Equipo multidisciplinario de Auditoría de Gestión

La conformación del equipo de Auditoría tiene carácter multidisciplinario, basado en las necesidades descritas en el informe de conocimiento preliminar, que responda a la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, así mismo considerando la misión, visión y objetivos de la misma.

La Guía Metodológica de la Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, considera lo siguiente:

Se designará un equipo de trabajo multidisciplinario, que a más de los auditores, incluirá otros profesionales en disciplinas afines como administradores, ingenieros civiles, analistas en sistemas y de ser posible, se incorporará desde el inicio del examen, un especialista de acuerdo a la naturaleza de las operaciones de la entidad.

2.9. Designación y responsabilidades del equipo de trabajo

El Manual General de Auditoría Gubernamental, expresa que una vez conformado el Equipo multidisciplinario de la Auditoría de Gestión, se designarán funciones y responsabilidades en el área de Auditoría:

- El Jefe del Equipo: quien se encargará de administrar y dirigir a los miembros del equipo, siguientes como referencias, los criterios establecidos.

Las principales funciones del Jefe de Equipo de auditoría se detallan a continuación:

- a. Ejecutar de manera conjunta con el supervisor las funciones de responsabilidad compartida.
- b. Elaborar conjuntamente con el supervisor la planificación preliminar y definitiva.
- c. Comunicar y dejar constancia escrita de la iniciación de la auditoría o examen especial.
- d. Dirigir el equipo de auditoría de acuerdo con los criterios establecidos por el nivel directivo, tomando en cuenta para tales efectos el objetivo y alcance indicados en la orden de trabajo, la planificación y la programación específica, las muestras seleccionadas y la estructura definida para el informe, entre otros.
- e. Incentivar la participación activa de los miembros del equipo para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.

f. Preparar, suscribir y tramitar con el visto bueno del supervisor y en forma oportuna, todas las comunicaciones inherentes a su trabajo y más documentos que le asignen las normas e instrucciones relativas al proceso de la auditoría.

g. Organizar conforme a lo establecido, el índice y contenido de los papeles de trabajo para documentar los procedimientos de auditoría aplicados y los resultados obtenidos, tomando en cuenta que constituyen la fuente primaria de información para estructurar y redactar el informe de auditoría.

h. Distribuir el trabajo entre los miembros del equipo de auditoría y revisar la aplicación de los programas específicos para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.

i. Comunicar, en forma oportuna de manera verbal y por escrito, a la administración de la entidad auditada los resultados obtenidos en la evaluación del control interno, previa revisión y aprobación del respectivo informe por parte del supervisor.

j. Asegurar, mediante la revisión oportuna de la totalidad de los papeles de trabajo, que todos los resultados del estudio se encuentren debidamente respaldados con evidencia suficiente y competente y que dichos resultados hayan sido comentados previamente con los funcionarios responsables de las actividades relacionadas.

k. Preparar, en coordinación con el supervisor, la estructura del borrador del informe final de la auditoría.

l. Redactar el borrador del informe y memorando de antecedentes, de conformidad con la estructura establecida y de común acuerdo con el supervisor.

m. Preparar y tramitar la convocatoria a la administración de la entidad para la reunión en que se presentarán los resultados finales del examen, exponer los resultados, documentar la

reunión efectuada y registrar las fuentes adicionales de datos a que se haga referencia en dicha reunión.

n. Entregar al Supervisor o a quien corresponda el borrador del informe, memorando de antecedentes y expediente de papeles de trabajo para el trámite de revisión y aprobación correspondiente, tomando en cuenta las opiniones y la documentación adicional obtenida en la presentación de los resultados.

-Los Auditores del equipo: quienes se subordinarán a la dirección del Jefe de Auditoría; sus funciones principales son:

a. Aplicar los programas de auditoría preparados para el desarrollo del trabajo, conforme a las instrucciones del jefe de equipo.

b. Documentar la aplicación de los procedimientos de auditoría utilizando la estructura y orden definido para los papeles de trabajo.

c. Cumplir con los criterios de ejecución establecidos para su trabajo, así como, los estándares profesionales (normas de auditoría) y de encontrar dificultades, comunicarlas de inmediato al auditor jefe de equipo de la auditoría.

d. Mantener ordenados y completos los papeles de trabajo.

e. Sugerir procedimientos alternativos o adicionales para promover la eficiencia en las actividades de auditoría realizadas.

f. Colaborar continuamente para fomentar el logro de los objetivos incluidos en la planificación específica y contribuir para proyectar una imagen positiva de la auditoría y de la Contraloría.

g. Obtener la evidencia suficiente, competente y pertinente de los hallazgos de auditoría, desarrollar sus principales atributos y analizarlos con el jefe de equipo de la auditoría.

- h. Redactar, en la correspondiente cédula o papel de trabajo, los resultados del examen, (comentarios, conclusiones y recomendaciones) sobre cada componente o rubro desarrollado, guiándose con la estructura preestablecida para el informe final.
- i. Estructurar el expediente de papeles de trabajo y entregarlo al jefe de equipo para la integración completa de los resultados y su correspondiente archivo.
- j. Cumplir con las disposiciones legales, normatividad e instrucciones relacionadas con el ejercicio de la auditoría, así como observar el Código de Ética Profesional.

2.10. Proceso de la auditoría

La Guía Metodológica de la Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado estipula el siguiente proceso de Auditoría:

1. Planificación

En la planeación de una auditoría de gestión se deben cumplir varias tareas: conocimiento de la entidad a través del relevamiento de información, aplicación de indicadores, evaluación de control interno, asignación del equipo de trabajo y diseño de un programa de auditoría.

Los objetivos específicos de la auditoría de gestión, identificarán los temas prioritarios a evaluar, según la especialidad del programa, área o actividad a examinarse; estarán en relación con los criterios de eficiencia y economía en el manejo de los recursos administrados, y de efectividad, legalidad e impacto en el logro de metas y objetivos.

La fase de planificación en la auditoría de gestión, comprende desde el conocimiento preliminar hasta la formulación del programa de auditoría.

Si el análisis está dirigido a un área específica, las pruebas de auditoría se concentrarán en la misma, evitando generalidades que propicien pérdida de tiempo y de recursos.

1.1 Conocimiento preliminar

Las normas ecuatorianas de auditoría gubernamental, en lo relacionado con la Planificación, establecen la necesidad de identificar los elementos claves de la administración, con el fin de evaluar la importancia de los objetivos de auditoría, por lo que, antes de iniciar una auditoría de gestión, es preciso un conocimiento general de la entidad, programa o proyecto a ser examinado. Para tal propósito, se revisará la información del archivo permanente; así como se recopilarán datos en línea con la ayuda del internet y se realizará la visita previa a la entidad para establecer el estado de las actividades de la entidad y determinar la oportunidad de realizar la acción de control; lo que permitirá, además, la designación del equipo de trabajo multidisciplinario y la elaboración de la orden de trabajo con objetivos más reales.

En el caso de una nueva acción de control a la entidad, proyecto o programa, se procederá a la actualización de la información existente, incluyendo información de los papeles de trabajo del examen anterior; a la vez que se diseñarán procedimientos, para identificar cambios importantes en la organización de la entidad, desde la última auditoría.

1.1.1. Informe de conocimiento preliminar

El informe de conocimiento preliminar, contendrá los siguientes datos:

- Nombre de la entidad
- Ubicación
- Naturaleza de la entidad
- Visión, misión y objetivos
- Actividad principal
- Ambiente organizacional
- Fuentes de financiamiento
- Indicadores de gestión

- Detección de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, FODA
- Estructura de control interno

1.1.2 Designación del equipo de trabajo

La designación del equipo de trabajo para una auditoría de gestión, se realizará sobre la base de las necesidades descritas en el informe de conocimiento preliminar; es decir atendiendo a la naturaleza de la entidad, programa o proyecto y considerando la visión, misión y objetivos de la misma; por lo tanto, de la elección de los profesionales que intervendrán en el examen, dependerá el logro de los objetivos de auditoría y la oportunidad en alcanzarlos.

Se designará un equipo de trabajo multidisciplinario, que a más de los auditores, incluirá otros profesionales en disciplinas afines como administradores, ingenieros civiles, analistas en sistemas y de ser posible, se incorporará desde el inicio del examen, un especialista de acuerdo a la naturaleza de las operaciones de la entidad.

1.2 Planificación específica

Es el proceso de recopilación de información y de verificación de hechos, que serán la base para conocer las características fundamentales de la entidad y para la ejecución del examen.

La verificación de hechos a través de la información recopilada y mediante entrevistas a funcionarios, podrá revelar la existencia de áreas críticas, lo que se dejará constancia en los papeles de trabajo, para dar mayor atención en la ejecución del examen.

1.2.1 Recopilación y análisis de información

En esta fase se recopilará la información relacionada con los siguientes aspectos:

a. Planeamiento Institucional

Plan de desarrollo

Planificación estratégica/ plurianual

Plan operativo anual

Plan de inversiones y de compras

Programas y proyectos

Presupuesto aprobado

Informes de evaluación anual

Otros documentos relativos al planeamiento institucional

b. Organización

Base legal de creación y reformas

Reglamentación interna

Estructura orgánica

Asignación de responsabilidades

Delegación de autoridad

Manual de procesos

Manual de funciones

Detalle de recursos humanos por sistemas, proyectos, programas, unidades, procesos y/o actividades

Código de ética

c. Operaciones

Universo de operaciones

Áreas claves donde haya mayor actividad sustantiva

Manuales de procedimientos

d. Información gerencial

Ejecución presupuestaria

Información financiera

Informes sobre seguimiento de la gestión

Informes de auditoría y de seguimiento de recomendaciones (auditoría interna o externa).

e. Información adicional

Grado de aceptación por parte de los usuarios (a través de denuncias, encuestas, prensa, otros)

Procedimientos adoptados para medir e informar el desempeño.

Se profundizará en el análisis de la información general ya recopilada, para obtener la siguiente información de detalle:

Objetivos de la entidad y de sus unidades

Políticas generales y de cada área

Actas de directorio

Indicadores de gestión institucionales y del sector

Tipo de relación entre el personal y el nivel directivo

Estructura de los sistemas de información y de comunicaciones

Procesamiento de la información utilizada

Niveles de autorización

Características de la tecnología en uso

Si se trata de empresas públicas de producción y comercialización de bienes, se obtendrá la siguiente información adicional:

Bienes que produce y comercializa

Canales de distribución

Volúmenes de producción

Ubicación geográfica de las plantas

Banco de datos de clientes

Características del mercado y grado de competencia

Nivel de inventarios

Estructura de endeudamiento

Características del proceso productivo

Características de la tecnología en uso

Para este tipo de auditorías, es importante revisar también, otras fuentes de información como: actas de reuniones de trabajo, memorias anuales, leyes y reglamentos específicos.

Una vez obtenida toda la información necesaria, se procederá a agruparla y referenciarla tomando en consideración los aspectos descritos en el título *recopilación de información*.

En resumen, cuando se trate de una auditoría de gestión que se realiza por primera vez en una entidad, programa o proyecto, la información que se obtendrá en esta fase, será numerosa y de gran diversidad; a diferencia de los exámenes concurrentes, en los que la información deberá actualizarse.

1.2.2. Entrevistas y visitas

Se llevará a cabo una primera entrevista con el titular de la entidad y demás directivos, con el fin de obtener información sobre los aspectos detallados anteriormente y en general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve, para lo cual se servirá de una ayuda memoria de los puntos a tratar en la reunión, en la que se incluirá la solicitud de colaboración de todos los niveles de la entidad.

Posteriormente, se realizarán, entrevistas con los responsables de las distintas áreas administrativas de la entidad con el fin de obtener información adicional y específica sobre las

actividades propias de cada una, así como el detalle de los servidores de línea, con quienes se tratarán los temas con mayor detalle.

Es importante dejar constancia documental (ayuda memoria, solicitudes, actas, etc.) de este procedimiento, en papeles de trabajo.

Se realizarán visitas a las oficinas e instalaciones de la entidad, para conocer su ubicación y presentarse con los servidores.

Sobre la base de los productos obtenidos, se realizará el análisis de la documentación, con el fin de obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno.

1.2.3 Evaluación del sistema de control interno

La evaluación del sistema de control interno en auditoría de gestión, de conformidad a lo establecido por las normas ecuatorianas de auditoría gubernamental, está dirigida a los sistemas y procedimientos vigentes para que la entidad ejecute sus actividades en forma eficiente, efectiva y económica, considerando los componentes de control interno: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y seguimiento.

La evaluación de control interno, permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar los asuntos que requieran profundizarse en la fase de ejecución del examen. Según sus resultados, se determinará la naturaleza y el alcance del examen y se calificarán los riesgos de auditoría: inherente, de control, de detección y otros riesgos a los que está expuesta la entidad, conforme a lo que señala la norma ecuatoriana de auditoría gubernamental PAG-06.

a) Sistema administrativo (NCI 200)

Se evaluará el proceso administrativo, verificando la existencia de un entorno organizacional favorable con líneas de conducta y medidas de control que permitan alcanzar los objetivos institucionales, con la ayuda de un cuestionario de control interno que incluya la identificación de los siguientes instrumentos:

Planificación: planificación estratégica/plurianual, planificación operativa, programas y proyectos, plan de inversiones, plan anual de compras, indicadores institucionales.

Organización: base legal, reglamentación y normativa interna; estructura orgánica y funcional; identificación y levantamiento de procesos.

Dirección: valores, integridad y ética; políticas administrativas y técnicas; delegación, comunicación, coordinación; difusión.

b) Sistemas de apoyo (NCI 400)

Se evaluarán los sistemas de apoyo, identificando el establecimiento de políticas y procedimientos de control para manejar los riesgos de administración; la protección y conservación de los activos; y el establecimiento de controles de acceso a los sistemas de información. Para lo cual se verificará la existencia de los siguientes instrumentos:

Sistemas de información: administrativa, financiera, operativa y de tecnología aplicada.

Administración financiera: presupuesto, contabilidad, costos, técnicas de análisis financiero (horizontal y vertical), indicadores financieros e indicadores presupuestarios.

Administración del talento humano: reclutamiento y selección; capacitación y desarrollo profesional, clasificación y valoración de puestos; evaluación y promoción; seguridad social e industrial y planificación del talento humano.

Sistema de administración de bienes: adhesión a la contratación pública; proceso de adquisiciones; garantías; distribución, control y custodia, uso y destino de los insumos y bienes de larga duración.

c) Sistemas que agregan valor (NCI 300)

La evaluación de los sistemas que agregan valor o misionales, consiste en realizar pruebas de cumplimiento a las actividades de control implantadas por la entidad; valorar el plan de mitigación diseñado para prevenir los posibles eventos negativos en la consecución de objetivos, funciones o procesos; efectuar el relevamiento de los procesos; ejecutar pruebas de cumplimiento al proceso generador de productos o servicios y determinar el nivel de riesgo de control; verificando lo siguiente:

En la planificación estratégica y operativa, los objetivos o líneas estratégicas asignadas al proceso de producción.

Los estándares a nivel nacional e internacional, aplicables al sector económico, societario y técnico en el que se desenvuelve la entidad, a fin de efectuar una comparación de los resultados de los indicadores aplicados.

En el sistema de información, los indicadores diseñados y configurados para la producción.

La evaluación de control interno incluirá, además, el seguimiento a todos los sistemas o procesos, considerando los siguientes elementos:

Desarrollo de los objetivos,

Medición de resultados,

Comparación del rendimiento frente a objetivos y metas propuestas,

Análisis de causas de desviaciones,

Toma oportuna de acciones correctivas y revisión continua de éstas.

La verificación de los controles se realizará, aplicando pruebas de cumplimiento en determinadas operaciones, para comprobar el funcionamiento del sistema; en el caso de detectarse desviaciones con respecto a los procedimientos de control de cualquier área administrativa, se deberá ponderar su importancia relativa, en función de la gestión total de la entidad.

La evaluación del sistema de control interno, como medio de identificación de los riesgos y áreas críticas, reduce la subjetividad y garantiza la independencia de la acción de auditoría.

1.2.4 Determinación de áreas críticas

Sobre la base de los resultados de la evaluación del sistema de control interno, se determinarán las áreas críticas, que serán las que presenten deficiencias de control por la ausencia de controles o porque los existentes no funcionan o son innecesarios; seleccionando las de mayor importancia relativa.

En la selección de estas áreas, además se considerará: la naturaleza de sus operaciones, su complejidad y los riesgos que involucra: los resultados de otras auditorías; y, el criterio del propio auditor sobre la gestión de la entidad.

Por otra parte, se tomarán en cuenta las operaciones, procesos o actividades medulares de las áreas que son prioritarias para la administración, como por ejemplo: administrativa y financiera, administración de bienes y servicios, talento humano, producción y/o comercialización de bienes o servicios y sistemas.

Para identificar las áreas críticas de una manera más objetiva, se elaborará una matriz que muestre el impacto que las deficiencias de control causan en los sistemas de administración.

Sobre la base de este estudio, el auditor determinará en forma jerarquizada las áreas, sistemas, proyectos, procesos o actividades críticas, en las cuales deberá profundizar el análisis.

1.2.5 Determinación del alcance de auditoría

Una vez determinadas las áreas y actividades críticas y sus prioridades, de ser necesario, se realizarán modificaciones al alcance del examen, de conformidad a las disposiciones legales vigentes.

1.2.6 Programas de auditoría

Los programas para la auditoría de gestión, al igual que para otro tipo de auditoría, describen específicamente como se deben llevar a cabo las actividades durante la ejecución del examen, contienen una relación ordenada de forma secuencial y lógica de los diferentes procedimientos a desarrollarse en relación a los objetivos propuestos, en cada uno de los sistemas, proyectos, programas procesos, actividades o rubros a examinarse.

Los programas para una auditoría de gestión, constituyen los pasos que deben seguirse para su análisis, en términos de eficacia, eficiencia, economía, legalidad e impacto; por lo tanto, se formularán con cierta flexibilidad que permita modificaciones cuando se necesite profundizar en los hallazgos encontrados y generar recomendaciones aplicables, oportunas y pertinentes que ayuden a la entidad auditada a corregir las deficiencias.

Los programas específicos y a la medida, según la naturaleza del área o actividad crítica y los rubros seleccionados a examinar, serán elaborados por el auditor encargado del análisis, considerando lo siguiente:

a) Objetivos

La determinación de los objetivos estará directamente relacionada, con el rubro específico a examinar y en su formulación se considerará el período correspondiente y el área crítica específica.

b) Procedimientos

Análisis de la eficiencia

El estudio de la eficiencia, se realizará determinando los siguientes parámetros:

a) La productividad de las operaciones, actividades o servicios en términos del desempeño de los servidores, en un período de tiempo y el costo de los recursos utilizados; a mayor productividad, mayor beneficio económico o calidad del servicio; por lo tanto los esfuerzos de auditoría estarán concentrados en los servidores que realicen la misma tarea en un mismo lugar, o el mismo trabajo en distintos lugares.

b) La cuantificación de las salidas de productos o servicios.

c) La importancia de la actividad para los usuarios internos y externos.

d) Los factores que pueden incidir en la falta de eficiencia de una actividad, como por ejemplo:

El uso excesivo de recursos frente a un rendimiento bajo en el trabajo.

Falta de evaluación periódica del nivel de desempeño.

En la formulación de la planificación, de los presupuestos y en el control de operaciones, no se considera el nivel de desempeño.

La insatisfacción de clientes internos o externos.

Una excesiva acumulación o centralización de trabajo.

Métodos desactualizados de trabajo y procedimientos engorrosos.

Falta de acciones para mejorar la eficiencia.

Retrasos en la producción de bienes o servicios por la subutilización de recursos humanos y materiales.

Existencia de áreas subutilizadas o innecesarias.

Análisis de la eficacia

Para este análisis, se tomará en cuenta lo siguiente:

- a) Evaluación de la validez, confiabilidad y suficiencia de los indicadores de gestión.
- b) Evaluación de la estructura de los indicadores, con el fin de establecer si los resultados de su aplicación, permiten reconocer el o los elementos que los causan.
- c) Evaluación de la normativa interna y su aplicación, considerando:

Su concordancia con el marco jurídico vigente

Necesidades administrativas para su emisión

Identificación de los vacíos legales que impidan la medición de la eficacia

- d) Evaluación de factores que reduzcan la implementación de medidas alternas de eficacia, tomando en cuenta los siguientes elementos:

Alternativas de medición que se adapten en relación con los objetivos de la entidad

Fuentes de datos para esas mediciones

Procedimientos de control de calidad alternativos

Procedimientos de muestreo alternativos

Costos

Análisis de economía

La economía está asociada con los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el desarrollo de la gestión de las entidades, por lo que dichos factores deberán evaluarse de conformidad con el siguiente análisis:

El recurso o talento humano debe reclutarse atendiendo a las necesidades administrativas de la entidad y en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, con sujeción a la planificación institucional y al presupuesto aprobado y deberá cumplir con los requisitos de capacitación diseñados para el efecto.

Las entidades podrán contratar profesionales especializados, cuando la necesidad institucional lo amerite y sobre la base de alcanzar sus objetivos, para lo cual se tomará en cuenta la relación costo/beneficio.

Los recursos materiales son clave para la gestión de una entidad y estarán ligados a su naturaleza, a las actividades que realiza y a la importancia de su desempeño. Su adquisición se efectuará guardando las formalidades que disponga la normativa vigente de compras públicas y en función del plan institucional y el presupuesto aprobado; el control de los mismos, se lo hará en cumplimiento a las disposiciones emitidas sobre control de bienes públicos.

Los recursos financieros de la entidad debidamente presupuestados permitirán que la entidad, sistema, programa, proceso o proyecto obtenga los recursos humanos y materiales que requiere para el desarrollo de sus actividades.

La eficiencia incorpora variables como los recursos utilizados para alcanzar resultados; por lo tanto, cuando evaluamos eficiencia, también medimos economía. De igual modo, para evaluar la eficacia, medimos resultados en función de objetivos alcanzados.

En conclusión, los programas de medición de eficiencia y eficacia también podrían contener objetivos y procedimientos para medir la economía.

1.2.7 Memorando de planificación

El memorando de planificación resume las actividades desarrolladas en la fase de planificación de la auditoría, se incluye: información general de la entidad, actividades de control realizadas; el enfoque de auditoría, los objetivos, alcance y estrategia de auditoría, indicadores de gestión, un resumen de la evaluación del sistema de control interno, las áreas críticas detectadas, la calificación de los factores de riesgo; a la vez, permite definir los recursos a utilizar, el tiempo requerido y los programas para la ejecución del examen; en concordancia con el contenido del formato *Memorando de Planificación* del Manual de Auditoría de Gestión, vigente.

2 Ejecución de la Auditoría

En esta etapa, se ejecuta el trabajo de auditoría, con el desarrollo de los programas y con la obtención de la evidencia suficiente, relevante y competente, basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa; evaluación de los resultados de la gestión y determinación de los hallazgos resultantes para sustentar los comentarios, las conclusiones y recomendaciones que serán incluidas en el informe.

2.1 Obtención de evidencias

Las evidencias pueden ser: físicas, documentales, testimoniales y analíticas, y deberán ser evaluadas para el desarrollo de los hallazgos, verificando que cumplan con las siguientes condiciones:

Suficiencia del trabajo realizado; es decir, recopilación de hechos reales, adecuados y convincentes.

Confiabilidad de los antecedentes obtenidos; los antecedentes deberán ser válidos y confiables, es decir que reflejen la situación real del organismo o área examinada.

Relevancia entre los antecedentes obtenidos y la materia analizada; es decir, la relación entre la evidencia y su utilización; la información que se utilice para demostrar un hecho, será relevante si guarda una relación lógica con ese hecho.

Los datos procesados en medios informáticos, que son importantes para el desarrollo de la auditoría de gestión, serán aceptados siempre que sean relevantes y confiables.

Factores a considerar

Sobre la base de lo considerado en las Normas Internacionales de Auditoría, el juicio del auditor respecto de la evidencia suficiente y apropiada, deberá basarse en los siguientes factores:

La evaluación de la naturaleza y nivel del riesgo inherente de la entidad o del componente a examinar.

Naturaleza de los sistemas de contabilidad y de control interno y la evaluación del riesgo de control.

Importancia relativa del componente a examinar

Experiencia obtenida en otras auditorías

Resultados de auditorías anteriores, incluyendo fraude o error que puedan haberse encontrado.

Fuente y confiabilidad de información disponible

2.2. Indicadores de gestión

Los Indicadores de gestión son variables o parámetros que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, programa, componente, proceso, actividad o de la ejecución de las operaciones, en términos de eficiencia, economía, efectividad e impacto.

Para la construcción del indicador se deberá colocar en el numerador las variables con datos relativos a insumos, procesos o productos y en el denominador se colocarán las variables cronológicas, físicas o económicas de comparación.

Se pueden utilizar datos primarios o indicadores que relacionan dos datos; una vez elegidos los indicadores, se definen los objetivos contra los que se van a comparar, la periodicidad en que se realizarán las mediciones y cuando los desvíos se convertirán en alertas, es decir, indicarán los niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es importante.

Características

Estarán ligados a la misión, visión, los objetivos estratégicos y las metas trazadas.

Establecerán una periodicidad y un responsable de cálculo

Proveerán información útil y confiable para la toma de decisiones

El número de indicadores será el necesario para evaluar la gestión, uso de los recursos y grado de satisfacción de los usuarios, evitando los que nos son aplicables.

2.2.1 Indicadores cuantitativos

Son indicadores que miden el rendimiento de una actividad y entre otros pueden ser: Indicadores de volumen de trabajo, de eficiencia, de economía, de efectividad.

2.2.2 Indicadores Cualitativos:

Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.

Criterios para identificar un indicador

Simple y claros

Representativos

Investigativos

Comparables

Estables

Relación costo-efectividad

2.3 Criterios de auditoría

Existen múltiples criterios que se pueden utilizar en auditoría de gestión; para efectos de esta guía se detallan a continuación algunos criterios de auditoría que pueden ser modificados según la naturaleza de la entidad bajo examen:

La medición del desempeño es apropiada.

Los servicios o bienes, están bien definidos

Las características del bien o servicio, como calidad y nivel de servicios, deben estar claramente especificadas.

Los insumos están relacionados, con los productos o resultados producidos.

Los datos de insumos y producción de bienes y servicios, serán verificados.

El desempeño debe ser adecuado, en comparación con el estándar.

La base de comparación debe ser adecuada.

Los informes del desempeño serán claros, oportunos; establecerán, si los objetivos han sido logrados y qué áreas o actividades necesitan acciones correctivas con el fin de mejorar la productividad.

La comunicación a los servidores, sobre los niveles de desempeño alcanzados, en comparación con los esperados, así como una investigación sobre la calidad del ambiente de trabajo, ayudan a la mejora de la productividad.

La mejora en la eficiencia, debe ser evaluada sistemáticamente, realizando análisis de organización y metodología de trabajo.

Los Informes sobre productividad de bienes y/o servicios, se mantienen actualizados

Los sistemas informáticos son evaluados periódicamente, con el fin de detectar fallas que puedan afectar a las operaciones.

Actualización periódica de los procesos de evaluación de desempeño, considerando la normativa que se dicta para el efecto.

2.4 Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo de auditoría constituyen el soporte del trabajo llevado a cabo por el auditor, contienen los comentarios, conclusiones y recomendaciones incluidos en su informe; así como las evidencias del cumplimiento del debido proceso de auditoría.

Los papeles de trabajo, vinculan la labor realizada por el auditor durante las etapas de planeamiento y ejecución de la auditoría con el producto final de la misma, el informe de auditoría.

Las normas ecuatorianas de auditoría gubernamental, señalan, que los papeles de trabajo constituyen los programas escritos con la indicación de su cumplimiento y la evidencia reunida por el auditor en el desarrollo de su tarea; son el vínculo entre el trabajo de planeamiento, de ejecución y del informe de auditoría, por tanto contendrán la evidencia necesaria para fundamentar los hallazgos, opiniones, conclusiones y recomendaciones que se presenten en el informe.

3 Comunicación de resultados

La redacción del informe de auditoría de gestión, al igual que de otro tipo de auditoría, observará las normas nacionales e internacionales y demás disposiciones emitidas para el efecto y presentará una estructura en la cual se establezcan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

En la fase de comunicación de resultados, se mantendrá informada a la administración de la entidad permanentemente, sobre las observaciones encontradas durante la ejecución del examen, con la finalidad de obtener los justificativos y comentarios pertinentes, previo a la elaboración del informe final.

La estructura y contenido de los informes de auditoría de gestión se guiará por los lineamientos establecidos en el Manual de Auditoría de Gestión.

3 Capítulo III. APLICACIÓN PRÁCTICA – EXAMEN AL SISTEMA DE VENTAS DE FARMASOL EP

3.1. Orden de Trabajo

Fecha: 27 de septiembre del 2016

Asunto: Examen Especial al Sistema de Ventas de FARMASOL EP

De: Erika Picón, Auditor Supervisor

Para: Ángel Pineda, Auditor Jefe de Auditoría

Origen o motivos del Examen:

Por solicitud de Gerencia y como aplicación al trabajo de tesis para obtener el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, con cargo al Rubro Imprevistos del Plan Operativo Anual de la Unidad de Auditoría Interna.

Objetivo general:

Verificar si el sistema de Ventas de Farmasol EP alcanza los niveles de ventas en función de los objetivos y metas propuestas por la organización, garantizando la satisfacción de las necesidades de los clientes, aplicando planes, políticas, programas y procedimientos establecidos para la razón de ser de la misma.

Alcance:

En el examen que se aplicará al Sistema de Ventas de FARMASOL EP estudiaremos planes y programas de ventas, políticas y estrategias, estructura organizativa del área y sus funciones, procedimientos, precios, publicidad, clientes, competencia, mercado, coordinación y medidas de control.

Objetivos Particulares:

1. Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en los planes y programas del Sistema de Ventas.
2. Evaluar que las políticas y estrategias implementadas por Ventas sean apropiadas y encaminan a lograr los objetivos y metas propuestas por la empresa.
3. Evaluar si la organización de la empresa y sus funciones se alinean a los objetivos y metas planteadas.
4. Verificar que los procedimientos contribuyan y faciliten favorablemente a la ejecución de las actividades en Ventas.
5. Analizar si los precios, se encuentran establecidos correctamente previo estudios y márgenes de beneficios autorizados.
6. Evaluar si los programas de publicidad permiten alcanzar los niveles de ventas propuestos.
7. Comprobar los niveles de satisfacción de clientes como resultado del funcionamiento de Ventas.
8. Verificar la realización y el uso de evaluaciones de la competencia.
9. Verificar la realización de estudios de mercado para la elaboración de pronósticos de Ventas.
10. Evaluar la coordinación del Sistema de Ventas
11. Evaluar el aporte brindado en los objetivos propuestos como resultado de las medidas de control.

Instrucciones especiales: N/A

Equipo de Trabajo:

NOMBRES	DENOMINACION	DÍAS HOMBRE / ASIGNADO
Ángel Pineda	Jefe del Equipo de Auditoría	50
Erika Picón	Auditor Junior	60
Juan Pardo	Auxiliar	40

Supervisión del Examen

La supervisión del examen estará a cargo de Erika Picón R, Auditor Supervisor

Otros recursos:

Se dotará de la movilización y equipos de computación para los que intervengan en el examen.

Aproximado:

Un valor de \$ 2.900,00 (Dos mil novecientos, 00/100 dólares americanos)

Fecha de Terminación del Examen:

Se concluirá el Examen en 60 días, el 27 de noviembre del 2016 como fecha tentativa.

Firmas:

AUDITOR SUPERVISOR

3.2. Plan Estratégico Del Examen

FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP
AUDITORIA DE GESTIÓN APLICADA AL SISTEMA DE VENTAS DE LAS
FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP

1. ORIGEN O MOTIVOS DEL EXAMEN:

Haber recibido la Orden de Trabajo N. **001** de fecha 27 de septiembre del 2016, ya que por solicitud de Gerencia y como aplicación al trabajo de tesis para obtener el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

2. OBJETIVO GENERAL:

Verificar si el sistema de Ventas de Farmasol EP alcanza los niveles de ventas en función de los objetivos y metas propuestas por la organización, garantizando la satisfacción de las necesidades de los clientes, aplicando planes, políticas, programas y procedimientos establecidos para la razón de ser de la misma.

3. ALCANCE:

En el examen que se aplicará al Sistema de Ventas de FARMASOL EP estudiaremos planes y programas de ventas, políticas y estrategias, estructura organizativa del área y sus funciones,

procedimientos, precios, publicidad, clientes, competencia, mercado, coordinación y medidas de control.

4. OBJETIVOS PARTICULARES:

- Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en los planes y programas del Sistema de Ventas.
- Evaluar que las políticas y estrategias implementadas por Ventas sean apropiadas y encaminan a lograr los objetivos y metas propuestas por la empresa.
- Evaluar si la organización de Ventas y sus funciones se alinean a los objetivos y metas planteadas.
- Verificar que los procedimientos contribuyan y faciliten favorablemente a la ejecución de las actividades en Ventas.
- Analizar si los precios, se encuentran establecidos correctamente previo estudios y márgenes de beneficios autorizados.
- Evaluar si los programas de publicidad permiten alcanzar los niveles de ventas propuestos.
- Comprobar los niveles de satisfacción de clientes como resultado del funcionamiento de Ventas.
- Verificar la realización y el uso de evaluaciones de la competencia.
- Verificar la realización de estudios de mercado para la elaboración de pronósticos y presupuestos de Ventas.
- Evaluar la coordinación del Sistema de Ventas
- Evaluar el aporte brindado en los objetivos propuestos como resultado de las medidas de control.

5. PROCESO METODOLÓGICO DEL EXAMEN:

En el examen al Sistema de Ventas utilizaremos el siguiente proceso metodológico:

5.1. PLANIFICACIÓN: Estará orientado a obtener la información y conocimientos de la empresa y a evaluar su control interno.

5.1.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Objetivos:

- Obtener y actualizar información y conocimientos del sistema de Ventas.
- Familiarizar al equipo de trabajo con las actividades sustantivas y adjetivas del sistema de Ventas.
- Identificar con precisión las áreas que van a ser evaluadas.

Resultados:

- **Reporte** de la Planificación preliminar que describe el conocimiento acumulado del sistema de Talento Humano. Es de uso exclusivo del equipo de Auditoría, el mismo debe ser aprobado del Supervisor del equipo de Auditoría.
- La **estructuración del archivo de papeles de trabajo** que manejará el Flujo de Información y documentos del Examen, conforma lo siguiente:

Archivo Corriente: Este archivo recoge todos los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período y el archivo permanente, el cual deberá contener toda aquella información que es válida en el tiempo y no se refiere exclusivamente a un solo período. Este archivo debe suministrar al equipo de auditoría la mayor parte de la información sobre el negocio del cliente para llevar a cabo una auditoría eficaz y objetiva. Contiene información que servirá para auditorías posteriores.

- El **programa de la planificación específica** como resultado de la fase.

5.1.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Objetivos:

- Evaluar el Control Interno del sistema de Ventas por componentes y en su funcionamiento
- Evaluar el ambiente de control
- Evaluar y calificar el riesgo de Auditoría
- Identificar áreas críticas por examinar en la siguiente fase
- Establecer el enfoque del examen al Sistema de Ventas

Resultados:

- **Para la empresa:** El informe de la evaluación del sistema de control interno del Área de Ventas que implementado sus recomendaciones con el asesoramiento del equipo mejorará su efectividad.
- **Para el equipo:**
 - a) *El informe:* Documento escrito mediante el cual el Auditor expone el resultado final de su trabajo, a través de juicios sustentados en evidencias obtenidas en la ejecución; es el producto final.
 - b) La matriz de calificación del riesgo en el cual se evaluará el riesgo inherente y control.

Riego Inherente: Este tipo de riesgo tiene ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando.

Riegos de control: Posibilidad de que existiendo errores de importancia no fueran detectados o corregidos por los sistemas de control interno de la entidad. Aquí influye de manera muy importante los sistemas de control interno que estén implementados en la empresa y que en circunstancias lleguen a ser insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades.

- c) El plan de muestreo que definirá la fusión del riesgo establecido, el tipo de pruebas que se utilizaran en el examen: sustantivas, analíticas y de cumplimiento o de doble finalidad
 - a. Pruebas Sustantivas: son aquellas pruebas que diseña el auditor como el objeto de conseguir evidencia que permita opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez de los datos producidos por el sistema contable de la empresa auditada. Las pruebas llevadas a cabo para comprobar que el sistema del control interno funciona correctamente se las denomina pruebas o procedimientos de cumplimiento. El control interno comprende el Plan de organización del conjunto de métodos y procedimientos que aseguran que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumple según las directrices marcadas por la dirección
 - b. Pruebas Analíticas: Consiste en la aplicación de una serie de técnicas o estrategias para revisar la documentación y resultados obtenidos de la aplicación de las pruebas de control y sustantivas para determinar desviaciones en los procesos y definir los hallazgos de auditoría.

- c. Pruebas de cumplimiento: son aquellas pruebas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia que permita tener una seguridad razonable de que los controles internos establecidos por la empresa auditada están siendo aplicados correctamente y son efectivas.
- d) Papeles de Trabajo: consisten documentos a través de los cuales se sustenta los hallazgos determinados para proceder con la elaboración de las conclusiones.
- e) Plan detallado de la ejecución

5.2. EJECUCIÓN:

Se evaluará la eficiencia, eficacia y economía del sistema de Ventas, mediante la aplicación de pruebas y procedimientos que permitan desarrollar los hallazgos del examen.

Objetivos:

- Aplicar pruebas y procedimientos de Auditoría, de conformidad con el enfoque dirigido a evaluar la eficiencia, eficacia y economía.
- Identificar y desarrollar los hallazgos

Resultados:

- **Hallazgos:** Descripción lógica, ordenada, completa y narrativa de las desviaciones establecidas por el Auditor como producto de la aplicación de pruebas y procedimientos de Auditoría.

Para configurar el hallazgo se requieren de los 4 elementos:

- a) Condición: Situación actual encontrada por el Auditor
- b) Criterio: Lo que debería ser, como la normativa
- c) Causa: Razón o motivo por la cual sucedió el hecho
- d) Efecto: Resultado de la condición que puede ser económico, de imagen u otros.

5.3. CONCLUSIÓN:

Se concluirá el trabajo de auditoría y se presentará el producto final (informe).

Objetivos:

- Conocer los resultados de informe concluido
- Terminar las labores del examen
- Entregar oportunamente el informe

Resultados: Para la respectiva entrega del informe a la empresa, se aplicará el siguiente proceso:

- a) Consolidar y redactar el borrador de informe
- b) Someter a conocimiento y discusión del borrador mediante una conferencia citada por el Auditor.
- c) Preparar el informe definitivo con sus respectivos ajustes
- d) Entrega del informe

6. ÍNDICES REFERENCIAS DEL EXAMEN AL SISTEMA DE VENTAS

Consiste en la determinación de códigos alfanuméricos utilizados por el Auditor, los cuales permiten identificar los papeles de trabajo; a continuación, se estipulan:

Fases	a) 1.1. Planificación Preliminar
P	Planificación
PDP	Diagnóstico preliminar
PDP/P	Programas
PDPP	Planificación estratégica de ventas
PDPR	Precios

PDPOF	Organización y funciones
PFBL	Base Legal
PDPTH	Talento Humano
PDPPN	Planificación Normativa, procedimientos
PDPPU	Publicidad
PDPCL	Clientes
PDPMR	Mercado
PDPCO	Competencia
PDPMC	Medidas de Control
	1.2. Planificación Específica
PE	Planificación específica
PE/P	Programa de Planificación específica
PEAI	Ambiente Interno
PEER	Evaluación de riesgos
PEAC	Actividades de control
PEIC	Información y Comunicación
PEM	Monitoreo
PEV	Varios
	b) 2.Ejecución
E	Ejecución
E/P	Programa de Ejecución
EEP	Evaluación de la Planificación
EEO	Evaluación de la Organización

EER	Dinamización de Recursos
EV	Varios
	c) 3.Conclusión
C	Conclusión
CBI	Borrador del Informe
CCF	Conferencia Final
CI	Informe Definitivo

7. MARCAS DE AUDITORIA

Son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo, procedimiento o prueba efectuada durante la ejecución del examen. Las marcas del auditor se encuentran en los registros y documentos de la empresa bajo examen y en los papeles de trabajos, sirven para recordar al auditor las labores efectuadas.

