



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

AUDITORIA DE GESTION AL DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA “COMERCIAL SALVADOR
PACHECO MORA S.A.”

Tesis previa a la obtención del título de
“Ingeniero en Contabilidad y Auditoría”.

AUTORES:

María José Calle Pérez
Alex Paúl Freire Moreira

DIRECTOR:

Ing. Ana Patiño B

CUENCA – ECUADOR

2012

DEDICATORIA

A la memoria de mi adorada madre,
a mi querido padre, hermanos y esposo
Afectuosamente.

María José

DEDICATORIA

A mis queridos padres y hermanos
con gratitud.

Alex Paúl

AGRADECIMIENTO

Al concluir el presente trabajo investigativo, juzgamos un deber ineludible consignar nuestro profundo agradecimiento e imperecedera gratitud al Todopoderoso por haber guiado nuestra existencia y vida estudiantil, permitiéndonos la consecución de la meta propuesta.

A la prestigiosa Universidad del Azuay, Alma Mater que a través de su solvencia académica nos brindó una formación profesional de calidad y calidez por medio de su selecto personal docente; maestros cuya competencia, experiencia y empatía, posibilitaron la internalización de los más altos valores, a la vez que nos motivaron al cultivo de la ciencia e incesante actualización.

A la distinguida ingeniera Ana Patiño, directora de tesis, cuya sapiencia, eficaz y oportuna asesoría hicieron posible la ejecución del trabajo investigativo.

A nuestros entrañables padres, soporte y permanente motivación y respaldo en todas las acciones emprendidas, nuestro eterno agradecimiento.

Un singular reconocimiento para la prestigiosa empresa Comercial Salvador Pacheco Mora, quien demostrando su sensibilidad social y apoyo a la noble causa vinculada con el cultivo de la ciencia y la investigación, nos brindó la invaluable oportunidad para hacer realidad el presente trabajo de tesis.

A todos cuantos, de una u otra manera nos ofrecieron su respaldo y colaboración, nuestra gratitud inmarcesible.

Los Investigadores

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Gráficos.....	vii
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Cuadros.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	1
Capitulo I : Aspectos Generales de La empresa	
“Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.”.....	2
Introducción.....	2
1.1 Antecedentes Históricos.....	2
1.2 Plan Estratégico.....	4
1.3 Actividad Económica.....	6
1.4 Estructura Organizacional.....	8
Capitulo II : Fundamentos Teóricos de La Auditoría de Gestión.....	10
Introducción.....	10
2.1 La Auditoría de Gestión.....	10
2.1.1 Definición de Auditoría de Gestión.....	11
2.1.2 Alcance de la Auditoría de Gestión.....	12
2.1.3 Objetivos.....	12
2.1.4 Diferencias con otras auditorías.....	13
2.1.5 Plan de Auditoría.....	15
2.1.6 Fases de Auditoría de Gestión.....	17
2.1.6.1 Fase I. Conocimiento Preliminar.....	18
2.1.6.2 Fase II. Planeación.....	23

2.1.6.3 Fase III. Ejecución.....	30
2.1.6.4 Fase IV. Evaluación.....	34
2.1.6.5 Fase V. Seguimiento.....	37
2.1.7 Marco Legal y Normativo.....	40
2.1.8 Control Interno.....	44
Capitulo III : Aplicación Práctica de La Auditoría de Gestión.....	48
Introducción.....	48
3.1 FASE I. Conocimiento Preliminar.....	48
3.1.1 Información Básica de la Empresa.....	48
3.1.1.1 Reseña Histórica.....	48
3.1.1.2 Actividad Económica.....	50
3.1.1.3 Estructura Organizacional.....	52
3.1.1.4 Análisis FODA General.....	53
3.1.2. Diagnóstico General.....	57
3.1.2.1 Determinación de Componentes y Subcomponentes.....	61
3.1.2.2 Análisis FODA Específicos por Componentes.....	61
3.1.3. Evaluación Preliminar de Control Interno.....	83
3.2 FASE II. Planeación.....	99
3.2.1 Plan de Auditoría Interna.....	99
3.2.2 Evaluación de Control Interno por componentes.....	102
3.2.3 Evaluación de Riesgo por componentes.....	105
3.2.4 Memorándum de Planeación.....	108
3.2.5 Plan y Programas de trabajo específicos.....	115
3.3 FASE III. Ejecución.....	119
3.3.1 Aplicación de Programas Específicos.....	119
3.3.2 Preparación de Papeles de Trabajo.....	119
3.3.3 Hojas de Hallazgos por Componentes.....	141
3.3.4 Estructura del Informe.....	147

3.4 FASE IV. Comunicación de Resultados.....	149
3.4.1 Redacción y Revisión del Informe.....	149
3.4.1.1 Capítulo I. Enfoque de la Auditoría.....	153
3.4.1.2 Capítulo II. Información de la Entidad.....	155
3.4.1.3 Capítulo III. Resultados Generales.....	159
3.4.1.4 Capítulo IV. Resultados Específicos.....	161
3.4.1.5 Capítulo V. Anexos.....	164
3.4.2 Conclusiones y Recomendaciones.....	165
3.4 FASE V. Seguimiento y Monitoreo.....	167
3.5.1 Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones.....	167
3.5.2 Encuesta sobre el servicio de Auditoría.....	168
Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones.....	171
Introducción.....	171
4.1 Conclusiones y Recomendaciones.....	171
4.1.1 Conclusiones.....	171
4.1.2 Recomendaciones.....	172
4.2 Bibliografía.....	173
4.3 Anexos.....	174

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Almacén Principal.....	3
Gráfico 1.2: Centro de Distribución y Tecnologías.....	3
Gráfico 1.3: Centro Plástico.....	3
Gráfico 1.4: Centro Automotriz.....	4
Gráfico 3.1:	123
Gráfico 3.2:.....	124
Gráfico 3.3:.....	125
Gráfico 3.4:.....	125
Gráfico 3.5:.....	126
Gráfico 3.6:.....	127
Gráfico 3.7:.....	128
Gráfico 3.8:.....	129
Gráfico 3.9:.....	130
Gráfico 3.10.....	130
Gráfico 3.11.....	131
Gráfico 3.12.....	132
Gráfico 3.13.....	133
Gráfico 3.14.....	134
Gráfico 3.15.....	134
Gráfico 3.16.....	135
Gráfico 3.17.....	136
Gráfico 3.18.....	136
Gráfico 3.19.....	137
Gráfico 3.20.....	138
Gráfico 3.21.....	138
Gráfico 3.22.....	139
Gráfico 3.23.....	140

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Líneas de Productos.....	6
Tabla 2.1: Diferencia entre Auditoría Financiera y de Gestión.....	13
Tabla 2.2: Ejemplo de Matriz de Análisis del Entorno.....	19
Tabla 2.3: Ejemplo de Matriz de Análisis Organizacional.....	20
Tabla 2.4: Ejemplo Componentes y Subcomponentes.....	22
Tabla 2.5: Ejemplo Programas de Auditoría.....	27
Tabla 2.6: Ejemplo Evaluación específica de Control Interno.....	29
Tabla 2.7: Ejemplo Encuesta sobre servicio de Auditoría.....	38
Tabla 2.8: Ejemplo Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones.....	39
Tabla 3.1: Líneas de Productos.....	51
Tabla 3.2: Organigrama Estructural.....	52
Tabla 3.3: Análisis FODA General.....	54
Tabla 3.4: Matriz de Evaluación De Factores Externos.....	55
Tabla 3.5: Matriz de Evaluación De Factores Internos.....	56
Tabla 3.6: Componentes y Subcomponentes.....	61
Tabla 3.7: Análisis FODA General Ventas.....	67
Tabla 3.8: Matriz de Evaluación De Factores Externos Ventas.....	68
Tabla 3.9: Matriz de Evaluación De Factores Internos Ventas.....	69
Tabla 3.10: Análisis FODA General Compras.....	75
Tabla 3.11: Matriz de Evaluación De Factores Internos Compras.....	76
Tabla 3.12: Matriz de Evaluación De Factores Externos Compras.....	77
Tabla 3.13: Análisis FODA General Inventarios.....	80
Tabla 3.14: Matriz de Evaluación De Factores Internos Compras.....	81
Tabla 3.15: Matriz de Evaluación De Factores Externos Compras.....	82
Tabla 3.16: Evaluación del Sistema de Control Interno.....	83
Tabla 3.17: Evaluación Específica de Control Interno Ventas.....	101
Tabla 3.18: Evaluación Específica de Control Interno Inventarios.....	102
Tabla 3.19: Evaluación Específica de Control Interno Compras.....	103
Tabla 3.20: Evaluación de Riesgo Ventas.....	104
Tabla 3.21: Evaluación de Riesgo Compras.....	105

Tabla 3.22: Evaluación de Riesgo Compras.....	106
Tabla 3.23: Memorando de Planeación.....	107
Tabla 3.24: Programas de Trabajo Ventas.....	114
Tabla 3.25: Programas de Trabajo Compras.....	115
Tabla 3.26: Programas de Trabajo Inventarios.....	116
Tabla 3.27: Organigrama Estructural.....	157
Tabla 3.28: Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones.....	167

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1: Organigrama Funcional.....	8
Cuadro 2.1: Tipos de Riesgos.....	11
Cuadro 2.2: Fases de la Auditoría.....	17
Cuadro 2.3: Nivel de Riesgo.....	28

RESUMEN

La presente tesis contiene la aplicación práctica de una Auditoría de Gestión en el sistema de comercialización de la Empresa "Comercial Salvador Pacheco Mora S.A." aplicando cada una de las fases citadas en el Manual de Auditoría empezando por un análisis FODA de la empresa y los componentes seleccionados para el análisis, trabajo de campo, análisis de la información, presentación de hallazgos, entre otras actividades propias de la auditoría respaldadas por los papeles de trabajo.


Se tiene como objetivo principal, contribuir al mejoramiento continuo de los procesos a través de las recomendaciones emitidas en base a los resultados obtenido

ABSTRACT

The present thesis contains the application of a Management Audit to the commercialization system of "*Comercial Salvador Pacheco Mora*" Company through the application of each one of the phases cited in the Audit Manual, starting with an analysis of the Company's SWOT and of the components that were selected for the analysis, field work, analysis of the information, presentation of the findings, among other activities that are part of the audit system backed up by the work papers.

The main goal is to contribute with the continuous improvement of the processes through the recommendations, which were based on the results.




Translated by,
Diana Lee Rodas

INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión es una auditoría no financiera, enfocada en el examen objetivo y sistemático de planes, programas y procesos de una organización o entidad, con la finalidad de emitir informes sobre el logro de las metas trazadas, sobre la utilización adecuada de los recursos económicos y sobre el cumplimiento con las normas jurídicas a las que deben acatarse los responsables de los procesos en una organización.

Frente a la falta de una auténtica planificación dentro de las empresas que permita una responsable utilización de los recursos tanto económicos como humanos, hemos considerado de gran interés desarrollar nuestra Tesis de Grado enfocado en la Auditoría de Gestión.

La Auditoría de Gestión y sus complementos, se convierten en el eje central de la presente investigación, misma que se desarrollará y aplicará en una empresa de prestigio regional “Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.

El tema que hemos escogido cumple con los requisitos que exige la Universidad del Azuay para otorgar el título de “Ingeniero en Contabilidad y Auditoría” el mismo que se basa en aspectos que cubren nuestra área de estudio.

Se aplicará una Investigación de Campo mediante la observación directa dentro de la empresa e indagación del personal relacionado con los componentes de estudio y se enjuiciará y valorará el logro de objetivos. Se realizará también la Investigación bibliográfica porque utilizaremos información teórica y práctica relacionada con el tema. Toda la información que recolectemos será analizada y procesada al desarrollar las diferentes Etapas de Auditoría.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA “COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.”

INTRODUCCIÓN

El Contenido de este capítulo se enfoca en el estudio preliminar de la empresa: el cual abarca antecedentes, objetivos, estructura organizacional, actividades y líneas de productos; con la finalidad de tener un previo conocimiento de la misma y poder emitir criterios, recomendaciones y conclusiones sobre su funcionamiento.

1.1 Antecedentes Históricos

Comercial Salvador Pacheco Mora SA, es una Empresa Familiar fundada en julio de 1945 por su Presidente Ejecutivo Don Salvador Pacheco Mora y quien actualmente guía el empeño de “servicio” a la comunidad con productos de las más prestigiosas marcas de producción nacional e internacional, para cubrir las necesidades y exigencias del hogar, de la construcción, del comercio y de la industria, a nivel nacional y de manera especial en las Provincias de Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

En la actualidad la empresa cuenta con más de 100 personas altamente capacitadas listas para proporcionar atención personalizada a sus clientes, además una flota de 14 unidades de transporte propias de la empresa para entregas oportunas y adecuadas de los productos.

Comercial Salvador Pacheco Mora SA tiene cinco puntos de exhibición, distribución y ventas dentro de la ciudad de Cuenca;

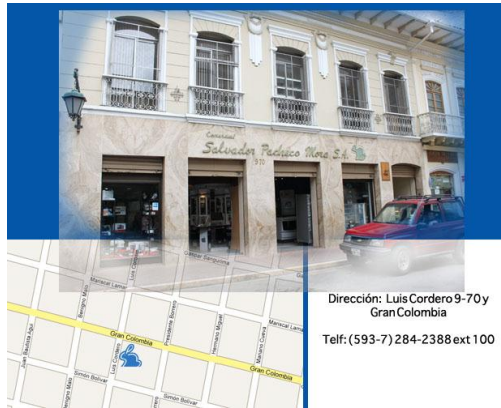


Gráfico 1.1

Almacén Principal ubicado en las calles: Luis Cordero 9-70 y Gran Colombia, este local cuenta con bodegas de consignación de línea blanca, principalmente comercia línea blanca, pintura y tecnología.

Centro de Distribución y Tecnologías: ubicado en las calles Av. 27 de febrero y Jacinto Flores, cuenta también con una bodega de consignación de línea blanca, bodega de productos tecnológicos, bodega de atún, pintura y materiales de construcción (plastigama); un show room denominado CD3 en el que se exhibe línea blanca, tecnología, pintura y calzado.

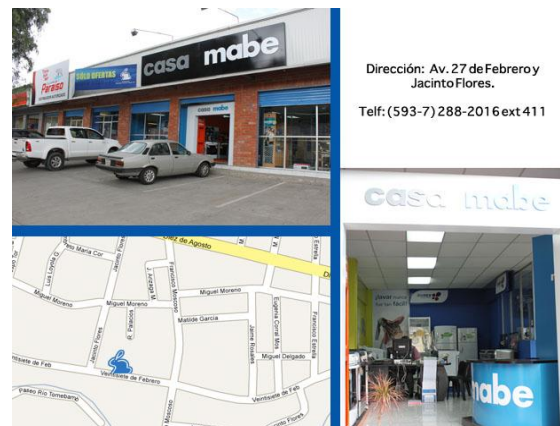


Gráfico 1.2



Gráfico 1.3

Centro Plástico ubicado en las calles Av. España 9-64 y Francisco Pizarro, comercian principalmente plásticos como PIKA, VIZIA, SAN REMO, ORDENE, plastigama, pintura y calefones. Existe también en este centro una bodega de consignación.

Centro Automotriz ubicado en las calles Av. Huayna-capac 9-40 y Gran Colombia. Comercia principalmente pintura.

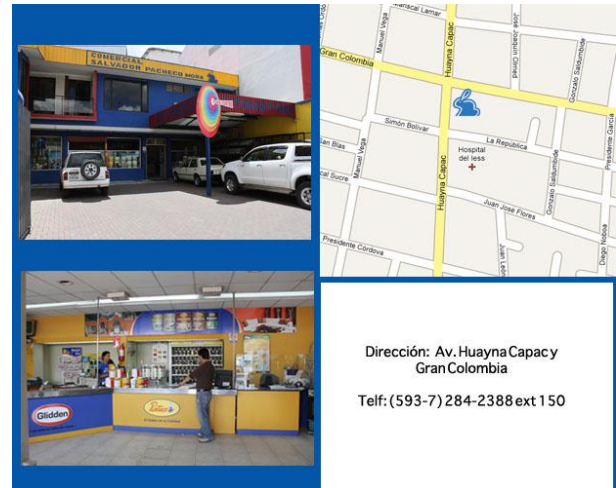


Gráfico 1.4

K-centro ubicado en las calles Gaspar Sangurima 2-50 y Manuel Vega, en este local se comercia principalmente plásticos PICA y calzado

Durante estos años de trayectoria Comercial Salvador Pacheco Mora ha sabido cuidar la confianza depositada tanto por proveedores, clientes, así como de las entidades de crédito local, nacional e internacional.

Comercial Salvador Pacheco Mora S.A. ha sabido garantizar sus productos y el servicio que brinda a sus clientes.

1.2 Plan Estratégico

MISIÓN

Comercial Salvador Pacheco Mora SA., es una Empresa Familiar con 64 años de servicio a la sociedad, que está comprometida a continuar la huella trazada por su Fundador, el Sr. Salvador Pacheco Mora, quien con su trabajo honesto y esforzado, con el cumplimiento estricto de sus obligaciones, con aportes generosos a la comunidad, con generación de puestos de trabajo e intachable ética personal y comercial ha definido el camino a seguir.

VISION

Generar beneficios económicos satisfactorios para sus accionistas y colaboradores, mediante el servicio a sus clientes a través de la comercialización de productos de reconocida buena calidad que satisfagan plenamente sus justas expectativas, a precios competitivos del mercado y con la certeza de contar con las respectivas garantías comerciales.

OBJETIVOS

Objetivo General

Proporcionar “servicios de la mejor calidad” con: atención personalizada y amigable, con entrega oportuna de la mercadería, mediante la atención urgente y eficiente de reclamos (si es que los hubiere) y con seguimiento adecuado de post venta, con la finalidad de mantener satisfechos a sus clientes.

Objetivos Específicos

- Promocionar y valorar el trabajo en equipo, optimizando recursos y efectivizando acciones en busca de concretar metas comunes en beneficio de la empresa.
- Brindar un espacio laboral adecuado, que le permite crecer al colaborador, cliente y proveedor, con estándares éticos, morales; demostrando honestidad y planteando reglas claras en todas las acciones tomadas.
- Aplicar la tecnología racionalmente planificada como un puente que los lleve al éxito, anticipando el cambio y capitalizando las oportunidades que se presentan.

1.3 Actividad Económica

La principal actividad económica de Comercial Salvador Pacheco Mora SA es el comercio al por mayor y menor de productos destinados para la construcción y el hogar, línea blanca, tecnología y atún.

A continuación detallamos la amplia gama de productos que Comercial Salvador Pacheco Mora SA ofrece a sus clientes:



LINEAS

1	ARRIENDOS
2	ATUN – INEPACA
3	AUTOMOTRIZ
4	AUTOMOTRIZ COMPLEMENTARIOS
5	BPHARMA
6	CALEFONES
7	CALZADO
8	COLCHONES
9	COMPUTADORAS
10	DISENSA
11	DISENSA VARIOS
12	ELECTRODOMESTICOS
13	ENVASES TPT
14	GAS ENVASE
15	GAS GARGA
16	GLIDDEN
17	JUGUETES
18	L-AGRIC
19	LINEA BLANCA
20	MAQ. IND.COSER
21	MENAJE
22	MISC. C.DISTRIBUCIONES
23	MISC.C.PLASTICO
24	MISC.MATRIZ
25	ORDENE