Las marcas de auditoria que se utilizarán en la presente auditoria serán las siguientes:

Marcas de Auditoria

MARCA	SIGNIFICADO
£	No autorizado
§	Cotejado con documento
μ	Corrección realizada
⌘	Observado
©	Confrontado correcto
∅	No reúne requisitos

S	Solicitud de confirmación enviada
SI	Solicitud de confirmación recibida inconforme
SIA	Solicitud de confirmación recibida inconforme pero aclarada
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme
∅□	Circularizado
Ψ□	Inspeccionado

Recuperado de: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse130.html>

8. TERMINOLOGÍA:

Presupuestos: Proyección de los ingresos y egresos de la empresa en el periodo de un año previa autorización.

Ofertas de Venta: Consiste en la rebaja en los medicamentos, productos e insumos de consumo.

Margen en los precios: Porcentaje que se incrementa al costo de los medicamentos, productos e insumos de consumo, pueden ser: 6%, 10%, 13% y 15%

Plan de ventas: Programación de la acción del área de ventas que contiene actividades y estrategias que realizaran en coordinación con Mercadeo y Comunicación.

Políticas de venta: Guía establecida para el actuar del departamento

Medicamentos: Fármacos que comercializa según el listado del Ministerio de Salud Pública

Insumos y productos de consumo: Otros productos que no constan en el listado del Ministerio de Salud Pública.

Publicidad: Acción de difundir el servicio de FARMASOL EP, a través de medios, redes sociales, vallas, material y productos publicitarios.

Descuentos: Porcentajes o márgenes en los precios de venta de los medicamentos, insumos y productos de consumo, se aplican a adultos mayores, personas con discapacidad y en días que comunique la empresa.

Créditos: Pagos se realizan posterior a la adquisición de los productos, se otorga créditos al personal bajo relación de dependencia y clientes empresariales.

Cliente: Persona a la que se le comercializa los medicamentos, insumos y productos de consumo

Discontinuidad: Se origina cuando el proveedor no continúa con la entrega de los productos y genera que en el inventario se registre como discontinuo.

Sucursales: Puntos de venta que forman parte de la principal

Precios: Valor monetario al cual se comercializa los productos.

Personal de farmacia: Personas que laboran en la empresa, como Auxiliar de Farmacia, Auxiliar de Autoconsumo, Auxiliar Bioquímico o Responsables de Farmacia.

Control: Actividad que realizan cada una de las personas de la farmacia con respecto a las recaudaciones de cajas e inventarios

Recaudaciones: Valores que se capta por la prestación de los servicios de la empresa.

Autoconsumo: Actividad destinada al cobro de servicios básicos

Existencias: Inventarios de productos, productos e insumos de consumo con los que cuenta cada una de las farmacias o puntos.

Campañas: Eventos destinados a actividades sociales en donde se dona medicamentos

Ventas Corporativas: Ventas a personas jurídicas o empresas

Procesos: Procedimientos de contratación a través del cual se formaliza la comercialización de medicamentos en función de compras públicas.

Comunicación: Proceso en donde se difunde a la ciudadanía los servicios que ofrece la empresa.

Mercado: Sectorización de la población a la cual se comercializa los productos.

Convenio: Documento legal que permite que la empresa trabaje conjuntamente en la comercialización de los productos con otras instituciones públicas.

9. EVALUACIÓN GLOBAL DE RIEGOS:

Tienen que ser evaluados en 2 momentos:

1. En la planificación del examen
2. En la planificación específica

NÚMERO	IDENTIFICACION DE RIEGOS
1	Ausencia de la aplicación de estudios y determinación de políticas para fijación de precios en los medicamentos, productos e insumos de consumo.
2	Ausencia de evaluaciones del personal
3	Falta de políticas y reglamentación de Ventas

4	Falta de aplicación de las estrategias de Ventas
5	Ausencia en la aplicación de procesos de control interno
6	Demoras en el sistema informático que utiliza la empresa.
7	Carencia de objetivos generales, estratégicos y políticas en el Plan Estratégico de la Empresa.
8	Falta de conocimientos de los medicamentos del personal en las farmacias.

10. RECURSOS:

Humanos:

NOMBRES	DENOMINACION	DÍAS HOMBRE / ASIGNADO
Ángel Pineda	Jefe del Equipo de Auditoría	50
Carlos Pérez	Auditor Junior	50
Juan Pardo	Auxiliar	40

Materiales:

MATERIAL	CANTIDAD	COSTO
Esferográfico	4	\$ 1,00
Resmas de papel	5	\$ 20,00
Tableros	2	\$ 5,00
Borrador, Corrector	1	\$ 1,60
Resaltadores	3	\$ 3,00
Varios		\$ 10,00
TOTAL		\$40,60

Otros Recursos:

OTROS RECURSOS	OBSERVACIÓN
Movilización	Visitas a farmacias en caso de requerir

11. CRONOGRAMA

La fecha de terminación será de 140 días, según el siguiente cronograma.

ETAPAS FASES	Global	Desarrollo	Comunicación de Resultados	TOTAL
Planificación:				
<i>a) Preliminar:</i> 40	65	45	20	65

<i>Jefe del Equipo de Auditoría: 20</i> <i>Auditor Junior: 10</i> <i>Auxiliar: 10</i> b) Específica: 15 <i>Jefe del Equipo de Auditoría: 6</i> <i>Auditor Junior: 5</i> <i>Auxiliar: 4</i>				
Ejecución:	50	30	20	50
Conclusión:	25	15	10	25
TOTAL	140	90	50	140

(Días hombre asignados)

3.3. Planificación

3.3.1. Conocimiento Preliminar

PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA

FASE N. 1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

EMPRESA PÚBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP

EXAMEN AL SISTEMA DE VENTAS

10 de octubre del 2016

PDP/P

Ref. Programa

No	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTO	REF. P/T	Realizado	Supervisado
1	<p>OBJETIVOS</p> <p>-Obtener y actualizar información y conocimientos del sistema de Ventas.</p> <p>-Familiarizar al equipo de trabajo con las actividades sustantivas y adjetivas del sistema de Ventas.</p> <p>-Identificar con precisión las áreas que van a ser evaluadas.</p> <p>PROCEDIMIENTOS</p> <p>Solicite al Coordinador Administrativo-Financiero:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Plan Operativo Anual 2015 que le permitan identificar: - Planes y programas de Ventas - Proyectos de Ventas - Estrategias propuestas para su ejecución 	PDP/PT1	EP	GP
2	<p>Solicite al Técnico de Talento Humano el organigrama y manual de funciones del Departamento de Ventas, con el objetivo de</p>	PDP/PT2	EP	GP

3	<p>conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Estructura Jerárquica y niveles de la organización - La Organización del personal - El personal responsable del área - Las Funciones y responsabilidades relevantes al área - La Vinculación con diferentes áreas de la empresa <p>Solicite al Coordinador Comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los <u>informes</u> de auditorías internas o externas que tengan relación con el sistema de ventas y haga un detalle de las principales recomendaciones - Los <u>presupuestos</u> aprobados con detalle de: <ul style="list-style-type: none"> • Clase de presupuesto • Monto de las asignaciones • Responsable de la ejecución. - Los <u>contratos y convenios</u> que la empresa haya firmado con relación a ventas y que tengan plazos mayores a un año indicando: 	<p>PDP/PT3</p> <p>PDP/PT4</p> <p>PDP/PT5</p>	<p>AP</p>	<p>GP</p>
---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	-----------	-----------

4	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del contratista • Objeto del contrato • Fecha de suscripción • Monto y características de su cumplimiento. <p>Prepare un plan de visitas y reuniones con los siguientes funcionarios:</p> <p>Con el <u>Gerente</u> de la empresa para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicarle el inicio del examen - Informarle los objetivos y resultados esperados - Determinar fechas para las etapas de la comunicación de resultados - Solicitarle los informes o resultados relacionados con el área bajo examen. - Indagarle sobre el cumplimiento de recomendaciones de auditorías anteriores. - Requerirle información relacionada con el examen. - Solicitarle apoyo durante el examen y el envío de comunicaciones a las personas vinculadas. 		EP	GP
---	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----	----

5	<p>Con el <u>Coordinador Administrativo Financiero</u> para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicarle sobre el inicio de la auditoria y sus objetivos generales y particulares - Por medio de indagaciones, solicitarle toda documentación que se relacione con planificación, organización, ejecución, medidas de control, sistema de información gerencial relacionada, coordinación con otras áreas. - Establezca que tipo de recursos e insumos maneja y los mecanismos de control y de evaluación de los mismos. - Requiera los últimos informes presentados sobre ventas. <p>Solicite al Coordinador Administrativo Financiero la metodología de la determinación de precios de los medicamentos y productos de consumo, que permitan conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El fundamento o estudio de los precios que permita el establecimiento o cálculo. - Los márgenes de rentabilidad en los 	PDP/PT6	EP	GP
---	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	----	----

	<p>productos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Razones de diferencia en los márgenes <p>Solicite al Técnico de Mercadeo y Comunicación el Plan de Publicidad del año 2015 para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el aporte generado a la empresa según el uso de los recursos asignados. 			
6	<p>Solicite al Coordinador Comercial la base de datos de clientes de la empresa, para verificar y evaluar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de clientes según puntos de farmacia 	PDP/PT7	EP	GP
7	<p>Solicite al Coordinador Comercial estudios de la competencia y evaluaciones de mercado para verificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principales competidores en el mercado farmacéutico. - Nivel de competencia o posición dentro del mercado - Pronósticos de Ventas 	PDP/PT8	EP	GP
8	<p>Solicite al Coordinador Comercial estudios de la competencia y evaluaciones de mercado para verificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principales competidores en el mercado farmacéutico. - Nivel de competencia o posición dentro del mercado - Pronósticos de Ventas 	PDP/PT9	AP	GP
<p>DETALLE DE LAS PRINCIPALES POLITICAS Y PRACTICAS</p>				

RELACIONADAS CON EL EXAMEN AL SISTEMA DE VENTAS				
9	Haga un detalle de las principales políticas que utiliza la empresa para: <ul style="list-style-type: none"> a. Ejecutar las actividades relacionadas con el examen b. Coordinar con otras unidades de la empresa c. Entregar información a contabilidad, bodega, ventas, etc. 		AP	GP
10	Describa las principales estrategias y tácticas implementadas en el área de Ventas para alcanzar los objetivos propuestos.		AP	GP
11	Solicite al Técnico de Sistemas los módulos que utiliza el personal de Ventas para analizar la relación con el sistema informático aplicativo.	PDP/PT10	AP	GP
PRINCIPALES INFORMES Y REPORTE QUE PREPARA				
12	Prepare un listado de los principales informes que presenta y recibe el área examinada y establezca:			

	<p>d. Características técnicas básicas</p> <p>e. Periodicidad</p> <p>f. Usuarios</p> <p>g. Fecha de presentación</p> <p>FUENTE DE INFORMACIÓN</p> <p>1.- Entrevistas con representantes y funcionarios</p> <p>2.- Archivos de Farmasol EP</p> <p>REVISADO POR:</p> <p>SUPERVISADOR POR:</p> <p>FECHA:</p>		<p>AP</p>	<p>GP</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------	-----------

3.3.1.1. Reporte De Planificación Preliminar

EMPRESA PÚBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS

FARMASOL EP

DESARROLLO DE PROCEDIMIENTO

Cuenca, 24 de octubre de 2016

El presente examen de Auditoría de Gestión al sistema de ventas de Farmasol EP, se realiza según Orden de Trabajo N.- 01 con fecha 27 de septiembre del 2016.

INFORMACION Y DOCUMENTOS OBTENIDOS:

PDPP1 Plan Operativo Anual 2015

PDPP2 Plan Estratégico 2015

PDPOF1 Estructura Orgánica de Ventas

PDPDF2 Funciones del Área de Ventas

PDPN1 Procedimiento de las Ventas

FFPBL1 Informes De Auditoria aplicables al Sistema Evaluado

PDPP3 Análisis del Presupuesto De Gastos

FFPBL2 Contratos y Convenios de Ventas

PDPP4 Determinación de Precios

PDPP5 Plan De Publicidad Del Año 2015

PDPC1 Participación de Clientes de La Empresa

PDPP6 Estudios de Competencia y Evaluaciones de Mercado

PDPP7 Posición dentro del mercado.

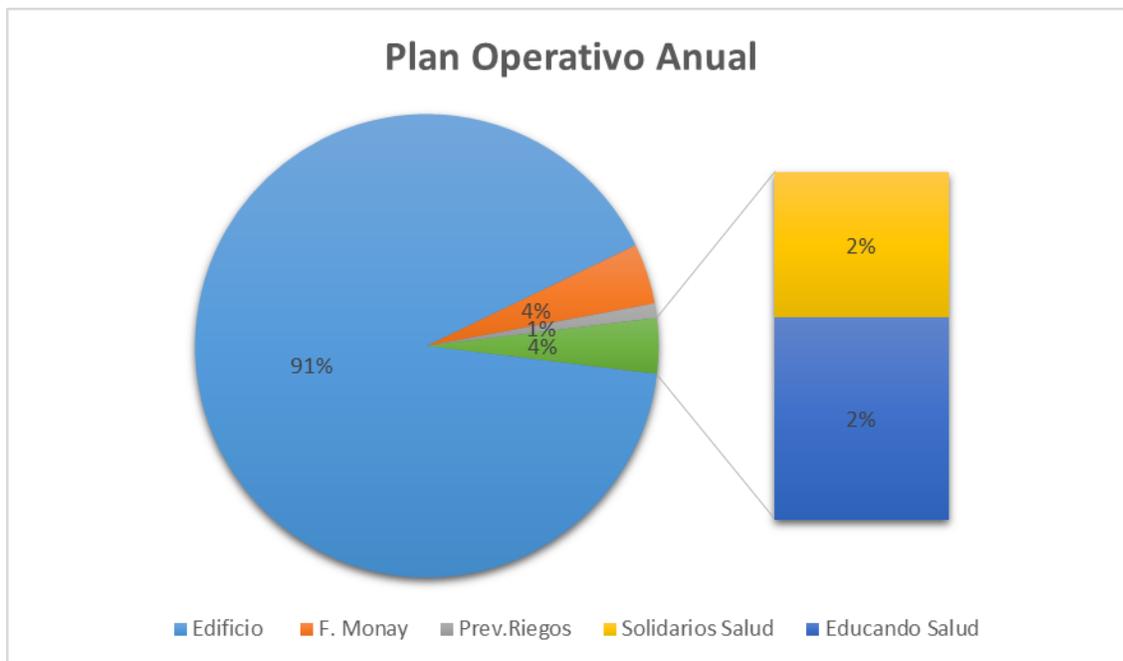
1. Plan Operativo Anual 2015

Según el POA recibido por parte de Farmasol EP del año 2015, se determinan 5 proyectos:

- Construcción del edificio administrativo y operativo para la empresa pública farmacias municipales solidarias – Farmasol EP, cantón cuenca, provincia del Azuay, presupuesto de **\$1.145.286,69**
- Farmasol Monay, presupuesto de \$53.200,00
- Implementación del sistema nacional de gestión de prevención de riesgos laborales, presupuesto de \$12.500,00
- Solidarios con tu salud, presupuesto total de \$ **20.500,00**
- Educando para la salud, el presupuesto designado para el mismo es de \$ **28.300,00**

Gráfico N° 01

Plan Operativo Anual



2. Plan Estratégico 2015

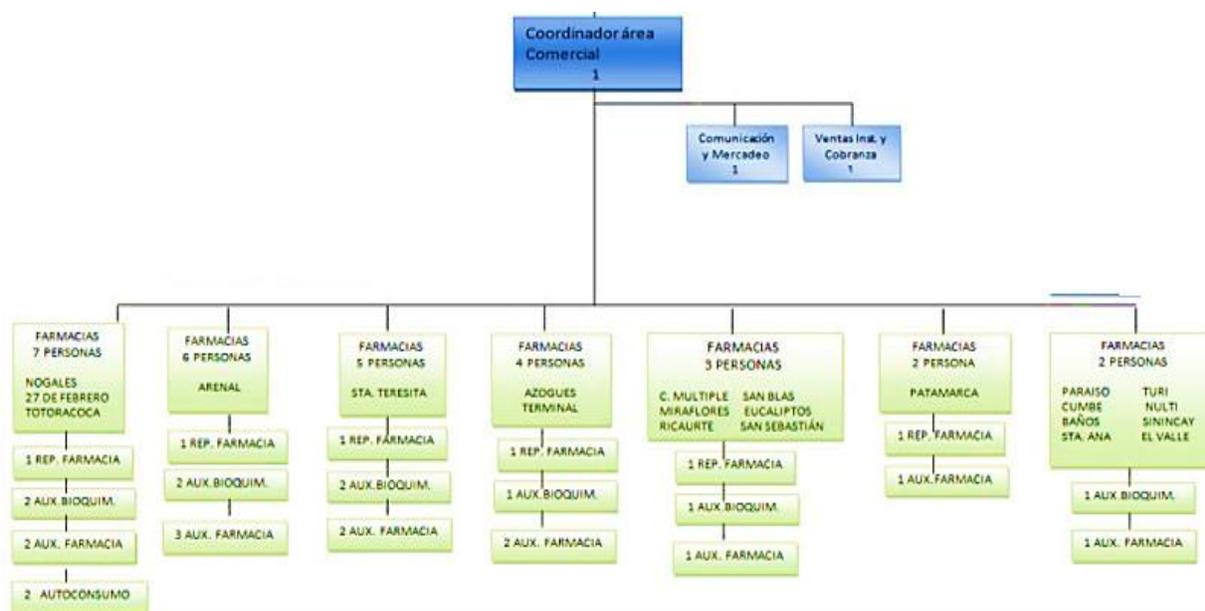
Visión:

En el año 2016 FARMASOL EP empresa de las cuencanas y cuencanos tiene una presencia regional que atiende a todos los sectores de la sociedad, siendo un referente en la oferta solidaria y económica de productos de salud que otorgue alternativas de calidad, compuesta por medicamentos, suplementos nutricionales, artículos y servicios complementarios.

Misión:

Facilitar el acceso a medicamentos de calidad a bajo precio a todos los sectores sociales, priorizando a los grupos vulnerables, asesorando y acompañando en el proceso de compra del ciudadano con profesionalismo de nuestro personal, trabajando en equipo, cumpliendo las leyes y normativas vigentes.

3. Estructura Orgánica de Ventas



4. Funciones de los Perfiles del Área de Ventas

Perfil	Principales responsabilidades	Misión	Nivel de reporte de la estructura jerárquica
Representante de Farmacia	<ul style="list-style-type: none"> - Custodiar inventarios de medicamentos - Administrar de farmacia - Atención profesional al cliente - Coordinar turnos del personal - Coordinar el control interno de las tomas físicas de inventarios 	Administrar, supervisar y controlar el personal a su cargo, la farmacia y los productos para la venta.	Gerencia, Coordinación Comercial, Talento Humano

<p>Auxiliar Bioquímico de Farmacia o Auxiliar de Farmacia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Custodio de inventarios de medicamentos - Efectuar las aperturas y cierres de caja - Efectuar la revisión de transferencias y reportar - Revisar y archivar diariamente los comprobantes de venta. 	<p>Brindar la colaboración necesaria para lograr atender las necesidades de los usuarios</p>	<p>Representante de Farmacia/Coordinación Comercial</p>
<p>Auxiliar de Autoconsumo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Custodiar los inventarios de medicamentos 2. Revisar en forma permanente las fechas de expiración de los productos 3. Mantener en orden y abastecidas las perchas 4. Efectuar las aperturas y cierres de caja con su respectivo cuadro 5. Preparar las papeletas de depósito diariamente de acuerdo con las ventas 6. Reportar oportunamente las necesidades de caja de 	<p>Realizar las ventas de autoconsumo observando brindar una atención de calidad al cliente, y colaborar en el orden de los productos</p>	<p>Representante de Farmacia</p>

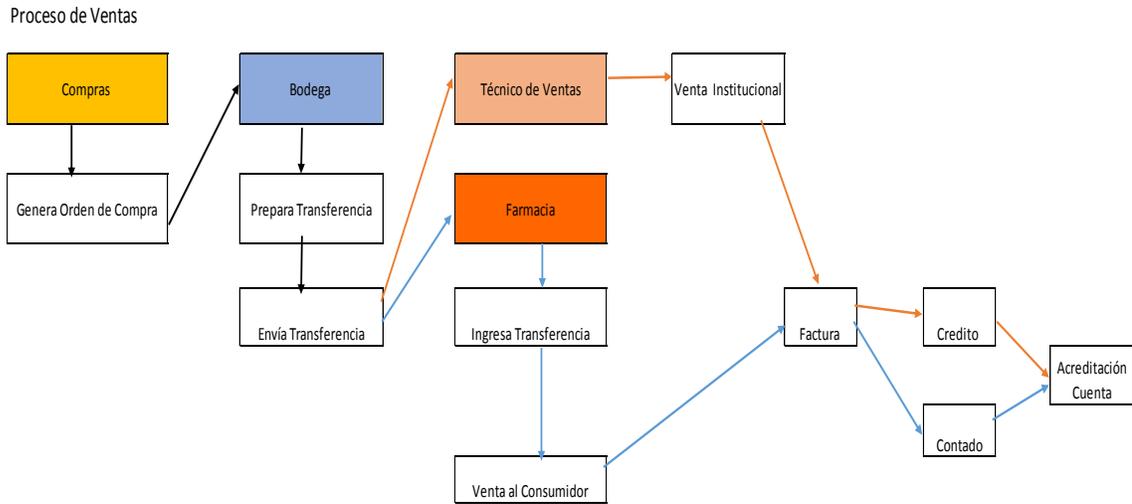
	monedas, custodiar y mantener el fondo de caja de monedas.		
Técnico De Comunicación Y Mercadeo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar a Gerencia respecto a políticas empresariales, relaciones y comunicación 2. Coordinar investigaciones de mercado respecto a: posicionamiento, competencia, necesidades y satisfacción del cliente 3. Relación adecuada con todos los medios de comunicación 4. Coordinar la aplicación del merchandising e imagen corporativa 5. Planificación y ejecución anual publicitaria 	Gerencia, Administrativo	Realizar programas, convenios institucionales y promociones de los servicios de Farmasol EP
Coordinador Área	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, Supervisar y controlar la gestión de las farmacias, mercadeo, ventas y cobranzas. 2. Elaborar, promover, coordinar y ejecutar nuevas estrategias de 	Gerencia General	Administrar, supervisar y controlar la

Comercial	<p>expansión de FARMASOL EP</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Supervisar los trámites con el área administrativa 4. Presentar planes de mercadeo para promover los productos y servicios de Farmasol EP 5. Supervisar la ejecución del plan de publicidad e imagen corporativa de Farmasol EP; 6. Controlar el cumplimiento de políticas relacionadas con una comunicación efectiva 		gestión de las farmacias
-----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------

5. Procedimientos de Ventas

Gráfico N° 02

Flujograma procedimientos de ventas



6. Informes De Auditoria Aplicables al Área de Ventas

Detalle del Examen	Código
Examen especial a la comercialización y control de medicinas, insumos médicos y otros productos existentes en la cadena de farmacias de la EMPRESA PÚBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP por el periodo comprendido entre el 1 de julio de 2010 y el 31 de diciembre de 2011.	DR2-DPA-AE-0005-2013,
Examen especial a: los ingresos operacionales, costos, e inventario de	DR2-DPA-AE-0064-2015

<p>farmacia, de la EMPRESA</p> <p>PÚBLICA FARMACIAS</p> <p>MUNICIPALES SOLIDARIAS</p> <p>FARMASOL EP, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2012 y el 31 de diciembre de 2014.</p> <p>Informe identificado con el código</p>	
<p>Examen especial a: los ingresos operacionales, costos, e inventario de farmacia, de la EMPRESA</p> <p>PÚBLICA FARMACIAS</p> <p>MUNICIPALES SOLIDARIAS</p> <p>FARMASOL EP, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2012 y el 31 de diciembre de 2014.</p>	<p>DR2-DPA-AE-0064-2015</p>

7. Análisis del Presupuesto

Gastos:

El presupuesto aprobado de FARMASOL para el ejercicio fiscal 2015 para iniciar con las actividades de comercialización de medicamentos fue de \$ 18.065.450,69, el cual con las reformas realizadas fue de \$ 17.895.428,35 el mismo ha sido ejecutado en un 94.62%

Ingresos:

El presupuesto aprobado de FARMASOL para el ejercicio fiscal 2015 para iniciar con las actividades de comercialización de medicamentos fue de \$ 17, 895,428.35, el cual con las reformas realizadas fue de \$ 17,316,218.82 el mismo ha sido ejecutado en un 97.76%

8. Contratos y Convenios

Cuadro N° 03

Contratos y convenios del sistema de Ventas

Contratista	Objeto	Fecha	Monto
Acción Social Municipal	CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE PROVISIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICO S, ARTÍCULOS DE HIGIENE, SUPLEMENTOS NUTRICIONALES E INSUMOS	10 de febrero del 2015	\$8.928,57

	MÉDICOS PARA LA POBLACIÓN BENEFICIARIA DEL PROGRAMA DE ASISTENCIA SOCIAL Y HUMANITARIA DENOMINADO “COLECTA SOLIDARIA”		
Gobierno Autónomo Descentralizado - Municipal de Girón	Adquisición De Medicamentos e Insumos Para La Farmacia Municipal De Girón	20 de julio del 2016	\$14.027,83

9. Determinación de Precios

Margen	Producto
13%	Medicamentos
15%	Productos e Insumos de Consumo
6%	Medicamentos (línea especial)

10%	Leches
-----	--------

Dichos márgenes se agregan a los costos promedios de los productos.

10. Plan De Publicidad Del Año 2015

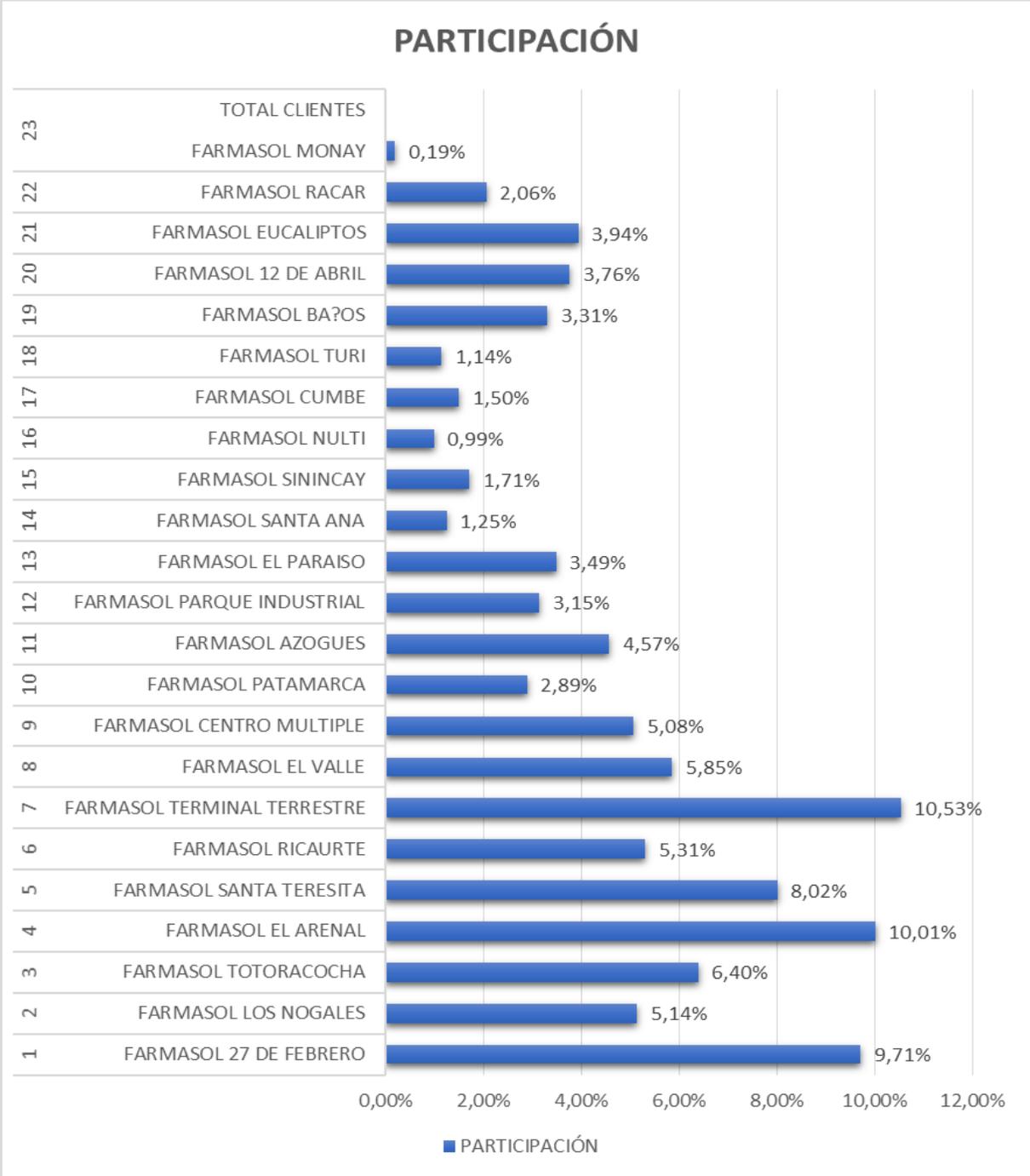
Los recursos distribuidos para la publicidad han sido utilizados en un 130% según la propuesta inicial, se detalla el plan propuesto por el Técnico de Mercadeo y Comunicación aprobado por Gerencia General para el año 2015.

- Asesoría y creación de nueva imagen corporativa
- Campaña de fortalecimiento de la marca
- Afiches para campañas de salud gratuita
- Publicidad agendas Fiestas de Cuenca
- Stand Ferias

11. Participación de Clientes de La Empresa

Gráfico N° 03

Participación de clientes de Farmasol EP



12. Estudios de Competencia y Evaluaciones de Mercado

Principales competidores de FARMASOL EP en el mercado farmacéutico:

- Corpdesfa
- Cruz azul:

- Sana Sana
- Farmacias comunitarias
- Farmacias populares

13. Posición dentro del mercado:

Oferta:

Se ha evidenciado la existencia de productos de FARAMASOL EP que están más altos que el promedio del mercado que se encuentre entre un 9 hasta un 23% sobre el costo de factura del proveedor y se sitúan entre un 35% a un 100% de venta sobre el costo de compra al proveedor, lo que distorsiona la percepción de precios por parte del consumidor e infiere que la cadena FARAMASOL es más cara.

Farmasol EP utiliza aproximadamente un 40% de capacidad productiva. En el último trimestre (sept., oct., y nov. 2015) se aprecia una ligera reactivación en las ventas, consecuentemente se emplea algo más de la disponibilidad de planta.

Demanda:

La demanda de productos farmacéuticos en Cuenca esta diferenciada por intereses y preferencias, de acuerdo al segmento que pertenecen.

Cadenas de farmacias tales como FYBECA y PHARMACYS atienden segmentos de mayores ingresos que hoy tienen una posición de dominio del mercado farmacéutico, llegando incluso a condicionar sus compras a laboratorios e importadoras. Se concluye que la empresa no tiene una optimización en la penetración en el mercado a efectos de que las ventas tengan una tendencia de crecimiento más fuerte que la observada a noviembre del 2015. La fijación de precios tiene falencias que deben ser solucionadas

3.3.2. Planificación Específica

PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA

FASE N. 2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

EMPRESA PÚBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP

EXAMEN AL SISTEMA DE VENTAS

15 de noviembre del 2016

PE/P

Ref. Programa

No	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	Realiza do	Supervis ado
	<p style="text-align: center;">OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none">- Evaluar el Control Interno del sistema de Ventas por componentes y en su funcionamiento- Evaluar y calificar el riesgo de Auditoría- Identificar áreas críticas por examinar en la siguiente fase- Establecer el enfoque del examen al Sistema de Ventas			

PROCEDIMIENTOS				
1	Realice un análisis de la estructura organizacional de las principales unidades operativas de Ventas y defina funciones, autoridad, responsabilidad, y relaciones interdepartamentales.	PE/P T1	EP	GP
2	Por medio de indagación al personal del área de Ventas, determine: Las funciones realizadas con el perfil correspondiente y evaluaciones aplicadas.	PE/P T2	EP	GP
3	Evalúe el seguimiento de la implementación de las recomendaciones de exámenes anteriores al Sistema.	PE/P T3	EP	GP
4	Verifique mediante comprobación si el área de ventas utiliza indicadores para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía con relación al Plan Operativo anual.			
5	Realice una descripción del sistema de ventas mediante flujogramas y evalúe su pertinencia según las funciones señaladas por Talento Humano.	PE/P T4	AP	GP
6	Establezca y aplique el cuestionario de control interno que permita evaluar los 17 principios de control interno.	PE/P T5	AP	GP
7	Evalúe la existencia de requisición de autorización en las actividades que se generan de los procesos del sistema.	PE/P T6		

8	Verifique la existencia y aplicación de políticas de ventas	PE/P T7	EP	GP
9	Evalúe la existencia de informes preparados por el área de venta la toma de decisiones de la empresa.	PE/P T8	EP	GP
10	Evalúe la utilización de estudios de mercado en el funcionamiento del área de ventas	PE/P T9	AP	GP
11	Conozca y describa el sistema informático aplicable al sistema de Ventas	PE/P T10	AP	GP
12	Evalúe la realización de evaluaciones del rendimiento del personal	PE/P T11	AP	GP
13	Prepare una matriz de evaluación y calificación del riesgo de auditoria, identifique áreas críticas y defina los procedimientos básicos para ejecución.			

FUENTE DE INFORMACIÓN

1.- Entrevistas con representantes y funcionarios

2.- Archivos de Farmasol EP

REVISADO POR:

SUPERVISADOR POR:

FECHA:

3.3.2.1. Evaluación De Riesgos

NO	Factor de riesgo	RIESGO DE CONTROL			RIESGO INHERENTE			ENFOQUE DE AUDITORIA
		A	M	B	A	M	B	
1.	Ausencia de la aplicación de estudios para fijación de precios en los medicamentos, productos e insumos de consumo.	X			X			Pruebas de cumplimiento
2	Ausencia de evaluaciones del personal		X			X		Pruebas de cumplimiento
3	Falta de políticas y reglamentación de Ventas		X			X		Pruebas de cumplimiento
4	Falta de aplicación de las estrategias de Ventas	X			X			Pruebas de cumplimiento

5	Ausencia en la aplicación de procesos de control interno	X			X			Pruebas de cumplimiento
6	Demoras en el sistema informático que utiliza la empresa.	X			X			Pruebas de cumplimiento
7	Inexistencia de evaluación de riesgos	X			X			Pruebas de cumplimiento
8	Carencia de objetivos generales, estratégicos y políticas en el Plan Estratégico de la Empresa.		X			X		Pruebas de cumplimiento
9	Ausencia de informes o reportes del área de Ventas a la Gerencia para la toma de decisiones-		X			X		Pruebas de cumplimiento

HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO

AUSENCIA DE LA APLICACIÓN DE ESTUDIOS PARA FIJACIÓN DE PRECIOS EN LOS MEDICAMENTOS, PRODUCTOS E INSUMOS DE CONSUMO.

FARMASOL EP contrató una consultoría, con el objeto de llevar a cabo el Estudio de Mercado de Fijación de Precios del sector farmacéutico, por un plazo establecido de 90 días, con fecha máxima de entrega a noviembre 2015, la misma estableció políticas de fijación de precios para los medicamentos, insumos y productos de consumo, sin embargo, no fue aplicada, por lo que los precios durante el periodo examinado se determinan sin sustentos técnicos, por el contrario, en base a políticas habituales a raíz de su creación como proyecto de Acción Social Municipal, considerando márgenes para establecer el precio al público sin autorización expresa del Directorio.

El veinte y siete de octubre del 2015 la Contraloría General del Estado, aplicó un examen especial a los ingresos operacionales, costos, e inventario de farmacia de la empresa, del período comprendido entre el 01 de enero de 2012 hasta el 31 de diciembre de 2014, código de identificación N° DR2-DPA-AE-0064-2015; en la primera y segunda recomendación dada a la Gerente, Coordinadora Administrativa Financiera y Comercial, señala la necesidad de la preparación de un estudio técnico y la definición de políticas de fijación de precios, debidamente autorizadas por el Directorio.

El Art. 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado establece lo siguiente:

Recomendaciones de auditoría.- Las recomendaciones de auditoría, una vez comunicadas a las instituciones del Estado y a sus servidores, deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio; serán objeto de seguimiento y su inobservancia será sancionada por la Contraloría General del Estado.

Según las entrevistas mantenidas con la Gerente, señaló que el motivo de la no aplicación es que los precios que planteó el informe de la Consultoría eran muy altos, dejándoles fuera del mercado altamente competitivo.

El incumplimiento a las recomendaciones ocasiona sanciones, según el Art. 48 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, así como el efecto de la utilización ineficiente del gasto realizado en la consultoría.

Conclusión.-

FARMASOL EP no aplica el Estudio de Mercado de Fijación de Precios, porque según la Gerencia son muy altos y los dejarían sin parte de la ciudadanía o el mercado, manejándose con precios determinados bajo criterios sin sustentos autorizados por el Directorio, mantenidos desde su creación, generando sanciones por incumplimiento a lo dispuesto en las recomendaciones de la Contraloría General del Estado.

Recomendación.-

Comercial, se refiere a la preparación de un estudio técnico y políticas de fijación de precios que debían ser autorizadas por el Directorio.

Ausencia de evaluaciones del personal

Conforme el quinto numeral del artículo 20 de Ley Orgánica de las Empresas Públicas, sobre principios que orientan a la administración del Talento Humano, establece lo siguiente:

Art. 20.- PRINCIPIOS QUE ORIENTAN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO

HUMANO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS. - Los sistemas de administración del talento humano que desarrollen las empresas públicas estarán basados en los siguientes principios:

5. Evaluación Periódica del desempeño de su personal, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado en la misma y estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano de las empresas públicas;

Consiste en una responsabilidad de la Unidad de Talento Humano realizar las evaluaciones del personal, por lo que se ha procedido a realizar entrevistas a la Técnico de Talento Humano, la misma que confirmó que no existen evaluaciones, mencionando que la falta de tiempo, el descuido han sido la causa de la ausencia de evaluaciones.

Generando que la empresa posiblemente cuente con personal sin las habilidades ni competencias necesarias para desempeñar los cargos que requiere la empresa, también sanciones que establece la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en su Art. 48 y el Art. 628 del Código de Trabajo por no proceder a evaluar al personal.

Conclusión.-

El personal no ha sido evaluado por parte de la Unidad de Talento Humano generando incumplimiento a las Leyes, lo que ocasionó la falta de sustentos para la toma de decisiones

según las habilidades y competencias del cargo a lo que a personal se refiere, la causa es el descuido de la responsable de la aplicación.

Recomendación.-

A la Técnica de Talento Humano

La observancia de la normativa y aplicación inmediata de evaluaciones periódicas a través de indicadores.

Falta de políticas y reglamentación de Ventas actualizado

De acuerdo a los archivos requeridos al Coordinador Comercial de Farmasol EP no existen políticas de venta y reglamentación actualizada como el manual de procesos a mayo 2014, que permitan guiar al sistema de ventas para la ejecución organizada de las actividades diarias del personal y trato con los usuarios externos que dependen de la empresa.

De acuerdo a lo estipulado al Art. 19 literal v) de la Ordenanza de Constitución y Organización y Funcionamiento de FARMASOL EP, señala que son deberes y atribuciones de la o el Gerente “diseñar políticas de prestación de servicios de acuerdo con la Constitución y la ley.”

Así también, el numeral 1, del Art. 9 de la Ley Orgánica de las Empresas Públicas, dispone que como atribuciones del Directorio son: “Establecer las políticas y metas de la empresa”

El Coordinador Comercial aclara que se ha considerado realizar el próximo año la definición de políticas y reglamentación, debido a que no tenían los recursos en el presupuesto 2015 para dar inicio una consultoría que permita levantar y estructurar dicha información porque el Directorio ha priorizado la construcción del edificio de la empresa.

La falta de políticas genera sanciones por el incumplimiento de la Ordenanza y desorientación en sus actividades, así como con un Manual de procesos con errores por el crecimiento en las actividades de la empresa.

Conclusión.-

Considerando la falta de presupuesto según asegura el Coordinador Comercial generó el incumplimiento de fijación de políticas y reglamentación actualizada para el área de Ventas, según consta como deber y atribución en la Ordenanza y LOEP.

Recomendación.-

A la Gerente y al Directorio

Disponer en el presupuesto el gasto para que inicie con el estudio de determinación de políticas de Ventas, así como con la actualización de la reglamentación como el Manual de Procesos.

Falta de integridad del Plan estratégico

De acuerdo al análisis de la información publicada en el sitio web de FARMASOLEP, se determinó que su Plan Estratégico aprobado para el año 2015, carece de integridad por no considerar: objetivo general, estratégicos, políticas y análisis FODA.

Según el literal m del Art. 19 de la Ordenanza de Constitución, organización y funcionamiento de Farmasol EP, expresa la obligación de la Gerente de establecer el Plan estratégico con la respectiva aprobación; al no contar con los elementos mencionados, genera distorsiones en la planificación, por no conocer los medios ni la manera para alcanzar la visión propuesta por la empresa, así también existe la limitación en el establecimiento de indicadores comparativos de la gestión de los responsables y el personal operativo que laboran en la misma.

La falta en la integridad en el plan estratégico ha sido causa de ausencia de estudios completos que permitan la estructuración adecuada de acuerdo a su finalidad social.

Conclusión.-

El plan estratégico para el año 2015, cuenta con elementos incompletos en su estructura, debido a la falta de Estudios, lo que ocasiona errores en el direccionamiento de la empresa de acuerdo a su finalidad.

Recomendación.-

A la Gerente General

Se determine la realización de un Estudio, cuya finalidad sea la constitución íntegra del Plan estratégico, que deberá ser debidamente aprobado por el Directorio, en cumplimiento con la Ordenanza de Constitución.

Demoras en el sistema informático que utiliza la empresa

Molestias y demoras generadas tanto para la ciudadanía que adquiere medicamentos en los puntos de farmacia, así como para el personal de ventas que depende del aplicativo informático NAF para llevar a cabo sus funciones, ocasionan mala imagen de la empresa, pérdida de clientes y reducción en el nivel de ventas, por existir situaciones en que debe realizar la facturación manual, aumentando los tiempos de atención por cliente, y las colas en cada punto de venta.

El área de Sistemas indicó que la causa de dichas falencias, son la lentitud generada en la respuesta al soporte y mantenimiento requerida al proveedor, esto debido a que el mismo no cuenta con personal en la ciudad de Cuenca que garantice un soporte oportuno, por el contrario se realiza en 48 horas, vía internet y telefónica.

En la disposición general segunda de la Ley Orgánica de las Empresas Públicas, señala lo siguiente: INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.- “Las empresas públicas en su planificación

consideraran las políticas del Sistema Nacional de Innovación y el desarrollo de tecnologías óptimas de su ámbito de acción”

Conclusión.-

Se ha generado molestias por las demoras que ocasiona el actual aplicativo de Farmasol, generando pérdidas de imagen, de ventas y de clientes, originado por la lentitud del soporte y mantenimiento del proveedor.

Recomendación.-

A la Gerente y el Técnico de Sistemas

Se coordine con el proveedor el soporte y mantenimiento en Guayaquil, y se designe a personal de Sistemas propio de la empresa en la ciudad de Cuenca, para brindar un servicio personalizado y oportuno, mediante la capacitación competente.

Ausencia en la aplicación de procesos de control interno

Farmasol EP no cuenta con procesos de control interno, contrario a esto en su nómina consta el cargo de Técnico de control interno, cuyas funciones se limitan a realizar reconciliaciones de cuentas de los proveedores, arqueos de caja y los inventarios en las farmacias y bodega, según lo dispone el Art. 9 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, define al control interno como:

El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcanzan los objetivos institucionales (...)

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado, y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado.

El Art. 11 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas indica la responsabilidad de Gerencia de hacer cumplir la Ley, señala los siguiente: “2. Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativa aplicable, incluidas las resoluciones emitidas por el Directorio;”, así como las Normas de Control Interno, detallan la responsabilidad de ejercer un proceso de control interno:

100-01 Control Interno.- El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

100-03 Responsables del control interno.- El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias.

Generando incumplimientos a las normativas señaladas, así como inseguridad en el cumplimiento de los objetivos y posibles ineficiencias de los recursos públicos con posibilidades de pérdidas, es decir un riesgo alto para la empresa afectando al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Conclusión.-

La empresa no cuenta con procesos de control interno que se lleven a cabo por parte de todo el personal que la conforma, generando inseguridad en la utilización de recursos públicos y logro de objetivos institucionales, por el error de contar con el cargo de Técnico de Control Interno que destina su tiempo a actividades insuficientes que no garantizan la aplicación de procesos de Control, aclarando que es responsabilidad de toda la empresa.

Recomendación.-

A la Gerente

Se realice procesos de control interno que garantice la seguridad de los recursos que maneja y el cumplimiento de objetivos, socializando a todo el personal los procesos a aplicar; así también se suprima la partida de Técnico de Control Interno.

Inexistencia de evaluación de riesgos

La norma de Control Interno N. 300 Evaluación del Riesgos determina lo siguiente acerca de la obligación del Directorio: “La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.”

Al aplicar el cuestionario de control interno se obtuvo respuestas por parte de Gerencia que no se han realizado evaluaciones de riesgos durante el año 2015, por desconocimiento de la obligación según exige las Normas de Control Interno, así también se conversó con el Coordinador Administrativo Financiero, él cual señaló que se realizó una Consultoría en el periodo examinado, con el objeto de evaluar riesgos por seguridad laboral , pero según lo analizado se limitó a la recepción del producto contratado, más no se ha aplicado.

La identificación y el proceso global de riesgos están ligado a la planificación y a las metas que se proyecta cumplir la empresa, por lo que sus objetivos se verían afectados, así como la posible materialización de amenazas latentes y sin una respuesta de riesgo eficaz.

Conclusión.-

Durante el periodo 2015 FARMASOL EP no ha llevado a cabo procesos de evaluación de riesgos por desconocimiento de las normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, sin embargo, se han identificado riesgos por Seguridad Ocupacional lo cual no ha sido aplicado según el debido proceso y también no es suficiente según las normas; como producto de

ello distorsionaría una correcta planificación y cumplimiento de metas organizacionales en caso de su materialización.

Recomendación.-

Al Directorio y la Gerente

1. Se revise y considere las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado en su referido a Evaluación de riesgos para su aplicación inmediata, considerando en el presupuesto la partida de gasto con fines de llevar a cabo una Consultoría de Evaluación de riesgos.
2. Se revise el informe de la Consultoría de Identificación de riesgos de Seguridad Laboral efectuada en el año 2015, para su respectiva aplicación y oportuno seguimiento.

Ausencia de informes o reportes del área de ventas a la gerencia para la toma de decisiones

De acuerdo a la información solicitada al Coordinador Comercial, no existen registros de reportes o informes de Gestión de Ventas, logro de objetivos, de mercadeo para promover los productos y servicios de la empresa e informes semanales de novedades de los puntos de ventas, según consta en el numeral 2, 7 y 10 del Manual de Funciones aprobado por el Directorio.

Así también, lo establece el literal g) del Art. 30 de la Ordenanza de Constitución y Funcionamiento de FARMASOL EP, determina como función general del subgerente del área o Coordinador Comercial, respecto del manejo de informes de actividades y avance de labores, menciona lo siguiente: “(...) presentar el resultado de dicha evaluación de manera periódica a la Gerencia y cuando esta lo solicite.”

Como resultado de la falta de gestión en el desarrollo periódico de reportes del área de Venta, conlleva a sanciones por incumplimiento reglamentario, así como el desconocimiento de su

gestión y el direccionamiento de la misma, que podrían finalizar en pérdidas significativas, generando la ausencia de información fiable y oportuna para toma de correctivos en pro del sistema por parte de los Directivos. Se ha consultado al actual Coordinador Comercial, quien indica que la gestión Comercial fue ejercida solo hasta julio 2015, por lo cual él, desconoce los motivos, considerando que luego de la fecha señalada no se procedió a ocupar el cargo.

Conclusión.-

No existen registros de informes de Ventas según establece la Ordenanza de Constitución y Funcionamiento de la empresa.

3.4. Ejecución De La Auditoría

PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA

FASE N. 3. EJECUCIÓN

EMPRESA PÚBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP

EXAMEN AL SISTEMA DE VENTAS

29 de diciembre del 2016

E/P

Ref. Programa

No	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	Realiza do	Supervis ado
1	<p style="text-align: center;">OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none">- Aplicar pruebas y procedimientos de Auditoría, de conformidad con el enfoque dirigido a evaluar la eficiencia, eficacia y economía.- Identificar y desarrollar los hallazgos <p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTOS</p> <p>Evalúe el cumplimiento de las ventas proyectadas en el Presupuesto aprobado para el año 2015 con las ejecutadas por medio de la aplicación de indicadores.</p>	E/PP T1	EP	GP
2	Verifique y evalúe la existencia de políticas y			

	reglamentación aplicable al sistema de Ventas de acuerdo a lo establecido y normado en la Ordenanza de Constitución y Organización y Funcionamiento de la empresa.	E/PP T2	EP	GP
3	Analice conjuntamente con Talento Humano las funciones desempeñadas por el Coordinador Comercial y la relación con sus respectivas funciones para el periodo 2015.	E/PP T3	AP	GP
4	Evalúe los informes generados por Talento Humano por concepto de evaluaciones de rendimiento realizadas al personal según normativas laborales, durante el periodo 2015.	E/PP T4	AP	GP
5	Mediante un análisis estudie y evalúe los procesos de determinación de precios de los medicamentos, insumos y productos de consumo para comprobar la existencia de los sustentos técnicos requeridos por los Organismos de Control.	E/PP T5	AP	GP
6	Mediante indicadores evalúe el cumplimiento de los rubros con fines de publicidad proyectados en el Presupuesto, con los ejecutados para el año 2015 por el área de Ventas.	E/PP T6	EP	GP
7	Verifique la idoneidad del sistema informático y los	E/PP		

	tiempos de demora en las transacciones, y revise los reportes de mantenimiento y soporte del sistema informático, generados por el área de Sistemas de la empresa.	T7 E/PP	EP	GP
8	Analice los estudios de mercado preparados o contratados por la empresa y compruebe su aplicación difundida en la gestión de ventas.	T8	EP	GP
9	Verifique la aplicación de las recomendaciones generadas por la Consultoría contratada, sobre el estudio de mercado de los precios de venta de los medicamentos, productos de consumo e insumos.	E/PP T9	AP	GP
10	Solicite y revise los informes o reportes del área de ventas, determinando su periodicidad, en los lineamientos del Manual de Funciones aprobado por el Directorio y en la Ordenanza de constitución, organización y funcionamiento de la empresa.	E/PP T10	AP	GP
11	Prepare hallazgos, comentarios y recomendaciones			
FUENTE DE INFORMACIÓN				

1.- Entrevistas con representantes y funcionarios

2.- Archivos de Farmasol EP

REVISADO POR:

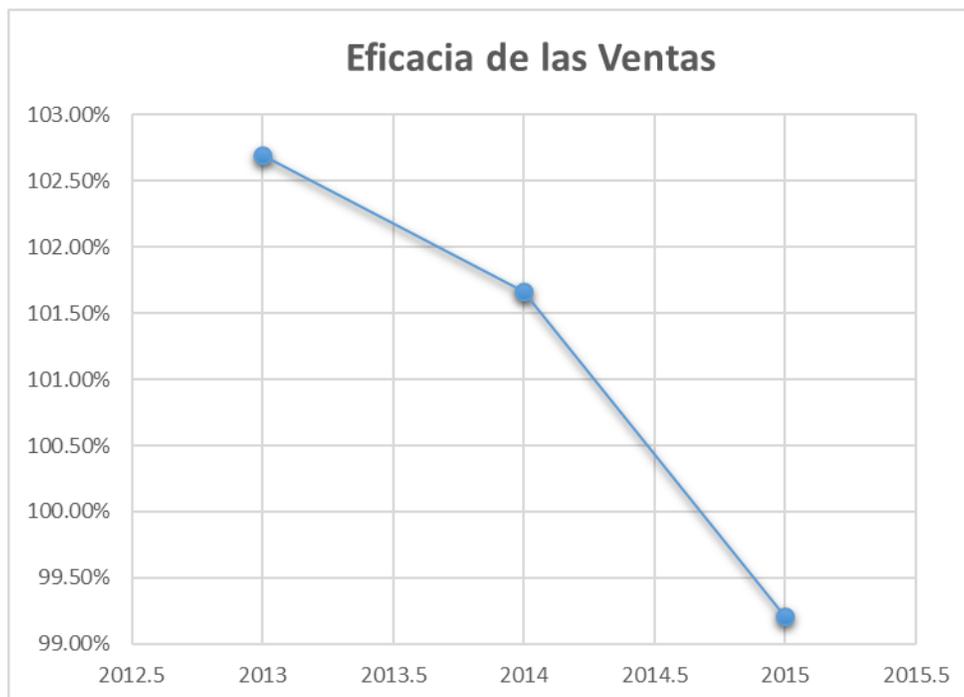
SUPERVISADOR POR:

FECHA:

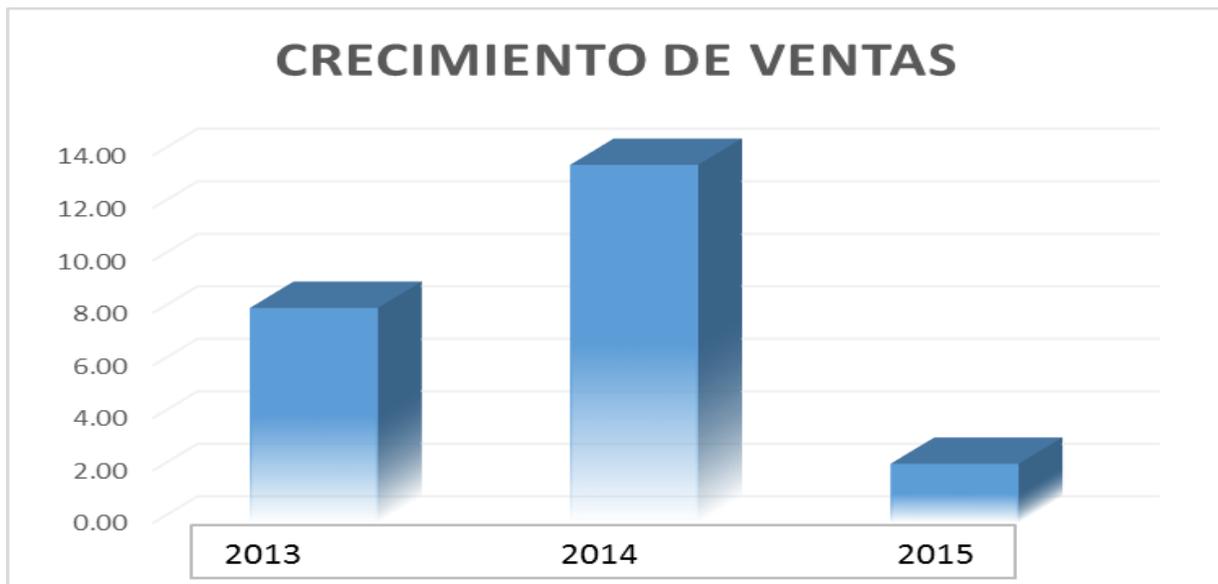
Incumplimiento de metas en ventas

La empresa estableció un presupuesto de \$ 16.335.450,35 que representó un crecimiento del 2,24% con relación a las ventas del período anterior, sin embargo, de que, en los años anteriores el crecimiento promedio fue del 13%. No obstante, de haber definido esta conservadora proyección el cumplimiento de ventas únicamente alcanzó al 99% lo que representó 128.878, determinando que se deje de percibir por concepto de utilidades un aproximado de \$ 13.000. A continuación, se muestran los siguientes indicadores:

Indicador	Fórmula	2013	2014	2015
Efectividad en proyección de ingresos (s/presup.)	Ingresos reales	102.69%	101.66%	99.21%
	Ingresos proyectados			



INDICADOR	FORMULA	2013	2014	2015
Tasa de crecimiento de Ventas institucionales	Ventas periodo t - Ventas periodo (t-1)	8.18%	13.63%	2.242%
	Ventas periodo (t-1)			



Consideramos que la ausencia del Coordinador Comercial durante el segundo semestre, la falta de control y vigilancia del presupuesto y POA a través de indicadores, ocasionó que las ventas hayan caído durante el período.

Conclusión:

La empresa dejó de percibir \$128.878,31 durante el año 2015, vitales para incurrir en gastos, en beneficio de sus partes interesadas, como realización de nuevos proyectos de inversión, ocasionado la falta de eficacia en la planificación y ejecución.

Recomendaciones:

A la Gerencia y la Coordinación Comercial

1. Se designe un responsable idóneo para la supervisión y vigilancia del presupuesto a través de indicadores.

A la Gerencia y Talento Humano

2. Se mantenga ocupado el cargo de Coordinador Comercial, debido a la existencia de fondos en el presupuesto y la necesidad de Dirección operativa. Evaluar el cumplimiento de las funciones del Coordinador Comercial, según consta en el Manual de Funciones aprobado por el Directorio.

La formulación de un Reglamento de Ventas y de Políticas ligadas al POA mejorará el rendimiento

El Coordinador Comercial, informó al equipo auditor que la institución no cuenta con Reglamento de Ventas ni se han dictados políticas que guíen el cumplimiento de los objetivos institucionales, basando sus actividades en costumbres tácitas. Se cuenta con un Manual de Procesos pero el mismo se encuentra desactualizado (mayo 2014).

El Art. 19 literal v) de la Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de FARMASOL EP, señala que son deberes y atribuciones de la o el Gerente “diseñar políticas de prestación de servicios de acuerdo con la Constitución y la ley.” Adicional, el numeral 1, del Art. 9 de la Ley Orgánica de las Empresas Públicas, trata sobre las atribuciones del Directorio, que son: “Establecer las políticas y metas de la empresa”

La falta de normativa documentada del sistema examinado conllevará a posibles sanciones por incumplimiento de la Ordenanza; así también, la incertidumbre sobre el direccionamiento idóneo en los procesos a desarrollarse dentro del sistema de ventas.

El actual Coordinador Comercial aclara los motivos tales como desconocimiento de la ordenanza y demás leyes aplicables, así también la falta de asignación de los recursos necesarios en el presupuesto 2015, los mismo que no han permitido levantar una consultoría propia para estructurar normativas adecuadas del sistema de ventas.

Conclusión

La ausencia de normativas en Ventas documentada y manuales actualizados genera incertidumbre en los procesos, que conllevará a posibles sanciones por el incumplimiento de las disposiciones legales.

Recomendaciones:

A la Gerencia y Coordinación Comercial

3. Se estructure normativa aplicable a ventas, de acuerdo a sus objetivos generales y específicos; de no contar con el personal técnico para realizar el levantamiento de dicha normativa se disponga la contratación del estudio respectivo.
4. Se considere las siguientes políticas durante la gestión de ventas:
 - Establecer precios de venta en base a un sustento técnico, considerando márgenes competentes
 - Minimizar los tiempos de espera, basado en la mejora de la atención por parte de los funcionarios del área de ventas.
 - Realizar las funciones de ventas orientado a un óptimo servicio al cliente, con eficiencia y eficacia.

- Priorizar la atención a personas que integren los Grupos Prioritarios
- Implementar un saludo cordial y atento como etiqueta de presentación

A la Coordinación Comercial

5. Se difunda adecuadamente a todo el personal competente acerca de la normativa del sistema de Ventas

Ausencia de responsable de la Coordinación Comercial

Las funciones del Coordinador Comercial no fueron llevadas a cabo durante el segundo semestre del año 2015, por decisiones políticas de la Gerencia y Directorio.

Durante los primeros 6 meses que labora el encargado de la Coordinación Comercial, desempeña sus funciones en un 55% conforme el Manual aprobado.

Según la información brindada al equipo de auditoria por el departamento de Talento Humano, se determina el grado porcentual de cumplimiento de funciones del responsable de la Coordinación Comercial durante el primer semestre del periodo examinado:

PREGUNTAS	SI CUMPLE	NO CUMPLE
Manual de funciones	5	4

Las repercusiones generadas por lo señalado son la falta de dirección y control del mismo para el área de farmacias, mercadeo, ventas institucionales y promoción; afección al crecimiento e iniciativas en los montos de ventas pronosticados; rubros de personal estático, sin haberse llevado a cabo la ejecución del Gasto, en beneficio de la empresa y todas aquellas partes interesadas.

Conclusión:

La empresa obtuvo un decrecimiento en sus ventas en un 0.79%, monto que numeralmente no es representativo pero las funciones sin ser ejecutadas, privo a que la empresa tenga propuestas de planes y programas para el área más importante de la empresa, es por eso que el crecimiento en programación de ventas es un mínimo de 2.24%.

Recomendaciones:

A la Gerencia y la Coordinación Comercial

6. Se designe un responsable idóneo para la supervisión y vigilancia del presupuesto a través de indicadores.

A la Gerencia y Talento Humano

7. Se mantenga ocupado el cargo de Coordinador Comercial, debido a la existencia de fondos en el presupuesto y la necesidad de Dirección operativa.
8. Evaluar el cumplimiento de las funciones del Coordinador Comercial, según consta en el Manual de Funciones aprobado por el Directorio.

Inexistencia de evaluaciones de desempeño del personal

Talento Humano durante el año 2015, no lleva a cabo evaluaciones de desempeño del personal, por desconocimiento legal y descuido de la persona que desempeñó el cargo de Técnico de Talento Humano; generando problemas en la organización por la ausencia de información con respecto a los objetivos de la empresa y el perfil del cargo que requiere para cubrirlo.

Inconvenientes en el subsistema de capacitación, debido a que dichos procesos dependerán de los resultados obtenidos en las evaluaciones aplicadas, para tomar acciones en beneficio de la

empresa por el aporte profesional que se generarán decisiones sobre las aptitudes, habilidades y destrezas del personal, conforme lo establece la Ley Orgánica de Empresas Públicas:

Art. 20.- PRINCIPIOS QUE ORIENTAN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO

HUMANO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS.- Los sistemas de administración del talento humano que desarrollen las empresas públicas estarán basados en los siguientes principios: 5. Evaluación Periódica del desempeño de su personal, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado en la misma y estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano de las empresas públicas.

Así mismo, lo estipula la Norma de control interno de la Contraloría General del Estado:

407-04: Evaluación del desempeño La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución.

Esto genera que la empresa posiblemente cuente con personal sin las habilidades ni competencias necesarias para desempeñar los cargos que requiere la empresa, también sanciones que establece la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en su Art. 48 y el Art. 628 del Código de Trabajo por no proceder a evaluar al personal.

Conclusión:

Durante el periodo examinado el personal no ha sido evaluado en su desempeño, afectando en la toma de decisiones con respecto a la organización y del perfil con el que cuenta el personal, la necesidad de actualización de sus conocimientos, generados por el descuido y desconocimiento legal de la responsable de la aplicación

Recomendaciones:

A la Técnica de Talento Humano

9. Se observe la normativa y aplicación inmediata de evaluaciones periódicas a través de indicadores; de no constar con Manuales que establezcan el procedimiento de evaluaciones, elaborar según normativas del Ministerio de Trabajo.

Ausencia de sustentos técnicos en la fijación de precios de venta

La Contraloría General del Estado, llevó a cabo un examen especial a los ingresos operacionales, costos, e inventarios de farmacia de la empresa, de un periodo comprendido entre el 01 de enero del 2012 hasta el 31 de diciembre del 2014, código de identificación No DR2-DPA-AE-0064-2015; el mismo que hace referencia a 2 recomendaciones dadas a la Gerente General:

1. Dispondrá a la Coordinadora Administrativa Financiera y Coordinadora Comercial, se prepare un estudio técnico considerando los costos de venta, operativos y expansión del servicio de la empresa, en concordancia con la función social de FARMASOL EP, para la fijación de precios de venta.
2. En base a estos estudios, formulará el proyecto de política de fijación de precios, que lo presentará al Directorio para su conocimiento, revisión y aprobación; la misma que deberá ser evaluada, y de ser necesaria ajustada periódicamente.

Sin embargo, Farmasol EP dentro del periodo 2015 establece precios de venta de los productos de consumo, medicamentos e insumos sin sustentos técnicos. La empresa maneja los siguientes márgenes de utilidad en sus productos:

Margen	Producto
13%	Medicamentos
15%	Insumos de consumo
10%	Leches
6%	Medicamentos (línea especial)

A continuación, se detalla una muestra de procedimiento de fijación de precios aplicados dentro del procedimiento:

TIPOS DE PRODUCTOS	NO_ARTI	DESCRIPCION	COSTO_UNITARIO	LABORATORIO	MARGEN	PRECIO DE VENTA
Productos de consumo	CZ01C0L08 603	FLOR PAPEL CLASIC O DOB HOJA X 1U	0,2751	KIMBERL Y KLARK	0,85	0,324
	CZ01C0L08 619	SCOTT PAPEL EXTRA DOB HOJA X 1U	0,091204	KIMBERL Y KLARK	0,87	0,105

Medicamento	MS01E2L13 001	XALATA N GOT X 2,5ML	14,756667	PFIZER	0,87	16,962
Insumos de consumo	IU02L0L274 02	PARACE LSO VASELI NA SABORE S X 1U	0,264286	PARACEL SO	0,85	0,311
Leche	PROGRESS GOLD X 800G PACK X 2	ASPEN	30,47		0,9	33,856

El incumplimiento de las recomendaciones dadas puede contraer sanciones, según lo establece el art. 48 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; así también, repercute en la pérdida de clientes por percepción de precios altos, disminución en las ventas y precios no competitivos en el mercado.

La empresa basa dicha fijación de márgenes de ganancia en políticas o costumbres habituales que se han sobrellevado a raíz de su creación como proyecto de Acción Social Municipal.

Conclusión

La fijación de precios de venta sin fundamento técnico, como resultado de la no aplicación de las recomendaciones dadas por el examen especial efectuado por la Contraloría, conlleva a una disminución del monto de ventas para el periodo 2015 y posibles sanciones por incumplimiento.

Recomendaciones

A la Gerencia y Coordinación Comercial

10. Se apliquen márgenes apropiados y fundamentados para la determinación de los precios de ventas de los medicamentos, insumos y bienes de consumo, considerando el medio técnico necesario para llevarlo a cabo.

Deficiencia en la ejecución del plan de publicidad

Los rubros destinados en el plan de publicidad de Farmasol EP fueron ejecutados en un 95,85% según el presupuesto 2015, seguido de la ausencia de información con respecto a la ejecución por rubro publicitario y los avances obtenidos, conforme el periodo examinado, contando únicamente con información general presupuestaria respecto del rubro publicidad. Según la actual Técnica de Mercadeo, dentro del periodo examinado no se daba seguimiento ni vigilancia al Plan de Publicidad 2015, lo cual ha ocasionado una deficiente transmisión a los usuarios sobre servicios ofrecidos por la empresa, la disminución en el crecimiento de las ventas y el desconocimiento del avance de cada rubro planificado.

Aporte publicitario en los resultados:

Valor de Publicidad ejecutado durante 2015

_____ X 100

Incremento de Ventas 2015

$$\frac{78,979.42}{355432,98} \times 100 = 22,22 \%$$

Conclusión

Para el periodo 2015, el área de Mercadeo y Ventas ejecutó en un 95,85% el Plan de publicidad programado, lo cual afectó al crecimiento del monto de ventas en relación a los periodos inmediatos anteriores (-84%) y a la imagen institucional.

Recomendaciones

A la Coordinación Comercial y área de Mercadeo y Ventas

11. Se aplique indicadores que permitan mejorar el seguimiento de los rubros destinados a la publicidad, promoción de servicios e imagen de FARMASOL EP, para una correcta toma de decisiones y el control de la gestión.

Demoras y errores en aplicativo informático del sistema de Ventas

Se han generan molestias en la ciudadanía por las demoras en los procesos que ejecutan, quienes conforman Ventas, incrementando los tiempos de atención: la venta en promedio debe tomar alrededor de 4 a 6 minutos, pero en ocasiones, dicho tiempo se extendía de 10 a 12 minutos, sin considerar las molestias y el tiempo adicional por las colas.

El siguiente indicador permita determinar en promedio el nivel de interrupciones durante un día:

$$\frac{\text{Número de Interrupciones diarias en promedio durante el 2015}}{\text{Número de horas laborables en promedio de la farmacia}} \times 100$$

55

_____ = 4.58 veces

12

Disminuyendo las ventas por las pérdidas de clientes, generadas a causa del aplicativo informático contratado por la empresa, las causa de dichas falencias, son la lentitud generada en la respuesta al soporte y mantenimiento requerida al proveedor, esto debido a que el mismo no cuenta con personal en la ciudad de Cuenca que garantice un soporte oportuno, por el contrario se realiza en 48 horas, vía internet y telefónica. En los puntos de farmacia presentan, por cada hora de trabajo en promedio 5 interrupciones por falencias en el sistema informático, lo que ocasiona molestias con la ciudadanía.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas fundamenta que se deberá contar con una innovación tecnológica:

Disposición general segunda: INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. - “Las empresas públicas en su planificación consideraran las políticas del Sistema Nacional de Innovación y el desarrollo de tecnologías óptimas de su ámbito de acción.”

Conclusión:

Se ha generado molestias por las demoras que ocasiona el actual aplicativo de Farmasol, generando pérdidas de imagen, de ventas y de clientes, originado por la lentitud del soporte y mantenimiento del proveedor.

Recomendación. -

A la Gerente y el Técnico de Sistemas

12. Se coordine con el proveedor de soporte y mantenimiento en Guayaquil, y se designe a personal de Sistemas propio de la empresa en la ciudad de Cuenca, para que previa capacitación, pueda brindar un servicio personalizado y oportuno.

Ausencia de análisis de la competencia

La empresa ha sido afectada con desinformación a cerca del comportamiento de la competencia respecto de sus fortalezas y debilidades, así también la desorientación en la toma de decisiones gerenciales tales como estrategias y medios de actuación de la misma y falta de competitividad en el mercado farmacéutico, por falta de fundamentos fidedignos y técnicos respecto de sus referentes.

Según información brindada por la Agencia de Regulación y Control Sanitario, durante el año 2015, se abrieron 30 puntos de farmacias dentro de la zona 6 que comprende las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago.

Farmasol EP durante el periodo 2015 no ha llevado a cabo análisis de la competencia ya sea de forma interna o por intervención de servicios externos. El desinterés por parte de sus directivos y la falta de asignación de fondos presupuestarios han sido el motivo de la ausencia de dicho estudio.

La práctica comercial exige que se lleven a cabo estudios de la competencia dentro de un determinado mercado o sector, que permita conocer de una manera más técnica a su competencia para tomar decisiones, proponer estrategias, identificar oportunidades de negocio que puedan aportar con elementos que diferencien para generar valor a la empresa.

Conclusión:

La empresa no ha desarrollado un estudio que permita analizar a sus competidores, lo cual ha ocasionado la carencia de bases técnicas que permitan conocer a fondo a sus referentes en el mercado farmacéutico en la cual basar sus decisiones estratégicas.

Recomendaciones

A la Gerencia y Coordinación Comercial

13. Se destine recursos para la ejecución de un estudio con fines de analizar la competencia, como medio de decisión y guía para la mejora en los procesos que ejecuta ventas.

Falta de aplicación de estudio de mercado de precios del sector farmacéutico

A noviembre del 2015 se llevó a cabo un estudio de mercado de precios del sector farmacéutico, estudio técnico que no ha sido aplicado ni aprobado por el Directorio de la empresa; el mismo contiene políticas de precios y sugerencias de márgenes de ganancias considerando promociones, descuentos y ajustes que corrija el déficit entre los ingresos y gastos operacionales con la finalidad de sincerar el precio al consumidor; por el contrario, la empresa aplica márgenes de ganancia en base a costumbres habituales. A continuación, se muestra una comparación de precios de venta actuales y sugeridos en el estudio mencionado:

Cuadro N° 04

Comparación de precios de venta

PRODUCTO	PVP Farmasol	PVP sugerido Estudio	DIFERENCIA
FLUROSTIC 300 MG CAP X 3	1,54	1,40	0,14
LACTACYD JAB LIQUIDO FEMENINA X	5,88	3,54	2,34

200ML			
PANOLINI PANAL G X	9,95	5,53	4,42
48U			

La falta de aplicación ocasionó un 0,79% de ventas perdidas en el periodo 2015 de acuerdo a su presupuesto aprobado, así como posibles sanciones y el desconocimiento del mercado farmacéutico respecto del manejo de precios.

La Contraloría General del Estado dictaminó en un examen especial a los ingresos operacionales, costos e inventario de farmacia del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2014, emite sugerencias:

1. Dispondrá a la Coordinadora Administrativa Financiera y Coordinadora Comercial, se prepare un estudio técnico considerando los costos de venta, operativos y expansión del servicio de la empresa, en concordancia con la función social de FARMASOL EP, para la fijación de precios de venta.
2. En base a estos estudios, formulará el proyecto de política de fijación de precios, que lo presentará al Directorio para su conocimiento, revisión y aprobación; la misma que deberá ser evaluada, y de ser necesaria ajustada periódicamente.

Sin embargo, el Directorio no ha aplicado el mencionado estudio de mercado, haciendo caso omiso a las recomendaciones del organismo de control, ya que según expresa la Gerencia, los resultados del informe técnico no convenía ni estaba acorde a las políticas internas de la empresa.

Conclusión

La empresa durante el año 2015 no aplicó el estudio de mercado de precios del sector farmacéutico, haciendo caso omiso a las recomendaciones dadas en el examen especial efectuado

por la Contraloría General del Estado, ocasionando un gasto innecesario por la no aplicación de acuerdo a su objeto de contratación.

Recomendaciones

A la Gerencia

14. Se evalúe la etapa preparatoria del proceso de contratación de la consultoría realizada para determinar y comparar lo requerido con la situación de la empresa, conforme a sus necesidades y sus fines comerciales.

15. Poner en consideración del Directorio la consultoría ejecutada al 2015, para que se decida su aprobación y de ser el caso, se modifique para una definitiva aplicación.

Ausencia de informes o reportes del área de ventas a la gerencia

No existen registros de reportes o informes de Gestión de Ventas, logro de objetivos, planes de mercadeo para promover los productos y servicios de la empresa e informes semanales de novedades de los puntos de ventas, según consta en el numeral 2, 7 y 10 del Manual de Funciones aprobado por el Directorio, Talento Humano informó acerca del cumplimiento de las funciones del Coordinador:

PREGUNTAS	SI CUMPLE	NO CUMPLE	ACLARACIONES
2. Presentar mensualmente el informe de su gestión y logro de objetivos a la Gerencia General;		X	El cargo ha sido asumido hasta junio del 2016
3. Elaborar, promover, coordinar y ejecutar nuevas estrategias de expansión de FARMASOL EP.		X	El cargo ha sido asumido hasta junio del 2016

7. Supervisar la ejecución del plan de publicidad e imagen corporativa de Farmasol EP;		X	El cargo ha sido asumido hasta junio del 2016
9 Presentar a la Gerencia por medio de un informe semanal las novedades de las Farmacias y su personal para tomar decisiones y dar solución a inconvenientes de forma oportuna;		X	El cargo ha sido asumido hasta junio del 2016

Así también, lo establece el literal g) del Art. 30 de la Ordenanza de Constitución y Funcionamiento de FARMASOL EP, determina como función general del subgerente del área o Coordinador Comercial, respecto del manejo de informes de actividades y avance de labores, menciona lo siguiente: “(...) presentar el resultado de dicha evaluación de manera periódica a la Gerencia y cuando esta lo solicite.”

Como resultado de la falta de gestión en el desarrollo periódico de reportes del área de Venta, conlleva a sanciones por incumplimiento reglamentario, así como el desconocimiento de su gestión y el direccionamiento de la misma, que podrían finalizar en pérdidas significativas, generando la ausencia de información fiable y oportuna para toma de correctivos en pro del sistema por parte de los Directivos. Se ha consultado al actual Coordinador Comercial, quien indica que la gestión Comercial fue ejercida solo hasta julio 2015, por lo cual él, desconoce los motivos, considerando que luego de la fecha señalada no se procedió a ocupar el cargo.

Conclusión

Durante el periodo 2015, el proceso de prestación de informes y reportes sobre la gestión de ventas no fue desempeñada por parte del Coordinador Comercial, generando un alto, desconocimiento de la situación del área por la Ausencia de la Información.

Recomendaciones

Al Técnico de Talento Humano

16. Se supervise la ejecución de las funciones establecidas en el Manual de Funciones, y sea informado a la Gerencia.

3.5. Comunicación de resultados
EMPRESA PÚBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP



AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS DE FARMASOL EP

INFORME DE AUDITORÍA

Periodo del 01 enero del 2015 al 31 de diciembre del 2015

CUENCA- ECUADOR

SIGLAS UTILIZADAS

I. Ilustre

Art. Artículo

Nº Número

3.5.1. Carta de Presentación:

Cuenca, enero 12 del 2017

Ingeniera

María de Lourdes Ocampo Guamán

GERENTE GENERAL DE FARMASOL EP

De nuestra consideración:

Hemos realizado la Auditoría de Gestión al Sistema de Ventas de la empresa, en el periodo comprendido del 01 de enero del 2015 al 31 de enero del 2015.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que una auditoria sea diseñada y elaborada para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contenga exposiciones erróneas o inexactas de carácter significativo, comprende además la verificación del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables a las operaciones administrativas y financieras ejecutadas por la oficina durante el periodo examinado.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en comentarios, conclusiones y recomendaciones, que se encuentran en el presente informe.

Atentamente,

Ángel Pineda Maldonado

JEFE DEL EQUIPO DE AUDITORIA

Erika Picón Reinoso

AUDITOR JUNIOR

3.5.2. Información Introductoria:

Origen o motivos del Examen:

Por solicitud de Gerencia y como aplicación al trabajo de tesis para obtener el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, con cargo al Rubro Imprevistos del Plan Operativo Anual de la Unidad de Auditoría Interna.

Objetivo General:

Verificar si el sistema de Ventas de Farmasol EP alcanza los niveles de ventas en función de los objetivos y metas propuestas por la organización, garantizando la satisfacción de las necesidades de los clientes, aplicando planes, políticas, programas y procedimientos establecidos para la razón de ser de la misma.