26	PINTUCO
27	PLASTICOS
28	PLYCEM
29	RELOJES
30	ROOFTEC
31	SANREMO
32	TANQUES RESERVA
33	TELEFONIA
34	TUBERIA
35	VIZIA

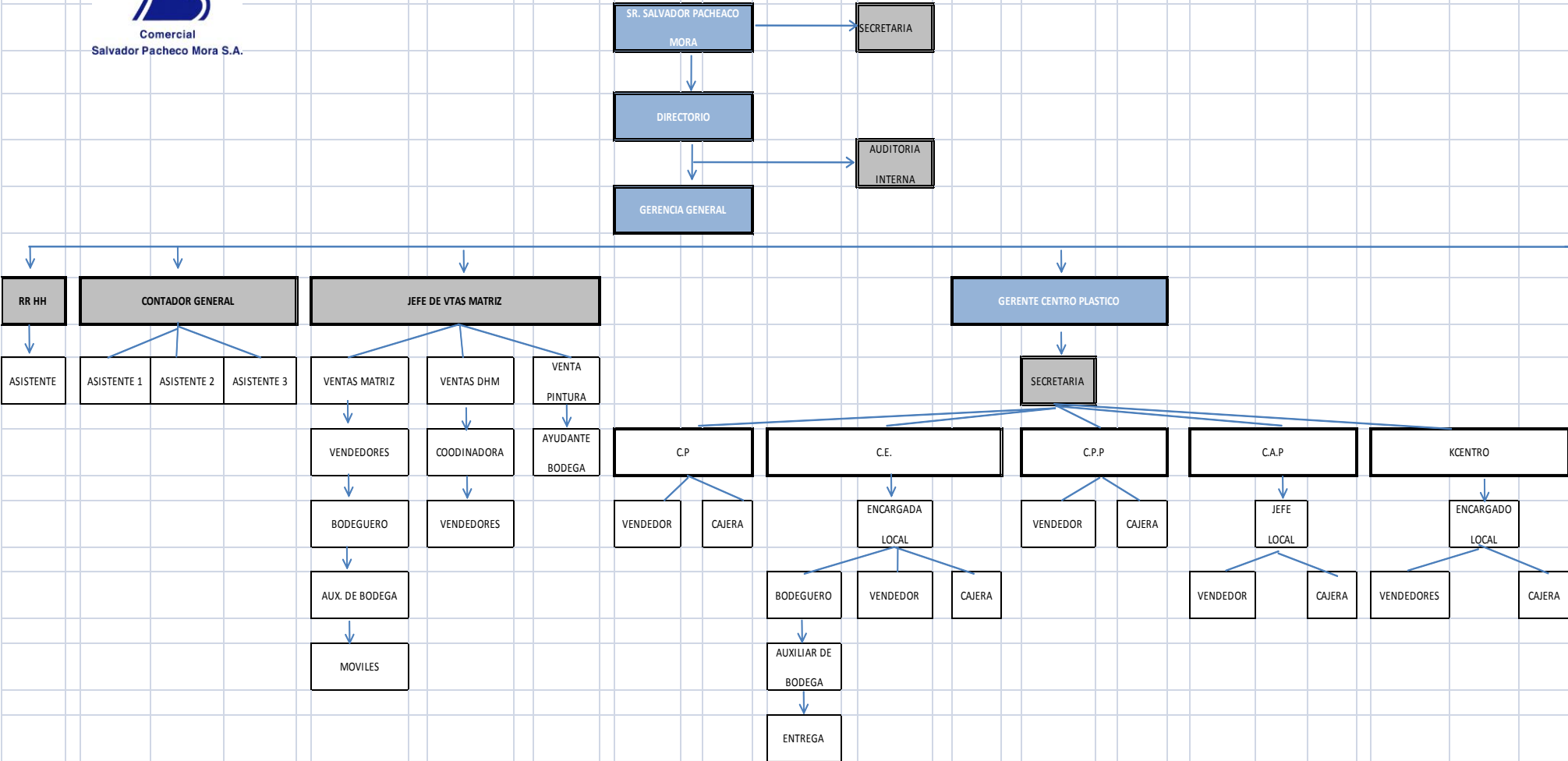
Tabla 1.1



1.4 Estructura Organizacional



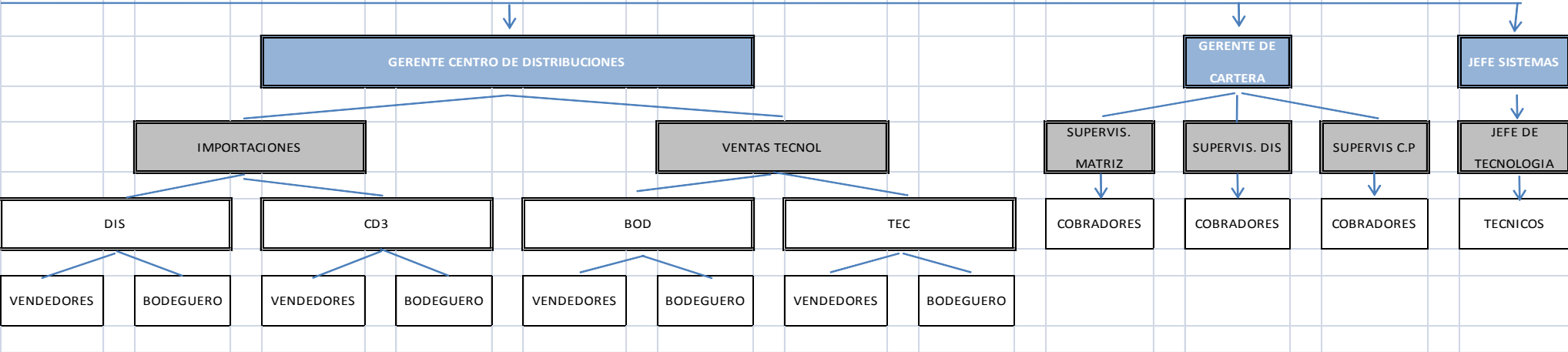
ORGANIGRAMA FUNCIONAL COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.



ORGANIGRAMA FUNCIONAL COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.



Comercial
Salvador Pacheco Mora S.A.



Cuadro 1.1

CAPITULO II

FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

INTRODUCCIÓN

En este capítulo la Auditoría de Gestión y sus complementos, se convierten en el eje central, presentando una visión en base a su definición, alcance, objetivos, fases y normativa a la que debe regirse, entre otros aspectos importantes relacionados con la presente tesis. En efecto se pretende tener un contacto previo con los conocimientos básicos que se requieren para el desarrollo de una auditoría.

2.1 La Auditoría de Gestión

La auditoría inicialmente se enfocaba en el estudio de la contabilidad de un comercio, dándole fundamental importancia al aspecto matemático; cuando cambio la visión de contabilidad cambio también la visión de la auditoría, y se empezó a considerar a la auditoría como una herramienta de información que permita una buena gestión administrativa realizando análisis financieros y evaluaciones de control interno.

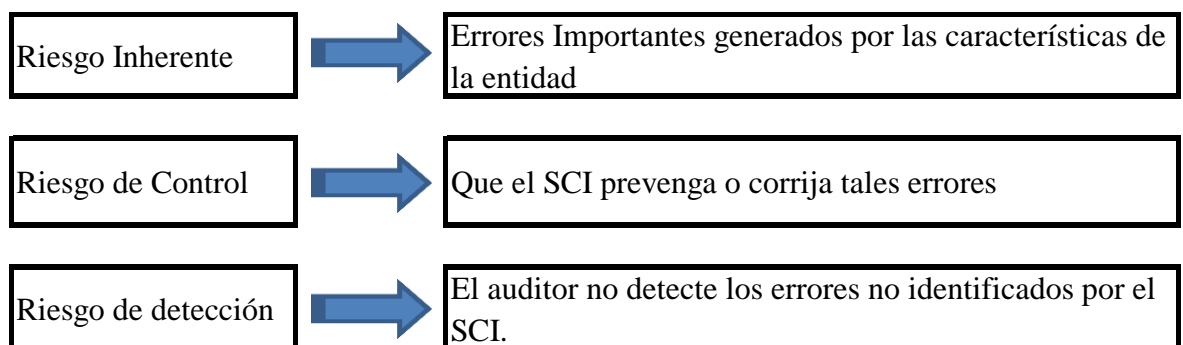
De aquí surge la Auditoría Operacional, conocida también como auditoría de Gestión, como necesidad de evaluar las estructuras, sistemas y prácticas gerenciales de una organización o de un programa con la finalidad de emitir una opinión sobre el mayor o menor grado de eficiencia, eficacia y economía, con el cual opera la organización, información adicional o complementaria a los estados financieros.

2.1.1 Definición de Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión es una auditoría no financiera, enfocada en el examen objetivo y sistemático de planes, programas y procesos de una organización o entidad, con la finalidad de emitir informes sobre el logro de las metas trazadas, sobre la utilización adecuada de los recursos económicos y sobre el cumplimiento con las normas jurídicas a las que deben acatarse los responsables de los procesos en una organización.

La Auditoría de Gestión es considerada como una herramienta de control, que se utiliza para evaluar de forma independiente una organización: para la toma de decisiones, adoptar acciones correctivas y mejorar en las distintas áreas; y de esta manera garantizar la supervivencia de las empresas.

La Auditoría de Gestión es un examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, NO exento de errores, debido a los riesgos presentes.



Cuadro 2.1

En este punto es oportuno conocer que para efectos de la presente tesis citaremos la siguiente definición sobre Auditoría de Gestión:

“El término auditoría operacional se refiere a un examen completo de una unidad de operación o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, en la forma medida por los objetivos de su gerencia. Mientras que una auditoría financiera se centra en la medida de la posición financiera en los resultados de las operaciones y en los flujos de efectivo de una entidad, una auditoría operacional se centra en la eficiencia, efectividad y economía de las

operaciones. El auditor operacional evalúa los controles y sistemas de operación de la gerencia sobre actividades tan diversas como las compras, el procesamiento de datos, las entradas de mercancía, los despachos, los servicios administrativos, la publicidad y la ingeniería”¹

2.1.2 Alcance de la Auditoría de Gestión

La Auditoría Operacional puede alcanzar tanto un sector de la economía, como todas las operaciones de una entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.

Determinar el alcance de una auditoría depende de las necesidades presentes en la organización y son fruto del estudio preliminar que se debe realizar para empezar este proceso.

2.1.3 Objetivos

Generalmente las auditorías de operaciones son realizadas por los auditores internos de las organizaciones; siendo los principales beneficiarios de esta información los gerentes, quienes necesitan tener la seguridad de que los objetivos se están cumpliendo en cada uno de los componentes de la empresa.

Es por esta razón que una auditoría tiene por objetivo lo siguiente:

- Evaluar el desempeño de cada unidad productiva en relación con los objetivos de la Gerencia.
- Brindar información objetiva sobre qué tan bien se llevan a cabo los planes y se siguen las políticas en todas las unidades de operación, con la finalidad de mejorar la efectividad, eficiencia y la economía.
- Informar sobre las debilidades que se presentan en la organización, sobre todo si respecta a posibles fuentes de desperdicio.
- Servir como una base para la toma de decisiones.

¹WHITTINGTON, Ray, PANY, Kurt, ARANGO, Gladys; TRAD.VIVAS GALVEZ, Edgar Diomedes, REV.TEC. Auditoría: un enfoque integral, Pag.595

- Determinar el grado en que la entidad y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que prestan como en los bienes adquiridos.

2.1.4 Diferencias con otras auditorías

Las diferencias entre una Auditoría de Gestión y otras auditorías radican en los objetivos del auditor, mientras una Auditoría Financiera tiene como objetivo determinar si los estados financieros son fiables o no y evaluar los controles internos, en una Auditoría de Gestión se utilizan una variedad de medios para obtener información suficiente para alcanzar sus objetivos.

Para entender las diferencias entre la Auditoría Financiera y la de Gestión analizaremos el siguiente cuadro:

2

<u>CARACTERISTICA</u>	<u>AUDITORIA FINANCIERA</u>	<u>AUDITORIA DE GESTION</u>
PROPOSITO	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros	Evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.
ALCANCE	Las operaciones financieras	Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.
ORIENTACION	Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad desde el punto de vista retrospectivo	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospectión al pasado cercano.
MEDICION	Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados	Aplicación de los principios de administración

METODO	Las normas de auditoría generalmente aceptadas	No existen todavía normas generalmente aceptadas. El método queda al criterio del auditor
TECNICAS	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de Contador Público.	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión del Contador Publico
INTERES	Los accionistas, el directorio, los funcionarios financieros, los organismos prestatarios, y los inversionistas potenciales	La gerencia, el directorio, los accionistas. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general, para transparentar la gestión.
ENFOQUE	Originalmente negativo, dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes. Actualmente determina la razonabilidad de los estados financieros examinados.	Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental (ecología).
ENFASIS	Los estados financieros se presentan razonablemente	Mejoras positivas en las operaciones y resultados
HISTORIA	Frecuentemente son presentadas en forma separada del informe. Larga existencia, conceptos y practicas muy bien definidas en textos y por medio de organismos profesionales. Nació la profesión del auditor externo o contador público independiente.	Reciente en sus fases iniciales. Una evolución de la auditoria tradicional relacionada con el enfoque de los sistemas. Nació con la profesión del auditor interno y el auditor gubernamental.
FRECUENCIA	Regular, preferiblemente anual.	Cuando se considere necesario.
PRECISION	Absoluta	Relativa
INDEPENDENCIA DEL AUDITOR	Imprescindible	Imprescindible

QUIENES LA EJECUTAN	Contadores públicos, personal idóneo altamente calificado, con personal de apoyo cualificado y calificado.	Interdisciplinario, idóneo y altamente calificado
CONTENIDO DEL INFORME	Su contenido esta exclusivamente relacionado con los estados financieros	Puede no presentar los Estados Financieros, relacionado con cualquier sistema o subsistema que guarde relación con la administración del organismo o empresa pública.
RESULTADO DE LA AUDITORIA	Dictamen sobre los estados financieros	Informe con observaciones, conclusiones, y recomendaciones para la entidad examinada
OBJETIVO DE LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	Determinar la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría financiera a emplear	Determinar las áreas débiles o críticas más importantes para ellas orientar todos los esfuerzos de la auditoría de gestión
CRITERIO DE ÉXITO	Opinión sin salvedades	La entidad examinada adopta las recomendaciones

Tabla 2.1

2.1.5 Plan de Auditoría

Todo auditor deberá desarrollar y documentar un plan de auditoría que exponga la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que se requieren para implementar el plan global. El plan de auditoría sirve como un conjunto de instrucciones a los auxiliares involucrados en la auditoria y como un medio para el control y registro de la ejecución apropiada del trabajo. Pueden también contener los objetivos de la auditoría para cada área y un presupuesto de tiempo con las horas estimadas para las diversas áreas o procedimientos de auditoría.

El plan global de auditoría deberá revisarse según sea necesario durante el curso de la auditoría. La planeación es continua a lo largo del trabajo a causa de cambios en las condiciones o resultados inesperados de los procedimientos de auditoría. Deberán registrarse las razones para cambios importantes.

2.1.6 Fases de Auditoría de Gestión

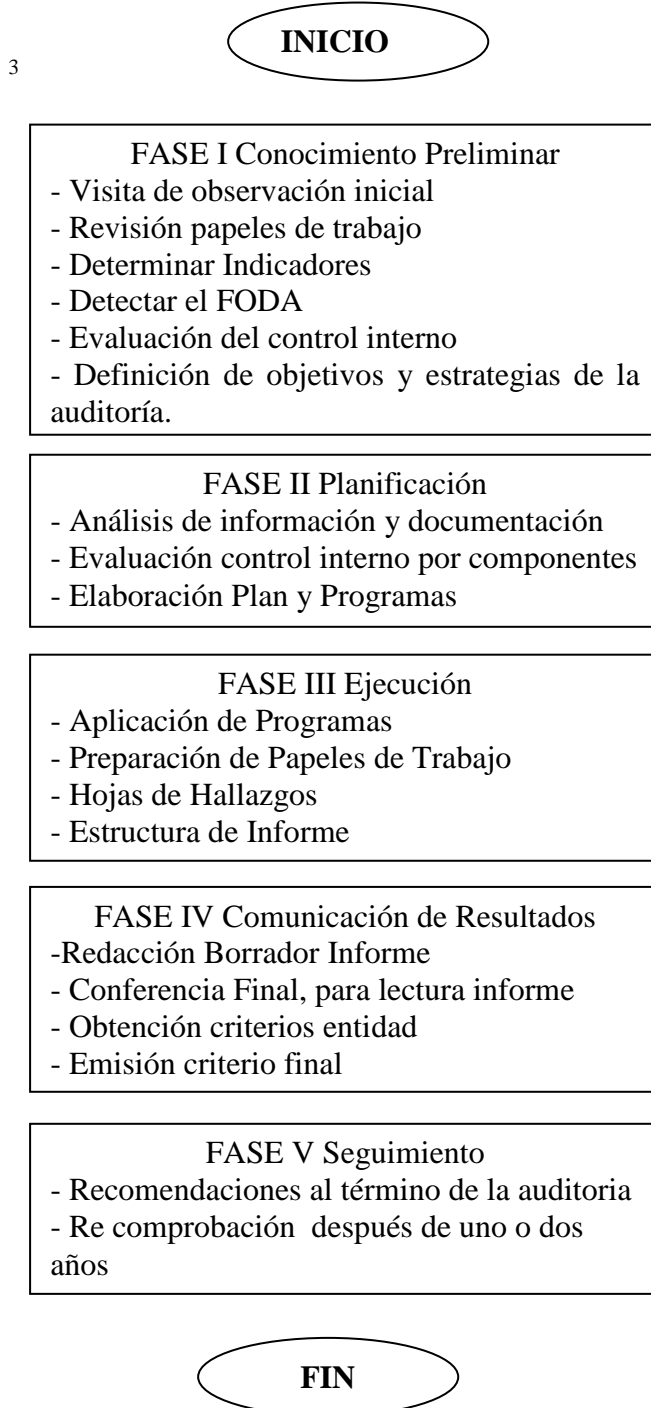
La Auditoría de Gestión es un examen que se desarrolla a nivel internacional mediante fases muy similares a las que se desarrollan en una auditoría en Ecuador, por ejemplo en según algunos organismos internacionales las fases para una auditoría son:

En México:

- Familiarización y visita de las Instalaciones
- Investigación, análisis y examen de la documentación
- Diagnóstico y verificación de los Hallazgos y el informe

Según la Contraloría General del Estado la Auditoría de Gestión se desarrolla mediante cinco fases que son: Conocimiento Preliminar, Planeación, Ejecución, Comunicación de Resultados y Seguimiento las mismas que deben ser aplicadas de manera sistemática con el fin de que los resultados de la auditoría sean veraces y confiables. Cada una de estas fases será de cumplimiento obligatorio y siempre habrá una supervisión constante la que garantice la calidad del trabajo.

El flujo del proceso de la Auditoría es el siguiente:



Cuadro 2.2

³ <http://proventusperu.org/documentos/normas-internacionales/07-MANUALAUDIT.GESTION-ECUADOR-02.pdf>

2.1.6.1 Fase I. Conocimiento Preliminar

En esta fase se trata de obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de la auditoría.

Las tareas a desarrollar en esta fase son:

1. Visitar las instalaciones, para observar el desarrollo de actividades y operaciones en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:
 - a) La misión, visión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
 - b) La actividad principal
 - c) La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
3. Determinar los criterios e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia y permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización. FODA.
5. Realizar una evaluación de la Estructura de Control Interno. Dependiendo de la naturaleza de la entidad, magnitud, complejidad y diversidad de sus operaciones, podrá identificarse a más de los Componentes a sus correspondientes Subcomponentes.
6. Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

Es importante en la fase de planeación recopilar todo tipo de información que permita un óptimo desarrollo y visión para proseguir con la auditoría; consultar en un archivo permanente actualizado de papeles de trabajo todo tipo de documentación que sea útil para poder realizar una adecuada planificación y a la vez poder plantear los objetivos y la estrategia general de la auditoría.

Existen varias herramientas útiles que se deben utilizar en esta fase preliminar que permitirán llegar a un óptimo desarrollo de la auditoría.

- ❖ Cuestionario de evaluación de la estructura de control interno y ambiente interno de control (primera visita)
- ❖ Diagnostico FODA, matriz de ponderación de riesgos y evaluación de las áreas críticas

Al realizar el diagnostico FODA, éste nos permitirá:

1. Identificar los factores INTERNOS (Fortalezas, Debilidades) y factores EXTERNOS (Oportunidades, amenazas)
2. Elaborar la Matriz de análisis del Entorno (Factores Externos); con un máximo de 10 variables, como sigue se procederá a ponderar y calificar a los factores externos con la finalidad de evaluar si existen más oportunidades que amenazas o viceversa.

MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO

OPORTUNIDADES - AMENAZAS				
FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
TOTALES	100%			

Tabla 2.2

PONDERACION:

1%.....100%

Sin importancia Muy importante

CALIFICACION:

- 1 → Amenaza Crítica
- 2 → Amenaza Controlable
- 3 → Oportunidad Menor
- 4 → Oportunidad de Éxito

Cuando el resultado total ponderado se aproxima a 4 implica que la entidad tiene GRANDES OPORTUNIDADES EXTERNAS; mientras que un resultado tendiente a 1 señala que ENFRENTA AMENAZAS GRAVES.

- 3. Elaborar la Matriz de análisis Organizacional (Factores Internos). con un máximo de 10 variables para medir sus fortalezas y debilidades.