Alcance:

En el examen que se aplicará al Sistema de Ventas de FARMASOL EP estudiaremos planes y programas de ventas, políticas y estrategias, estructura organizativa del área y sus funciones, procedimientos, precios, publicidad, clientes, competencia, mercado, coordinación y medidas de control.

Objetivos Particulares:

- Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en los planes y programas del Sistema de Ventas.
- Evaluar que las políticas y estrategias implementadas por Ventas sean apropiadas y encaminan a lograr los objetivos y metas propuestas por la empresa.
- Evaluar si la organización de la empresa y sus funciones se alinean a los objetivos y metas planteadas.
- Verificar que los procedimientos contribuyan y faciliten favorablemente a la ejecución de las actividades en Ventas.

- Analizar si los precios, se encuentran establecidos correctamente previo estudios y márgenes de beneficios autorizados.
- Evaluar si los programas de publicidad permiten alcanzar los niveles de ventas propuestos.
- Comprobar los niveles de satisfacción de clientes como resultado del funcionamiento de Ventas.
- Verificar la realización y el uso de evaluaciones de la competencia.
- Verificar la realización de estudios de mercado para la elaboración de pronósticos de Ventas.
- Evaluar la coordinación del Sistema de Ventas
- Evaluar el aporte brindado en los objetivos propuestos como resultado de las medidas de control.

3.5.3. La Empresa

Es una empresa pública, creada bajo Ordenanza debidamente aprobada por el I. Concejo Cantonal en junio de 2010; administra recursos públicos, se dedica a la comercialización de medicamentos y productos de uso e higiene personal a precios bajos, destinado a todos los sectores sociales; cuenta con veinte y cuatro farmacias en la ciudad de Cuenca y Azogues.

Plan Estratégico

Visión:

En el año 2016 FARMASOL EP empresa de las cuencanas y cuencanos tiene una presencia regional que atiende a todos los sectores de la sociedad, siendo un referente en la oferta solidaria y económica de productos de salud que otorgue alternativas de calidad, compuesta por medicamentos, suplementos nutricionales, artículos y servicios complementarios.

Misión:

Facilitar el acceso a medicamentos de calidad a bajo precio a todos los sectores sociales, priorizando a los grupos vulnerables, asesorando y acompañando en el proceso de compra del ciudadano con profesionalismo de nuestro personal, trabajando en equipo, cumpliendo las leyes y normativas vigentes.

Valores:

- **Cultura de Servicio al Cliente:** centrarse en la satisfacción al cliente, entregando un servicio con calidad en la asesoría y acompañamiento al cliente.
- **Rentabilidad Social:** dirigir su gestión a los sectores socialmente desatendidos.
- **Solidaridad:** Los colaboradores debe procurar el bienestar de sus compañeros, conciudadanos y coadyuvar al logro de los objetivos planteados.
- **Excelencia:** oportunidad de desarrollo profesional y personal basado en el mérito y en los aportes individuales.
- **Trabajos en Equipo:** compartir objetivos en común y compartir los valores.
- **Conducta Ética:** actuar con probidad moral, lealtad y respeto a los compañeros y ciudadanos; cumpliendo las normativas legales.

3.5.4. Área de Ventas

Bajo la dirección de la Coordinación Comercial se encuentran 3 áreas:

- Comunicación y Mercadeo
- Ventas Institucionales y Cobranzas
- Farmacia

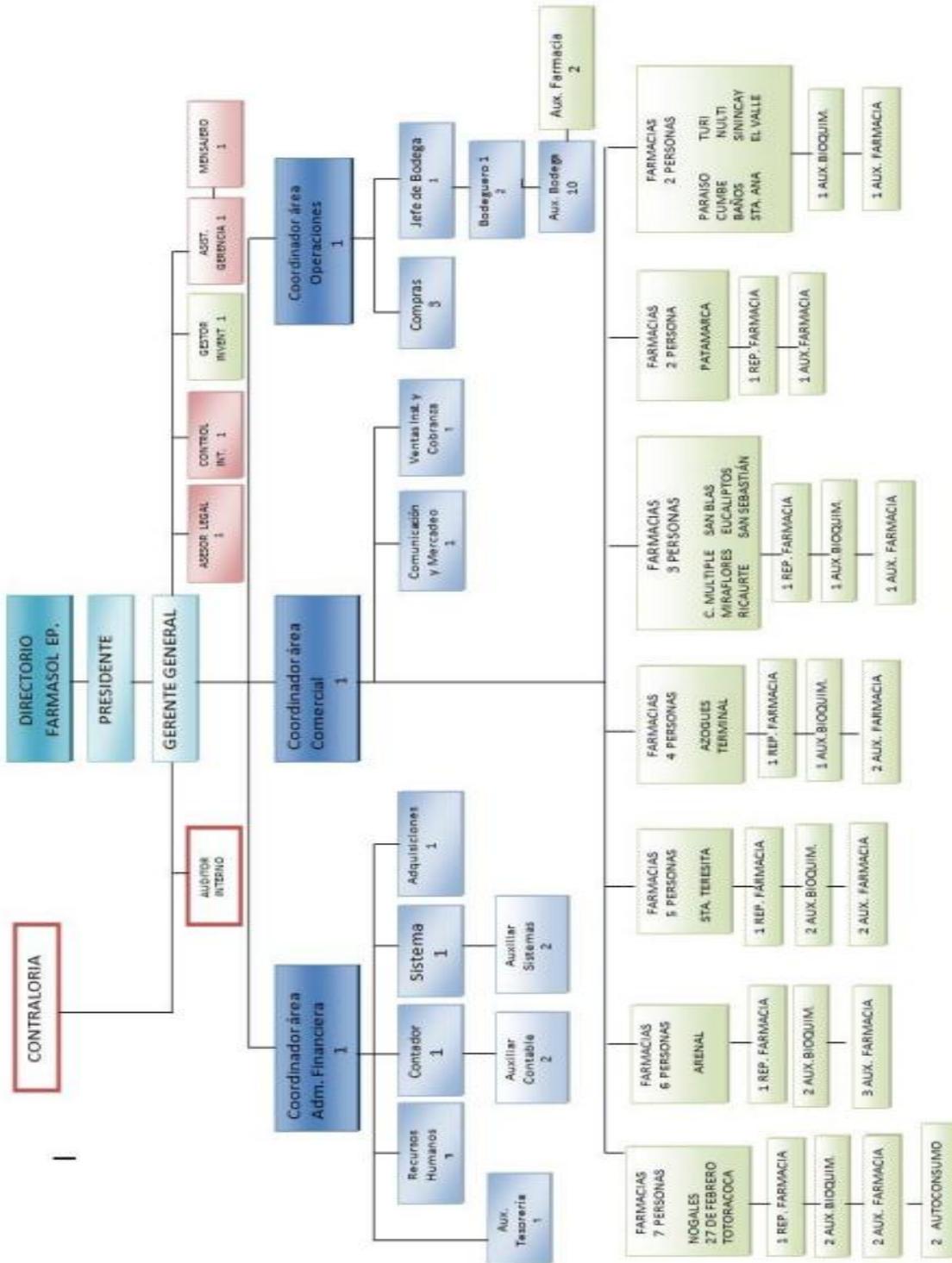
En el área de Ventas cuenta con una nómina de 80 personas, desempeñando los siguientes cargos:

Coordinador Comercial, Técnico de Comunicación y Mercadeo, Auxiliar de Autoconsumo, Auxiliar de Farmacia, Auxiliar Bioquímica de Farmacia y Representantes de Farmacia.

La vinculación del personal del área de Ventas o Comercial con todo el personal:

- Contabilidad: cierres de caja, ventas y notas de crédito
- Recursos Humanos: cancelación de nóminas, contrataciones y programación de capacitaciones
- Adquisiciones: Requerimientos para el desarrollo de las actividades en las farmacias y demás áreas de Ventas.
- Sistemas: Manejo y soporte del aplicativo.

3.5.5. Organización



3.5.6. Principales Disposiciones Legales:

Constitución de la República del Ecuador

Ley Orgánica de las Empresas Públicas

Ministerio de Salud Pública

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria

Superintendencia de Poder y Control de Mercado

Contraloría General del Estado

Servicio de Rentas Internas

Sistema Nacional de Contratación Pública

Instituto Ecuatoriano de Seguridad y Salud

Ministerio de Trabajo

COOTAD

Plan Estratégico 2015

Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento

Manual de Funciones del Personal

Manual de Procesos al 20 de marzo del 2014

Reglamento Interno de Trabajo

Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional

3.5.7. Relación del personal de la empresa y ventas

Cuadro N°.05

Nombre	Cargo	Periodo
ABAD CONTRERAS MONICA PATRICIA	Auxiliar de Farmacia	10/1/2012
ALVARADO BALLADARES ADRIAN ANDRES	Auxiliar de Bodega	5/7/2011
ALVARADO TOPON JADIRA MICHELLE	Auxiliar de Autoconsumo	18/08/2013
ALVAREZ NIETO JESSICA VIVIANA	Auxiliar de Farmacia	2/10/2012
ALVEAR ORDOÑEZ AMERICA ISABEL	Auxiliar de Farmacia	10/3/2014
ANDRADE SANCHEZ MARCOS EDUARDO	Auxiliar de Farmacia	7/12/2012
ANDRADE SANCHEZ MARIA DANIELA	Auxiliar de Farmacia	10/3/2014
ANZOATEGUI ARIAS MARIA DE LOURDES	Auxiliar Bioquímico	10/1/2014
APUPARO CHAMBA TERESA ELIZABETH	Auxiliar Bioquímico	4/7/2011
ARAUJO MARTINEZ NALDA NARCISA	Auxiliar Bioquímico	10/3/2015

AREVALO QUEZADA PABLO ANDRES	Auxiliar de Farmacia	1/1/2011
CALDERON CAMPOVERDE CARLOS GENARO	Auxiliar de Farmacia	1/3/2015
CAMPOVERDE AREVALO SONIA SUSANA	Auxiliar de Farmacia	10/1/2014
CAMPOVERDE PATIÑO CARMITA DOLORES	Auxiliar de Farmacia	3/9/2014
CAMPOVERDE SIGUENZA ALVARO VALENTIN	Técnico de compras	1/1/2012
CARDENAS HEREDIA SHIRLEY JACQUELINE	Técnico de Talento Humano	3/3/2012
CARDENAS TAPIA MARIA ANGELICA	Auxiliar de Farmacia	10/3/2014
CARPIO IGLESIAS LEONARDO MARCELO	Técnico de Ventas y Cobranzas	5/5/2015
CARPIO VAZQUEZ ALEXANDRA ELIZABETH	Técnico de compras	3/9/2014
CARRASCO CONTRERAS MARIA AUXILIADORA	Auxiliar Bioquímico	4/7/2015
CASTRO RIOS MARIA ELIZABETH	Auxiliar de Farmacia	2/8/2013
CEVALLOS JIMENEZ PAUL	Mensajero	3/3/2012

ANDRES		
CHACHO PUGO JAQUELINE ELIZABETH	Auxiliar de Farmacia	12/7/2013
CHUMBI QUITO NELLY PATRICIA	Auxiliar de Farmacia	3/9/2014
COLLAGUAZO PALLAZHCO SANDRA MONICA	Auxiliar de Tesorería	1/3/2015
CONTRERAS CONTRERAS ELSA MARINA	Coordinador Logístico	10/1/2014
CORRALES ORTEGA MARCIA SUSANA	Representante de Farmacia	3/9/2014
CRIOLLO VERA DIEGO MAURICIO	Auxiliar de Farmacia	4/5/2015
DAVILA JARA DORIS LORENA	Representante de Farmacia	3/3/2012
DELGADO MORALES LAURA MARIELA	Auxiliar de Farmacia	3/3/2012
DOMINGUEZ YAURI RUTH CECILIA	Auxiliar de Farmacia	4/6/2014
DURAN TORRES LUZ NOEMI	Auxiliar de Farmacia	5/6/2015
ECHEVERRIA ALVAREZ SANDRA MARIBEL	Auxiliar de Farmacia	1/1/2011

ENCALADA RENDON SONIA SAMANTA	Auxiliar de Farmacia	2/10/2012
ENRIQUEZ MENDEZ JOHANNA ALEXANDRA	Auxiliar de Farmacia	10/3/2014
ESPINOZA BERREZUETA JOFRE MARCELO	Auxiliar de Farmacia	5/3/2012
FIGUEROA CHOCO CHRISTIAN PATRICIO	Auxiliar de Bodega	5/6/2013
GALARZA PEÑARANDA FELIX JOEL	Auxiliar de Farmacia	1/7/2015
GONZALEZ MIRANDA FANNY ESTHER	Auxiliar de Farmacia	3/3/2012
GONZALEZ ZHINDON FANY ALEXANDRA	Representante de Farmacia	4/6/2014
GOYES TASA DARWIN FABIAN	Auxiliar de Bodega	5/6/2015
GRANDA TORAL FANNY BLANCA	Auxiliar de Farmacia	4/6/2014
GUAMAN ALVAREZ CATALINA LUCIA	Jefe de Bodega	1/3/2015
HERAS ESPINOZA PATRICIA JOMAYRA	Auxiliar de Farmacia	5/9/2012
HIDALGO ARMIJOS JEANNETH DEL CARMEN	Contadora	5/9/2013

ILLESCAS VERDUGO MARIA DEL CARMEN	Gestor de Inventarios	5/9/2012
LANDI AUCAPIÑA JUAN PABLO	Auxiliar de Farmacia	5/6/2015
LEON MONGE MARIA ISABEL	Auxiliar de Farmacia	3/7/2014
LEON ORTIZ JOHANNA DE LAS MERCEDES	Técnico de Mercadeo	1/3/2015
LEON TOLEDO MARIA VERONICA	Auxiliar de Farmacia	5/9/2013
LOOR FERRIN LAURA ESPERANZA	Auxiliar de Farmacia	1/1/2011
MEJIA RIVAS JENNY JIMENA	Auxiliar de Farmacia	2/10/2012
MENDEZ LOPEZ JORGE EDUARDO	Auxiliar de Sistemas	10/3/2014
MINCHALA TAMAY MANUEL JESUS	Coordinador Administrativo Financiero	7/12/2012
OCAMPO GUAMAN MARIA DE LOURDES	Gerente	2/7/2015
PACHECO ZAMORA MARIA PRISCILA	Auxiliar de Contabilidad	7/12/2013

PARDO VICUÑA MONICA ELIZABETH	Representante de Farmacia	1/3/2015
PARRA NARVAEZ FANNY ISABEL	Representante de Farmacia	12/12/2013
PAUCAR CHUMBI FELICIDAD LUCIA	Representante de Farmacia	7/12/2014
PAUCAR SANCHEZ LUIS FERNANDO	Auxiliar Bioquímico	2/7/2015
PERALTA DIAZ MARIA CARIDAD	Auxiliar de Farmacia	10/3/2015
PEÑALOZA FERNANDEZ WILSON XAVIER	Técnico de Sistemas	12/12/2013
PESANTEZ SOLANO DORIS ELIZABETH	Representante de Farmacia	10/7/2014
PICON REINOSO ERIKA ESTEFANIA	Adquisiciones	1/10/2015
PIEDRA ZAVALA GABRIELA PATRICIA	Representante de Farmacia	7/11/2013
PIÑA BERMEJO RUTH CRISTINA	Representante de Farmacia	10/12/2012
PINOS MATA XIMENA ELIZABETH	Auxiliar de Autoconsumo	15/08/2014
PULGARIN ALVAREZ ADRIAN	Auxiliar de Sistemas	5/6/2014

PATRICIO		
QUEZADA RUIZ DIEGO FERNANDO	Auxiliar de Sistemas	11/4/2014
QUINDE PAREDES JORGE PAUL	Auxiliar de Bodega	10/12/2012
QUINDE PAREDES YOLANDA ISABEL	Auxiliar de Farmacia	30/10/2014
REINOSO PADILLA HERNAN ARTURO	Representante de Farmacia	1/10/2015
ROA GARCIA STEFANNY LISBETH	Auxiliar de Farmacia	5/7/2015
RODAS AMAYA MAYRA ELIZABETH	Auxiliar de Farmacia	2/7/2012
RODAS BELTRAN DIEGO SANTIAGO	Auxiliar de Farmacia	15/08/2012
RODRIGUEZ QUINTEROS SANDRA MARIBEL	Representante de Farmacia	8/6/2014
RUBIO ALVAREZ ROSA ALEXANDRA	Tecnico de compras	20/12/2015
SALGADO MOREJON FERNANDO VINICIO	Auxiliar de Farmacia	1/10/2015
SANCHEZ SALDAÑA LEIDA PAULINA	Auxiliar de Farmacia	5/6/2014
SANTOS CABRERA MONICA	Auxiliar de	11/4/2014

ALEXANDRA	Farmacia	
SERPA PALLAROSO RUTH DEL PILAR	Auxiliar de Farmacia	1/11/2014
SIGUENCIA SUNCION FERNANDO JEFFERSON	Auxiliar de Bodega	16/09/2012
SINCHI RIVAS MARIA FERNANDA	Auxiliar de Farmacia	4/8/2013
TAPIA CONTRERAS LUISA ISABEL	Auxiliar Contable	11/5/2014
TAPIA SIGUENZA MONICA CECILIA	Auxiliar Bioquímico	1/8/2012
VAZQUEZ HERRERA GUADALUPE ELIZABETH	Representante de Farmacia	8/6/2014
VEGA PARRA RUTH MARIA	Auxiliar Bioquímico	20/12/2015
VELEZ IZURIETA MILTON JAVIER	Auxiliar de Bodega	5/6/2011
VERA GUTIERREZ JESSICA GUADALUPE	Auxiliar Bioquímico	7/11/2015
VERDUGO SEMINARIO MIRIAM DE LOS DOLORES	Auxiliar de Farmacia	2/7/2015
ZAMORA AVECILLAS BRYAN STIVEN	Auxiliar de Farmacia	19/12/2013

HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO

AUSENCIA DE LA APLICACIÓN DE ESTUDIOS PARA FIJACIÓN DE PRECIOS EN LOS MEDICAMENTOS, PRODUCTOS E INSUMOS DE CONSUMO.

FARMASOL EP contrató una consultoría, con el objeto de llevar a cabo el Estudio de Mercado de Fijación de Precios del sector farmacéutico, por un plazo establecido de 90 días, con fecha máxima de entrega a noviembre 2015, la misma estableció políticas de fijación de precios para los medicamentos, insumos y productos de consumo, sin embargo, no fue aplicada, por lo que los precios durante el periodo examinado se determinan sin sustentos técnicos, por el contrario, en base a políticas habituales a raíz de su creación como proyecto de Acción Social Municipal, considerando márgenes para establecer el precio al público sin autorización expresa del Directorio.

El veinte y siete de octubre del 2015 la Contraloría General del Estado, aplicó un examen especial a los ingresos operacionales, costos, e inventario de farmacia de la empresa, del período comprendido entre el 01 de enero de 2012 hasta el 31 de diciembre de 2014, código de identificación N° DR2-DPA-AE-0064-2015; en la primera y segunda recomendación dada a la Gerente, Coordinadora Administrativa Financiera y Comercial, señala la necesidad de la preparación de un estudio técnico y la definición de políticas de fijación de precios, debidamente autorizadas por el Directorio.

El Art. 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado establece lo siguiente:

Recomendaciones de auditoría.- Las recomendaciones de auditoría, una vez comunicadas a las instituciones del Estado y a sus servidores, deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio; serán objeto de seguimiento y su inobservancia será sancionada por la Contraloría General del Estado.

Según las entrevistas mantenidas con la Gerente, señaló que el motivo de la no aplicación es que los precios que planteó el informe de la Consultoría eran muy altos, dejándoles fuera del mercado altamente competitivo.

El incumplimiento a las recomendaciones ocasiona sanciones, según el Art. 48 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, así como el efecto de la utilización ineficiente del gasto realizado en la consultoría.

Conclusión.-

FARMASOL EP no aplica el Estudio de Mercado de Fijación de Precios, porque según la Gerencia son muy altos y los dejarían sin parte de la ciudadanía o el mercado, manejándose con precios determinados bajo criterios sin sustentos autorizados por el Directorio, mantenidos desde su creación, generando sanciones por incumplimiento a lo dispuesto en las recomendaciones de la Contraloría General del Estado.

Recomendación.-

A la Gerente, al Coordinador Administrativo Financiero y Coordinador Comercial

Comercial, se refiere a la preparación de un estudio técnico y políticas de fijación de precios que debían ser autorizadas por el Directorio.

Ausencia de evaluaciones del personal

Conforme el quinto numeral del artículo 20 de Ley Orgánica de las Empresas Públicas, sobre principios que orientan a la administración del Talento Humano, establece lo siguiente:

Art. 20.- PRINCIPIOS QUE ORIENTAN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO

HUMANO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS. - Los sistemas de administración del talento humano que desarrollen las empresas públicas estarán basados en los siguientes principios:

5. Evaluación Periódica del desempeño de su personal, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado en la misma y estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano de las empresas públicas;

Consiste en una responsabilidad de la Unidad de Talento Humano realizar las evaluaciones del personal, por lo que se ha procedido a realizar entrevistas a la Técnico de Talento Humano, la misma que confirmó que no existen evaluaciones, mencionando que la falta de tiempo, el descuido han sido la causa de la ausencia de evaluaciones.

Generando que la empresa posiblemente cuente con personal sin las habilidades ni competencias necesarias para desempeñar los cargos que requiere la empresa, también sanciones que establece la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en su Art. 48 y el Art. 628 del Código de Trabajo por no proceder a evaluar al personal.

Conclusión.-

El personal no ha sido evaluado por parte de la Unidad de Talento Humano generando incumplimiento a las Leyes, lo que ocasionó la falta de sustentos para la toma de decisiones

según las habilidades y competencias del cargo a lo que a personal se refiere, la causa es el descuido de la responsable de la aplicación.

Recomendación.-

A la Técnica de Talento Humano

La observancia de la normativa y aplicación inmediata de evaluaciones periódicas a través de indicadores.

Falta de políticas y reglamentación de Ventas actualizado

De acuerdo a los archivos requeridos al Coordinador Comercial de Farmasol EP no existen políticas de venta y reglamentación actualizada como el manual de procesos a mayo 2014, que permitan guiar al sistema de ventas para la ejecución organizada de las actividades diarias del personal y trato con los usuarios externos que dependen de la empresa.

De acuerdo a lo estipulado al Art. 19 literal v) de la Ordenanza de Constitución y Organización y Funcionamiento de FARMASOL EP, señala que son deberes y atribuciones de la o el Gerente “diseñar políticas de prestación de servicios de acuerdo con la Constitución y la ley.”

Así también, el numeral 1, del Art. 9 de la Ley Orgánica de las Empresas Públicas, dispone que como atribuciones del Directorio son: “Establecer las políticas y metas de la empresa”

El Coordinador Comercial aclara que se ha considerado realizar el próximo año la definición de políticas y reglamentación, debido a que no tenían los recursos en el presupuesto 2015 para dar inicio una consultoría que permita levantar y estructurar dicha información porque el Directorio ha priorizado la construcción del edificio de la empresa.

La falta de políticas genera sanciones por el incumplimiento de la Ordenanza y desorientación en sus actividades, así como con un Manual de procesos con errores por el crecimiento en las actividades de la empresa.

Conclusión.-

Considerando la falta de presupuesto según asegura el Coordinador Comercial generó el incumplimiento de fijación de políticas y reglamentación actualizada para el área de Ventas, según consta como deber y atribución en la Ordenanza y LOEP.

Recomendación.-

A la Gerente y al Directorio

Disponer en el presupuesto el gasto para que inicie con el estudio de determinación de políticas de Ventas, así como con la actualización de la reglamentación como el Manual de Procesos.

Falta de integridad del Plan estratégico

De acuerdo al análisis de la información publicada en el sitio web de FARMASOLEP, se determinó que su Plan Estratégico aprobado para el año 2015, carece de integridad por no considerar: objetivo general, estratégicos, políticas y análisis FODA.

Según el literal m del Art. 19 de la Ordenanza de Constitución, organización y funcionamiento de Farmasol EP, expresa la obligación de la Gerente de establecer el Plan estratégico con la respectiva aprobación; al no contar con los elementos mencionados, genera distorsiones en la planificación, por no conocer los medios ni la manera para alcanzar la visión propuesta por la empresa, así también existe la limitación en el establecimiento de indicadores comparativos de la gestión de los responsables y el personal operativo que laboran en la misma.

La falta en la integridad en el plan estratégico ha sido causa de ausencia de estudios completos que permitan la estructuración adecuada de acuerdo a su finalidad social.

Conclusión.-

El plan estratégico para el año 2015, cuenta con elementos incompletos en su estructura, debido a la falta de Estudios, lo que ocasiona errores en el direccionamiento de la empresa de acuerdo a su finalidad.

Recomendación.-

A la Gerente General

Se determine la realización de un Estudio, cuya finalidad sea la constitución íntegra del Plan estratégico, que deberá ser debidamente aprobado por el Directorio, en cumplimiento con la Ordenanza de Constitución.

Demoras en el sistema informático que utiliza la empresa

Molestias y demoras generadas tanto para la ciudadanía que adquiere medicamentos en los puntos de farmacia, así como para el personal de ventas que depende del aplicativo informático NAF para llevar a cabo sus funciones, ocasionan mala imagen de la empresa, pérdida de clientes y reducción en el nivel de ventas, por existir situaciones en que debe realizar la facturación manual, aumentando los tiempos de atención por cliente, y las colas en cada punto de venta.

El área de Sistemas indicó que la causa de dichas falencias, son la lentitud generada en la respuesta al soporte y mantenimiento requerida al proveedor, esto debido a que el mismo no cuenta con personal en la ciudad de Cuenca que garantice un soporte oportuno, por el contrario se realiza en 48 horas, vía internet y telefónica.

En la disposición general segunda de la Ley Orgánica de las Empresas Públicas, señala lo siguiente: INNOVACIÓN TECNOLÓGICA .- “Las empresas públicas en su planificación

consideraran las políticas del Sistema Nacional de Innovación y el desarrollo de tecnologías óptimas de su ámbito de acción”

Conclusión.-

Se ha generado molestias por las demoras que ocasiona el actual aplicativo de Farmasol, generando pérdidas de imagen, de ventas y de clientes, originado por la lentitud del soporte y mantenimiento del proveedor.

Recomendación.-

A la Gerente y el Técnico de Sistemas

Se coordine con el proveedor el soporte y mantenimiento en Guayaquil, y se designe a personal de Sistemas propio de la empresa en la ciudad de Cuenca, para brindar un servicio personalizado y oportuno, mediante la capacitación competente.

Ausencia en la aplicación de procesos de control interno

Farmasol EP no cuenta con procesos de control interno, contrario a esto en su nómina consta el cargo de Técnico de control interno, cuyas funciones se limitan a realizar reconciliaciones de cuentas de los proveedores, arqueos de caja y los inventarios en las farmacias y bodega, según lo dispone el Art. 9 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, define al control interno como:

El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcanzan los objetivos institucionales (...)

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado, y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado.

El Art. 11 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas indica la responsabilidad de Gerencia de hacer cumplir la Ley, señala lo siguiente: “2. Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativa aplicable, incluidas las resoluciones emitidas por el Directorio;”, así como las Normas de Control Interno, detallan la responsabilidad de ejercer un proceso de control interno:

100-01 Control Interno.- El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

100-03 Responsables del control interno.- El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias.

Generando incumplimientos a las normativas señaladas, así como inseguridad en el cumplimiento de los objetivos y posibles ineficiencias de los recursos públicos con posibilidades de pérdidas, es decir un riesgo alto para la empresa afectando al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Conclusión.-

La empresa no cuenta con procesos de control interno que se lleven a cabo por parte de todo el personal que la conforma, generando inseguridad en la utilización de recursos públicos y logro de objetivos institucionales, por el error de contar con el cargo de Técnico de Control Interno que destina su tiempo a actividades insuficientes que no garantizan la aplicación de procesos de Control, aclarando que es responsabilidad de toda la empresa.

Recomendación.-

A la Gerente

Se realice procesos de control interno que garantice la seguridad de los recursos que maneja y el cumplimiento de objetivos, socializando a todo el personal los procesos a aplicar; así también se suprima la partida de Técnico de Control Interno.

Inexistencia de evaluación de riesgos

La norma de Control Interno N. 300 Evaluación del Riesgos determina lo siguiente acerca de la obligación del Directorio: “La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.”

Al aplicar el cuestionario de control interno se obtuvo respuestas por parte de Gerencia que no se han realizado evaluaciones de riesgos durante el año 2015, por desconocimiento de la obligación según exige las Normas de Control Interno, así también se conversó con el Coordinador Administrativo Financiero, él cual señaló que se realizó una Consultoría en el periodo examinado, con el objeto de evaluar riesgos por seguridad laboral , pero según lo analizado se limitó a la recepción del producto contratado, más no se ha aplicado.

La identificación y el proceso global de riesgos están ligado a la planificación y a las metas que se proyecta cumplir la empresa, por lo que sus objetivos se verían afectados, así como la posible materialización de amenazas latentes y sin una respuesta de riesgo eficaz.

Conclusión.-

Durante el periodo 2015 FARMASOL EP no ha llevado a cabo procesos de evaluación de riesgos por desconocimiento de las normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, sin embargo, se han identificado riesgos por Seguridad Ocupacional lo cual no ha sido aplicado según el debido proceso y también no es suficiente según las normas; como producto de

ello distorsionaría una correcta planificación y cumplimiento de metas organizacionales en caso de su materialización.

Recomendación.-

Al Directorio y la Gerente

1. Se revise y considere las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado en su referido a Evaluación de riesgos para su aplicación inmediata, considerando en el presupuesto la partida de gasto con fines de llevar a cabo una Consultoría de Evaluación de riesgos.
2. Se revise el informe de la Consultoría de Identificación de riesgos de Seguridad Laboral efectuada en el año 2015, para su respectiva aplicación y oportuno seguimiento.

Ausencia de informes o reportes del área de ventas a la gerencia para la toma de decisiones

De acuerdo a la información solicitada al Coordinador Comercial, no existen registros de reportes o informes de Gestión de Ventas, logro de objetivos, planes de mercadeo para promover los productos y servicios de la empresa e informes semanales de novedades de los puntos de ventas, según consta en el numeral 2, 7 y 10 del Manual de Funciones aprobado por el Directorio.

Así también, lo establece el literal g) del Art. 30 de la Ordenanza de Constitución y Funcionamiento de FARMASOL EP, determina como función general del subgerente del área o Coordinador Comercial, respecto del manejo de informes de actividades y avance de labores, menciona lo siguiente: “(...) presentar el resultado de dicha evaluación de manera periódica a la Gerencia y cuando esta lo solicite.”

Como resultado de la falta de gestión en el desarrollo periódico de reportes del área de Venta, conlleva a sanciones por incumplimiento reglamentario, así como el desconocimiento de su

gestión y el direccionamiento de la misma, que podrían finalizar en pérdidas significativas, generando la ausencia de información fiable y oportuna para toma de correctivos en pro del sistema por parte de los Directivos. Se ha consultado al actual Coordinador Comercial, quien indica que la gestión Comercial fue ejercida solo hasta julio 2015, por lo cual él, desconoce los motivos, considerando que luego de la fecha señalada no se procedió a ocupar el cargo.

Conclusión. -

No existen registros de informes de Ventas según establece la Ordenanza de Constitución y Funcionamiento de la empresa.

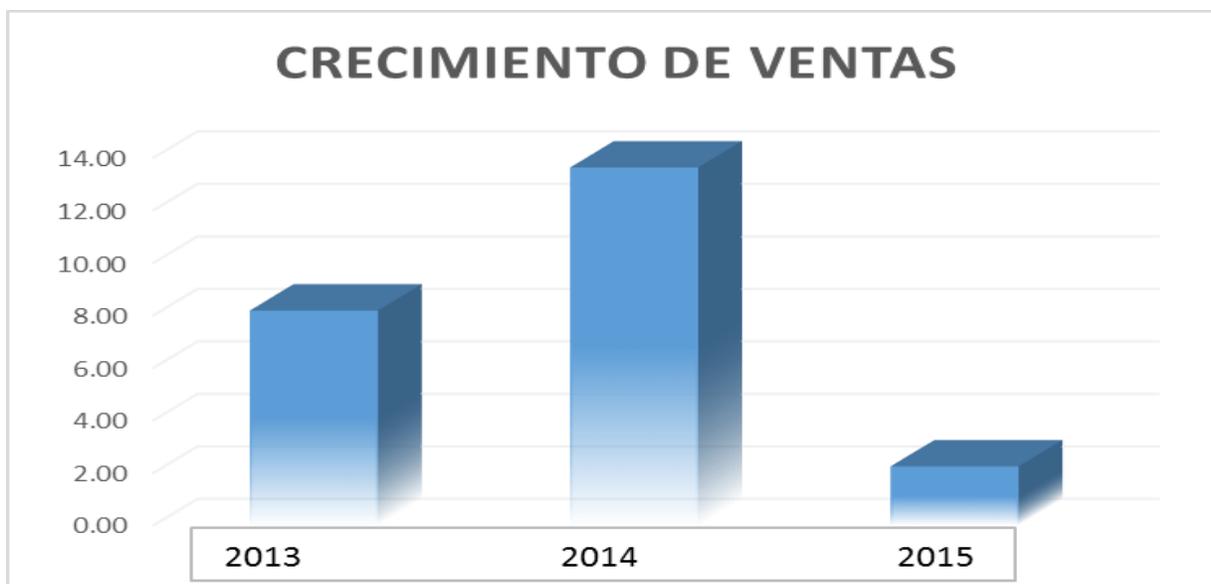
Incumplimiento de metas en ventas

La empresa estableció un presupuesto de \$ 16.335.450,35 que representó un crecimiento del 2,24% con relación a las ventas del período anterior, sin embargo, de que, en los años anteriores el crecimiento promedio fue del 13%. No obstante, de haber definido esta conservadora proyección el cumplimiento de ventas únicamente alcanzó al 99% lo que representó 128.878, determinando que se deje de percibir por concepto de utilidades un aproximado de \$ 13.000. A continuación, se muestran los siguientes indicadores:

Indicador	Fórmula	2013	2014	2015
Efectividad en proyección de ingresos (s/presup.)	Ingresos reales	102.69%	101.66%	99.21%
	Ingresos proyectados			



INDICADOR	FORMULA	2013	2014	2015
Tasa de crecimiento de Ventas institucionales	$\frac{\text{Ventas periodo } t - \text{Ventas periodo } (t-1)}{\text{Ventas periodo } (t-1)}$	8.18%	13.63%	2.242%



Consideramos que la ausencia del Coordinador Comercial durante el segundo semestre, la falta de control y vigilancia del presupuesto y POA a través de indicadores, ocasionó que las ventas hayan caído durante el período.

Conclusión:

La empresa dejó de percibir \$128.878,31 durante el año 2015, vitales para incurrir en gastos, en beneficio de sus partes interesadas, como realización de nuevos proyectos de inversión, ocasionado la falta de eficacia en la planificación y ejecución.

Recomendaciones:

A la Gerencia y la Coordinación Comercial

17. Se designe un responsable idóneo para la supervisión y vigilancia del presupuesto a través de indicadores.

A la Gerencia y Talento Humano

18. Se mantenga ocupado el cargo de Coordinador Comercial, debido a la existencia de fondos en el presupuesto y la necesidad de Dirección operativa. Evaluar el cumplimiento

de las funciones del Coordinador Comercial, según consta en el Manual de Funciones aprobado por el Directorio.

La formulación de un Reglamento de Ventas y de Políticas ligadas al POA mejorará el rendimiento

El Coordinador Comercial, informó al equipo auditor que la institución no cuenta con Reglamento de Ventas ni se han dictados políticas que guíen el cumplimiento de los objetivos institucionales, basando sus actividades en costumbres tácitas. Se cuenta con un Manual de Procesos pero el mismo se encuentra desactualizado (mayo 2014).

El Art. 19 literal v) de la Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de FARMASOL EP, señala que son deberes y atribuciones de la o el Gerente “diseñar políticas de prestación de servicios de acuerdo con la Constitución y la ley.” Adicional, el numeral 1, del Art. 9 de la Ley Orgánica de las Empresas Públicas, trata sobre las atribuciones del Directorio, que son: “Establecer las políticas y metas de la empresa”

La falta de normativa documentada del sistema examinado conllevará a posibles sanciones por incumplimiento de la Ordenanza; así también, la incertidumbre sobre el direccionamiento idóneo en los procesos a desarrollarse dentro del sistema de ventas.

El actual Coordinador Comercial aclara los motivos tales como desconocimiento de la ordenanza y demás leyes aplicables, así también la falta de asignación de los recursos necesarios en el presupuesto 2015, los mismo que no han permitido levantar una consultoría propia para estructurar normativas adecuadas del sistema de ventas.

Conclusión

La ausencia de normativas en Ventas documentada y manuales actualizados genera incertidumbre en los procesos, que conllevará a posibles sanciones por el incumplimiento de las disposiciones legales.

Recomendaciones:

A la Gerencia y Coordinación Comercial

19. Se estructure normativa aplicable a ventas, de acuerdo a sus objetivos generales y específicos; de no contar con el personal técnico para realizar el levantamiento de dicha normativa se disponga la contratación del estudio respectivo.
20. Se consideres las siguientes políticas durante la gestión de ventas:
 - Establecer precios de venta en base a un sustento técnico, considerando márgenes competentes
 - Minimizar los tiempos de espera, basado en la mejora de la atención por parte de los funcionarios del área de ventas.
 - Realizar las funciones de ventas orientado a un óptimo servicio al cliente, con eficiencia y eficacia.
 - Priorizar la atención a personas que integren los Grupos Prioritarios
 - Implementar un saludo cordial y atento como etiqueta de presentación

A la Coordinación Comercial

21. Se difunda adecuadamente a todo el personal competente acerca de la normativa del sistema de Ventas

Ausencia de responsable de la Coordinación Comercial

Las funciones del Coordinador Comercial no fueron llevadas a cabo durante el segundo semestre del año 2015, por decisiones políticas de la Gerencia y Directorio.

Durante los primeros 6 meses que labora el encargado de la Coordinación Comercial, desempeña sus funciones en un 55% conforme el Manual aprobado.

Según la información brindada al equipo de auditoría por el departamento de Talento Humano, se determina el grado porcentual de cumplimiento de funciones del responsable de la Coordinación Comercial durante el primer semestre del periodo examinado:

PREGUNTAS	SI CUMPLE	NO CUMPLE
Manual de funciones	5	4

Las repercusiones generadas por lo señalado son la falta de dirección y control del mismo para el área de farmacias, mercadeo, ventas institucionales y promoción; afección al crecimiento e iniciativas en los montos de ventas pronosticados; rubros de personal estático, sin haberse llevado a cabo la ejecución del Gasto, en beneficio de la empresa y todas aquellas partes interesadas.

Conclusión:

La empresa obtuvo un decrecimiento en sus ventas en un 0.79%, monto que numeralmente no es representativo pero las funciones sin ser ejecutadas, privo a que la empresa tenga propuestas de planes y programas para el área más importante de la empresa, es por eso que el crecimiento en programación de ventas es un mínimo de 2.24%.

Recomendaciones:

A la Gerencia y la Coordinación Comercial

22. Se designe un responsable idóneo para la supervisión y vigilancia del presupuesto a través de indicadores.

A la Gerencia y Talento Humano

23. Se mantenga ocupado el cargo de Coordinador Comercial, debido a la existencia de fondos en el presupuesto y la necesidad de Dirección operativa.