MATRIZ DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

FORTALEZAS - DEBILIDADES				
FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
TOTALES	100%			

Tabla 2.3

PONDERACION:

1%.....100%

Sin importancia Muy importante

CALIFICACION:

- 1 → Debilidad Crítica
- 2 → Debilidad Controlable
- 3 → Fortaleza Menor
- 4 → Fortaleza de Éxito

Los resultados mayores al promedio de 2.5 (Margen Mínimo de seguridad) indican que estamos ante una entidad poseedora de una FUERTE POSICIÓN INTERNA; mientras que los valores menores a dicho margen muestran una organización con DEBILIDADES INTERNAS.

❖ Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son un instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos de una organización o una de sus partes, cuya finalidad es comparar los resultados con algún nivel de referencia, este resultado puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- **Simplicidad:** es la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- **Adecuación:** facilidad para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- **Validez en el tiempo:** Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- **Participación de los usuarios:** Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- **Utilidad:** Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- **Oportunidad:** Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

Dentro de los principales indicadores de gestión se pueden citar los siguientes:

Administrativos: estos permiten determinar los recursos humanos y su capacidad en la ejecución de las metas y tareas asignadas a una unidad administrativa.

Financieros: presentan información en forma cuantitativa en términos monetarios y porcentuales que permiten evaluar la estructura financiera y de inversión, el capital de trabajo y la liquidez adecuada para su operación, esto ayudará a desarrollar planes de operación y rentabilidad.

Operativos y de Servicios: permiten cuantificar valores cualitativos como la calidad y pertinencia de los bienes y servicios y su incidencia o efecto en el entorno socio-económico.

Programático y Presupuestario: determinan la eficiencia y eficacia de la gestión pública, precisando los avances de los programas y las principales metas, así como su impacto en los objetivos establecidos y ayudan a realizar ajustes en la asignación de recursos.

❖ Formularios de descripción de componentes a auditar, según resultados encontrados en la evaluación de la estructura de control interno.

Dependiendo de la naturaleza de la entidad, magnitud, complejidad y diversidad de sus operaciones, podrá identificarse a más de los componentes a sus correspondientes subcomponentes.

Ejemplo:

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES
Departamento de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Cobranzas • Servicio Técnico, Talleres
Departamento de Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Importaciones

Tabla 2.4

Para poder describir cada componente auditado se debe incluir la siguiente información:

- Componente
- Subcomponente
- Descripción
- Proceso Operativo
- Diagnostico FODA
- Indicadores de Gestión

❖ Orden de trabajo provisional (poner anexo de oficio)

Lo que tengo formatos de ejemplo les puedo poner como anexos

2.1.6.2 Fase II. Planeación

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual se debe establecer pasos a seguir en la presente y siguientes fases.

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsable, y las fechas de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y las oportunidades de mejora de la Entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

La fase de la planeación es una actividad eminentemente dinámica en la cual se analizan los desvíos y se realizan ajustes durante todo el proceso de auditoría.

Dentro de la planificación se realizarán ciertas actividades como parte del proceso de auditoría, mismas que se citan a continuación:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para poder obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad.
2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes. Al aplicar la evaluación los auditores determinarán:
 - la naturaleza y alcance del examen
 - los requerimientos del personal
 - la programación de su trabajo
 - fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.

La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son:

- a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades)
- b) De Control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte)
- c) De Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos).

Los resultados obtenidos al desarrollar la auditoría servirán para:

- a) Planificar la auditoría de gestión
- b) Preparar un informe sobre el control interno.

3. En base a las fases 1 y 2 descritas, se preparará un Memorando de Planificación que contendrá la elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 “E” (Economía, Eficiencia y Eficacia), por cada proyecto a actividad a examinarse.

Economía

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

Eficiencia

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

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

Eficacia

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

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse: que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

Las herramientas que se utilizarán en esta fase son:

❖ Orden de trabajo definitiva

Un oficio dirigida a los representantes de la empresa en la que se detalla todo lo que se estableció en la Fase I, es decir: componentes y subcomponentes a auditar, el tiempo estimado que durará la Auditoría, irán los nombres de los designados a realizar este trabajo, entre otros datos importantes que deben ser de conocimiento de la gerencia. Este oficio es redactado y firmado por el Auditor General.

❖ Plan Operativo Anual de Auditoría Interna

El plan operativo anual de auditoría es el documento que se elabora al FINAL de la fase de planeamiento, en cuyo texto se resumen las decisiones más importantes relativas a la estrategia adoptada para el desarrollo de la auditoría.

Su propósito es definir el alcance global de la auditoría, en términos generales y objetivos específicos; y contiene la planificación para todo el año.

¿Quién lo aprueba?

- En el sector público el Contralor
- En el Sector Privado el comité de Auditoría

Contenido del Plan de Control

- Planificación estratégica de la auditoría.
- Cálculo de días hombres disponibles para el control
- Recurso humano de la unidad de auditoría interna
- El cronograma y alcance del plan de control.

❖ Memorando de Planeación

1. Requerimiento de Auditoría
2. Fechas de Intervención
3. Equipo de Auditoría
4. Días Presupuestados
5. Recursos Financieros y Materiales
6. Enfoque de la auditoría (Información general de la identidad, Enfoque de AG, objetivos, alcance, Indicadores de Gestión, Resumen de los resultados de la evaluación de control interno)
7. Firmas de Responsabilidad

❖ Programas de Auditoría para cada componente

Los programas deben ir determinando los objetivos que se desean alcanzar en cada área o componente y los procedimientos que se van a desarrollar para alcanzar dichos objetivos.

EJEMPLO:

EMPRESA.....				
PROGRAMA DE TRABAJO				
TIPO DE EXAMEN:				
COMPONENTE:				
SUBCOMPONENTE:				
No	DESCRIPCION	REF: P/T	ELAB. POR	FECHA
	OBJETIVOS: PROCEDIMIENTOS:			

Tabla 2.5

❖ Matriz de Evaluación de Riesgos de Auditoría

Antes de la evaluación del control interno, es menester conocer el riesgo. Cuando realizamos la evaluación del nivel de riesgo, conviene tener presente los siguientes aspectos:

- La importancia del componente
- La importancia relativa de los factores de riesgo.
- La probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades.

Niveles de Riesgos:

El nivel de riesgo de auditoría, puede medirse en cuatro grados, estos son:

- Mínimo o No significativo
- Bajo
- Medio o moderado
- Alto.

❖ Cuestionario de evaluación Específica de Control Interno por componentes

Se realizará la evaluación a través de un cuestionario con preguntas relacionadas a:

- La organización de la unidad o departamento
- La Ejecución de las actividades y control gerencial del área
- La Sistematización en cuanto a políticas prácticas y métodos de registro para ejecutar las actividades.

EJEMPLO:

C.S.P.M.		EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO			Hoja No.1
ENTIDAD: COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.					
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN					
COMPONENTE:					
SUBCOMPONENTE:					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD					
1	¿La institución cuenta con una Dirección o Departamento de Importaciones?	X			
2	¿El Reglamento Orgánico-Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad?		X		No dispone de un reglamento orgánico Funcional.

Tabla 2.6

2.1.6.3 Fase III. Ejecución

En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Las tareas típicas de esta fase son:

- a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de: Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.
- b) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- c) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
- d) Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

Dentro de esta fase se desarrollarán las hojas de hallazgos y se prepararán los papeles de trabajo, por lo que definiremos y estudiaremos teóricamente estos dos temas:

HALLAZGOS

“Se considera que los hallazgos en auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.”⁴

Informe de Hallazgos

Al terminar el trabajo de campo, los auditores deben resumir los hallazgos relacionados con los propósitos básicos de la auditoría.

El informe incluirá sugerencias de mejoramientos en las políticas y procedimientos operacionales de la unidad. Luego de terminado el borrador de este informe debe realizarse una reunión con las personas directamente involucradas en las operaciones que fueron auditadas para revisar los hallazgos. Esta reunión servirá para que los auditores se aseguren de que la versión de los hallazgos es precisa y completa, de existir desacuerdo sobre la interpretación de los hechos aquí se podrán resolver las dudas de ambas partes.

Luego de esta revisión se emitirá el informe final para la alta gerencia, para cada hallazgo el informe completo describirá:

- Los criterios utilizados para evaluar la actividad
- La condición (problema)
- La causa
- El efecto
- Recomendaciones

⁴<http://www.mailxmail.com/curso-elemental-auditoria/elementos-fase-ejecucion-2>

PAPELES DE TRABAJO

“Los papeles de trabajo son el vínculo conector entre los registros de contabilidad del cliente y el informe de los auditores. Ellos documentan todo el trabajo realizado por los auditores y contribuyen la justificación para el informe que estos presentan”⁵

En los papeles de trabajo el auditor tiene las bases para preparar su informe, la evidencia del alcance de su examen y la prueba de responsabilidad profesional tenida en el curso de su investigación.

Objetivos de los Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo constituyen una composición de toda la evidencia obtenida por el auditor y cumplen los siguientes objetivos fundamentales:

- Facilitar la preparación del informe de Auditoría
- Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas del informe.
- Coordinar y organizar todas las fases de auditoría
- Proveer un registro histórico permanente de la información examinada
- Servir como guía en exámenes posteriores

Planeación de los Papeles de Trabajo

La preparación de los papeles de trabajo requiere una cuidadosa planeación antes y durante el curso de la auditoría, a medida que se va desarrollando el proceso de verificación el auditor debe revisar el material por cubrir, tratando de determinar el tipo de papel de trabajo que presente la evidencia en forma más efectiva.

⁵CASHIN, James A., NEUWIERTH, Paul D., LEVY, John F., Manual de Auditoría, Edición Española, Volumen I

Normas para la preparación de Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo deben dar una impresión de metodología y orden, de consiente atención al detalle.

Las siguientes normas deben observarse en la preparación de papeles de trabajo:

1. Cada hoja de trabajo deber ser adecuadamente identificada con el nombre del cliente, una descripción de la información presentada, el período cubierto y la fecha correspondiente.
2. Debe utilizarse una o varias hojas por separado para cada asunto. Cualquier información de valor suficiente para requerir su inclusión en los papeles de trabajo, amerita una hoja completa sobre su titulo descriptivo. Solo debe usarse el anverso de cada hoja para evitar pasar por alto información registrada en el reverso.
3. Cada papel de trabajo deberá contener el nombre o iniciales del auditor que los preparó, la fecha en que fue preparado y el nombre o iniciales del encargado de la Auditoría y del supervisor que los reviso.

La completa y específica identificación de las cuentas analizadas, empleados entrevistados y documentos examinados, es indispensable para lograr un buen trabajo de auditoría. Existe con frecuencia, la tentación de omitir detalles que provocan frecuentemente situaciones embarazosas para el auditor que efectúa una revisión de los resultados.

La finalidad de cada papel de trabajo y su relación con el objetivo de la Auditoría, deberán ser claros, cualquier información obtenida que demuestre ser inapropiada puede ser destruida para evitar que cause confusión en los papeles de trabajo.

2.1.6.4 Fase IV. Evaluación

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

En esta fase IV, se lleva a cabo la redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.

En esta tarea debe considerarse lo siguiente: Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

Contenido del Informe de Auditoría

- Carta de presentación
- Información introductoria
- Comentarios de los hallazgos
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Anexos

Estructura del Informe de Auditoría

Carátula

Índice, Siglas y Abreviaturas

Carta de Presentación

CAPITULO I. Enfoque de la auditoría

Motivo

Objetivo

Alcance

Enfoque

Componentes auditados

Indicadores utilizados

CAPITULO II. Información de la entidad

Misión

Visión

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Base Legal

Estructura Orgánica

Objetivo

Financiamiento

Funcionarios Principales

CAPITULO III. Resultados Generales

Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, etc.

CAPITULO IV. Resultados Específicos por componente

Presentación por cada uno de los componentes y sub- componentes, lo siguiente:

a) Comentarios

- Sobre aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y de resultados.
- Sobre las deficiencias determinando la condición, criterio, efecto y causa; también cuantificando los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes, daños materiales producidos.

b) Conclusiones

- Conclusión del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y sus resultados. Conclusión del auditor sobre el efecto económico y social producido por los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general

c) Recomendaciones

- Constructivas y prácticas proponiendo mejoras relacionadas con la gestión de la Entidad auditada, para que emplee sus recursos de manera eficiente y económica, se realicen con eficiencia sus actividades o funciones; ofrezca bienes, obras o servicios de calidad con la oportunidad y a un costo accesible al usuario; y que permita obtener resultados favorables en su impacto.

Acciones correctivas sugeridas por el auditor para superar los hallazgos.

- Dirigidas a superar la causa del hallazgo
- Específica y oportuna
- Tono constructivo
- Factibles y económicas
- Refleja el criterio y experiencia del auditor
- Orientadas a la mejor utilización de los recursos existentes.

CAPITULO V. Anexos y Apéndice

Anexos

- Detalles o información que requiere anexos, similar a la auditoría tradicional.
- Resumen de la Eficiencia, Eficacia y Economía, y la comparación de los parámetros e indicadores de gestión.
- Cronograma acordado con los funcionarios de la entidad para la aplicación de recomendaciones y correctivos.

Apéndice

- Constancia de la notificación de inicio de examen.
- Convocatoria y Acta de la conferencia final de comunicación de resultados.

2.1.6.5 Fase V. Seguimiento

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente:

Los Auditores efectuarán el seguimiento en la entidad, en la Contraloría, Ministerio Público y Función Judicial, con el siguiente propósito:

- a) Comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios, conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 3 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re-comprobación entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
- c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado.

En esta fase se utilizarán las siguientes herramientas:

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones.
- Encuesta sobre el servicio de auditoría
- Constancia del seguimiento realizado
- Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

EJEMPLOS:

ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE AUDITORIA DE GESTIÓN	
UNIDAD Y ENTIDAD A LA QUE PERTENECE EL EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO:	
ENTIDAD AUDITADA:	
TIPO DE AUDITORÍA:	
PERÍODO EXAMINADO:	
COMPONENTES ANALIZADOS:	
SUBCOMPONENTES ANALIZADOS:	

Tabla 2.7

CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES																	
AÑO 20xx																	
RECOMENDACIÓN N°	JULIO				AGOSTO				SEPT.				OCTUBRE				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Al Gerente de XYZ																	Quién sea asignado para el efecto.
1. Gestionar la elaboración y aplicación de un plan estratégico para la empresa el cuál contendrá: Misión, Visión, objetivos, políticas generales.																	
1. Responsabilizar a cada operario del taller por las herramientas que utiliza; imponiendo una sanción para quienes no cumplan con esta disposición.																	Supervisor de talleres

Tabla 2.8

2.1.7 Marco Legal y Normativo

Toda auditoría debe estar sujeta a ciertas normas que delimiten y controlen las acciones tanto del auditor como de los procesos instaurados para el desarrollo de la misma, por esta razón citaremos ciertas normas que nos permitirán elaborar un trabajo dentro de lo legal.

❖ NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGAS)

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Clasificación de las NAGAS

En la actualidad las NAGAS, vigente en nuestro país son 10, las mismas que constituyen los (10) diez mandamientos para el auditor y son:

Normas Generales o Personales

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor.

- a. Entrenamiento y capacidad profesional: la auditoría debe ser realizada por personal que tiene entrenamiento técnico y pericia como auditor, es decir se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión.
- b. Independencia: en todos los asuntos relacionados con la auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio.

c. Cuidado o esmero profesional: debe ejercerse el esmero en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen no solamente en el trabajo de campo y elaboración del informe, sino en todas las fases del proceso de auditoría.

Normas de Ejecución del Trabajo

Estas normas son más específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases (planeamiento trabajo de campo y elaboración del informe). Tal vez el propósito principal de este grupo de normas se orienta a que el auditor obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros, para lo cual, se requiere previamente una adecuado planeamiento estratégico y evaluación de los controles internos

d. Planeamiento y Supervisión: La auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado

e. Estudio y Evaluación del Control Interno: Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno de la empresa para establecer el grado de confianza que merece, y consecuentemente, determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría

f. Evidencia Suficiente y Competente: Debe obtenerse evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros sujetos a la auditoría

Normas de Preparación del Informe

Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo.

g. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados: Los principios de contabilidad generalmente aceptados son reglas generales, adoptadas como guías y como fundamento en lo relacionado a la contabilidad, aprobadas como buenas y prevalecientes, o también podríamos conceptualarlos como leyes o verdades fundamentales aprobadas por la profesión contable.

Sin embargo, merece aclarar que los PCGA, no son principios de naturaleza sino reglas de comportamiento profesional, por lo que nos son inmutables y necesitan adecuarse para satisfacer las circunstancias cambiantes de la entidad donde se lleva la contabilidad.

h. Consistencia

i. Revelación Suficiente

j. Opinión del Auditor: El dictamen debe contener la expresión de una opinión sobre los estados financieros tomados en su integridad, o la aseveración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, deben indicarse las razones que lo impiden. En todos los casos, en que el nombre de un auditor esté asociado con estados financieros el dictamen debe contener una indicación clara de la naturaleza de la auditoría, y el grado de responsabilidad que está tomando.

❖ **NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA (NIAS)**

Las Normas Internacionales de Auditoría deben ser aplicadas, en forma obligatoria, en la auditoría de estados financieros y deben aplicarse también, con la adaptación necesaria, a la auditoría de otra información y de servicios relacionados. En circunstancias excepcionales, un auditor puede juzgar necesario apartarse de una NIA para lograr en forma más efectiva el objetivo de una auditoría. Cuando tal situación surge, el auditor deberá estar preparado para justificar la desviación.

Las Normas Internacionales de Auditoría contienen principios básicos y procedimientos esenciales, los cuales han sido destacados en el texto respectivo, mediante la utilización de letra negrita, a fin de procurar su correcta identificación. En forma complementaria se agregan lineamientos relacionados que pretenden hacer mayormente explicativos los conceptos. Para comprender y aplicar los principios básicos y los procedimientos esenciales, es necesario considerar todo el texto de la NIA incluyendo el material explicativo y de otro tipo contenido en ella y no sólo el texto resaltado.

Las normas son emitidas en dos series separadas: La de Servicios de Auditoría (NIAs) y la de Servicios Afines (NIAs/SAs), comprendidos en esta última los comportamientos de revisión de procedimientos bajo acuerdo de compilación. El marco describe los servicios que el Auditor puede comprometerse a realizar en relación con el nivel de certidumbre resultante. La Auditoría y la revisión están diseñadas para permitir que el Auditor exprese niveles de certidumbre, alto y moderados respectivamente, en relación con la existencia o no de errores materiales en la información.

En un compromiso de procedimientos acordados, el Auditor informa sobre los hallazgos que ha determinado mediante los procedimientos que ha acordado con su cliente, pero no expresa certidumbre alguna sobre las afirmaciones existentes. En un compromiso de compilación el Auditor utiliza las Técnicas contables para recopilar, clasificar y compendiar información financiera, pero no expresa certidumbre alguna sobre las afirmaciones existentes. En el marco también se discuten las circunstancias dentro de las cuales el auditor acepta un cambio de términos de un compromiso así como la vinculación del auditor a la información financiera del cliente.

2.1.8 Control Interno

Desde hace mucho tiempo han existido diferentes opiniones sobre el significado y los objetivos de control interno, interpretaban a este término como los pasos que da un negocio para evitar el fraude, tanto por malversación de activos como por presentación de informes financieros fraudulentos; otros considera que previene el fraude.

El control interno es un proceso o un medio para llegar a un fin, el proceso se efectúa por medio de individuos, no solamente a partir de manuales de políticas o documentos. Al incluir el concepto de seguridad razonable, la definición reconoce que el control interno no puede proporcionar en forma realista seguridad absoluta de que se lograrán los objetivos de una organización. Finalmente la definición considera el logro de objetivos en las áreas de presentación de informes financieros, operaciones y cumplimiento de leyes y regulaciones. El control interno incluye también el programa para preparar, verificar y distribuir en los diversos niveles de la gerencia aquellos informes y análisis actuales que permiten conservar el control durante una diversidad de actividades y funciones realizadas en una empresa de gran tamaño.

Medios para lograr el Control Interno

El control interno varía significativamente entre una empresa y otra, dependiendo de factores como su tamaño, la naturaleza de sus operaciones y los objetivos. Sin embargo, para un control interno satisfactorio en casi cualquier organización de gran tamaño, algunas características son esenciales.

El control interno de una organización incluye cinco componentes o elementos que son:

1. Ambiente de Control

El ambiente de control fija el tono de una organización al influir en la concientización de personal de control. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Los factores del ambiente de control incluyen:

Integridad y Valores Éticos.- la efectividad del control interno depende de la integridad y los valores éticos del personal responsable de crear, administrar y monitorear los sistemas de control. La gerencia debe establecer normas de conducta y ética, deben ser comunicadas por medios apropiados.