24. Evaluar el cumplimiento de las funciones del Coordinador Comercial, según consta en el Manual de Funciones aprobado por el Directorio.

Inexistencia de evaluaciones de desempeño del personal

Talento Humano durante el año 2015, no lleva a cabo evaluaciones de desempeño del personal, por desconocimiento legal y descuido de la persona que desempeñó el cargo de Técnico de Talento Humano; generando problemas en la organización por la ausencia de información con respecto a los objetivos de la empresa y el perfil del cargo que requiere para cubrirlo.

Inconvenientes en el subsistema de capacitación, debido a que dichos procesos dependerán de los resultados obtenidos en las evaluaciones aplicadas, para tomar acciones en beneficio de la empresa por el aporte profesional que se generarán decisiones sobre las aptitudes, habilidades y destrezas del personal, conforme lo establece la Ley Orgánica de Empresas Públicas:

Art. 20.- PRINCIPIOS QUE ORIENTAN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO

HUMANO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS.- Los sistemas de administración del talento humano que desarrollen las empresas públicas estarán basados en los siguientes principios: 5. Evaluación Periódica del desempeño de su personal, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado en la

misma y estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano de las empresas públicas.

Así mismo, lo estipula la Norma de control interno de la Contraloría General del Estado:

407-04: Evaluación del desempeño La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución.

Esto genera que la empresa posiblemente cuente con personal sin las habilidades ni competencias necesarias para desempeñar los cargos que requiere la empresa, también sanciones que establece la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en su Art. 48 y el Art. 628 del Código de Trabajo por no proceder a evaluar al personal.

Conclusión:

Durante el periodo examinado el personal no ha sido evaluado en su desempeño, afectando en la toma de decisiones con respecto a la organización y del perfil con el que cuenta el personal, la necesidad de actualización de sus conocimientos, generados por el descuido y desconocimiento legal de la responsable de la aplicación

Recomendaciones:

A la Técnica de Talento Humano

25. Se observe la normativa y aplicación inmediata de evaluaciones periódicas a través de indicadores; de no constar con Manuales que establezcan el procedimiento de evaluaciones, elaborar según normativas del Ministerio de Trabajo.

Ausencia de sustentos técnicos en la fijación de precios de venta

La Contraloría General del Estado, llevó a cabo un examen especial a los ingresos operacionales, costos, e inventarios de farmacia de la empresa, de un periodo comprendido entre el 01 de enero del 2012 hasta el 31 de diciembre del 2014, código de identificación No DR2-DPA-AE-0064-2015; el mismo que hace referencia a 2 recomendaciones dadas a la Gerente General:

3. Dispondrá a la Coordinadora Administrativa Financiera y Coordinadora Comercial, se prepare un estudio técnico considerando los costos de venta, operativos y expansión del servicio de la empresa, en concordancia con la función social de FARMASOL EP, para la fijación de precios de venta.
4. En base a estos estudios, formulará el proyecto de política de fijación de precios, que lo presentará al Directorio para su conocimiento, revisión y aprobación; la misma que deberá ser evaluada, y de ser necesaria ajustada periódicamente.

Sin embargo, Farmasol EP dentro del periodo 2015 establece precios de venta de los productos de consumo, medicamentos e insumos sin sustentos técnicos. La empresa maneja los siguientes márgenes de utilidad en sus productos:

Margen	Producto
13%	Medicamentos
15%	Insumos de consumo
10%	Leches
6%	Medicamentos (línea especial)

A continuación, se detalla una muestra de procedimiento de fijación de precios aplicados dentro del procedimiento:

TIPOS DE PRODUCTOS	NO_ARTI	DESCRIPCION	COSTO_UNITARIO	LABORATORIO	MARGEN	PRECIO DE VENTA
Productos de consumo	CZ01C0L08 603	FLOR PAPEL CLASIC O DOB HOJA X 1U	0,2751	KIMBERL Y KLARK	0,85	0,324
	CZ01C0L08 619	SCOTT PAPEL EXTRA DOB HOJA X 1U	0,091204	KIMBERL Y KLARK	0,87	0,105
Medicamento	MS01E2L13 001	XALATA N GOT X 2,5ML	14,756667	PFIZER	0,87	16,962
Insumos de consumo	IU02L0L274 02	PARACE LSO VASELI	0,264286	PARACEL SO	0,85	0,311

		NA SABORE S X 1U				
Leche	PROGRESS GOLD X 800G PACK X 2	ASPEN	30,47		0,9	33,856

El incumplimiento de las recomendaciones dadas puede contraer sanciones, según lo establece el art. 48 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; así también, repercute en la pérdida de clientes por percepción de precios altos, disminución en las ventas y precios no competitivos en el mercado.

La empresa basa dicha fijación de márgenes de ganancia en políticas o costumbres habituales que se han sobrellevado a raíz de su creación como proyecto de Acción Social Municipal.

Conclusión

La fijación de precios de venta sin fundamento técnico, como resultado de la no aplicación de las recomendaciones dadas por el examen especial efectuado por la Contraloría, conlleva a una disminución del monto de ventas para el periodo 2015 y posibles sanciones por incumplimiento.

Recomendaciones

A la Gerencia y Coordinación Comercial

26. Se apliquen márgenes apropiados y fundamentados para la determinación de los precios de ventas de los medicamentos, insumos y bienes de consumo, considerando el medio técnico necesario para llevarlo a cabo.

Deficiencia en la ejecución del plan de publicidad

Los rubros destinados en el plan de publicidad de Farmasol EP fueron ejecutados en un 95,85% según el presupuesto 2015, seguido de la ausencia de información con respecto a la ejecución por rubro publicitario y los avances obtenidos, conforme el periodo examinado, contando únicamente con información general presupuestaria respecto del rubro publicidad. Según la actual Técnica de Mercadeo, dentro del periodo examinado no se daba seguimiento ni vigilancia al Plan de Publicidad 2015, lo cual ha ocasionado una deficiente transmisión a los usuarios sobre servicios ofrecidos por la empresa, la disminución en el crecimiento de las ventas y el desconocimiento del avance de cada rubro planificado.

Aporte publicitario en los resultados:

Valor de Publicidad ejecutado durante 2015

_____ X 100

Incremento de Ventas 2015

78,979.42

_____ X 100 = **22,22 %**

355432,98

Conclusión

Para el periodo 2015, el área de Mercadeo y Ventas ejecutó en un 95,85% el Plan de publicidad programado, lo cual afectó al crecimiento del monto de ventas en relación a los periodos inmediatos anteriores (-84%) y a la imagen institucional.

Recomendaciones

A la Coordinación Comercial y área de Mercadeo y Ventas

27. Se aplique indicadores que permitan mejorar el seguimiento de los rubros destinados a la publicidad, promoción de servicios e imagen de FARMASOL EP, para una correcta toma de decisiones y el control de la gestión.

Demoras y errores en aplicativo informático del sistema de Ventas

Se han generado molestias en la ciudadanía por las demoras en los procesos que ejecutan, quienes conforman Ventas, incrementando los tiempos de atención: la venta en promedio debe tomar alrededor de 4 a 6 minutos, pero en ocasiones, dicho tiempo se extendía de 10 a 12 minutos, sin considerar las molestias y el tiempo adicional por las colas.

El siguiente indicador permita determinar en promedio el nivel de interrupciones durante un día:

Nivel de Interrupciones del sistema:

$$\frac{\text{Número de Interrupciones diarias en promedio durante el 2015}}{\text{Número de horas laborables en promedio de la farmacia}} \times 100$$

$$\frac{55}{12} = 4.58 \text{ veces}$$

Disminuyendo las ventas por las pérdidas de clientes, generadas a causa del aplicativo informático contratado por la empresa, las causas de dichas falencias, son la lentitud generada en la respuesta al soporte y mantenimiento requerida al proveedor, esto debido a que el mismo no cuenta con personal en la ciudad de Cuenca que garantice un soporte oportuno, por el contrario se realiza en 48 horas, vía internet y telefónica. En los puntos de farmacia presentan, por cada

hora de trabajo en promedio 5 interrupciones por falencias en el sistema informático, lo que ocasiona molestias con la ciudadanía.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas fundamenta que se deberá contar con una innovación tecnológica:

Disposición general segunda: INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. - “Las empresas públicas en su planificación consideraran las políticas del Sistema Nacional de Innovación y el desarrollo de tecnologías óptimas de su ámbito de acción. “

Conclusión:

Se ha generado molestias por las demoras que ocasiona el actual aplicativo de Farmasol, generando pérdidas de imagen, de ventas y de clientes, originado por la lentitud del soporte y mantenimiento del proveedor.

Recomendación. -

A la Gerente y el Técnico de Sistemas

28. Se coordine con el proveedor de soporte y mantenimiento en Guayaquil, y se designe a personal de Sistemas propio de la empresa en la ciudad de Cuenca, para que previa capacitación, pueda brindar un servicio personalizado y oportuno.

Ausencia de análisis de la competencia

La empresa ha sido afectada con desinformación a cerca del comportamiento de la competencia respecto de sus fortalezas y debilidades, así también la desorientación en la toma de decisiones gerenciales tales como estrategias y medios de actuación de la misma y falta de competitividad en el mercado farmacéutico, por falta de fundamentos fidedignos y técnicos respecto de sus referentes.

Según información brindada por la Agencia de Regulación y Control Sanitario, durante el año 2015, se aperturaron 30 puntos de farmacias dentro de la zona 6 que comprende las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago.

Farmasol EP durante el periodo 2015 no ha llevado a cabo análisis de la competencia ya sea de forma interna o por intervención de servicios externos. El desinterés por parte de sus directivos y la falta de asignación de fondos presupuestarios han sido el motivo de la ausencia de dicho estudio.

La práctica comercial exige que se lleven a cabo estudios de la competencia dentro de un determinado mercado o sector, que permita conocer de una manera más técnica a su competencia para tomar decisiones, proponer estrategias, identificar oportunidades de negocio que puedan aportar con elementos que diferencien para generar valor a la empresa.

Conclusión:

La empresa no ha desarrollado un estudio que permita analizar a sus competidores, lo cual ha ocasionado la carencia de bases técnicas que permitan conocer a fondo a sus referentes en el mercado farmacéutico en la cual basar sus decisiones estratégicas.

Recomendaciones

A la Gerencia y Coordinación Comercial

29. Se destine recursos para la ejecución de un estudio con fines de analizar la competencia, como medio de decisión y guía para la mejora en los procesos que ejecuta ventas.

Falta de aplicación de estudio de mercado de precios del sector farmacéutico

A noviembre del 2015 se llevó a cabo un estudio de mercado de precios del sector farmacéutico, estudio técnico que no ha sido aplicado ni aprobado por el Directorio de la empresa; el mismo contiene políticas de precios y sugerencias de márgenes de ganancias

considerando promociones, descuentos y ajustes que corrija el déficit entre los ingresos y gastos operacionales con la finalidad de sincerar el precio al consumidor; por el contrario, la empresa aplica márgenes de ganancia en base a costumbres habituales. A continuación, se muestra una comparación de precios de venta actuales y sugeridos en el estudio mencionado:

Cuadro N° 04

Comparación de precios de venta

PRODUCTO	PVP Farmasol	PVP sugerido Estudio	DIFERENCIA
FLUROSTIC 300 MG CAP X 3	1,54	1,40	0,14
LACTACYD JAB LIQUIDO FEMENINA X 200ML	5,88	3,54	2,34
PANOLINI PANAL G X 48U	9,95	5,53	4,42

La falta de aplicación ocasionó un 0,79% de ventas perdidas en el periodo 2015 de acuerdo a su presupuesto aprobado, así como posibles sanciones y el desconocimiento del mercado farmacéutico respecto del manejo de precios.

La Contraloría General del Estado dictaminó en un examen especial a los ingresos operacionales, costos e inventario de farmacia del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2014, emite sugerencias:

3. Dispondrá a la Coordinadora Administrativa Financiera y Coordinadora Comercial, se prepare un estudio técnico considerando los costos de venta, operativos y expansión del servicio de la empresa, en concordancia con la función social de FARMASOL EP, para la fijación de precios de venta.
4. En base a estos estudios, formulará el proyecto de política de fijación de precios, que lo presentará al Directorio para su conocimiento, revisión y aprobación; la misma que deberá ser evaluada, y de ser necesaria ajustada periódicamente.

Sin embargo, el Directorio no ha aplicado el mencionado estudio de mercado, haciendo caso omiso a las recomendaciones del organismo de control, ya que según expresa la Gerencia, los resultados del informe técnico no convenía ni estaba acorde a las políticas internas de la empresa.

Conclusión

La empresa durante el año 2015 no aplicó el estudio de mercado de precios del sector farmacéutico, haciendo caso omiso a las recomendaciones dadas en el examen especial efectuado por la Contraloría General del Estado, ocasionando un gasto innecesario por la no aplicación de acuerdo a su objeto de contratación.

Recomendaciones

A la Gerencia

30. Se evalúe la etapa preparatoria del proceso de contratación de la consultoría realizada para determinar y comparar lo requerido con la situación de la empresa, conforme a sus necesidades y sus fines comerciales.
31. Poner en consideración del Directorio la consultoría ejecutada al 2015, para que se decida su aprobación y de ser el caso, se modifique para una definitiva aplicación.

Ausencia de informes o reportes del área de ventas a la gerencia

No existen registros de reportes o informes de Gestión de Ventas, logro de objetivos, planes de mercadeo para promover los productos y servicios de la empresa e informes semanales de novedades de los puntos de ventas, según consta en el numeral 2, 7 y 10 del Manual de Funciones aprobado por el Directorio, Talento Humano informó acerca del cumplimiento de las funciones del Coordinador:

PREGUNTAS	SI CUMPLE	NO CUMPLE	ACLARACIONES
2. Presentar mensualmente el informe de su gestión y logro de objetivos a la Gerencia General;		X	El cargo ha sido asumido hasta junio del 2016
3. Elaborar, promover, coordinar y ejecutar nuevas estrategias de expansión de FARMASOL EP.		X	El cargo ha sido asumido hasta junio del 2016
7. Supervisar la ejecución del plan de publicidad e imagen corporativa de Farmasol EP;		X	El cargo ha sido asumido hasta junio del 2016
9 Presentar a la Gerencia por medio de un informe semanal las novedades de las Farmacias y su personal para tomar		X	El cargo ha sido asumido hasta junio del 2016

decisiones y dar solución a inconvenientes de forma oportuna;			
------------------------------------------------------------------	--	--	--

Así también, lo establece el literal g) del Art. 30 de la Ordenanza de Constitución y Funcionamiento de FARMASOL EP, determina como función general del subgerente del área o Coordinador Comercial, respecto del manejo de informes de actividades y avance de labores, menciona lo siguiente: “(...) presentar el resultado de dicha evaluación de manera periódica a la Gerencia y cuando esta lo solicite.”

Como resultado de la falta de gestión en el desarrollo periódico de reportes del área de Venta, conlleva a sanciones por incumplimiento reglamentario, así como el desconocimiento de su gestión y el direccionamiento de la misma, que podrían finalizar en pérdidas significativas, generando la ausencia de información fiable y oportuna para toma de correctivos en pro del sistema por parte de los Directivos. Se ha consultado al actual Coordinador Comercial, quien indica que la gestión Comercial fue ejercida solo hasta julio 2015, por lo cual él, desconoce los motivos, considerando que luego de la fecha señalada no se procedió a ocupar el cargo.

Conclusión

Durante el periodo 2015, el proceso de prestación de informes y reportes sobre la gestión de ventas no fue desempeñada por parte del Coordinador Comercial, generando un alto, desconocimiento de la situación del área por la Ausencia de la Información.

Recomendaciones

Al Técnico de Talento Humano

32. Se supervise la ejecución de las funciones establecidas en el Manual de Funciones, y sea informado a la Gerencia.

NO.	COMPONENTE	FACTOR DE RIESGOS	RIESGO DE CONTROL			RIESGO INHERENTE			RIESGO COMBINADO			CLASE DE PRUEBAS	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIAS SUGERIDAS	VALORACIÓN PORCENTUAL		
			A	M	B	A	M	B	A	M	B			INHERENTE	DE CONTROL	COMBINADO
			1	Planes y Programas de Ventas	Incumplimiento de metas proyectadas en las ventas del año 2015		x			x					x	

2	Políticas y Estrategias	Falta de políticas y reglamentación de Ventas	X			X					Pruebas de cumplimiento	Verifique las políticas y la reglamentación aplicable al sistema de Ventas, que permita comprobar su existencia en base la Ordenanza de Constitución y Organización y Funcionamiento	50%	50%	50%
---	-------------------------	-----------------------------------------------	---	--	--	---	--	--	--	--	-------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	-----	------------

												nto de la empresa y evalúe su pertinencia				
3	Estructura organizativa del área y sus funciones	Ausencia de la Coordinación Comercial en el segundo semestre del 2015		x			x					Pruebas de cumplimiento	Analice conjuntament e con Talento Humano las respectivas funciones para el periodo 2015	70%	80%	75%
4	Procedimientos	Ausencia de evaluaciones del personal		X			X					Pruebas de cumplimiento y sustantivas	Evalúe los informes generados por Talento	55%	60%	58%

												Humano sobre evaluaciones de rendimiento del personal según normativas				
5	Precios	Ausencia de la aplicación de procedimientos técnicos para la fijación de precios en	X			X						Pruebas de sustantivas	Mediante un análisis estudie los procesos de determinación de precios de los medicamento	90%	85%	88%

		los medicamentos, productos e insumos de consumo.									s, insumos y productos de consumo para comprobar la existencia de los sustentos técnicos				
6	Publicidad	Incumplimiento de plan de publicidad, respecto al presupuesto proyectado para el año	x				x				Pruebas de cumplimiento y sustantivas	Mediante indicadores evalué el cumplimiento de los rubros con fines de publicidad proyectados	60%	80%	70%

		2015										con los ejecutados para el año 2015				
7	Clientes	Demoras en el sistema informático que utiliza la empresa.	X			X						Pruebas de sustantivas	Verifique la idoneidad del sistema informático y tiempos de demora de las transacciones , revisar los reportes de mantenimient o y soporte del sistema	90%	80%	85%

												informático				
8	Competencia	Ausencia de evaluaciones de la competencia	x			x						Prueba de cumplimiento y sustantiva	Analice los estudios de la competencia preparados por la empresa y verifique su aplicación en la gestión de ventas	60%	70%	65%
9	Mercado	Falta de aplicación del estudio de mercado realizado	x			x						Pruebas de cumplimiento y sustantivas	Verifique la aplicación de las recomendaciones	60%	80%	70%

		para la fijación de precios del sector farmacéutico para el periodo 2015									generadas por la Consultoría contratada, sobre el estudio de mercado de los precios de venta de los medicamentos, productos de consumo e insumos				
10	Coordinación	Ausencia de informes o reportes del	X		X				X		Pruebas de cumplimiento	Solicite y revise los informes y	80%	95%	88%

		<p> área de Ventas a la Gerencia para la toma de decisiones- </p>									<p> reportes del área de ventas, determinando su periodicidad, en los lineamientos del Manual de Funciones aprobado por el Directorio y en la Ordenanza de constitución, organización </p>		
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. -

De la Auditoría de Gestión realizada al Sistema de Ventas de la empresa FARMASOL EP, se determina las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones:

La Auditoría de Gestión una herramienta básica de la Gerencia Dinámica, permite la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía, para lo cual un examen especial es el mecanismo aplicado por los auditores.

En el área de ventas se pudo evaluar sus operaciones y todas aquellas partes interesadas que intervinieron en el mismo, con el fin de conocer la situación actual a través de conclusiones, y proponer recomendaciones que garanticen el mejoramiento de la gestión empresarial.

Los exámenes permiten identificar hechos relevantes y mejorar los componentes que no se están aplicando correctamente conforme a la planificación, organización, procedimientos, la normatividad y demás instrumentos del sector público empresarial.

Lograr la efectividad, conlleva a implementar el control interno en las actividades de la empresa, siendo responsabilidad de todos quienes la conforman, a la cabeza de la Gerencia, lo que generará seguridad en la obtención de los objetivos propuestos, así también en la protección de las existencias y el uso de recursos, para la prevención de posibles riesgos.

Recomendaciones:

Llevar a cabo en el sistema de Ventas auditorías de Gestión constantes, debido a la relevancia del mismo y la amplia operatividad en función de la empresa, lo que permitirá a los miembros del Directorio y Gerencia la toma de decisiones a tiempo y según la planificación de la empresa como medio de prevención.

Según la normativa de la Contraloría General del Estado es importante se amplíe el enfoque actual del control interno, conforme exigen las normativas, para que las operaciones que llevan a cabo cada uno de los servidores garanticen la seguridad en el uso y manejo de bienes públicos.

Finalmente considerar las recomendaciones de la Contraloría General del Estado como medio de cumplimiento legal y mejoramiento en posibles errores detectados.

ANEXOS

Planificación preliminar

Componente examinado: Ventas

Papeles de trabajo: PDP/PT1

PLAN ESTRATEGICO DE FARMASOL

FARMASOL EP es una empresa pública, creada bajo Ordenanza debidamente aprobada por el I. Concejo Cantonal en junio de 2010; administra recursos públicos, se dedica a la comercialización de medicamentos y productos de uso e higiene personal a precios bajos, destinado a todos los sectores sociales; cuenta con veinte y cuatro farmacias en la ciudad de Cuenca y Azogues.

POA 2015

Según el POA recibido por parte de Farmasol EP del año 2015, se determinan 5 proyectos:

1. Construcción del edificio administrativo y operativo para la empresa pública farmacias municipales solidarias – Farmasol EP, cantón cuenca, provincia del Azuay.- Establece la política pública con la finalidad de fortalecer la gestión y desarrollo de capacidades institucionales en la corporación municipal; para el cual la empresa destinó un presupuesto de **\$1.145.286,69**
2. Farmasol Monay.- Según lo manifestado por el Coordinador Administrativo Financiero, cuya política pública es fortalecer la gestión y desarrollo de capacidades institucionales en la corporación municipal; este proyecto busca brindar acceso a los servicios de la empresa examinada a través de la implementación de un nuevo punto de venta ubicado en la zona urbana de Monay, para el cual se destinó un presupuesto de \$53.200,00
3. Implementación del sistema nacional de gestión de prevención de riesgos laborales.- La política pública que se expresa en este proyecto es contribuir al funcionamiento del sistema integral de seguridad ciudadana, para el mismo se destina un presupuesto de \$12.500,00
4. Solidarios con tu salud.- Cuya política pública es fomentar el desarrollo humano y la inclusión de grupos prioritarios y en riesgo; sus objetivo general es articular procesos de apoyo a sectores vulnerables, mediante coordinación, convenios actividades conjuntas con el frente social del municipio y sus empresas, entre otros, se llevan a cabo 16 campañas mensualmente; este proyecto acarrea un presupuesto total de \$ **20.500,00**
5. Educando para la salud.- Dirigido bajo la política pública de fomentar el desarrollo humano y la inclusión de grupos prioritarios y en riesgo, su objetivo general es brindar a la población procesos de educación en Salud Preventiva para tratar los diversos problemas existentes en la sociedad y contribuir al mejoramiento de su calidad de vida, basados en actividades prácticas y específicas para cada necesidad; el presupuesto designado para el mismo es de \$ **28.300,00**

Dentro de los proyectos mencionados, los tres primero están bajo el objetivo estratégico de CUENCA PARTICIPATIVA, y por su parte el cuarto y quinto con CUENCA EQUITATIVA E INCLUSIVA.

Plan estratégico 2015

Visión:

En el año 2016 FARMASOL EP empresa de las cuencanas y cuencanos tiene una presencia regional que atiende a todos los sectores de la sociedad, siendo un referente en la oferta solidaria y económica de productos de salud que otorgue alternativas de calidad, compuesta por medicamentos, suplementos nutricionales, artículos y servicios complementarios.

Misión:

Facilitar el acceso a medicamentos de calidad a bajo precio a todos los sectores sociales, priorizando a los grupos vulnerables, asesorando y acompañando en el proceso de compra del ciudadano con profesionalismo de nuestro personal, trabajando en equipo, cumpliendo las leyes y normativas vigentes.

Valores:

- **Cultura de Servicio al Cliente:** centrarse en la satisfacción al cliente, entregando un servicio con calidad en la asesoría y acompañamiento al cliente.
- **Rentabilidad Social:** dirigir su gestión a los sectores socialmente desatendidos.
- **Solidaridad:** Los colaboradores debe procurar el bienestar de sus compañeros, conciudadanos y coadyuvar al logro de los objetivos planteados.
- **Excelencia:** oportunidad de desarrollo profesional y personal basado en el mérito y en los aportes individuales.
- **Trabajos en Equipo:** compartir objetivos en común y compartir los valores.
- **Conducta Ética:** actuar con probidad moral, lealtad y respeto a los compañeros y ciudadanos; cumpliendo las normativas legales.

Organigrama- estructura orgánica

FARMASOL EP, cuenta con una estructura orgánica conformada por un nivel Directivo, cuyos miembros son: Alcalde, quien preside el mismo, Presidente de Acción social municipal, un

Representante de la ciudadanía, un Delgado del Alcalde del área social y un Concejal; la representación legal lo hace el/la Gerente de la empresa, quien recibe un asesoramiento legal, en calidad de apoyo; el nivel de Coordinación está conformado por 3 niveles: Administrativo-Financiero, Comercial y Logística.

El nivel Administrativo-Financiero lo conforman: Tesorería, Recursos Humanos, Contabilidad, Sistemas y Adquisiciones.

La Coordinación Comercial está conformada por: Comunicación y Mercadeo, Ventas Internas y Cobranzas y los puntos de farmacias.

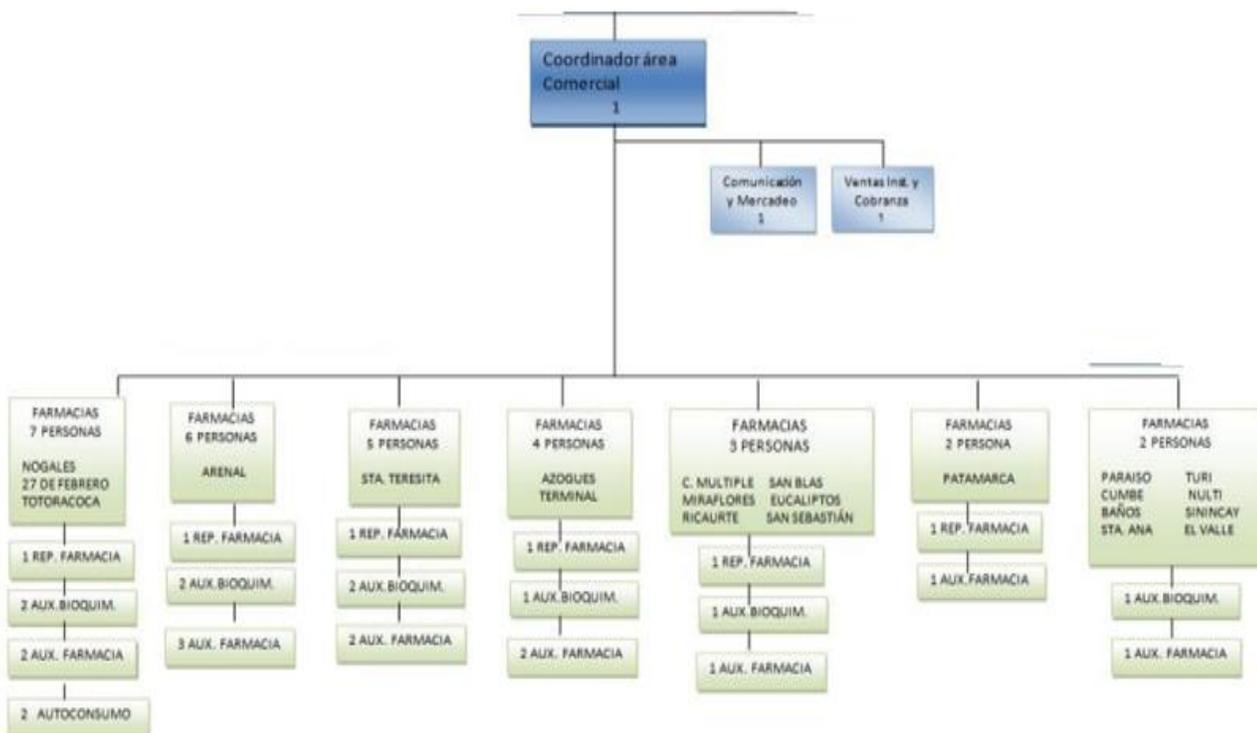
La Coordinación Logística o de Operaciones la conforma: Compras, Inventarios y Bodega.

Adicional se cuenta con un departamento de Control Interno.

Componente examinado: Ventas

Papeles de trabajo: PDP/PT2

Organigrama Funcional del Sistema de Ventas 2015-Farmasol EP



Manual de Funciones del Departamento de Ventas

Funciones y responsabilidades del personal de Sistema de Ventas

CARGO	PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	MISIÓN	NIVEL DE REPORTE
Representante de Farmacia	<ul style="list-style-type: none"> - Custodiar inventarios de medicamentos - Administrar de farmacia - Atención profesional al cliente - Coordinar turnos del personal - Coordinar el control interno de las tomas físicas de inventarios según procedimiento establecido 	Administrar, supervisar y controlar el personal a su cargo, la farmacia y los productos para la venta.	Gerencia, Coordinación Comercial, Talento Humano
Auxiliar Bioquímico de Farmacia	<ul style="list-style-type: none"> - Custodio de inventarios de medicamentos - Efectuar las aperturas y cierres de caja con su respectivo cuadro y de acuerdo al turno que corresponda - Efectuar la revisión de transferencias y 	Brindar la colaboración necesaria para lograr atender las necesidades de los usuarios	Representante de Farmacia/Coordinación Comercial

	<p>reportar de forma obligatoria al (la) Jefe de farmacia, los faltantes, sobrantes o cambios en transferencias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisar y archivar diariamente los comprobantes de venta que respaldan las ventas diarias, según las disposiciones emitidas 		
Auxiliar de Farmacia	<ul style="list-style-type: none"> - Custodiar los inventarios de medicamentos según las características específicas de cada uno - Priorizar y brindar la atención profesional a los usuarios que acuden con sus recetas a utilizar los servicios de FARMASOL E.P., además orientar a los pacientes sobre la información farmacológica conforme a sus requerimientos; - Emitir y entregar obligatoriamente los comprobantes de venta a los usuarios de los servicios de FARMASOL EP 	Realizar las ventas observando brindar una atención de calidad al cliente, y colaborar en el orden de los productos	Representante de Farmacia

	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar las aperturas y cierres de caja con su respectivo cuadro y de acuerdo al turno que corresponda - Reportar oportunamente las necesidades de caja de monedas, custodiar y mantener el fondo de caja de monedas según denominaciones asignadas para asegurar una adecuada atención a los usuarios - Registrar en formato preestablecido los datos de las ventas diarias de su correspondiente caja (nro. de caja y serie, monto de la venta, detallado en cheques y efectivo); 		
AUXILIAR DE AUTOCONSUMO	<p>7. Custodiar los inventarios de medicamentos según las características específicas de cada uno;</p> <p>8. Revisar en forma permanente las fechas de expiración de los productos de consumo y reportar a su jefe inmediato</p>	Realizar las ventas de autoconsumo observando brindar una atención de calidad al cliente, y colaborar en el orden de los productos	Representante de Farmacia

	<p>para devolución a bodega y su correspondiente descargo en sistema informático;</p> <p>9. Mantener en orden y abastecidas las perchas con los productos de acuerdo a fechas, reposición y exigencias de cada artículo;</p> <p>10. Efectuar las aperturas y cierres de caja con su respectivo cuadro y de acuerdo al turno que corresponda;</p> <p>11. Preparar las papeletas de depósito diariamente de acuerdo con las ventas realizadas y entregar al responsable para la entrega al blindado;</p> <p>12. Reportar oportunamente las necesidades de caja de monedas, custodiar y mantener el fondo de caja de monedas según denominaciones asignadas para asegurar una</p>		
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

	adecuada atención a los usuarios;		
TECNICO DE COMUNICACIÓN Y MERCADEO	<p>6. Asesorar a Gerencia respecto a políticas empresariales, relaciones y comunicación;</p> <p>7. Coordinar investigaciones de mercado respecto a: posicionamiento, competencia, necesidades y satisfacción del cliente;</p> <p>8. Relación adecuada con todos los medios de comunicación para lograr una publicidad beneficiosa para la empresa;</p> <p>9. Coordinar la aplicación del merchandising e imagen corporativa en los puntos de venta y franquicias;</p> <p>10. Planificación y ejecución anual publicitaria de acciones, campañas, BTL; de acuerdo al</p>	Gerencia, Administrativo	Realizar programas, convenios institucionales y promociones de los servicios de Farmasol EP

	evento o necesidad específica de FARMASOL EP;		
COORDINADOR AREA COMERCIAL	<ol style="list-style-type: none"> 7. Planificar, Supervisar y controlar la gestión de las farmacias, mercadeo, ventas y cobranzas. 8. Elaborar, promover, coordinar y ejecutar nuevas estrategias de expansión de FARMASOL EP 9. Supervisar los trámites con el área administrativa relacionados con la renovación de los permisos para el funcionamiento de la farmacia y licencias de manejo de psicotrópicos. 10. Presentar planes de mercadeo para promover los productos y servicios de Farmasol EP 11. Supervisar la ejecución del plan de publicidad e imagen corporativa de Farmasol EP; 12. Controlar el cumplimiento de políticas relacionadas con una comunicación efectiva 	Gerencia General	Administrar, supervisar y controlar la gestión de las farmacias

La vinculación del personal del área de Ventas o Comerciales con todo el personal:

Contabilidad: cierres de caja, ventas y notas de crédito

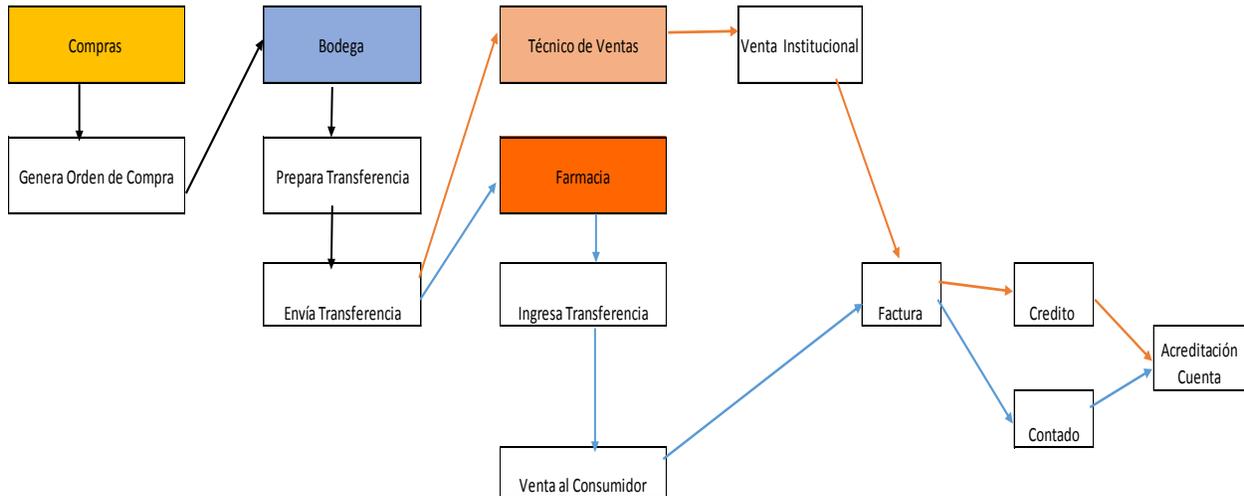
Recursos Humanos: cancelación de nóminas, contrataciones y programación de capacitaciones

Adquisiciones: Requerimientos para el desarrollo de las actividades en las farmacias y demás áreas de Ventas.

Sistemas: Manejo y soporte del aplicativo.

Procedimientos.-

Proceso de Ventas



Las transferencias de los productos se respaldan por medio de:

- **Factura de Compra:** Comprobante que formaliza y respalda la compra de productos necesario para el abastecimiento de los puntos.
- **Orden de Compra:** La cual se genera como resultado de un proceso de licitación por giro específico del negocio
- **Guía de entrega:** La genera el transportista por la transferencia de medicamentos para abastecer a cada uno de los puntos según la planificación de la Coordinación Logística y el Gestor de Inventario; cabe indicar que el abastecimiento de cada punto dependerá del nivel de venta, tipo de clientes y horarios de atención
- **Contrato o convenio:** Documento legal que formaliza la venta de productos a instituciones públicas.

Componente examinado: Ventas

Papeles de trabajo: **PDP/PT3**

Exámenes especiales ejecutados - Informes de Auditoría (Contraloría General del Estado)

NOMBRE DEL EXAMEN	23RECOMENDACIONES
1. Examen especial a la comercialización y control de medicinas, insumos	Al Gerente General: 1. Dispondrá a la Técnica de Control Interno, programe y ejecute los arqueos sorpresivos las

<p>médicos y otros productos existentes en la cadena de farmacias de la EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP por el periodo comprendido entre el 1 de julio de 2010 y el 31 de diciembre de 2011.</p> <p>Informe identificado con el código DR2-DPA-AE-0005-2013,</p>	<p>recaudaciones, procedimiento de control que deberá aplicarlo en todas las farmacias que forman parte de la red de FARMASOL EP y del cual dejará evidencia en las actas correspondientes.</p> <p>2. Normará el proceso de devolución de productos expirados, por caducar, en mal estado y por otros motivos, tomando en consideración los requerimientos normativos, regulatorios y los solicitados por los proveedores, el que deberá completar la secuencia de las actividades, los documentos a utilizarse y los responsables, desde la notificación hasta el registro del reintegro de los productos por parte del proveedor.</p> <p>Al Jefe de Bodega:</p> <p>3. Generará del sistema de control inventarios, el comprobante de egresos correspondiente cuando los proveedores retiren los productos devueltos por la empresa, por cualquier concepto, en el que deberá registrar la fecha, los datos completos de quienes retiran y las firmas de los que intervinieron en la entrega recepción, documento que los imprimirá por triplicado, proporcionando una copia al proveedor, otra al Contador y la última a su archivo físico.</p> <p>Al Gerente General:</p> <p>4. Conformará la Comisión de Compras, a la cual dará a conocer sus funciones y responsabilidades por escrito.</p> <p>5. Dispondrá que en los expedientes de los procesos de adquisiciones, se archiven las ofertas remitidas por los proveedores, documentos en los cuales se dejará constancia del día y fecha de sus recepción y a las cuales se anexará el cuadro comparativo de oferta, que evidencia adjudicación por parte de la Comisión de Compra a la mejor opción a los intereses de la</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>empresa</p> <p>A la Comisión de Compras</p> <p>6. Intervendrá en los procesos de adquisición en función de las atribuciones y responsabilidades asignadas por la Gerencia, de su participación, dejará constancia en las actas respectivas</p> <p>Al Gerente General:</p> <p>7. Establecerá mecanismos de cobranza para la recuperación oportuna de los recursos por créditos otorgados a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales, con la finalidad de evitar la suspensión en la provisión de medicamentos e insumos médicos a los puntos de venta que estos mantienen en cumplimiento de un fin social.</p> <p>Al Gerente General:</p> <p>8. Dispondrá a la Contadora, que conjuntamente con personal responsable de Bodega y de Sistemas, efectúe una revisión y depuración de los ítems del inventario para la venta, con el propósito de corregir errores ocurridos en la cambio y creación de datos del sistema anterior al nuevo.</p> <p>9. Dispondrá se elabore la planificación de los levantamientos físicos de los inventarios, considerando, entre otros aspectos los relativos a las fechas de corte, procedimientos de conteo, responsables, identificación de los bienes contados, registros, seguimiento de diferencias, etc. Planificación que deberá ser aprobada previa la ejecución del proceso.</p> <p>Al Contador y Jefe de Sistemas:</p> <p>10. Revisarán la fórmula establecida en el sistema NAF para el cálculo de stocks máximos y mínimos, y efectuarán el seguimiento necesario para comprobar su adecuada construcción , de existir novedades, propondrán los cambios</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>pertinentes.</p> <p>Al personal de Compras</p> <p>11. Basarán sus decisiones de compras tomando la información de los niveles de stocks proporcionados por el Sistema, dejando evidencia en cada compra de esta información.</p>
<p>2. Examen especial a: los ingresos operacionales, costos, e inventario de farmacia, de la EMPRESA PÚBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2012 y el 31 de diciembre de 2014.</p> <p>Informe identificado con el código DR2-DPA-AE-0064-2015</p>	<p>A la Gerente General</p> <p>1. Dispondrá a la Coordinadora Administrativa Financiera y Coordinadora Comercial, se prepare un estudio técnico considerando los costos de venta, operativos y expansión del servicio de la empresa, en concordancia con la función social de FARMASOL EP, para la fijación de precios de venta.</p> <p>2. En base a estos estudios, formulará el proyecto de política de fijación de precios, que lo presentará al Directorio para su conocimiento, revisión y aprobación; la misma que deberá ser evaluada, y de ser necesaria ajustada periódicamente.</p> <p>A la Gerente General:</p> <p>11. Dispondrá a los miembros del Comité de Inventarios, el análisis del procedimiento "Cruces de Inventarios", autorizado a partir del 31 de diciembre del 2014, a fin de que las directrices establecidas para la compensación de las diferencias en más y en menos establecidas en las tomas físicas, estén formuladas en base a la existencia de cuadros detallados de los productos con diferencias, y con el criterio técnico en la materia, que sustente la procedencia de estas compensaciones.</p> <p>A la Técnica de Control Interno:</p> <p>12. Al finalizar las constataciones físicas, elaborará un acta en la que se detallen las diferencias que se obtengan durante este proceso; información que servirá para el análisis e investigación de las causas de estas variaciones.</p>

	<p>13. Para proponer la compensación de diferencias en más y en menos, detectadas en las constataciones físicas, necesariamente contará con el cuadro detallado de productos en el que se evidencie la factibilidad de dichos cruces; documento que será puesto en conocimiento de la Gerencia, para su revisión y aprobación, previo a su aplicación.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Componente examinado: Ventas

Papeles de trabajo: **PDP/PT4**

Presupuestos.-

El presupuesto aprobado de FARMASOL para el ejercicio fiscal 2015 para iniciar con las actividades de comercialización de medicamentos fue de \$ 18.065.450,69, el cual con las reformas realizadas fue de \$ 17.8895.428,35 el mismo ha sido ejecutado en un 94.62%, detallo a continuación su estructura:

Tipo de Gasto	Asignación Inicial	Codificado	Total Devengado	% de Ejecución	Responsable
Corriente	375.465,45	380.465,45	342.372,71	89,99%	Coordinador Administrativo Financiero
De Producción	15.752.272,31	15.772.272,31	15.689.789,1	99,48%	Coordinador Administrativo Financiero
De Inversión	1.114.428,32	808.761,08	10.529,54	1,30%	Coordinador Administrativo Financiero
De Capital	85.000,00	105.000,00	79.491,52	75,71%	Coordinador Administrativo Financiero
Aplicación del financiamiento	738.284,60	828.929,50	810.644,90	97,79%	Coordinador Administrativo Financiero
TOTAL PRESUPUESTO GASTOS	18.065.450,6	17.895.428,35	16.932.827,82	94,62%	Coordinador Administrativo Financiero

El Área Comercial del Sistema de Ventas según lo que indican, controlan y utilizan la siguiente partida:

6.3.02.07, Difusión, Información y Publicidad

Asignación Inicial	Codificado	Total Devengado	% de Ejecución	Responsable
60.000,00	82.400,00	78.979,42	95,85%	Coordinador Comercial

Componente examinado: Ventas

Papeles de trabajo: **PDP/PT5**

Contratos y Convenios.-

Contratos con Entidades Públicas

Contratista	Objeto	Fecha	Monto
Acción Social Municipal	CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE PROVISIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, ARTÍCULOS DE HIGIENE, SUPLEMENTOS NUTRICIONALES E INSUMOS MÉDICOS PARA LA POBLACIÓN BENEFICIARIA DEL PROGRAMA DE ASISTENCIA SOCIAL Y HUMANITARIA DENOMINADO "COLECTA SOLIDARIA"	10 de febrero del 2015	\$8.928,57
Gobierno Autónomo Descentralizado - Municipal de Girón	Adquisición De Medicamentos e Insumos Para La Farmacia Municipal De Girón	20 de julio del 2016	\$14.027,83

Componente examinado: Ventas

Papeles de trabajo: **PDP/PT6**

Determinación de precios.-

Farmasol EP, determina los precios estableciendo los siguientes márgenes de ganancia, sin estudios técnicos que sirvan de respaldo para agregar a los costos de los productos; sino, según los Técnicos de compras señalan que dichos márgenes han sido establecidos en el proyecto del cual nació Farmasol EP, lo cual ha sido causal de Observaciones por parte de la Contraloría General del Estado. Durante los años 2012, 2013 y 2014 los precios de venta de la empresa se plantearon considerando únicamente el costo promedio de los productos adquiridos, más un porcentaje del mismo, un mecanismo utilizado desde la creación de Farmasol EP cuando pertenecía a Acción Social Municipal.

Margen	Producto
13%	Medicamentos
15%	Productos e Insumos de Consumo
6%	Medicamentos (línea especial)
10%	Leches

Dichos márgenes se agregan a los costos de los productos.

Las diferencias entre los márgenes en el caso de producto e insumos de consumo, en comparación de los medicamentos es por la naturaleza de Farmasol EP, cuya principal fuente de ingresos es la venta de medicamentos, por lo que es mayor el margen de ganancia en los productos e insumos de consumo. Es decir, a mayor rotación de medicamentos, menor es el margen, que se compensa con el volumen mayoritario de venta.

Componente examinado: Ventas

Papeles de trabajo: **PDP/PT7**

Plan de Publicidad del año 2015.

Los recursos distribuidos para la publicidad han sido utilizados en un 130% según la propuesta inicial, se detalla el plan propuesto por el Técnico de Mercadeo y Comunicación aprobado por Gerencia General para el año 2015.



PLAN DE PUBLICIDAD Y PRESUPUESTO ANUAL 2015 MERCADEO Y PUBLICIDAD

Productos Promocionales		Valor
1.	Asesoría y creación de nueva imagen corporativa por 12 meses	20,400.00
2.	Campaña de Fortalecimiento de la marca	
	Creación del Concepto(1 campañas)	2,000.00
	Producción de Campañas	
	Plegables	2,000.00
	cantidad :100.000	
	Banners	1,200.00
	cantidad: (15 de c/modelo)	
	Caballetes	1,400.00
	cantidad : 9 (3 de c/modelo)	
	Publicidad para bus (alquiler de 3 meses)	7,000.00
	Cantidad: 3	
	Artes de prensa (por 3 mese)	3,500.00
	Tiraje	
	Souvenirs (manilla, Globos, Esferos)	2,400.00
	Creación de cuña publicitaria	300.00
	Pautaje radio 4 radios	10,000.00
3.	Afiches para campañas de salud gratuitas	800.00
	Volantes para campañas de salud gratuitas	2,000.00
4.	Publicidad Agenda Fiestas de Cuenca y eventos varios	5,000.00
5.	Stand Ferias	2,000.00
	Total	60,000.00

Componente examinado: Ventas

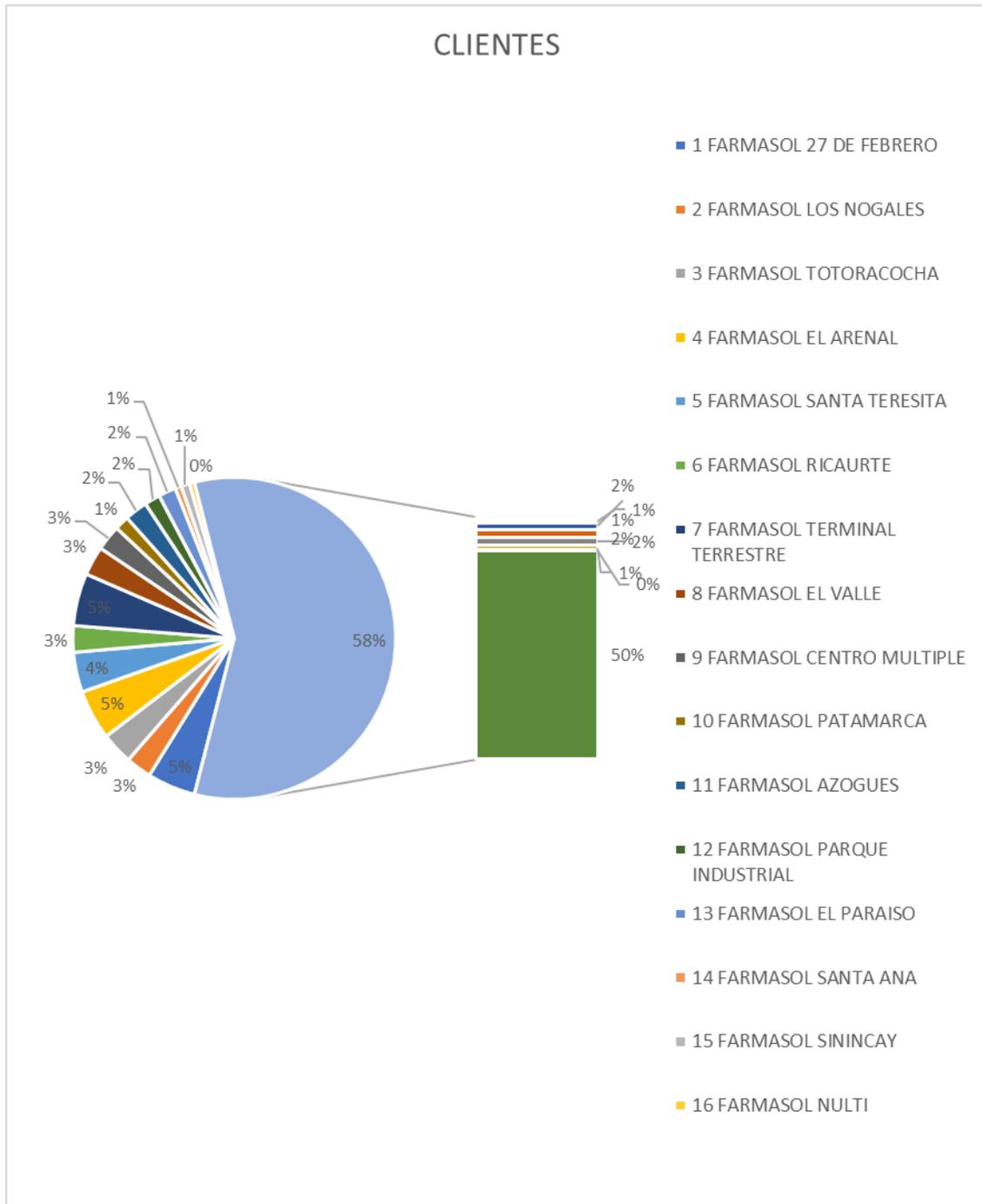
Papeles de trabajo: **PDP/PT8**

Base de datos de clientes de la empresa. -

N°	NOMBRE	CLIENTES	PARTICIPACIÓN
1	FARMASOL 27 DE FEBRERO	150174	9.71%
2	FARMASOL LOS NOGALES	79479	5.14%
3	FARMASOL TOTORACOCHA	98958	6.40%
4	FARMASOL EL ARENAL	154851	10.01%
5	FARMASOL SANTA TERESITA	124004	8.02%
6	FARMASOL RICAURTE	82118	5.31%
7	FARMASOL TERMINAL TERRESTRE	162942	10.53%
8	FARMASOL EL VALLE	90550	5.85%
9	FARMASOL CENTRO MULTIPLE	78521	5.08%
10	FARMASOL PATAMARCA	44784	2.89%
11	FARMASOL AZOGUES	70767	4.57%
12	FARMASOL PARQUE INDUSTRIAL	48721	3.15%
13	FARMASOL EL PARAISO	54035	3.49%
14	FARMASOL SANTA ANA	19356	1.25%
15	FARMASOL SININCAY	26460	1.71%
16	FARMASOL NULTI	15392	0.99%
17	FARMASOL CUMBE	23148	1.50%
18	FARMASOL TURI	17650	1.14%
19	FARMASOL BA?OS	51160	3.31%
20	FARMASOL 12 DE ABRIL	58146	3.76%
21	FARMASOL EUCALIPTOS	60967	3.94%
22	FARMASOL RACAR	31849	2.06%
23	FARMASOL MONAY	2955	0.19%
	TOTAL CLIENTES	1546987	

Farmasol Terminal Terrestre hasta el 31 de diciembre del 2015 tuvo el mayor porcentaje de demanda de clientes en un 10, 53% y en un 10, 01% Farmasol el Arenal.

Participación de clientes de Farmasol EP



Componente examinado: Ventas

Papeles de trabajo: **PDP/PT9**

Estudios de competencia y Evaluaciones de mercado

Según la información proporcionada a nuestro equipo de trabajo, con el nombre de Estudio de mercado de precios del sector farmacéutico a noviembre del 2015 se destacan puntos importantes, tales como:

En el cantón Cuenca se han identificado 332 farmacias, de las cuales 106 son independientes, el restante son franquicias o cadenas de farmacias locales

Principales competidores de FARMASOL EP en el mercado farmacéutico:

- Corpdesfa: Corporación de desarrollo Social para la niñez y la familia, cuya estricta finalidad es social y sin fines de lucro, como respuesta a una necesidad imperativa en la ciudad de Cuenca; tiene los siguientes objetivos:
 - Brindar servicios de salud de medicina general y odontológica.
 - Posibilitar el acceso de medicamentos a la población a costos al alcance de todos
 - Propone, ejecuta y apoya actividades y proyectos sociales relacionados con niñez, adolescencia y familia
- Cruz azul: Es la cadena de farmacias más grande del país, cuyo objetivo es motivar a las diferentes franquicias a competir en un mercado cambiante, a través de la innovación de productos y servicios, la excelencia en la atención al cliente fue uno de los pilares fundamentales para que esta empresa sobresalga ante los competidores; ganadores del premio “Pioneros en la Franquicia” otorgado por la Presidencia de la República.
- Sana Sana: Es la cadena de farmacias de más rápido crecimiento del país, presente en las 24 provincias del país, contribuye al bienestar y la salud de cientos de comunidades y barrios. Cuenta con más de 500 farmacias a nivel nacional
- Farmacias comunitarias: Grupo DIFARE, con el fin de impulsar el crecimiento de micro empresarios farmacéuticos, crea respectivamente, Farmacias Cruz Azul y Farmacias Comunitarias, ambas cuentan con más de 950 locales en 145 poblaciones del país.
- Farmacias populares.

Nivel de competencia y posición dentro del mercado

Oferta:

Se ha evidenciado la existencia de productos de FARAMASOL EP que están más altos que el promedio del mercado que se encuentre entre un 9 hasta un 23% sobre el costo de factura del proveedor y se sitúan entre un 35% a un 100% de venta sobre el costo de compra al proveedor, lo que distorsiona la percepción de precios por parte del consumidor e infiere que la cadena FARAMASOL es más cara.

Faramasol EP utiliza aproximadamente un 40% de capacidad productiva. En el último trimestre (sept., oct., y nov. 2015) se aprecia una ligera reactivación en las ventas, consecuentemente se emplea algo más de la disponibilidad de planta.

Demanda:

La demanda de productos farmacéuticos en Cuenca esta diferenciada por intereses y preferencias, de acuerdo al segmento que pertenecen.

Cadenas de farmacias tales como FYBECA y PHARMACYS atienden segmentos de mayores ingresos que hoy tienen una posición de dominio del mercado farmacéutico, llegando incluso a condicionar sus compras a laboratorios e importadoras.

Se concluye que la empresa no tiene una optimización en la penetración en el mercado a efectos de que las ventas tengan una tendencia de crecimiento más fuerte que la observada a noviembre del 2015

La fijación de precios tiene falencias que deben ser solucionadas.

Componente examinado: Ventas

Papeles de trabajo: PDP/PT10

Módulos del Sistema de ventas

El sistema informático es una aplicativo NAF, de un Proveedor Único YOVERI de la ciudad de Guayaquil, con el cual se ha suscrito contratos de régimen especial, herramienta que según informan ha causado molestias a la empresa y a la ciudadanía, porque en múltiples ocasiones no hay tenido red, demoras en la cotización y facturación, por lo que el personal de farmacias se han visto obligados a realizar facturación de manera física, retardando y disminuyendo las ventas, según informa Gerencia.

El mantenimiento y soporte del aplicativo se retrasa porque la empresa YOVERI no cuenta con personal en la ciudad de Cuenca que garantice la atención inmediata, según él área de Sistemas se da soporte a través de internet y vía telefónica, pero lamentablemente no son inmediatos, requieren 48 horas, mientras tanto genera pérdidas para la empresa.

La dependencia relevante al sistema informático es el del área de farmacia en al 80%, a través del cual se realicen ventas, devoluciones, control de inventarios, control de transferencias y consultas de stocks de productos según el punto de venta.

El área de ventas utiliza los siguientes módulos:

Cargo	Módulos	Descripción de funciones
Técnico de Ventas y Cobranzas	1. Punto de Venta Oficina Central 2. Inventarios 3. Cuentas por cobrar 4. Anexos del SRI	1. Facturación Institucional y elaboración de proformas 2. Consultas de transferencias y

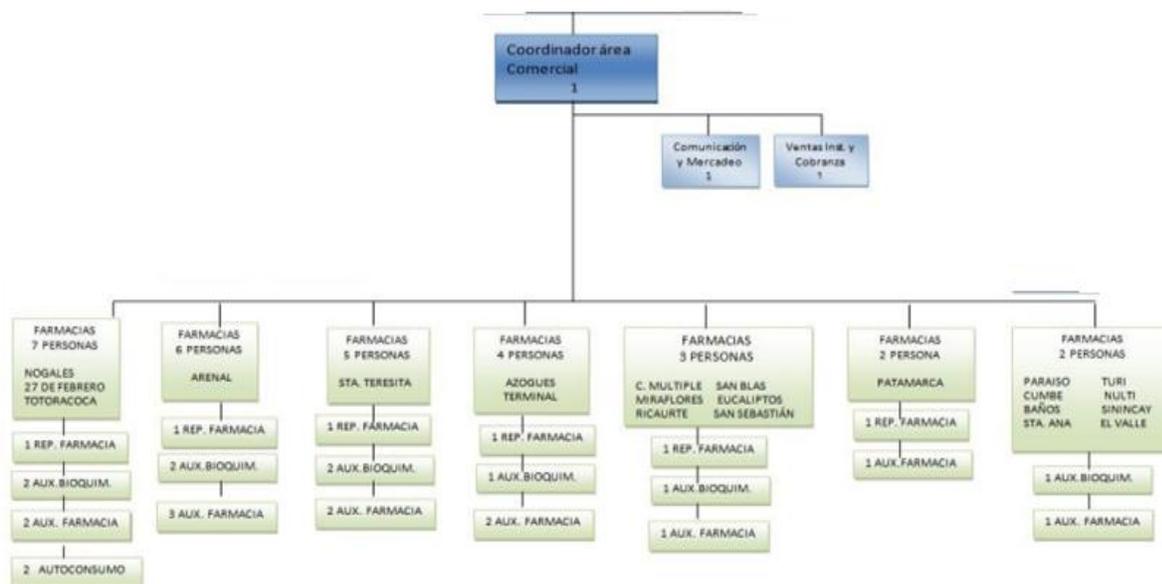
		kardex de los productos o stocks 3. Activación de créditos 4. Descarga de facturas electrónicas
Técnico de Mercadeo y Comunicación	1. Punto de Venta Tienda 2. Punto de Venta Oficina Central 3. Inventarios	1. Creación de clientes para otorgar tarjetas de descuentos por tercera edad 2. Creación y consultas de promociones 3. Consultas de stocks para la creación de promociones
Representante de Farmacia, Auxiliar de Farmacia, Auxiliar Bioquímico y Auxiliar de Autoconsumo	1. Punto de Venta Tienda 2. Inventarios	1. Facturación y Notas de Créditos clientes 2. Consultas de transferencias y stocks de productos en las farmacias y bodega
Coordinador Comercial	1. Cuentas por Cobrar	1. Consultas de créditos

Planificación Específica

Componente examinado: Ventas

Papeles de trabajo: **PE/PT1**

Organigrama Funcional del Sistema de Ventas 2015-Farmasol EP



El sistema de ventas, conformado como organigrama funcional, cuya orientación es vertical, se encabeza por el Coordinador del área comercial, a quien reportan Comunicación y Mercadeo, Ventas internas y Cobranzas y los diferentes puntos de Farmacias. Para el año 2015, Farmasol EP cuenta con 7 puntos de venta en los cantones Cuenca y Azogues.

El sistema de ventas cuenta con los siguientes cargos:

- Coordinador de área Comercial
- Representante de Farmacia
- Auxiliar Bioquímico de Farmacia
- Auxiliar de farmacia
- Auxiliar de autoconsumo
- Técnico de comunicación y mercadeo
- En el área de Ventas se conforma por 6 cargos, cuyos perfiles son los siguientes:
-

Cargo	Perfil Requerido	Perfil Actual
Representante de Farmacia	Doctor(a) en Bioquímica y	Doctor(a) en Bioquímica y

	Farmacia, Bioquímico(a) Farmacéutico(a)	Farmacia, Bioquímico(a) Farmacéutico(a)
Auxiliar Bioquímico de Farmacia	Doctor(a) en Bioquímica y Farmacia, Bioquímico(a) Farmacéutico(a)	Doctor(a) en Bioquímica y Farmacia, Bioquímico(a) Farmacéutico(a)
Auxiliar de Farmacia	Bachiller en químico biólogo o afines	Solo el 50% del personal
Auxiliar de Autoconsumo	Bachiller en químico biólogo o afines	Solo el 50% del personal
Técnico de Comunicación y Mercadeo	Universitario/Profesional en Mercadeo, Ing. Comercial	Bachiller
Coordinador Comercial		

Fuente (Manual de Funciones)

- Las Auxiliares de Farmacia y Auxiliares de Autoconsumo, en un 20% tienen un perfil de bachillerato en otras ramas no afines a biólogo, así también la Técnico de Comunicación y Mercadeo quien no tiene un título profesional, según se requiere en el Manual de funciones.

Componente examinado: Ventas

Papeles de trabajo: PE/PT2

Funciones y responsabilidades del personal de Sistema de Ventas

CARGO	PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
Representante de Farmacia	<ul style="list-style-type: none"> - Custodiar inventarios de medicamentos - Administrar de farmacia - Atención profesional al cliente - Coordinar turnos del personal - Coordinar el control interno de las tomas físicas de inventarios según procedimiento establecido
Auxiliar Bioquímico de Farmacia	<ul style="list-style-type: none"> - Custodio de inventarios de medicamentos - Efectuar las aperturas y cierres de caja con su respectivo cuadro y de acuerdo al turno que corresponda - Efectuar la revisión de transferencias y reportar de forma obligatoria al (la) Jefe de farmacia, los faltantes, sobrantes o cambios en transferencias

	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y archivar diariamente los comprobantes de venta que respaldan las ventas diarias, según las disposiciones emitidas
Auxiliar de Farmacia	<ul style="list-style-type: none"> - Custodiar los inventarios de medicamentos según las características específicas de cada uno - Priorizar y brindar la atención profesional a los usuarios que acuden con sus recetas a utilizar los servicios de FARMASOL E.P., además orientar a los pacientes sobre la información farmacológica conforme a sus requerimientos; - Emitir y entregar obligatoriamente los comprobantes de venta a los usuarios de los servicios de FARMASOL EP - Efectuar las aperturas y cierres de caja con su respectivo cuadro y de acuerdo al turno que corresponda - Reportar oportunamente las necesidades de caja de monedas, custodiar y mantener el fondo de caja de monedas según denominaciones asignadas para asegurar una adecuada atención a los usuarios - Registrar en formato preestablecido los datos de las ventas diarias de su correspondiente caja (nro. de caja y serie, monto de la venta, detallado en cheques y efectivo);
Auxiliar de autoconsumo	<ol style="list-style-type: none"> 13. Custodiar los inventarios de medicamentos según las características específicas de cada uno; 14. Revisar en forma permanente las fechas de expiración de los productos de consumo y reportar a su jefe inmediato para devolución a bodega y su correspondiente descargo en sistema informático; 15. Mantener en orden y abastecidas las perchas con los productos de acuerdo a fechas, reposición y exigencias de cada artículo; 16. Efectuar las aperturas y cierres de caja con su respectivo cuadro y de acuerdo al turno que corresponda; 17. Preparar las papeletas de depósito diariamente de acuerdo con las ventas realizadas y entregar al

	<p>responsable para la entrega al blindado;</p> <p>18. Reportar oportunamente las necesidades de caja de monedas, custodiar y mantener el fondo de caja de monedas según denominaciones asignadas para asegurar una adecuada atención a los usuarios;</p>
<p>Técnico de comunicación y mercadeo</p>	<p>14. Asesorar a Gerencia respecto a políticas empresariales, relaciones y comunicación.</p> <p>15. Coordinar investigaciones de mercado respecto a: posicionamiento, competencia, necesidades y satisfacción del cliente;</p> <p>16. Relación adecuada con todos los medios de comunicación para lograr una publicidad beneficiosa para la empresa;</p> <p>17. Coordinar la aplicación del merchandising e imagen corporativa en los puntos de venta y franquicias;</p> <p>18. Planificación y ejecución anual publicitaria de acciones, campañas, BTL; de acuerdo al evento o necesidad específica de FARMASOL EP;</p>
<p>Coordinador Área comercial</p>	<p>13. Planificar, Supervisar y controlar la gestión de las farmacias, mercadeo, ventas y cobranzas.</p> <p>14. Elaborar, promover, coordinar y ejecutar nuevas estrategias de expansión de FARMASOL EP</p> <p>15. Supervisar los trámites con el área administrativa relacionados con la renovación de los permisos para el funcionamiento de la farmacia y licencias de manejo de psicotrópicos.</p> <p>16. Presentar planes de mercadeo para promover los productos y servicios de Farmasol EP</p> <p>17. Supervisar la ejecución del plan de publicidad e imagen corporativa de Farmasol EP;</p> <p>18. Controlar el cumplimiento de políticas relacionadas con una comunicación efectiva</p>

La relación interdepartamental del sistema de Ventas, es con todo el personal de la empresa.

Contabilidad se relaciona mediante actividades tales como manejo de facturación, de notas de créditos, cierres de caja, inventarios.

Adquisiciones se encarga de atender requerimientos de farmacias y demás áreas de Ventas, el abastecimiento adecuado y oportuno para un correcto funcionamiento de las actividades diferentes al giro específico de la empresa

Compras, responsable de la adquisición a través de licitaciones, con el objeto del giro específico para mantener abastecido el inventario de la farmacia, así como transferencias, control de precios y descuentos

Recursos Humanos maneja contrataciones, cancelación de nóminas y las respectivas programaciones de capacitaciones, elaboración de horarios y selección de personal que cubrirá los diferentes puntos de farmacia con los que cuenta la empresa.

Sistemas, quienes son los responsables del manejo y soporte aplicativo.

Farmasol EP muestra un POA 2015, en el cual se definen indicadores para los 5 proyectos establecidos, tales como:

Sin embargo, de acuerdo a la carencia de documentación, archivos solicitados y según la información proporcionada por parte del Coordinador Comercial, dentro del sistema de ventas de Farmasol EP como tal, durante el año 2015 no se llevó a cabo la evaluación de indicadores de gestión necesarios para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, en alineación con el Plan Operativo Anual de dicho periodo.

COMPONENTE EXAMINADO: Ventas

Papeles de Trabajo: **PDP/PT3**

De acuerdo a la información pública de la Contraloría General del Estado, se determina la realización de dos exámenes especiales, los cuales se relacionan con el Sistema de Ventas, motivo de este examen:

Exámenes especiales realizados a Farmasol EP

NOMBRE DEL EXAMEN
2. Examen especial a la comercialización y control de medicinas, insumos médicos y otros productos existentes en la cadena de farmacias de la EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP por el periodo comprendido entre el 1 de julio de 2010 y el 31 de diciembre de 2011.

Informe identificado con el código DR2-DPA-AE-0005-2013,

3. Examen especial a: los ingresos operacionales, costos, e inventario de farmacia, de la EMPRESA PÚBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2012 y el 31 de diciembre de 2014.

Informe identificado con el código DR2-DPA-AE-0064-2015

Recuperado de www.contraloria.gob.ec

De acuerdo al Examen especial número 2, expresa que: las 11 recomendaciones determinadas en el primer examen, con verificación conforme y documentación analizada, fueron aplicadas en su totalidad.

Las principales recomendaciones relacionadas y de interés con el sistema de ventas, especificadas en el último examen especial a los ingresos operacionales, costos, e inventario de farmacia, de la EMPRESA PÚBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2012 y el 31 de diciembre de 2014 son:

A la Gerente General

3. Dispondrá a la Coordinadora Administrativa Financiera y Coordinadora Comercial, se prepare un estudio técnico considerando los costos de venta, operativos y expansión del servicio de la empresa, en concordancia con la función social de FARMASOL EP, para la fijación de precios de venta.
4. En base a estos estudios, formulará el proyecto de política de fijación de precios, que lo presentará al Directorio para su conocimiento, revisión y aprobación; la misma que deberá ser evaluada, y de ser necesaria ajustada periódicamente.
19. Dispondrá a los miembros del Comité de Inventarios, el análisis del procedimiento "Cruces de Inventarios", autorizado a partir del 31 de diciembre del 2014, a fin de que las directrices establecidas para la compensación de las diferencias en más y en menos establecidas en las tomas físicas, estén formuladas en base a la existencia de cuadros detallados de los productos con diferencias, y con el criterio técnico en la materia, que sustente la procedencia de estas compensaciones.

A la Técnica de Control Interno:

20. Al finalizar las constataciones físicas, elaborará un acta en la que se detallen las diferencias que se obtengan durante este proceso; información que servirá para el análisis e investigación de las causas de estas variaciones.
21. Para proponer la compensación de diferencias en más y en menos, detectadas en las constataciones físicas, necesariamente contará con el cuadro detallado de productos en el

que se evidencie la factibilidad de dichos cruces; documento que será puesto en conocimiento de la Gerencia, para su revisión y aprobación, previo a su aplicación.

Farmasol EP no dispone de informes o posteriores exámenes aplicados que puedan facilitar información sobre el cumplimiento de las recomendaciones sugeridas en el último examen especial disponible. Según entrevista con el Coordinador Comercial, menciona que a partir del año 2015 si se han acatado y cumplido las sugerencias 6, 7 y 8 anteriormente mencionadas, por otro lado, los puntos 1 y 2, se conocer que se llevó a cabo una Consultoría con el objeto (Estudio de mercado de precios de los productos que comercializa Farmasol EP), con un costo de \$16500, que finalizó el 22 de diciembre del 2015, la cual se ha llevado a cabo, sin embargo, no se ha aplicado conforme a las recomendaciones del Consultor.

COMPONENTE EXAMINADO: Ventas

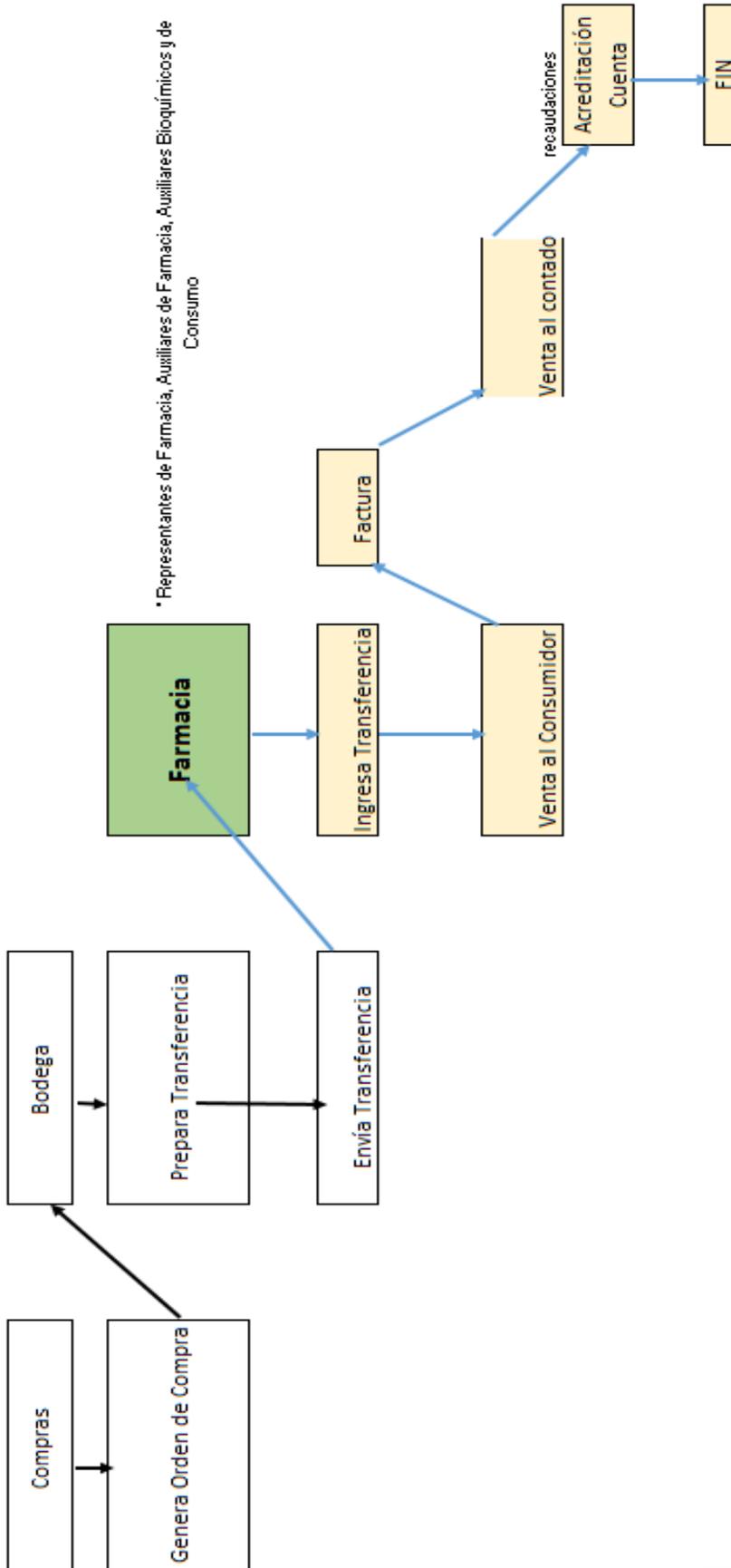
Papeles de Trabajo: **PDP/PT4**

Los procesos que se desarrollan en el Sistema de Ventas son los siguientes:

1. Farmacia
2. Ventas Institucionales

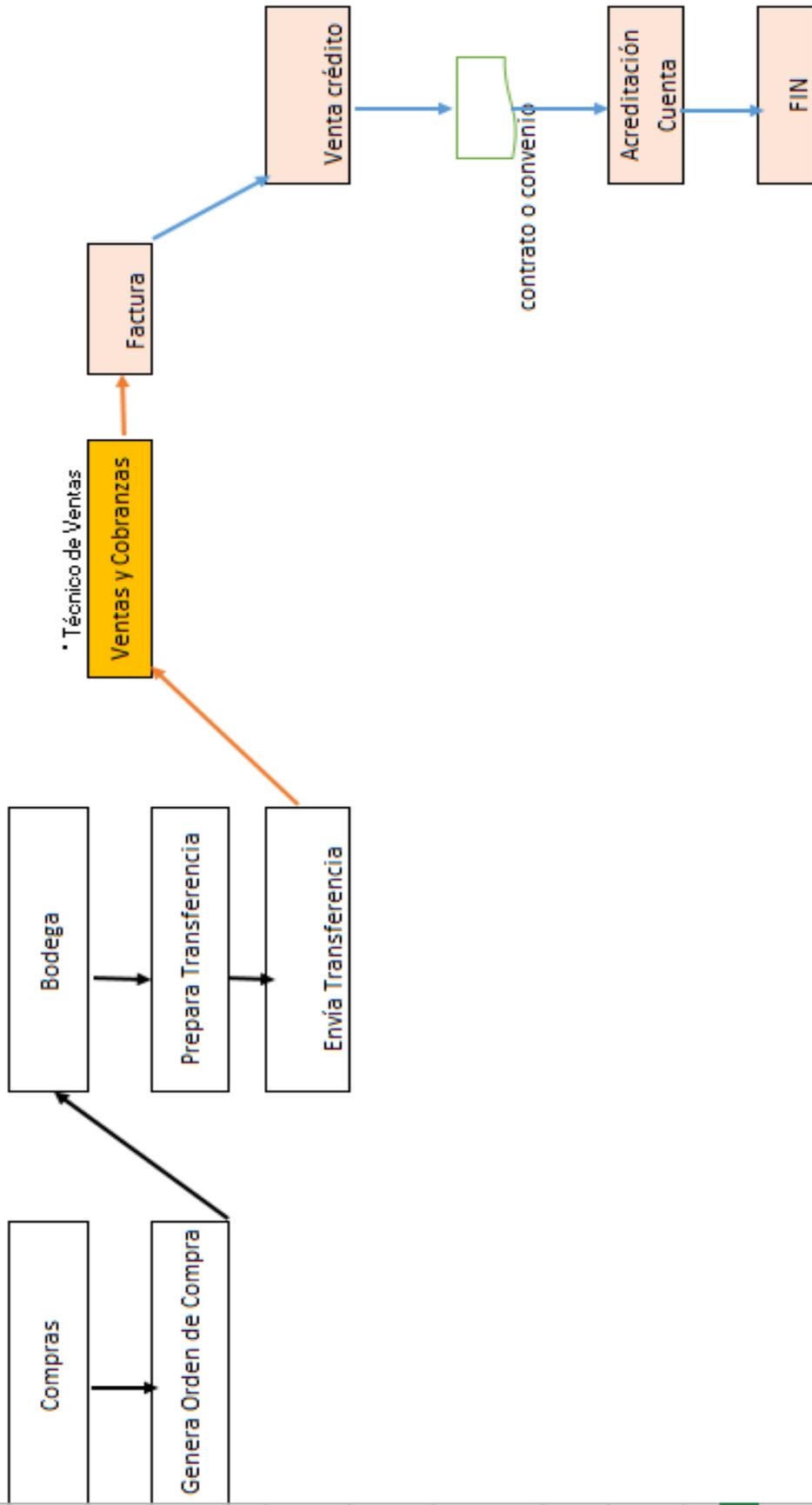


Proceso de Ventas Farmacias



En este proceso de farmacias se inicia con el apoyo de otras áreas como Compras y Bodega y Contabilidad

Proceso de Ventas Institucionales



En este proceso de ventas institucionales se inicia con el apoyo de otras áreas como Compras, Bodega y Contabilidad

Informes del sistema de Ventas

Durante el periodo examinado, Farmasol EP no posee archivos referentes a informes emitidos por parte del sistema de Ventas, reportes que ayuden a la toma de decisiones gerenciales. El Coordinador Comercial argumenta que desconoce dicha carencia debido a que su cargo lo ejerce a partir del año 2016.