Compromiso de ser competente.- los empleados deben tener las destrezas y el conocimiento preciso para el desempeño de su trabajo.

Junta Directiva o comité de auditoría.- la junta directiva influye en el ambiente de control significativamente.

Filosofía y estilo operacional de la gerencia.- los gerentes difieren en cuanto a las filosofías relacionadas con la presentación de informes financieros y las actitudes hacia la toma de riesgos de negocios.

Estructura organizacional.- una estructura organizacional bien diseñada proporciona una base para la planificación, dirección y las operaciones de control.

Asignación de Autoridad y Responsabilidad.- el personal dentro de una organización necesita tener una clara comprensión de sus responsabilidades y de las reglas

2. Evaluación de Riesgo

El segundo componente importante del control interno es la evaluación de riesgo, aquí la gerencia debe identificar y analizar cuidadosamente los factores que afectan el riesgo de que los objetivos de la organización no sean alcanzados, y luego manejar esos riesgos.

Los siguientes factores podrían ser indicativos del mayor riesgo de presentación de informes financieros para una organización:

- Cambio en el ambiente de la organización
- Cambios de personal
- Implementación de sistema de información
- Rápido crecimiento de la organización
- Introducción de nuevas líneas de negocios

3. Sistema de Información Contable y de Comunicación

Para ayudar a la gerencia a cumplir los objetivos de la organización se necesita información en todos sus niveles. El sistema de información contable y la forma como se comunican a lo largo de la organización las responsabilidades de control interno en la presentación de informes financieros son de gran importancia para los auditores.

Un sistema de información contable debe:

- Identificar y registrar todas las transacciones válidas
- Describir oportunamente las transacciones
- Medir el valor de las transacciones en un forma que permita registrar su valor monetario
- Determinar el periodo en el cual ocurrieron
- Presentar apropiadamente las transacciones y las revelaciones relacionadas en los estados financieros

4. Actividades de Control

Son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia se llevan a cabo. Estas políticas y procedimientos promueven acciones relacionadas con los riesgos que enfrenta la organización. Citaremos algunos tipos de actividades de control:

- Revisiones de desempeño
- Procesamiento de la información
- Controles físicos
- Separación de funciones

5. Monitoreo del Sistema

El monitoreo es el último componente del control interno, es un proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Puede lograrse el monitoreo realizando actividades permanentes o mediante evaluaciones separadas. Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión y gerencia realizadas en forma regular, como el monitoreo continuo de quejas de clientes o la revisión de la razonabilidad de los informes de gerencia.

Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

CAPITULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo se enfoca en el desarrollo práctico de la Auditoría de Gestión, aplicando cada una de las fases citadas en el Manual de Auditoría empezando por un análisis FODA de la empresa y a los componentes seleccionados para el análisis, trabajo de campo, análisis de la información, desarrollo de papeles de trabajo, entre otras actividades prácticas dentro del desarrollo de la presente tesis.

3.1 FASE I. Conocimiento Preliminar

Esta fase consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

3.1.1 Información Básica de la Empresa

3.1.1.1 Reseña Histórica

Comercial Salvador Pacheco Mora SA, es una Empresa Familiar fundada en julio de 1945 por su Presidente Ejecutivo Don Salvador Pacheco Mora y quien actualmente guía el empeño de “servicio” a la comunidad con productos de las más prestigiosas marcas de producción nacional e internacional, para cubrir las necesidades y exigencias del hogar, de la construcción, del comercio y de la industria, a nivel nacional y de manera especial en las Provincias de Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

En la actualidad la empresa cuenta con más de 100 personas altamente capacitadas listas para proporcionar atención personalizada a sus clientes, además una flota de 14 unidades de transporte propias de la empresa para entregas oportunas y adecuadas de los productos.

Comercial Salvador Pacheco Mora SA tiene cinco puntos de exhibición, distribución y ventas dentro de la ciudad de Cuenca;

Almacén Principal ubicado en las calles: Luis Cordero 9-70 y Gran Colombia, este local cuenta con bodegas de consignación de línea blanca, principalmente comercia línea blanca, pintura y tecnología.

Centro de Distribución y Tecnologías: ubicado en las calles Av. 27 de febrero y Jacinto Flores, cuenta también con una bodega de consignación de línea blanca, bodega de productos tecnológicos, bodega de atún, pintura y materiales de construcción (plastigama); un show room denominado CD3 en el que se exhibe línea blanca, tecnología, pintura y calzado.

Centro Plástico ubicado en las calles Av. España 9-64 y Francisco Pizarro, comercian principalmente plásticos como PIKA, VIZIA, SAN REMO, ORDENE, plastigama, pintura y calefones. Existe también en este centro una bodega de consignación.

Centro Automotriz ubicado en las calles Av. Huayna-capac 9-40 y Gran Colombia. Comercia principalmente pintura.

K-centro ubicado en las calles Gaspar Sangurima 2-50 y Manuel Vega, en este local se comercia principalmente plásticos PICA y calzado

Durante estos años de trayectoria Comercial Salvador Pacheco Mora ha sabido cuidar la confianza depositada tanto por proveedores, clientes, así como de las entidades de crédito local, nacional e internacional.

3.1.1.2 Actividad Económica

La principal actividad económica de Comercial Salvador Pacheco Mora SA es el comercio al por mayor y menor de productos para la destinados para la construcción y el hogar, línea blanca, tecnología, atún.

A continuación detallamos la amplia gama de productos que Comercial Salvador Pacheco Mora SA ofrece a sus clientes:

LINEAS

1	ARRIENDOS
2	ATUN – INEPACA
3	AUTOMOTRIZ
4	AUTOMOTRIZ COMPLEMENTARIOS
5	BPHARMA
6	CALEFONES
7	CALZADO
8	COLCHONES
9	COMPUTADORAS
10	DISENSA
11	DISENSA VARIOS
12	ELECTRODOMESTICOS
13	ENVASES TPT
14	GAS ENVASE
15	GAS GARGA
16	GLIDDEN
17	JUGUETES
18	L-AGRIC
19	LINEA BLANCA
20	MAQ. IND.COSER
21	MENAJE
22	MISC. C.DISTRIBUCIONES
23	MISC.C.PLASTICO
24	MISC.MATRIZ
25	ORDENE
26	PINTUCO
27	PLASTICOS

28	PLYCEM
29	RELOJES
30	ROOFTEC
31	SANREMO
32	TANQUES RESERVA
33	TELEFONIA
34	TUBERIA
35	VIZIA

Tabla 3.1

3.1.1.3 Estructura Organizacional



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.

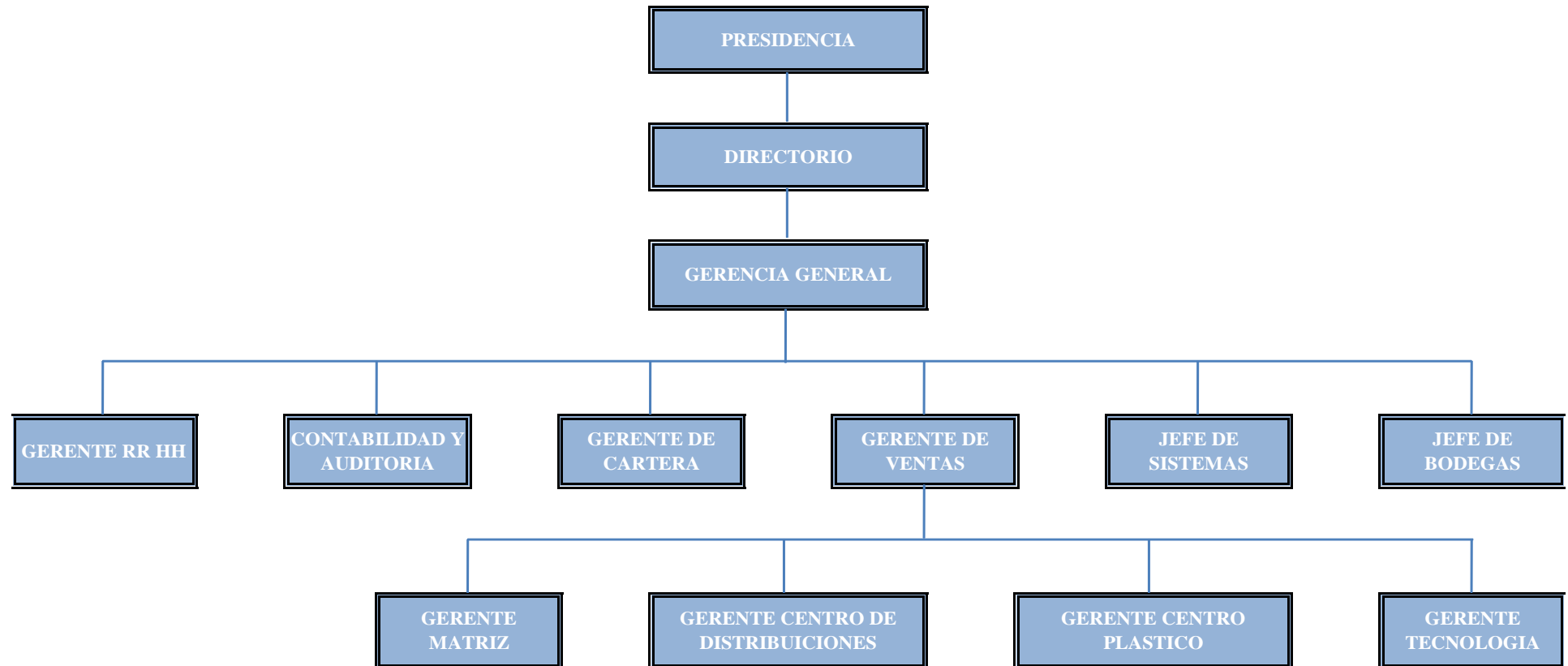


Tabla 3.2

3.1.1.4 Análisis FODA General

FACTORES INTERNOS

Fortalezas

- Seriedad y puntualidad ante los clientes y proveedores
- Buen ambiente de trabajo
- Se otorga crédito directo a los clientes
- Buenas referencias comerciales de la empresa
- Poseen transporte propio para la entrega de la mercadería
- Amplia gama de productos ofertados
- Amplia trayectoria en el mercado