COMPONENTE EXAMINADO: Ventas

Papeles de Trabajo: **PDP/PT5**

EMPRESA PÚBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Del 27 de septiembre al xxx del 2016

|

N.-	PREGUNTAS	ESTA PRESE NTE S/N	ESTA EN FUNCI ONAM IENTO S/N	CONCLUSIONES
	AMBIENTE DE CONTROL			
1	La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos			
1.1	¿Dentro de la organización se define un Código de ética?	Si	SI	
1.2	¿La empresa identifica claramente las actividades en el Manual de funciones?	Si	Si	
1.3	¿Los empleados cumplen con responsabilidad las actividades asignadas?	SI	SI	
1.4	¿La empresa promueve la observancia del Código de ética?	No	No	Se entrega al momento de ingresar a laborar a la empresa y no se controla su observancia
1.5	¿Se mantiene una comunicación directa con el personal?	Si	SI	
1.6	¿La empresa efectúa actividades que promuevan al mejoramiento del clima laboral e integración de sus colaboradores?	No	No	Según Talento Humano
1.7	¿La empresa identifica y corrige oportunamente las desviaciones con respecto al Código de ética esperado por la organización?	No	No	No ha sido analizado posterior a la creación
2	El Directorio demuestra independencia de la gerencia y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno			

2.1	¿Se llevan a cabo reuniones periódicas del Directorio según la Ordenanza?	No	No	Se han llevado en el año 6 reuniones con el Directorio en contraste a las 12 s/Ordenanza
2.2	¿El Directorio supervisa las actividades según lo establecido en la Ordenanza?	Si	Si	
2.4	¿El directorio identifica y acepta sus responsabilidades de supervisión de acuerdo a lo establecido en la ordenanza?	Si	Si	
2.5	¿Dentro del Directorio se definen y evalúan periódicamente las habilidades y experiencias de Gerencia?	Si	Si	
2.5	¿El Directorio conjuntamente con sus miembros demuestran independencia de la Administración?	Si	Si	
3	La Gerencia establece, con la supervisión del Directorio, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.			
3.1	¿El Directorio y Gerencia toman en consideración los medios que se utilizan en la consecución de objetivos?	Si	Si	
3.2	¿Dentro de la organización se diseñan y evalúan líneas de reporte para cada estructura de la misma?	No	No	
3.3	¿La Gerencia y el Directorio plantean responsabilidades y procesos, así mismo delegan autoridad para asignar responsabilidades y segregación	Si	Si	

	de funciones a los diferentes niveles de la organización?:			
	- Directorio	Si	Si	
	- Gerencia	Si	Si	
	- Personal	Si	Si	
	- Proveedores externos	Si	Si	
4	La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización			
4.1	¿La empresa tiene definido políticas y procedimientos para el proceso de selección y reclusión de personal?	Si	Si	
4.2	¿Dichos procedimientos y políticas de selección y reclusión de personal se alinean al objetivo de la empresa?	Si	Si	
4.3	¿La empresa realiza inducción al personal que se incorpora a la misma?	No	No	Se entrega el manual de procedimientos y se inicia con las actividades.
4.4	¿La empresa provee de entrenamiento adecuado al personal de la misma, alineado a los objetivos?	Si	Si	
4.5	¿La empresa ejecuta periódicamente evaluaciones de competencia y desempeño a su personal?	No	No	No existen registros
4.6	¿La empresa aplica medidas correctivas a los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño del personal?	No	No	No existen registros

4.7	¿El Directorio define planes de contingencia para las asignaciones de responsabilidades importantes en el control interno?	No	No	No existen registros
4.8	¿La empresa realiza actividades que desarrollen la integración del personal y beneficie al clima laboral?	No	No	No existen registros
4.9	¿En el proceso de selección y retención de personal, la empresa cumple con las disposiciones legales pertinentes?	Si	Si	
5	La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos			
5.1	¿El Directorio y la Gerencia establecen medidas de rendimiento e incentivos, determinando las dimensiones de desempeño y conducta deseada?	No	No	Las remuneraciones son fijas no existen incentivos o remuneración variable
5.2	¿Las disposiciones normativas y técnicas a cerca del desempeño y responsabilidades asignadas, se encuentran actualizadas?	Si	Si	
5.3	¿Las disposiciones normativas y técnicas acerca del desempeño y responsabilidades son correctamente difundidas entre el personal?	No	No	Únicamente se entrega al momento de incorporación del personal
5.4	¿El Directorio exige el cumplimiento de rendición de cuentas a la Gerencia de acuerdo a sus responsabilidades?	Si	Si	
5.6	¿El Directorio y Gerencia asignan adecuadamente responsabilidades en base a una evaluación de	No	No	No se existe un debido reclutamiento, inducción y evaluación del personal

	competencias para determinar el perfil idóneo?			
5.7	¿El Directorio y la Gerencia alinean los incentivos de acuerdo al cumplimiento de las responsabilidades de control interno para la consecución de objetivos?	No	No	No existen incentivos
5.8	¿Dichos incentivos son entregados efectiva y oportunamente a los merecedores?	No	No	No existen incentivos
	CT (CALIFICACION TOTAL)	21 SI	21 SI	
	PT (PONDERACION TOTAL)	36	36	
	NIVEL DE CONFIANZA NC=CT/PT*100	58,33%	58,33%	
	NIVEL DE RIESGO INHERENTE RI=100% -NC%	41,67%	41,67%	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS			
6	La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados			
6.1	¿La empresa define objetivos mensurables y alcanzables en pro de la misma?	No	No	No cuenta con objetivos en registros
6.2	¿Dichos objetivos se alinean a las estrategias organizaciones y a las normativas competentes?	No	No	No existen estrategias
6.3	¿Dentro de los objetivos definidos, se determinan estratégicos y operacionales?	No	No	No existen
6.4	¿En la fijación de objetivos, se considera la tolerancia al riesgo?	No	No	No existen estrategias

6.5	¿En la fijación de objetivos, se consideran los riesgos asociados o inherentes?	No	No	No existen
6.6	¿Los objetivos de la organización son claros, precisos y de fácil comprensión?	No	No	No existen objetivos
6.7	¿Los objetivos definidos por la empresa son óptima y oportunamente difundidos entre el personal	No	No	No existen objetivos
6.8	¿Dentro de la organización se promueve la cultura de administración de riesgos en sus diferentes procesos?	No	No	No existe una cultura de administración ni definición de riesgos
6.9	¿Se llevan a cabo capacitaciones periódicas respecto de la identificación y evaluación de los diferentes riesgos que puedan afectar al alcance de los objetivos establecidos?	No	No	No existen registros
7	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar			
7.1	¿En la identificación de riesgos, la empresa considera aquellos que pueden ocasionarse interna y externamente?	No	No	No se ha realizado evaluación de riesgos
7.2	¿Se documenta la identificación de los riesgos?	No	No	No se ha realizado evaluación de riesgos
7.3	¿Los riesgos son identificados por cada proceso y área?	No	No	No se ha realizado evaluación de riesgos
7.4	¿El personal está capacitado y entrenado para actuar en caso de materialización de riesgos?	No	No	No se ha realizado evaluación de riesgos

7.5	¿La empresa tiene estructurado un plan de contingencia contra riesgos?	No	No	No se ha realizado evaluación de riesgos
7.6	¿Dichos planes de contingencia se encuentran adecuadamente estructurados en base a la necesidad y objetivo?	No	No	No se ha realizado evaluación de riesgos
7.7	¿Se cuenta con Matrices de identificación y evaluación de riesgos?	No	No	No se ha realizado evaluación de riesgos
7.8	¿Los riesgos son identificados en los diferentes niveles de organización, desde la entidad como tal hasta cada unidad operativa?	No	No	No se ha realizado evaluación de riesgos
7.9	¿La empresa cuenta con una estructuración de mecanismos de evaluación de riesgos?	No	No	No se ha realizado evaluación de riesgos
7.10	¿Dichos mecanismos de evaluación de riesgos son adecuados y efectivos?	No	No	No se ha realizado evaluación de riesgos
7.11	¿Cuenta con una estructuración de medidas de respuestas frente a los riesgos?	No	No	No se ha realizado evaluación de riesgos
8	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos			
8.1	¿Dentro de la evaluación de los riesgos, se considera la posibilidad de cometimiento de fraude?	No	No	No se ha realizado evaluación de riesgos
8.2	¿En la evaluación de riesgos, se considera aspectos tales como engaño económico, pérdida de activos u otros tipos de fraude?	No	No	No se ha realizado evaluación de riesgos
8.3	¿La empresa realiza de forma periódica una evaluación de	No	No	No se ha realizado evaluación de riesgos

	responsables principales en diferentes niveles, aspectos que podrían motivar o incentivar al cometimiento de un fraude?			
8.4	¿La empresa evalúa todas aquellas oportunidades que podrían conducir al cometimiento de un fraude?	No	No	No se ha realizado evaluación de riesgos
8.5	¿La entidad considera y evalúa las medidas de control tales como segregación de funciones, autorizaciones, entre otros que podrían conducir al cometimiento de un fraude?	No	No	No se ha realizado evaluación de riesgos
9	La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno			
9.1	¿La organización evalúa los cambios ocurridos en la Gerencia de la misma con relación al control interno?	No	No	No se llevan a cabo evaluaciones de impacto en el control interno
9.2	¿La empresa considera el cambio en la filosofía sobre el control interno como producto del cambio en la Gerencia?	No	No	No se llevan a cabo evaluaciones de impacto en el control interno
9.3	¿En la identificación de riesgos, la empresa considera modificaciones o cambios externos?	No	No	No se llevan a cabo evaluaciones de impacto en el control interno
9.4	¿En la identificación de riesgos, la empresa considera modificaciones o cambios internos, tales como el ambiente físico?	No	No	No se llevan a cabo evaluaciones de impacto en el control interno
9.5	¿La empresa evalúa el impacto en el control interno, los cambios que se generen en aumento o renovación de tecnología?	No	No	No se llevan a cabo evaluaciones de impacto en el control interno

9.6	¿La empresa evalúa el impacto en el control interno, los cambios que se generen en cambio de modelo de negocio?	No	No	No se llevan a cabo evaluaciones de impacto en el control interno
	CT (CALIFICACION TOTAL)	0	0	
	PT (PONDERACION TOTAL)	31	31	
	NIVEL DE CONFIANZA NC=CT/PT*100	0%	0%	
	NIVEL DE RIESGO INHERENTE RI=100% -NC%	100%	100%	
	Actividades de Control			
10	La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable			
10.1	¿Los proyectos se encuentran a cargo de un Técnico responsable?	Si	Si	
10.2	¿Se realiza un monitoreo de los proyectos planteados en el POA?	Si	Si	
10.3	¿Existen análisis para la determinación de controles, según la relevancia de los procesos?	No	No	No existen registros
10.4	¿Existen controles en los puntos de venta, farmacias?	Si	Si	
10.5	¿Se controla el valor facturado con el recaudado?	Si	Si	
10.6	¿Se verifica la existencia de normas de calidad en los productos e insumos que se comercializan en los puntos de venta?	Si	Si	
10.7	¿Se realizan evaluaciones del personal?	No	No	No hay registros

10.8	¿Existen políticas de venta?	No	No	No hay registros
10.9	¿Las recaudaciones son controladas por un tercero que no interviene en dicho proceso?	Si	Si	
10.10	¿Existe segregación de funciones del personal del sistema de Ventas?	Si	Si	
	CT (CALIFICACION TOTAL)	7	7	
	PT (PONDERACION TOTAL)	10	10	
	NIVEL DE CONFIANZA NC=CT/PT*100	70%	70%	
	NIVEL DE RIESGO INHERENTE RI=100% - NC%	30%	30%	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS			
11	La organización selecciona y desarrolla actividades generales de control sobre la tecnología para soportar el logro de objetivos			
11.1	¿Se otorga claves a cada funcionario de la empresa para el manejo del sistema informático y sus aplicativos?	Si	Si	
11.2	¿En el momento de la salida de un funcionario se desactiva las claves?	Si	Si	
11.3	¿Existe la segregación de módulos de los aplicativos informáticos?	Si	Si	
11.4	¿Se cuenta con un responsable de la gestión informática?	Si	Si	
11.5	¿Las operaciones de reversa o eliminación de datos son controladas?	Si	Si	
11.6	¿Se realizan respaldos de la información que genera la empresa?	Si	Si	

11.7	¿Se realizan soportes adecuados para el software y hardware?	No	No	Según entrevista al personal de farmacia, los soportes son demorados y por lo general después de tres días
11.8	¿Se cuenta con antivirus actualizado?	Si	Si	
11.9	¿Se capacita al personal el manejo de los sistemas informáticos?	Si	Si	
11.10	¿Se analiza los equipos informáticos necesarios previa a su adquisición?	No	No	Según Adquisiciones, no existen informes técnicos que justifiquen el objeto de contratación ni la necesidad a cubrir
11.11	¿Se encuentran asegurados los equipos tecnológicos?	Si	Si	
	CT (CALIFICACION TOTAL)	9	9	
	PT (PONDERACION TOTAL)	11	11	
	NIVEL DE CONFIANZA NC=CT/PT*100	81.82%	81.82%	
	NIVEL DE RIESGO INHERENTE RI=100% - NC%	18.18%	18.18%	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS			
12	La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos			
12.1	¿Existen políticas de control interno?	No	No	No existen registros
12.2	¿El personal tiene conocimiento de las políticas de control interno implementadas?	No	No	No existen políticas de control internos
12.3	¿Los controles implementados se encuentran documentados y aprobados?	No	NO	No existen registros

12.4	¿Se cuenta con manuales de proceso actualizados?	No	No	Existe Manual de procesos a Marzo 2014
12.5	¿Se evalúa las actividades de control para su retroalimentación?	No	No	No existen políticas de control interno
12.6	¿El personal que supervisa las actividades de control tiene la competencia que requiere la misma?	No	No	No existen políticas de control interno
	CT (CALIFICACION TOTAL)	0	0	
	PT (PONDERACION TOTAL)	6	6	
	NIVEL DE CONFIANZA NC=CT/PT*100	0%	0%	
	NIVEL DE RIESGO INHERENTE RI=100% - NC%	100%	100%	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS			
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
13	La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del Control Interno			
13.1	¿Existen medios de comunicación formales ágiles y oportunos?	Si	Si	
13.2	¿Se evalúa si las actividades de control implementadas generan información fiable y de calidad para la empresa?	No	No	No existen evaluaciones
13.3	¿La información engloba a toda la empresa y usuarios externos?	Si	Si	
13.4	¿Los datos recolectados generan información actualizada?	Si	Si	
13.5	¿La información que se genera tiene medios de protección?	Si	Si	
	CT (CALIFICACION TOTAL)	4	4	

	PT (PONDERACION TOTAL)	5	5	
	NIVEL DE CONFIANZA NC=CT/PT*100	80%	80%	
	NIVEL DE RIESGO INHERENTE RI=100% - NC%	20%	20%	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS			
14	La organización comunica internamente información, incluido objetivos y responsabilidades sobre el Control Interno, necesaria para soportar el funcionamiento del Control Interno			
14.1	¿Se difunde el Plan Estratégico con el personal de la empresa?	No	No	La difusión es limitada a través de la publicación de la página web
14.2	¿Se mantiene comunicación formal con el personal acerca de las responsabilidades del control interno?	No	No	No hay registro de las comunicaciones
14.3	¿En caso de actualizaciones de metas, objetivos y políticas, se comunican oportunamente al personal?	No	No	No hay registro de las comunicaciones
14.4	¿Existe comunicación entre Gerencia y el Directorio de la empresa?	Si	Si	
14.5	¿La comunicación entre Gerencia y Directorio es oportuna para la toma de decisiones?	Si	Si	
14.6	¿Se realiza diferenciación en los métodos de comunicación, según el usuario?	Si	Si	
14.7	¿Los requerimientos de usuarios internos y externos son atendidos ágilmente por líneas de comunicación fiables?	Si	Si	
14.8	¿Existe medios de comunicación con la ciudadanía, en los cuales se asigne un responsable para darle	Si	Si	

	seguimiento?			
14.9	¿La página web de la empresa se encuentra actualizada?	Si	Si	
	CT (CALIFICACION TOTAL)	6	6	
	PT (PONDERACION TOTAL)	9	9	
	NIVEL DE CONFIANZA NC=CT/PT*100	66.67%	66.67%	
	NIVEL DE RIESGO INHERENTE RI=100% - NC%	33.33%	33.33%	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS			
15	La organización comunica a terceros con respecto a asuntos que afectan el funcionamiento del Control Interno			
15.1	¿Se procede a comunicar oportunamente a los clientes de la empresa?	Si	Si	
15.2	¿Se mantiene comunicado al Directorio de hechos relevantes que suceden en la empresa y que manda la Ordenanza de creación?	Si	Si	
15.3	¿Existen medios que permitan a la empresa captar la información de los clientes?	Si	Si	
15.4	¿Existe evaluaciones de la comunicación entre la empresa y sus partes interesadas?	No	No	No existen registros
15.5	¿Existe canales de comunicación del Control interno al personal?	No	No	No hay registros
15.6	¿Existen medios que permitan a la empresa captar la información de los proveedores?	Si	Si	
	CT (CALIFICACION TOTAL)	4	4	
	PT (PONDERACION TOTAL)	6	6	
	NIVEL DE CONFIANZA NC=CT/PT*100	66.67%	66.67%	

	NIVEL DE RIESGO INHERENTE RI=100% - NC%	33.33%	33.33%	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS			
	MONITOREO			
16	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando			
16.2	¿Son monitoreados por parte de la Administración las actividades de control interno?	No	No	
16.3	¿La empresa realiza evaluaciones concurrentes para determinar la efectividad de los componentes de control interno?	No	No	No existen registros
	CT (CALIFICACION TOTAL)	0	0	
	PT (PONDERACION TOTAL)	2	2	
	NIVEL DE CONFIANZA NC=CT/PT*100	0%	0%	
	NIVEL DE RIESGO INHERENTE RI=100% - NC%	100%	100%	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS			
17.	La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas incluyendo al Directorio y Gerencia.			
17.1	¿Los responsables del control interno comunican las deficiencias, para tomar las medidas oportunas?	0	0	

17.2	¿Se han tomado medidas por parte del Directorio para mejorar deficiencias del control interno?	0	0	
17.3	¿Se han tomado medidas por parte de Gerencia para mejorar deficiencias del control interno?	0	0	
	CT (CALIFICACION TOTAL)	0	0	
	PT (PONDERACION TOTAL)	3	3	
	NIVEL DE CONFIANZA NC=CT/PT*100	0%	0%	
	NIVEL DE RIESGO INHERENTE RI=100% - NC%	100%	100%	

Papeles de Trabajo: PDP/PT6

Con respecto al nivel de autorización es alto, según manifiestan en base a las entrevistas realizadas al personal de ventas, al ser Farmasol una empresa pública se requiere de autorizaciones para la adquisición de activos, productos de consumo, así como para la ejecución del plan de publicidad e imagen corporativa, relaciones con los medios de comunicación, llevar a cabo promociones y descuentos en los productos que comercializa la empresa.

Esta política inherente al sector público es globalizada por parte de la empresa y más aún el área de Ventas, siendo el eje fundamental de crecimiento y desarrollo de la empresa.

Los Responsables y Jefes de farmacia solicitan autorizaciones para cambios y modificaciones en los horarios, temas y asuntos relacionados al talento humano al Coordinador Comercial o su delegado.

Las Auxiliares de farmacia, autoconsumo y bioquímicas requieren autorización a los Responsables y jefes de las farmacias, lo que se comunica al Coordinador Comercial respectivamente, sus autorizaciones por lo general compete a asuntos de recursos humanos.

La Técnico de mercado requiere autorizaciones para proceder con el lanzamiento de campañas promocionales, publicitarias y descuentos que se otorgará a los clientes.

El Técnico de Ventas y Cobranzas solicita se le autorice a las personas o empresas, a quienes se les otorgará créditos y el tiempo para procedencia.

Papeles de Trabajo: PDP/PT7

Definición de políticas de Ventas

El sistema de ventas, para el periodo examinado, no posee archivos ni documentación que acredite la existencia de políticas de venta del sistema.

Según el Coordinador Comercial, menciona que la falta de definición de dichas políticas se debe a que los procedimientos se llevan a cabo a través de políticas de forma verbal y de costumbre.

COMPONENTE EXAMINADO: Ventas

Papeles de Trabajo: PDP/PT8

La Coordinación Comercial fue ocupada hasta el 01 de junio del año 2015, posterior a la fecha no hubo una persona responsable de dichas actividades, se ha solicitado informes, los mismos que no fueron entregados por la empresa.

COMPONENTE EXAMINADO: Ventas

Papeles de Trabajo: PDP/PT9

Estudios de mercado de precios

De acuerdo a la información proporcionada, Farmasol EP cuenta con el último estudio de mercado, cuyo objeto es: Estudio de mercado de precios de los productos que comercializa Farmasol EP, en el cual destaca puntos importantes mencionados en el desarrollo del programa preliminar de esta auditoría y que en resumen se mencionan a continuación:

- Números de farmacias dentro de la ciudad de Cuenca, incluidas cadenas y franquicias
- Principales competidores de FARMASOL EP en el mercado farmacéutico
- Nivel de competencia y posición dentro del mercado
- Fijación de precios de venta.

La documentación concluye con la no optimización por parte de la empresa en la penetración en el mercado y que la fijación de precios tiene falencias y que deberían darse una solución óptima y precisa.

COMPONENTE EXAMINADO: Ventas

Papeles de Trabajo: PDP/PT10

El sistema informático es una aplicativo NAF, de un Proveedor Único YOVERI de la ciudad de Guayaquil, con el cual se ha suscrito contratos de régimen especial, herramienta que según informan ha causado molestias a la empresa y a la ciudadanía, porque en múltiples ocasiones no hay tenido red, demoras en la cotización y facturación, por lo que el personal de farmacias se han

visto obligados a realizar facturación de manera física, retardando y disminuyendo las ventas, según informa Gerencia.

El mantenimiento y soporte del aplicativo se retrasa porque la empresa YOVERI no cuenta con personal en la ciudad de Cuenca que garantice la atención inmediata, según el área de Sistemas se da soporte a través de internet y vía telefónica, pero lamentablemente no son inmediatos, requieren 48 horas, mientras tanto genera pérdidas para la empresa.

La dependencia relevante al sistema informático es el del área de farmacia en el 80%, a través del cual se realicen ventas, devoluciones, control de inventarios, control de transferencias y consultas de stocks de productos según el punto de venta.

El área de ventas utiliza los siguientes módulos:

Cargo	Módulos	Descripción de funciones
Técnico de Ventas y Cobranzas	5. Punto de Venta Oficina Central 6. Inventarios 7. Cuentas por cobrar 8. Anexos del SRI	5. Facturación Institucional y elaboración de proformas 6. Consultas de transferencias y kardex de los productos o stocks 7. Activación de créditos 8. Descarga de facturas electrónicas
Técnico de Mercadeo y Comunicación	4. Punto de Venta Tienda 5. Punto de Venta Oficina Central 6. Inventarios	4. Creación de clientes para otorgar tarjetas de descuentos por tercera edad 5. Creación y consultas de promociones 6. Consultas de stocks para la creación de promociones
Representante de Farmacia, Auxiliar de Farmacia, Auxiliar Bioquímico y Auxiliar de Autoconsumo	3. Punto de Venta Tienda 4. Inventarios	3. Facturación y Notas de Créditos clientes 4. Consultas de transferencias y stocks de productos en las farmacias y bodega

Coordinador Comercial	2. Cuentas Cobrar	por	2. Consultas de créditos
-----------------------	-------------------	-----	--------------------------

La seguridad de los módulos se encuentra protegida a través de claves que se otorga al personal, los accesos han sido considerados según el perfil de cada cargo en el año 2010 y hasta la fecha se han mantenido, existiendo segregación y prohibición en módulos no afines a la razón del cargo.

Es importante considerar que según manifiesta el Técnico de Ventas y Cobranzas, el acceso al módulo Inventarios se le concedió en el mes de octubre 2015, por las demoras que causaba el consultar al Departamento de Compras si se habían hecho licitaciones de los productos que requería para elevar cotizaciones.

COMPONENTE EXAMINADO: Ventas

Papeles de Trabajo: **PDP/PT11**

No se han realizado evaluaciones al personal para medir competencias técnicas y generales o universales, que consta en la norma de la empresa, Reglamento Interno de la Administración de Talento Humano, según informa Talento Humano por no contar con Instrumentos autorizados de evaluación.

Ejecución

COMPONENTE EXAMINADO: Ventas

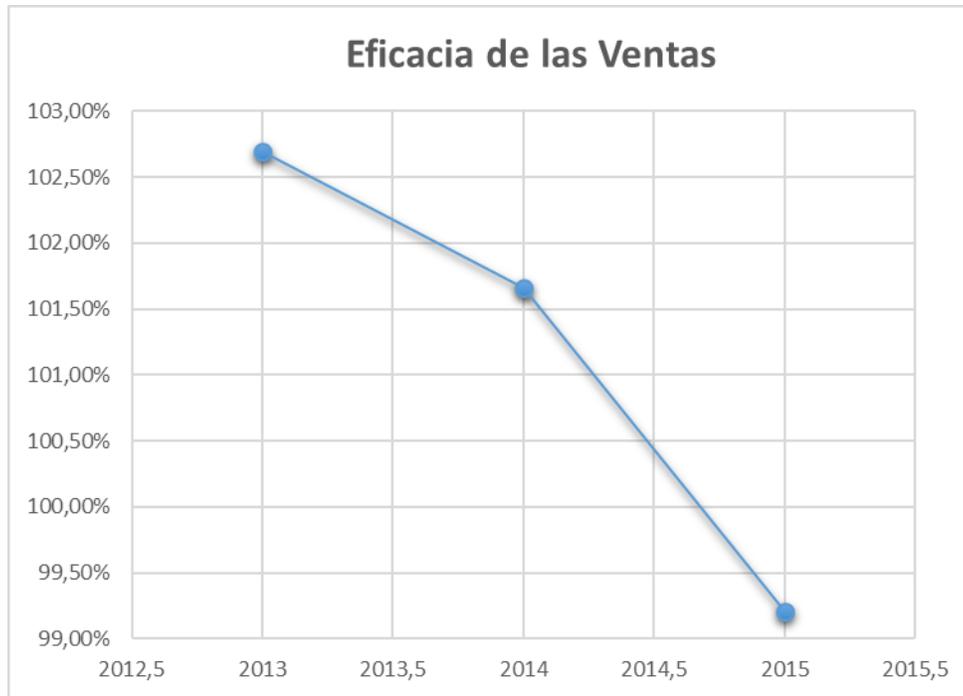
Papeles de Trabajo: **E/PPT1**

Ref. P1 indicadores

Se aplicarán indicadores para evaluar la eficacia de las ventas, gestionadas por parte de la empresa, partiendo de la comparación de los resultados obtenidos por la gestión, durante los periodos 2013,2014 y tomando como base al periodo auditado 2015.

Eficacia de las ventas (s/presup.):

Indicador	Fórmula	2013	2014	2015
Efectividad en proyección de ingresos (s/presup.)	Ingresos reales	102.69%	101.66%	99.21%
	Ingresos proyectados			



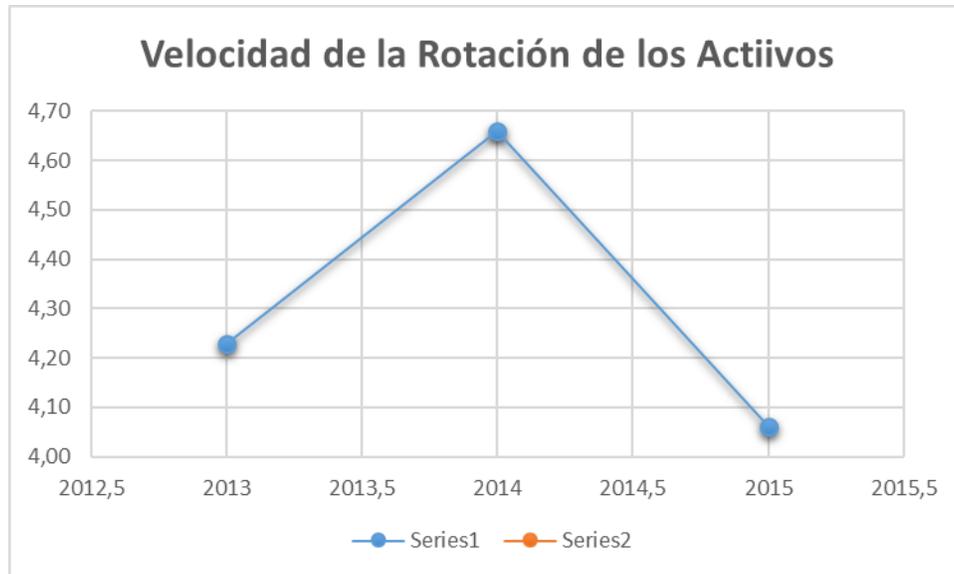
El porcentaje de eficacia en el alcance de ventas para el año 2015 es el 99,21%, con respecto al presupuesto de la empresa, con una diferencia económica de \$128.878,31 de recursos no conseguidos como se tenía previsto.

De acuerdo al gráfico, las ventas muestran una tendencia a la baja, por lo que para el año 2015 disminuye en un 2.40%, representando un porcentaje considerable, pero, lo recomendable sería generar una tendencia de crecimiento en las ventas, lo que permitirá optimizar la gestión en el gasto público.

Sin embargo, las ventas presupuestadas en relación a las reales, diferencian en un 0.79%, siendo menor en relación al porcentaje de disminución del crecimiento de ventas entre el periodo 2014.

Velocidad de Rotación del Activo:

INDICADOR	FORMULA	2013	2014	2015
Velocidad de Rotación del Activo	Ventas totales	4.23	4.66	4.06
	Total de Activos			



Durante el año 2014, la eficiencia del uso de los activos de la empresa generó un crecimiento en un 10%, en relación al año anterior; pero para el año 2015, la rotación de activos obtuvo un decrecimiento en 12,87%, lo que indica que la administración y la gestión de sus activos muestran falencias.

Ventas netas por Hombre Empleado:

Indicador	Fórmula	2013	2014	2015
Ventas netas por hombre empleado	Ventas Netas	137469.05	140832.89	133775.87
	N.- de empleados			

La venta neta por hombre empleado muestra una tendencia similar a la rotación de sus activos; para el periodo examinado se muestra un decrecimiento de \$ 6970,89 en las ventas per cápita, valor que Farmasol dejó de percibir como resultado de la baja productividad de los trabajadores durante sus labores.

Rotación de los inventarios:

INDICADOR	FORMULA	2013	2014	2015
Rotación de Inventarios	Costo de ventas	6.31	6.56	6.47

	Inventarios			
--	-------------	--	--	--

La rotación de inventario para el año 2015 es de 6,47 veces, en comparación al periodo inmediato anterior; disminuyendo en un 1,37%, lo cual representa una variación moderada en la velocidad a la que se mueven los inventarios que comercializa la empresa. Dicha rotación representa 0,54 veces mensualmente.

Se concluye una tendencia muy similar en sus tres periodos analizados, pero debería impulsarse al incremento en su rotación, ya que debe considerarse los costos de almacenamiento de las existencias y por defecto mejorar el indicador, esto significará incremento en las ventas.

Rotación de Cuentas por cobrar:

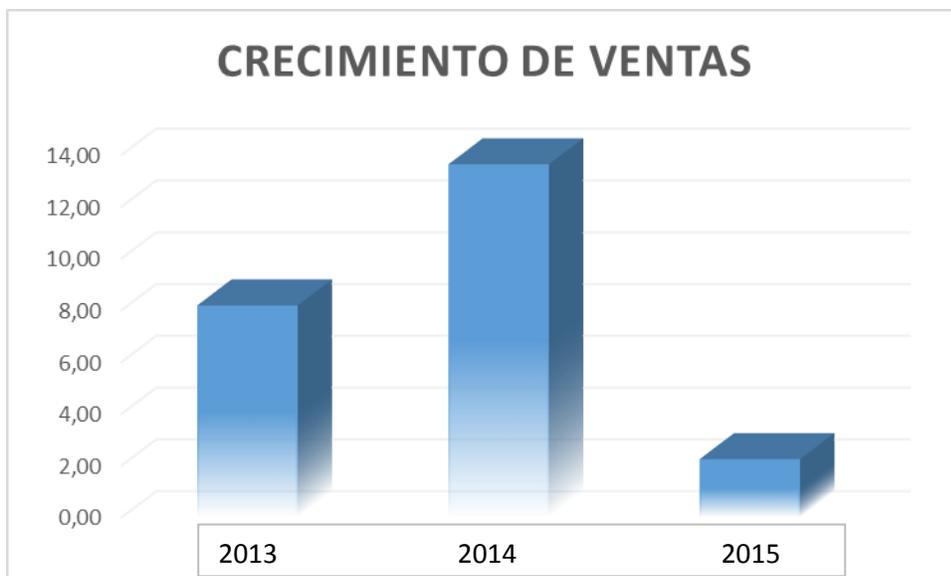
INDICADOR	FORMULA	2013	2014	2015
Rotación de Cuentas por Cobrar	Cuentas por Cobrar	3.90	5.13	13.66
	Ventas/360			

La cartera de la empresa durante el año 2013 se recupera cada 4 días, para el año 2014 se incrementa en un 31.53%, es decir cada 5 días.

Para el año 2015 la recuperación de las ventas a crédito se triplica, generando dinero inmovilizado, a la espera del día 13 para cobrarlo; cabe destacar que la mayor parte de las ventas de Farmasol son al contado; sin embargo, desde el año 2014 se ha implementado ventas institucionales a través de convenios otorgando crédito y facilidades de pago.

Tasa de crecimiento de ventas institucionales:

INDICADOR	FORMULA	2013	2014	2015
Tasa de crecimiento de Ventas institucionales	$\frac{\text{Ventas periodo } t - \text{Ventas periodo } (t-1)}{\text{Ventas periodo } (t-1)}$	8.18%	13.63%	2.242%
	Ventas periodo (t-1)			



Durante los 3 periodos ha existido un crecimiento en las ventas.

Al año 2014 se muestra un incremento relevante en las ventas en un 13.63%, en comparación con el periodo examinado, disminuye en un 84%, es decir una diferencia de 11.39 puntos porcentuales, estos valores son independientes de los montos presupuestados.

Es notable la deficiencia del crecimiento mínimo de ventas, durante periodo examinado, lo cual significa que la empresa en el año 2015 dejó de percibir ingresos reales por un valor de \$ 355432,98 como resultado de la gestión del sistema de Ventas.

COMPONENTE EXAMINADO: Ventas

Papeles de Trabajo: **E/PPT2**

Ref. P2 Evaluación

Basándonos en los archivos solicitados al Coordinador Comercial, no existen políticas de Ventas documentadas, ni reglamentación que se encuentre actualizada al periodo examinado, debido a que Farmasol EP cuenta con un Manual de procesos a mayo del 2014.

Esta condición contradice lo expuesto en la Ordenanza de Constitución y Organización y Funcionamiento de FARMASOL EP, que en su art. 19. Literal v), menciona los deberes y atribuciones de la o el Gerente a cerca del diseño de políticas de ventas; de igual forma se incumple el Art. 9, numeral 1 de la Ley Orgánica de las Empresas Públicas.

Las políticas que se aplican por costumbre son:

- Descuentos del 10% a Grupos Prioritarios
- Los créditos se otorgan por ventas institucionales y a trabajadores de la empresa.
- Ofrecer promociones en los medicamentos, con restricción en leches y pañales
- Los márgenes en la fijación de precios de venta se aplican en base a una costumbre habitual sobrellevada y aplicada desde el inicio del proyecto Acción Social Municipal.

Se sugiere a la Gerencia la documentación de políticas existentes para el sistema de Ventas, adicional se mencionan la aplicación de las siguientes:

- Establecer precios de venta en base a un sustento técnico, considerando márgenes competentes
- Minimizar los tiempos de espera, basado en la mejora de la atención por parte de los funcionarios del área de ventas.
- Realizar las funciones de ventas orientado a un óptimo servicio al cliente, con eficiencia y eficacia.
- Priorizar la atención a personas que integren los Grupos Prioritarios
- Implementar un saludo cordial y atento como etiqueta de presentación

COMPONENTE EXAMINADO: Ventas

Papeles de Trabajo: E/PPT3

Ref. P3 Análisis

Se determina el incumplimiento parcial del Manual de funciones estipuladas.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL COORDINADOR AREA COMERCIAL

Verificamos el cumplimiento de las funciones y responsabilidades según Manual de funciones:

PREGUNTAS	SI CUMPLE	NO CUMPLE	ACLARACIONES
1. Planificar, Supervisar y controlar la gestión de las farmacias, mercadeo, ventas y cobranzas;	X		El cargo ha sido asumido hasta junio del 2015
2. Presentar mensualmente el informe de su gestión y logro de objetivos a la Gerencia General;		X	El cargo ha sido asumido hasta junio del 2016

3. Elaborar, promover, coordinar y ejecutar nuevas estrategias de expansión de FARMASOL EP.		X	El cargo ha sido asumido hasta junio del 2017
4. Coordinar con las unidades respectivas el despacho oportuno de productos a las farmacias;	X		El cargo ha sido asumido hasta junio del 2018
5. Coordinar todas las actividades relacionadas con el buen funcionamiento de las farmacias, ventas y mercadeo;	X		El cargo ha sido asumido hasta junio del 2019
6. Supervisar los trámites con el área administrativa relacionados con la obtención y renovación de los permisos para el funcionamiento de la farmacia y licencias de manejo de psicotrópicos.	X		El cargo ha sido asumido hasta junio del 2020
7. Supervisar la ejecución del plan de publicidad e imagen corporativa de Farmasol EP;		X	El cargo ha sido asumido hasta junio del 2022
8. Controlar el cumplimiento de políticas relacionadas con una comunicación efectiva;	x		El cargo ha sido asumido hasta junio del 2023
9 Presentar a la Gerencia por medio de un informe semanal las novedades de las Farmacias y su personal para tomar decisiones y dar solución a inconvenientes de forma oportuna;		X	El cargo ha sido asumido hasta junio del 2024

Los resultados obtenidos en el cuestionario son producto de entrevistas mantenidas con Talento Humano y Coordinación Comercial, por lo que se cumplió en un 55% las funciones establecidas, siendo preocupante la situación que se generó en el uso de su ejercicio.

Durante el segundo semestre del periodo 2015, Farmasol EP, en el sistema de ventas, existe la ausencia de un Coordinador Comercial en el área, debido a cambios políticos en la Gerencia, generando que el personal a cargo no tenga un líder ni un camino a seguir.

COMPONENTE EXAMINADO: Ventas

Papeles de Trabajo: E/PPT4

Durante una entrevista con el Técnico de Talento Humano, acerca de las evaluaciones de desempeño del personal, se obtiene la siguiente información:

No existieron evaluaciones aplicadas al personal por decisiones internas de la empresa; a través del siguiente indicador de gestión, permite cuantificar el nivel del personal evaluado durante el periodo 2015.

Eficacia de evaluación de personal 2015:

$$\frac{\text{Número de personal evaluado durante el 2015}}{\text{Número promedio de trabajadores}} \times 100$$
$$\frac{0}{120} = 0\%$$

Al existir un 0% de evaluados, genera inconvenientes en la organización del personal de la empresa; el subsistema de capacitación dependerá de los resultados obtenidos en las evaluaciones aplicadas, para tomar acciones en beneficio de la empresa por el aporte profesional que se generará en sus actividades.

La ausencia de evaluaciones al personal ha generado que los salarios y sueldos se mantengan congelados, sin considerar, incrementos salarios; así también, ascensos u otro tipo de decisión del personal.

COMPONENTE EXAMINADO: Ventas

Papeles de Trabajo: E/PPT5

Ref. P5 Análisis

Farmasol EP define precios en la venta de medicamentos, productos e insumos de consumo sin el sustento técnico correspondiente; el precio se fija empleando una costumbre habitual que se ha implementado y venido sobrellevando a partir de su creación como proyecto de Acción Social

Municipal, pese a que existe la recomendación por la Contraloría General del Estado en su informe.

Según entrevista mantenida con el Coordinador Administrativo Financiero, el mismo que proporcionó información acerca de los márgenes de ganancia establecidos, detallo a continuación:

Margen	Producto
13%	Medicamentos
15%	Insumos de consumo
10%	Leches
6%	Medicamentos (línea especial)

Para la fijación de precios, se considera el costo promedio de los productos adquiridos, más los mencionados porcentajes, los mismos en concepto de utilidad.

A continuación, se muestra la clasificación de los productos ofrecidos por la empresa, su costo unitario, su margen de ganancia aplicada y los precios de venta reales:

TIPOS DE PRODUCTOS	NO_ARTI	DESCRIPCION	COSTO_UNITARIO	LABORATORIO	MARGEN	PRECIO DE VENTA
Productos de consumo	CZ01C0L08603	FLOR PAPEL CLASICO DOB HOJA X 1U	0,2751	KIMBERLY KLARK	0,85	0,324
	CZ01C0L08619	SCOTT PAPEL EXTRA DOB HOJA X 1U	0,091204	KIMBERLY KLARK	0,87	0,105
Medicamento	MS01E2L13001	XALATAN GOT X 2,5ML	14,756667	PFIZER	0,87	16,962
Insumos de consumo	IU02L0L27402	PARACELSO VASELI NA SABORES X 1U	0,264286	PARACELSO	0,85	0,311
Leche	PROGRESS GOLD X	ASPEN	30,47		0,9	33,856

	800G PACK X 2					
--	------------------	--	--	--	--	--

Actualmente los márgenes de ganancia para los productos más recientes que comercializa la empresa, se colocan de manera manual, una vez que el cliente necesita adquirirlo, el personal de farmacia localiza a través de vía telefónica a la responsable, y le solicita ingrese el precio del mismo, debido a que el sistema no es automático.

Se sugiere aplicar márgenes con sustentos técnicos, que garanticen una ganancia apropiada y equilibrada, considerando las dos partes interesadas; también la eficacia en la implementación de precios al universo de productos para evitar esperas y errores en la transacción.

COMPONENTE EXAMINADO: Ventas

Papeles de Trabajo: **E/PPT6**

Ref. P6 indicadores



PLAN DE PUBLICIDAD Y PRESUPUESTO ANUAL 2015 MERCADEO Y PUBLICIDAD

Productos Promocionales		Valor
1.	Asesoría y creación de nueva imagen corporativa por 12 meses	20,400.00
2.	Campaña de Fortalecimiento de la marca	
	Creación del Concepto(1 campañas)	2,000.00
	Producción de Campañas	
	Plegables	2,000.00
	cantidad :100.000	
	Banners	1,200.00
	cantidad: (15 de c/modelo)	
	Caballetes	1,400.00
	cantidad : 9 (3 de c/modelo)	
	Publicidad para bus (alquiler de 3 meses)	7,000.00
	Cantidad: 3	
	Artes de prensa (por 3 mese)	3,500.00
	Tiraje	
	Souvenirs (manilla, Globos, Esferos)	2,400.00
	Creación de cuña publicitaria	2,300.00
	Pautaje radio 4 radios	30,000.00
3.	Afiches para campañas de salud gratuitas	800.00
	Volantes para campañas de salud gratuitas	2,400.00
4.	Publicidad Agenda Fiestas de Cuenca y eventos varios	5,000.00
5.	Stand Ferias	2,000.00
	Total	82,400.00

Eficacia en la publicidad:

$$\frac{\text{Valor de Publicidad ejecutado durante 2015}}{\text{Valor de Publicidad presupuestado para el 2015}} \times 100$$
$$\frac{78,979.42}{82.400,00} \times 100 = \mathbf{95.85 \%}$$

Los rubros de publicidad se han cumplido en un 95,85%, como rubro que permite el incremento y el logro de metas de las ventas planificadas, siendo un valor positivo para la empresa, por el monto de diferencia de \$3.420,58.

El rubro priorizado en la planificación de la publicidad fue: la difusión a través de medios radios, representando un 36,4% de \$82.400,00, y según la Técnica de Mercado fue un rubro ejecutado al 100% por parte de la empresa, generando incremento en las ventas y mayor conocimiento de los beneficios y descuentos que brinda FARMASOL EP.

Aporte publicitario en los resultados:

$$\frac{\text{Valor de Publicidad ejecutado durante 2015}}{\text{Incremento de Ventas 2015}} \times 100$$
$$\frac{78,979.42}{355432,98} \times 100 = \mathbf{22,22 \%}$$

El rubro de publicidad ejecutado durante el año 2015, aportó en un 22.22% al incremento de las ventas, siendo un margen bueno y positivo en el cumplimiento de la finalidad de la publicidad que es generar mejoras.

COMPONENTE EXAMINADO: Ventas

Papeles de Trabajo: E/PPT7

Ref. P7 Verificación y análisis

Durante una entrevista con el Técnico de Sistemas se obtiene la siguiente información:

El aplicativo informático, fue contrato desde el año 2014, según la entrevista mantenida con el actual Técnico de Sistemas, quien indica que han ocurrido durante el año 2015, varios errores e incluso la pérdida o caída completa del sistema por alrededor de 2 días al momento en el que él asumió la responsabilidad de generar soporte a la empresa.

Los días sin sistema han generado un incremento notable en la adquisición de facturas físicas para los puntos de las farmacias, según Compras Públicas como se evidencia en el portal web del SERCOP las compras de facturas, se incrementaron en un 300% con relación al año 2014, es decir se realizaron gastos no planificados por todos los inconvenientes generados por las fallas constantes.

Las demoras en las transacciones es otro factor negativo que ha sido una causa en la disminución de ventas y pérdida de imagen de la ciudadanía, la venta en promedio debe tomar alrededor de 4 a 6 minutos pero en ocasiones, dicho tiempo se extendía de 10 a 12 minutos, sin considerar las molestias y el tiempo adicional por las colas.

Se detalla el siguiente indicador según la información recolectada:

NIVEL DE INTERRUPCIONES: Determinar la cantidad de interrupciones durante un día en promedio.

$$\frac{\text{Número de Interrupciones diarias en promedio durante el 2015}}{\text{Número de horas laborables en promedio de la farmacia}} \times 100$$

$$\frac{55}{12} = 4.58 \text{ veces}$$

En los puntos de farmacia presentan, por cada hora de trabajo en promedio 5 interrupciones por falencias en el sistema informático, lo que ocasiona molestias con la ciudadanía.

COMPONENTE EXAMINADO: Ventas

Papeles de Trabajo: E/PPT8

Ref. P8: Análisis

De acuerdo a entrevista efectuada al Coordinador Administrativo Financiero se determina la siguiente información:

La empresa examinada no cuenta con estudios de mercado respecto de la competencia netamente; sin embargo, existe un estudio de mercado a noviembre del 2015, enfocado a los precios del sector farmacéutico, en donde se considera de forma leve y sin profundizar en dicho tema acerca de los principales competidores de Farmasol EP.

En dicho estudio de mercado se destacan puntos tales como la identificación de 332 farmacias en el cantón Cuenca, de los cuales 106 son independientes, el restante son franquicias o cadenas de farmacias locales.

Los más importantes competidores de Farmasol EP son los siguientes:

- Corpdesfa: Corporación de desarrollo Social para la niñez y la familia, cuya estricta finalidad es social y sin fines de lucro, como respuesta a una necesidad imperativa en la ciudad de Cuenca; tiene los siguientes objetivos:
 - Brindar servicios de salud de medicina general y odontológica.
 - Posibilitar el acceso de medicamentos a la población a costos al alcance de todos
 - Propone, ejecuta y apoya actividades y proyectos sociales relacionados con niñez, adolescencia y familia
- Cruz azul: Es la cadena de farmacias más grande del país, cuyo objetivo es motivar a las diferentes franquicias a competir en un mercado cambiante, a través de la innovación de productos y servicios, la excelencia en la atención al cliente fue uno de los pilares fundamentales para que esta empresa sobresalga ante los competidores; ganadores del premio “Pioneros en la Franquicia” otorgado por la Presidencia de la República.
- Sana Sana: Es la cadena de farmacias de más rápido crecimiento del país, presente en las 24 provincias del país, contribuye al bienestar y la salud de cientos de comunidades y barrios. Cuenta con más de 500 farmacias a nivel nacional
- Farmacias comunitarias: Grupo DIFARE, con el fin de impulsar el crecimiento de micro empresarios farmacéuticos, crea respectivamente, Farmacias Cruz Azul y Farmacias Comunitarias, ambas cuentan con más de 950 locales en 145 poblaciones del país.
- Farmacias populares.

En lo que al análisis del sector se refiere, el estudio menciona que existen 7 empresas (Difare, Leterago, Ecuafarmacias, Ecuaquímica, Farmaenlace, Bayer y Roche) que se dedican a la venta al por mayor de medicinas y productos farmacéuticos acumularon ingresos por \$ 1.334,18

millones en el 2013, que representó el 54,7% de los \$2.439,07 millones de ingresos de ese año en esa rama.

La tendencia fue a la formación de grandes y competitivas cadenas y franquicias que poco a poco sometían a pequeños puntos de farmacias de barrio, obligándolos a pagar la franquicia o a su vez vendérselas; revolucionando el concepto de farmacia a una figura de súper tienda.

El estudio, conjuntamente con sus recomendaciones, no ha sido aplicado para la gestión del sistema de Ventas, ya que a pesar del conocimiento de los resultados del estudio ya mencionado, no se ha aplicado respecto de los márgenes de rentabilidad sugeridos.

COMPONENTE EXAMINADO: Ventas

Papeles de Trabajo: E/PPT9

Ref. P9 Verificación

En base a la entrevista realizada al Coordinador Administrativo Financiero, se conoce de la contratación de un Estudio de mercado de precios del sector farmacéutico a noviembre del 2015, el cual no se ha aplicado ni aprobado por el Directorio de Farmasol EP.

El estudio destaca la participación deficiente de la industria farmacéutica nacional, que no ha logrado la participación de mercado que tienen sus similares en el continente, siendo en el Ecuador de apenas el 17% (últimos 12 meses cortado a abril de 2013).

Las sugerencias más importantes respecto al precio del sistema de ventas son:

- Mejorar la política de precios y fijar una escala de precios más concentrada ya que la fijación actual es muy dispersa y que deberían adecuarse de acuerdo a los estándares de Farmasol EP
- La reducción de los costos operacionales de la empresa
- Aumentar el volumen de ventas en los mismos segmentos de mercado en los cuales Farmasol atiende y que podría ampliar sus servicios a otros segmentos que por ahora parecen no estar atendidos como las auto ventas estilo cadena de farmacias.
- Incrementar la utilidad producida, existe una fracción importante de productos que tienen niveles o márgenes de intermediación inferiores al 10% que deben ser revisados a efecto de mejorar los ingresos, logrando financiación por medio del ajuste de precios al alza de los productos que están con márgenes menores al 5%

El ajuste de precios se sugiere que se haga dentro de ajuste, descuento y promociones; a un ajuste de precios hacia abajo hay que financiar ese ajuste, bien sea con un volumen más alto de ventas o bien con una optimización de nivel de productividad de Farmasol, y en respuesta a esto ir sincerando los precios de venta al consumidor.

El estudio define que los precios deben fijarse como una ecuación o fórmula de generación de precios que corrija el déficit ente los ingresos operacionales y los gastos operaciones.

En todos los casos se compara canastas de productos y el precio como promedio ponderado por las cantidades vendidas:

$$P_{pv} = \left(\sum \frac{q_i}{q_j} \right) + \Omega * P_i$$

En donde:

P_{pv} = es el precio de venta al público

p_i = es el precio ex fábrica o precio de factura del proveedor

q_i = son los ingresos operaciones promedios y ponderados de un periodo no menor a seis meses

q_j = las operaciones realizadas en promedio y ponderados en el punto de equilibrio

Ω = el margen de contribución o margen de utilidad asignado por las políticas de ventas

FARAMASOL EP muestra productos más altos que el promedio del mercado que se encuentre entre un 9 hasta un 23% sobre el costo de factura del proveedor y situándose entre un 35% a un 100% de venta sobre el costo de compra al proveedor, lo que distorsiona la percepción de precios por parte del consumidor e infiere que la cadena FARAMASOL es más cara.

En el anexo 2A del estudio entrega sugerencias de precios de venta al público; el listado muestra:

- Código del producto de Farماسol
- La descripción del medicamento o producto y su especificación
- El costo unitario
- El precio de venta de Farماسol
- El margen de contribución
- El porcentaje de intermediación con relación al costo
- El precio de venta sugerido
- La diferencia que se aumentaría o disminuiría respecto al precio anterior

Indicador:

Ventas Perdidas al periodo 2015, como consecuencia de las políticas en la fijación de precios; los datos son reales tomados del presupuesto de la empresa.

A continuación, se citarán 3 productos de las diferentes líneas, en la cual se muestra una comparación entre los precios de venta de Farmasol actualmente y los precios sugeridos en el estudio de mercado de precios realizado:

PRODUCTO	PVP Farmasol	PVP sugerido Estudio	DIFERENCIA
FLUROSTIC 300 MG CAP X 3	1,54	1,40	0,14

PORCENTAJE DE VENTAS PERDIDAS.	Medir el porcentaje de las ventas perdidas en un periodo para tomar los correctivos necesarios y remediar el problema.	Porcentaje que representa n las ventas perdidas con respecto al total de ventas del periodo.	Se m an al.	$\frac{\text{VALOR DE LAS VENTAS PERDIDAS}}{\text{VALOR DE LAS VENTAS} + \text{VALOR DE LAS VENTAS PERDIDAS}}$	PORCENTAJE.	128.87 8,31/(1 6.206.5 72,38+ 128.87 8,31) = 0,79%
LACTACYD JAB LIQUIDO FEMENINA X 200ML	5,88	3,54	2,34			
PANOLINI PANAL G X 48U	9,95	5,53	4,42			

Se comprende que en el año 2015 se perdieron ventas en un 0,79%, siendo un valor mínimo en relación a la consecución de las ventas programadas.

En conclusión, de acuerdo a la información otorgada por el Coordinador Comercial, el Directorio no ha aprobado el estudio de mercado mencionado, al igual que no se han acatado sus sugerencias respecto a la fijación de precios, manteniendo la política de una costumbre habitual de márgenes de ganancia que se ha venido arrastrando desde hace varios años atrás.

COMPONENTE EXAMINADO: Ventas

Papeles de Trabajo: E/PPT10

Ref. P 10 Revisión

En el Manual de funciones vigente y aprobado por el Directorio y la Ordenanza de la empresa, señala la obligación de elaboración de informes y reportes semanales a cargo del Coordinador Comercial sobre novedades de cada una de las farmacias, como lo son las ventas

No existen registros de los informes y reportes de la gestión de Ventas y de las actividades realizadas que permitan a Gerencia la evaluación y la toma de decisiones sobre aspectos relevantes que sucedieron en el transcurso de 6 meses, en el cual se cubrió el cargo.

A través del siguiente indicador se muestra un 0% de Gestión en el levantamiento de información y comunicación formal a la máxima autoridad.

$$\frac{\text{Número de reportes documentadas y aprobadas}}{\text{Número de reportes según Manual de funciones}} \times 100$$

Número de reportes según Manual de funciones

$$\frac{0}{10} \times 100 = 0\%$$

10

No existen registros de informes de gestión del área comercial, logro de objetivos e informes semanales de las novedades para la Gerencia General; ocasionados inconvenientes a la toma de decisiones debido a la carencia de información real, ya que sus decisiones se basaron sin análisis técnicos que mejoren la gestión y logro de objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

Armas, R. (2008). *Auditoría de gestión: conceptos y métodos: conceptos y métodos*. Cuba: Habana, Editorial Félix Varela

Benjamín, E. (2007). *Auditoría Administrativa Gestión estratégica del cambio*. México, Edit. Pearson Educación

Blanco, Y. (2012). *Auditoría Integral normas y procedimientos*. España: Madrid, Ecoe Ediciones

Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

Manual General de Auditoría Gubernamental

Reglamento a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Sotomayor, A. (2008). *Auditoría Administrativa. Proceso y Aplicación*. México: D.F., Litográfica Ingramex

4

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

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 16 de septiembre de 2016, conoció la petición de los estudiantes **ERIKA ESTEFANIA PICON REINOSO** con código 62747 y **ANGEL HERNAN PINEDA MALDONADO** con código 65007, en la que presenta el diseño de su trabajo de titulación denominado: **"AUDITORIA DE GESTION AL SISTEMA DE VENTAS DE FARMASOL EP EN EL PERIODO FISCAL 2015"**, previa a la obtención del título de Ingeniera e Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.- El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba el diseño. Designa como **Director al ingeniero Genaro Peña Cordero** y como miembros del Tribunal Examinador al economista Teodoro Cubero Abril en lugar del ingeniero Andrés Morales Sánchez, por cuanto él antes mencionado profesor ya no es docente de la Facultad y a la economista María Eugenia Elizalde Raad. Los peticionarios para presentar su trabajo de titulación con la respectiva calificación del director tienen un plazo hasta el **16 de marzo de 2017**.

Cuenca, septiembre 19 de 2016


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

rccr.-



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Contabilidad Superior, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **“AUDITORIA DE GESTION AL SISTEMA DE VENTAS DE FARMASOL EP EN EL PERIODO FISCAL 2015”**, presentado por la estudiante Erika Estefanía Picón Reinoso y Angel Hernán Pineda Maldonado, con códigos 62747 y 65007 respectivamente, previa a la obtención del grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, para el Martes, 12 de julio de 2016 a las 18h00.

Cuenca, 07 de julio de 2016

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. Genaro Peña Cordero

Ing. Andrés Morales Sánchez

Econ. María Eugenia Elizalde Raad

Comunicado
hecho a las
08/07/2016 a las
18h00

OFICIO: No. 701- ECA
ASUNTO: Reunión Junta Académica de Contabilidad Superior
Conocimiento de trabajo de Titulación
FECHA: Cuenca, 30 de Junio de 2016

Señor Ingeniero
Xavier Ortega Vásquez
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
En su despacho:

Señor Decano:

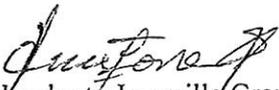
La Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior, reunida el día 30 de Junio del año en curso, conoció la propuesta del Proyecto de trabajo de titulación, denominado: "AUDITORIA DE GESTION AL SISTEMA DE VENTAS DE FARMASOL EP EN EL PERIODO FISCAL 2015.", presentado por la señorita Erika Estefanía Picón Reinoso con Código N.- 62747 y el Sr. Ángel Hernán Pineda Maldonado con código 65007, estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior, previo a la obtención del título de Ingenieros 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 los estudiantes, debe ser analizada y evaluada por el Tribunal que estará integrado por el Ing. Genaro Peña C., como Director, y como miembros del tribunal el Ing. Andrés Morales S. y la Econ. María Eugenia Elizalde R. quienes deberán verificar que el diseño contenga una estructura teórica, metodológica, técnica, objetiva y coherente, y cumpla con los requisitos establecidos en la guía antes mencionada. El Tribunal designado recibirá 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 Diseño 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


Econ. María Eugenia Elizalde Raad.
Miembro Junta Académica


Ing. Jorge Espinoza Idrovo
Director de la Escuela de Contabilidad Superior



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Erika Estefanía Picón Reinoso y Angel Hernán Pineda Maldonado
- 1.2 Código: 62747 y 65007 respectivamente
- 1.3 Director sugerido: Ing. Genaro Peña Cordero ✓
- 1.4 Codirector (opcional): _____
- 1.5 Tribunal: Ing. Andrés Morales Sánchez y Econ. María Eugenia Elizalde Raad
- 1.6 Título propuesto: "AUDITORIA DE GESTION AL SISTEMA DE VENTAS DE FARMASOL EP EN EL PERIODO FISCAL 2015"
- 1.7 Resolución:

1.7.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.7.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

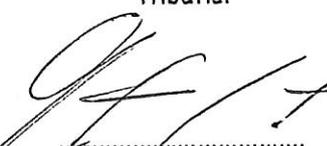
SE AMPLIE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS
LA PROBLEMÁTICA DEBE ESTAR SUSTENTADA
SE INCLUYA EN EL PRIMER CAPITULO LA BASE LEGAL

1.7.3 No aceptado
• Justificación:

Tribunal



 Ing. Genaro Peña Cordero



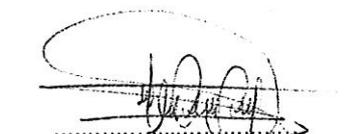
 Ing. Andrés Morales Sánchez



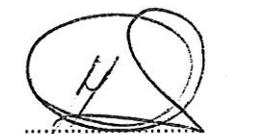
 Econ. María Eugenia Elizalde Raad



 Srta. Erika E. Picón Reinoso



 Sr. Angel H. Pineda Maldonado



 Dra. Jenny Ríos Coello
 Secretaria de Facultad



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Erika Estefanía Picón Reinoso y Angel Hernán Pineda Maldonado
- 1.2 Códigos: 62747 y 65007 respectivamente
- 1.3 Director sugerido: Ing. Genaro Peña Cordero
- 1.4 Codirector (opcional):
- 1.5 Título propuesto: *"AUDITORIA DE GESTION AL SISTEMA DE VENTAS DE FARMASOL EP EN EL PERIODO FISCAL 2015"*
- 1.6 Revisores (tribunal): Ing. Andrés Morales Sánchez y Econ. María Eugenia Elizalde
- 1.7 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto	✓			
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
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?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	✓			
11. ¿Es factible de verificación?	✓			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			

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

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

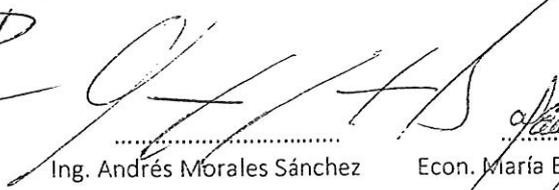
- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....


.....
Ing. Genaro Peña Cordero


.....
Ing. Andrés Morales Sánchez


.....
Econ. María Eugenia Elizalde Raad



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela de Contabilidad y Auditoría

Protocolo de trabajo de titulación

Título:

Auditoría de Gestión al sistema de Ventas de FARMASOL EP del periodo fiscal 2015

Nombre de la estudiante:

Erika Estefanía Picón Reinoso

Ángel Hernán Pineda Maldonado

Director sugerido:

Ing. Oswaldo Genaro Peña Cordero

Cuenca – Ecuador

2016

I. Datos Generales

1.1 Nombre del estudiante:

Picón Reinoso Erika Estefanía

Pineda Maldonado Ángel Hernán

1.1.1 Código:

62747 - 65007

1.1.2 Contacto:

Convencional: 07-4096055

Celular: 0982824388 0998272967

Correo electrónico:

angelp_2709@hotmail.com erikaestefaniapr@gmail.com

1.2 Director sugerido:

Oswaldo Genaro Peña Cordero

1.2.1 Contacto:

Convencional:

Celular: 0991884238

Correo electrónico: genapena@uazuay.edu.ec

1.3 Co-director sugerido:

1.3.1 Contacto:

1.4 Asesor metodológico:

Avecillas Almeida Julia Isabel, Licenciada en Ciencias de la Educación

1.5 Tribunal designado:

1.6 Aprobación:

1.7 Línea de Investigación de la carrera:

Gestión Financiera y Auditoría

1.7.1 Código UNESCO:

5311.99

1.7.2 Tipo de trabajo:

a) Proyecto Técnico

b) Investigación Formativa

1.8 Área de estudio:

Auditoría y Control

1.9 Título propuesto:

Auditoría de Gestión al sistema de Ventas de FARMASOL EP del periodo fiscal 2015

1.10 Subtítulo:

1.11 Estado del proyecto:

Nuevo

2. Contenido

2.1 Motivación de la investigación:

Aportar a la administración de FARMASOL EP, una evaluación y mejoras sobre la eficiencia, eficacia del sistema de Ventas, es decir, si los objetivos y metas propuestas son razonables y han sido alcanzados con un manejo adecuado de los recursos y a través del asesoramiento y de las recomendaciones, durante el período del examen alcanzar la mejora en la efectividad del sistema de Ventas, así como la protección de los bienes de la empresa.

2.2 Problemática:

FARMASOL EP es una empresa pública desde el año 2010, administra recursos públicos, se dedica a la comercialización de medicamentos y productos de uso e higiene personal a precios bajos a todos los sectores sociales, cuenta con veinte y cuatro farmacias en la ciudad de Cuenca y Azogues; la misma no dispone de un departamento de Auditoría Interna a pesar de su expansión en los últimos 5 años, la Contraloría General del Estado practicó un examen especial a la comercialización y control de medicinas, insumos médicos y otros productos existentes en la cadena de farmacias de la EMPRESA PUBLICA FARMACIAS MUNICIPALES SOLIDARIAS FARMASOL EP por el período comprendido entre el 1 de julio de 2010 y el 31 de diciembre de 2011, por lo que se hace necesario evaluar esta actividad básica en la supervivencia de la empresa. Es necesario comprender que del Sistema de Ventas depende el crecimiento y el cumplimiento de los propósitos de su creación, por lo que se hace necesario practicar una auditoría de gestión al sistema.

2.3 Pregunta de investigación:

¿Se alcanzan los objetivos y metas propuestos en el Sistema de Ventas del periodo

económico 2015?

¿Se obtiene un rendimiento en la administración de los recursos asignados al Sistema de

¿El funcionamiento del sistema de ventas es el apropiado para este tipo de empresas?

Se va a practicar un examen al SISTEMA DE

conforme de los resultados que permita mejorar

se establecerá un enfoque teórico de la auditoría

al inicio del examen, se aplicará el examen en el

que contendrá hallazgos, conclusiones y

grado de cumplimiento, se emite el informe y

os, y de esta proviene auditor (el que tiene la

virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la

la eficacia en el uso de los recursos, así como

(Armas & Cáceres, 2010)

¿Se obtiene un rendimiento en la administración

Ventas, en el periodo 2015?

¿El funcionamiento del sistema de ventas es el

2.4 Resumen:

La presente investigación tiene como objetivo

analizar el funcionamiento del SISTEMA DE VENTAS y entregar a FARMASOL EP un informe

sobre el funcionamiento, su eficiencia y eficacia. Se evaluará

el funcionamiento, se definirá el proceso metodológico

de gestión, se definirá el proceso metodológico

de la auditoría en el área de ventas y se entregará un informe

con recomendaciones.

2.5 Estado del Arte y marco teórico:

La auditoría evalúa evidencias, determina y

emite las recomendaciones respectivas al auditado.

La palabra auditoría viene del latín auditorium

(virtud de oír), pero se asume que esta virtud

se aplica a la evaluación de la economía, la eficiencia y

la efectividad al control de los mismos. (Armas & Cáceres, 2010)

La Auditoría de Gestión y su campo de aplicación va dirigido tanto a empresas públicas, privadas y sociales; y para ello es importante comprender la conformación de las mismas; es así que la Guía metodológica para la auditoría de gestión de la Contraloría General del estado señala:

La auditoría de gestión es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo

el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, operación en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía en el uso de los recursos disponibles, medir la calidad de los servicios ofrecidos y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades. El proceso debe ser direccionado bajo una metodología planificada que permita seguir de acuerdo a la profundidad de revisión y criterios establecidos, desechar la información que carece utilidad y viceversa.

La auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de referencia para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma sistemática; se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con la que se analizarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el cumplimiento del objetivo de los resultados (Benjamín, 2007)

El propósito de la auditoría de gestión es el cumplimiento con el objetivo de determinar si los controles internos de una entidad están siendo aplicados de manera que cumplan con las políticas y procedimientos de la Contraloría de Gestión de la Contraloría General del Estado establece:

multidisciplinario con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, operación en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía en el uso de los recursos disponibles, medir la calidad de los servicios ofrecidos y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

El proceso de Auditoría de Gestión debe ser direccionado bajo una metodología planificada que permita seguir de acuerdo a la profundidad de revisión y criterios establecidos, desechar la información que carece utilidad y viceversa.

La metodología de la Auditoría de Gestión debe ser direccionada bajo una metodología planificada que permita seguir de acuerdo a la profundidad de revisión y criterios establecidos, desechar la información que carece utilidad y viceversa.

El propósito de la auditoría de gestión es el cumplimiento con el objetivo de determinar si los controles internos de una entidad están siendo aplicados de manera que cumplan con las políticas y procedimientos de la Contraloría de Gestión de la Contraloría General del Estado establece:

Se aplicarán pruebas de auditoría que permitan determinar si los controles internos de una entidad están siendo aplicados de manera que cumplan con las políticas y procedimientos de la Contraloría de Gestión de la Contraloría General del Estado establece:



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

La verificación de los controles se realizará, aplicando pruebas de cumplimiento en determinadas operaciones, para comprobar el funcionamiento del sistema; en el caso de detectarse desviaciones con respecto a los procedimientos de control de cualquier área administrativa, se deberá ponderar su importancia relativa, en función de la gestión total de la entidad.

La evaluación de la administración en las empresas, con el criterio de la planificación operativa y presupuestaria, consta de 5 fases como lo indica el Manual de Auditoría de

de la Contraloría General del Estado: conocimiento preliminar, planificación, comunicación de resultados y seguimiento.

a cargo del Administrador la implementación del control interno, procurando la reducción de riesgos en la planificación, generando confianza en el cumplimiento de metas y de los objetivos propuestos.

En el Art. 12 del Reglamento a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado se expresa lo siguiente:

La respectiva entidad y organismo del sector público que controla la Contraloría serán responsables de instalar, mantener y perfeccionar el sistema de control interno.

Se definirán los componentes del control interno que incluirán el ambiente de control, la identificación de los riesgos de control, las actividades de control, el sistema de información y comunicación y las actividades de monitoreo y supervisión del control interno.

La naturaleza de FARMASOL EP incluye un enfoque social en el sector público, por lo que el presupuesto lo compone recursos públicos, los cuales se sujetan a controles; es así que

Gestión c
ejecución
Estará
reducción
normativ
Según
Estado,
La re
respo
Se ap
evalu
infor
inter
La natu
su pres

Sotomayor (2008) expresa que “En el sector público es indispensable el manejo eficiente, honesto, transparente y congruente de todas y cada una de las operaciones, porque de no se así se atenta contra el ciudadano al disponer de menos recursos para aplicar el programa” (p. 173).

Una vez comunicado y socializado al Directorio de Farmasol, se entregará la opinión formal de lo examinado a través del informe, el cual contendrá un lenguaje positivo, claro, concreto y preciso. Sotomayor (2008) define al informe de auditoría “que constituye el medio a través del cual el auditor comunica de manera formal y directa el reporte final de la auditoría, junto con las recomendaciones correspondientes a la empresa que solicitó los servicios, específicamente a la alta gerencia.” (p. 138)

2.6 Hipótesis:

2.7 Objetivo general:

Realizar la Auditoría de Gestión al sistema de Ventas de FARMASOL EP que permita tomar decisiones a los directivos sobre su funcionamiento y resultados.

2.8 Objetivos específicos:

1. Establecer un marco conceptual de la Auditoría de Gestión
2. Evaluar el control Interno (funcionamiento) del sistema de ventas
3. Evaluar la eficiencia y eficacia del sistema de ventas
4. Presentar el informe de la auditoría
5. Formular conclusiones y recomendaciones

2.9 Metodología:

Se realizará una investigación descriptiva, para conocer la eficiencia, eficacia y economía a través de las fases de la auditoría del sistema de Ventas de FARMASOL. El enfoque es cuantitativo y cualitativo, porque determina el nivel de confianza porcentual, indicadores de gestión y se elabora un informe final. El método a utilizar es deductivo porque parte de la información del sistema de Ventas que presenta la empresa a la realización de las conclusiones obtenidas en el examen. Las técnicas a aplicarse serán: la aplicación de cuestionarios al personal del sistema de ventas determinar el nivel de confianza del control interno, la observación a las actividades para encontrar evidencias o hallazgos como base del criterio del examen y entrevistas al personal que ejecute las actividades para confirmar las evidencias detectadas. La investigación será a la población del sistema de ventas de FARMASOL EP del periodo 2015.

2.10 Alcances y resultados esperados:

Presentar el Informe de Auditoría, del examen ejecutado al Sistema de Ventas del periodo 2015, en función de los hallazgos obtenidos por las pruebas y procedimientos aplicados, permitiendo que los directivos de FARMASOL EP, Gerencia y el Consejo Directivo, conozcan la gestión en los procedimientos del sistema fundamental para la empresa, asegurando el cumplimiento del POA y el Plan Estratégico 2015.

Así mismo, se pretende que el sistema de Ventas, conozca las recomendaciones a los resultados obtenidos en comparación con la planificación, que servirán de estándares o referentes, de tal manera que se pueda establecer mejoras en el sistema conforme a lo

ejecutado en busca de la efectividad en la gestión de los funcionarios públicos y sus Directivos.

2.11 Supuestos y riesgos:

Ninguno

2.12 Presupuesto:

Denominación- rubro	Costo		Justificación
	Valor unitario	Valor total	
01. Internet	\$30,00 por mes	\$180 por 6 meses	Para la ubicación de bibliografía y artículos científicos
02. Movilización	\$10,00 por mes	\$60 por 6 meses	Para movilización en caso de visitar bibliotecas, compras de suministros, copias.
03. Resma de hojas A4	\$5,00 c/u	\$5,00	Para imprimir el documento en el que consta teóricamente la investigación

			realizada.
ón	\$0,10 por hoja	\$50	Para imprimir el documento en el que este sustentado la tesis y los informes que se requieran durante el periodo de realización de la investigación.

			04. Impresi



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

05. Energía Eléctrica		\$40	Utilizada para las computadoras y luces.
06. Extras		\$60	Utilizada para imprevistos
07. Útiles de oficina		\$10	Para redactar informes
TOTAL		\$405,00	

2.13 Financiamiento:

El financiamiento será propio para la realización de la investigación.

2.14 Esquema tentativo

Capítulo I. ANTECEDENTES – LA EMPRESA

1.1. Antecedentes históricos de Farmasol EP

1.1.1. Historia

1.1.2. Plan estratégico 2015

1.1.3. Presupuesto 2015

1.1.4. POA 2015

1.1.5. Estructura orgánica

Capítulo II MARCO TEORICO

2.1. Concepto de auditoría

2.2. Características de la auditoría

2.3. Clasificación de la auditoría

2.4. Auditoría de Gestión

2.5. Objetivos de la auditoría de Gestión

2.6. El auditor de Gestión

2.7. Código de Ética Del auditor

2.8. Equipo multidisciplinario de Auditoría de Gestión

2.9. Funciones del equipo de Auditoría

2.10. Designación y responsabilidades del equipo de trabajo

2.11. Proceso de auditoría

Capítulo III. APLICACIÓN PRÁCTICA – EXAMEN AL SISTEMA DE VENTAS

DE FARMASOL EP

3.1. Orden de Trabajo

3.2. Plan estratégico del examen al sistema de ventas

3.3. Planificación

3.3.1 Conocimiento preliminar

3.3.2 Planificación específica

3.4. Ejecución de la Auditoría

3.5. Comunicación de resultados

Capítulo IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



2.15 Cronograma

Objetivo específico.	Actividad.	Resultados esperados	Tiempo
1. Antecedentes de Farmasol EP	1.1. Conocer la historia de Farmasol EP	Entender sus inicios, nacimientos, finalidad de creación y direccionamiento	1 semana
	1.2. Conocer el Plan estratégico de la empresa para el año 2015		3 semana
	1.3. Conocer el presupuesto 2015 y sus partidas para Farmasol EP	Conocer la planificación propuesta por FARMASOL EP	
	1.4. Determinar el Plan Operativo Anual para el año 2015		1 semana

	1.5. Conocer la estructura orgánica de Farnasol EP	Conocer la segregación y delimitación de funciones de la empresa pública	1 semana
2. Definir un Marco teórico	2.1. Determinar el concepto de Auditoría		
	2.2. Definir características de la Auditoría	Familiarizarse y entender con claridad, términos y definiciones	1 semana
	2.3. Determinar la clasificación de la Auditoría	competentes del área, para el respectivo tratamiento en su desarrollo.	
	2.4. Conceptualizar la Auditoría de Gestión y sus objetivos		



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

	2.5. Determinar quién es el Auditor de Gestión	Conocer su perfil funciones, y responsabilidades.	
	2.6. Conocer el Código de Ética del Auditor	Entender los lineamientos promotores de una cultura ética en el desempeño profesional	1 semana
	2.7. Determinar la conformación del Equipo de auditoria de Gestión (multidisciplinario) y sus funciones	Establecer un equipo de trabajo que dependiendo	1 semana

		de la empresa y del área a examinarse, estará conformado por especialistas en varias disciplinas, así mismo la distinción y segregación de funciones y responsabilidades	1 semana
	2.8. Conocer la designación y responsabilidades del equipo de Auditoria de gestión		
	2.9. Definir el proceso de Auditoria	Entender el desarrollo de la auditoria, desde la emisión de la orden de trabajo hasta la comunicación de los resultados.	1 semana



3. Realizar el examen al Sistema de Ventas de Farmasol EP	3.1 Elaborar la Orden de Trabajo	Iniciar la auditoria mediante dicha solicitud calificada	1 semana
	3.2 Conocer el Plan Estratégico del examen al sistema de Ventas	Entender la estrategia a seguir por parte de la empresa y del sistema examinado, así como las directrices y el comportamiento aplicadas para alcanzar sus objetivos planteados.	1 semana

	3.3. Llevar a cabo la Planificación, aplicando conocimiento preliminar y planificación específica	Entender y determinar la selección de métodos, procedimientos y técnicas adecuadas para un pleno desarrollo posterior de la fase de ejecución	2 semanas
	3.4. Llevar a cabo la ejecución de la Auditoria	Aplicar pruebas y procedimientos sobre las áreas críticas determinadas, con el análisis basado en los hallazgos	3 semanas
	3.5. Comunicar los resultados obtenidos	Poner en conocimiento los resultados obtenidos, por medio del informe de auditoría que	2 semanas



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

		contiene los hallazgos, conclusiones y recomendaciones	
4. Conclusiones y Recomendaciones	4.1. Recomendaciones al Sistema de Ventas de Farnasol	Lograr mejoras en el sistema de Ventas	1 semana
TOTAL			21 semanas.

2.16 Referencias

2.17 Anexos (no aplica)

2.18 Firmas de responsabilidad

Angel Hernán Pineda Maldonado

Erika Estefanía Picon Reinoso

2.19. Firma de Director

Ing. Genaro Peña Cordero

2.20 Fecha de entrega

15 de diciembre del 2016

2.21. BIBLIOGRAFÍA

Armas, R. & Cáceres (2008). *Auditoría de gestión: conceptos y métodos: conceptos y métodos*. Cuba: Habana, Editorial Félix Varela

Benjamín, E. (2007). *Auditoría Administrativa Gestión estratégica del cambio*. México, Edit. Pearson Educación

Blanco, Y. (2012). *Auditoría Integral normas y procedimientos*. España: Madrid, Ecoe Ediciones

Guía Metodológica de la Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

Reglamento a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Sotomayor, A. (2008). *Auditoría Administrativa. Proceso y Aplicación*. México: D.F., Litográfica Ingramex