Debilidades

- Abuso de confianza por parte del personal con el presidente de la empresa
- La empresa es netamente familiar
- Demasiada Rotación de personal principalmente en el área de Ventas
- Manual de procesos de la empresa desactualizado
- No tener líneas de productos propias
- Inversión en productos costosos que no son demandados por el mercado

FACTORES EXTERNOS

Amenazas

- Los fabricantes distribuyen con exclusividad sus propias líneas
- Política gubernamental que afecta a las importaciones de la mercadería
- Dependencia de los proveedores para la comercialización

Oportunidades

- El nombre de la empresa es reconocido a nivel nacional
- Proveedores que buscan para comercializar con líneas nuevas
- Globalización e internet en la comercialización
- La competencia presenta precios más altos en los productos que se distribuyen

COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.	
<u>ANÁLISIS FODA GENERAL</u>	
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Debilidades:	Amenazas:
D1 Abuso de confianza por parte del personal con el presidente de la empresa	A1 Los fabricantes distribuyen con exclusividad sus propias líneas
D2 La empresa es netamente familiar	A2 Política gubernamental que afecta a las importaciones de la mercadería
D3 Demasiada Rotación de personal principalmente en el área de Ventas	A3 Dependencia de los proveedores para la comercialización
D4 Manual de procesos de la empresa	
D5 No tener líneas de productos propias	
D6 Inversión en productos costosos que no son demandados por el mercado	
Fortalezas:	Oportunidades:
F1 Seriedad y puntualidad ante los clientes y proveedores	O1 El nombre de la empresa es reconocido a nivel nacional
F2 Buen ambiente de trabajo	O2 Proveedores que buscan para comercializar con líneas nuevas
F3 Se otorga crédito directo a los clientes	O3 Globalización e internet en la
F4 Buenas referencias comerciales de la empresa	O4 La competencia presenta precios más altos en los productos que se distribuyen
F5 Poseen transporte propio para la entrega de la mercadería	
F6 Amplia gama de productos ofertados	
F7 Amplia trayectoria en el mercado	

Tabla 3.3

COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES - AMENAZAS

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Oportunidades				
El nombre de la empresa es reconocido a nivel nacional	0.15	Oportunidad	3	0.45
Proveedores que buscan para comercializar con líneas nuevas	0.22	Oportunidad	4	0.88
Globalización e internet en la comercialización	0.10	Oportunidad	3	0.3
La competencia presenta precios más altos en los productos que se distribuyen	0.10	Oportunidad	4	0.4
Amenazas				
Los fabricantes distribuyen con exclusividad sus propias líneas	0.18	Amenaza	2	0.36
Política gubernamental que afecta a las importaciones de la mercadería	0.08	Amenaza	2	0.16
Dependencia de los proveedores para la comercialización	0.17	Amenaza	1	0.17
TOTAL	1.00		19	2.72

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor
1= amenaza critica
2= amenaza controlable
3= oportunidad menor
4= oportunidad de éxito

Tabla 3.4

Un promedio ponderado de 2.72 indica que la empresa Comercial Salvador Pacheco Mora S.A. está respondiendo de manera excelente a las amenazas existentes. En otras palabras, las estrategias de la empresa se están aprovechando con eficacia y se está minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS - DEBILIDADES

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Fortalezas				
Seriedad y puntualidad ante los clientes y proveedores	0.04	Fortalezas	3	0.12
Buen ambiente de trabajo	0.09	Fortalezas	4	0.36
Se otorga crédito directo a los clientes	0.11	Fortalezas	4	0.44
Buenas referencias comerciales de la empresa	0.05	Fortalezas	3	0.15
Poseen transporte propio para la entrega de la mercadería	0.08	Fortalezas	4	0.32
Amplia gama de productos ofertados	0.19	Fortalezas	4	0.76
Amplia trayectoria en el mercado	0.05	Fortalezas	3	0.15
Debilidades				
Abuso de confianza por parte del personal con el presidente de la empresa	0.09	Debilidades	1	0.09
La empresa es netamente familiar	0.06	Debilidades	1	0.06
Demasiada Rotación de personal principalmente en el área de Ventas	0.10	Debilidades	2	0.2
Manual de procesos de la empresa desactualizado	0.06	Debilidades	1	0.06
No tener líneas de productos propias	0.05	Debilidades	2	0.1
Inversión en productos costosos que no son demandados por el mercado	0.03	Debilidades	2	0.06
Total	1.00		34	2.87

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las fuerzas de la empresa responden a cada debilidad

1 = debilidad mayor

3 = una fuerza menor

2 = debilidad menor

4 = una fuerza mayor

Tabla 3.5

Nótese que las fuerzas más importantes de la empresa son su buen ambiente de trabajo, otorgación de créditos directos a clientes, transporte propio y su amplia gama de productos como indican las calificaciones. Las debilidades mayores son el abuso de confianza con el presidente de la empresa, que es una empresa netamente familiar, demasiada rotación de personal, manual de la empresa desactualizado. El total ponderado de 2.87 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media.

3.1.2. Diagnóstico General

Plan Estratégico

MISIÓN

Comercial Salvador Pacheco Mora SA., es una Empresa Familiar con 64 años de servicio a la sociedad, que está comprometida a continuar la huella trazada por su Fundador, el Sr. Salvador Pacheco Mora, quien con su trabajo honesto y esforzado, con el cumplimiento estricto de sus obligaciones, con aportes generosos a la comunidad, con generación de puestos de trabajo e intachable ética personal y comercial ha definido el camino a seguir.

VISION

Generar beneficios económicos satisfactorios para sus accionistas y colaboradores, mediante el servicio a sus clientes a través de la comercialización de productos de reconocida buena calidad que satisfagan plenamente sus justas expectativas, a precios competitivos del mercado y con la certeza de contar con las respectivas garantías comerciales.

OBJETIVOS

Objetivo General

Proporcionar “servicios de la mejor calidad” con: atención personalizada y amigable, con entrega oportuna de la mercadería, mediante la atención urgente y eficiente de reclamos (si es que los hubiere) y con seguimiento adecuado de post venta, con la finalidad de mantener satisfechos a sus clientes.

Objetivos Específicos

- Promocionar y valorar el trabajo en equipo, optimizando recursos y efectivizando acciones en busca de concretar metas comunes en beneficio de la empresa.

- Brindar un espacio laboral adecuado, que le permite crecer al colaborador, cliente y proveedor, con estándares éticos, morales; demostrando honestidad y planteando reglas claras en todas las acciones tomadas.
- Aplicar la tecnología racionalmente planificada como un puente que los lleve al éxito, anticipando el cambio y capitalizando las oportunidades que se presentan.

Indicadores de Gestión

- Capital de Trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante = \$ 2.477.271
- Liquidez = $\frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Circulante}} = 0.08$
- Solvencia = $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = 1.96$
- Prueba Acida = $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = 1.44$
- Rotación de Inventarios = $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}} = 9.58$

Políticas

Políticas Empresariales

- Respeto y puntualidad en los horarios de trabajo, tomando mayor atención a las horas de entrada. En caso de incumplir a esta norma deberá acogerse a la sanción que designe su jefe inmediato.
- Todo el personal tendrá su clave la misma que registrara en el sistema su ingreso y salida de acuerdo al horario establecido por la compañía
- Previo al cumplimiento de un año de trabajo el empleado o trabajador tiene derecho a tomar sus vacaciones correspondientes.
- Se aceptara al personal permisos con cargo a vacaciones.
- Los permisos no se extenderán más allá de media jornada de trabajo.
- Todos y cada uno de los permisos serán puestos en conocimiento de Recursos Humanos

Políticas de Comercialización

Bodeguero:

- Llevar a cabo la recepción de la mercadería, productos, materiales de oficina y otros productos del exterior de la Empresa para el cuidado y resguardo respectivo. Al realizar el ingreso de mercaderías a bodega deberá proceder al proceso de revisión, verificación física y de funcionamiento de cada uno de los ítems recibidos según la factura del proveedor. En caso de existir fallas de funcionamiento, abolladuras u otros daños en las mercaderías, se informara de manera inmediata y por escrito para proceder al reclamo respectivo.
- Realizar controles cuantitativos y de estado – situación de las mercaderías recibidas.

- Cuidar de la conservación y vigilancia de la mercadería y materiales mientras parezcan estos en las bodegas y bajo su custodia.
- Estudiar y preparar los elementos de protección y de ubicación adecuados.
- Llevar el control de las existencias en la bodega, mediante el sistema.
- Vigilar el nivel de existencias reales de la bodega y almacén de exhibición y sus comparaciones con las existencias mínimas y máximas, reportando al Jefe de Ventas la información oportuna en los momentos requeridos y necesarios para aplicar los procedimientos y políticas de la Empresa.

Ventas:

- Mantener un personal de ventas técnicamente capacitado, que brinde la satisfacción al cliente y la seguridad de la Empresa.
- Poner al alcance de la ciudadanía un servicio altamente capacitado y competitivo, motivando la gestión diaria de la empresa.
- Departamento idóneo, capaz de identificar y solucionar problemas y desafíos que se presenten en la creciente necesidad de los clientes de una sociedad moderna, considerando estándares de competitividad.
- Promover la investigación, desarrollo, lanzamiento, comercialización y posicionamiento de nuevos productos de acuerdo a las características competitivas y las necesidades de los clientes y de la empresa.
- Mantener ejecutivos de ventas capaces de mantener una modernización estructural de los sistemas de comercialización modernos.
- Desarrollar las habilidades de servicio al cliente.
- Alcanzar la excelencia de los ejecutivos de venta, a través de una actitud visionaria, de calidad humana y búsqueda de nuevos paradigmas.

3.1.2.1 Determinación de Componentes y Subcomponentes

Los componentes y subcomponentes a ser auditados en Comercial Salvador Pacheco Mora S.A. son los siguientes:

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE
Departamento de Comercialización	* Ventas
	* Compras
	* Inventarios

Tabla 3.6

3.1.2.2 Análisis FODA Específicos por Componentes

DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES AUDITADOS

COMPONENTE: Departamento de Comercialización

SUBCOMPONENTE: Ventas

DESCRIPCIÓN:

El departamento se encarga de gestionar todos los procesos que van desde el momento que un cliente se acerca a un local o éste es visitado por un asesor comercial para realizar una venta, su forma de pago que debe estar ajustada a los procesos y políticas establecidas por la empresa en los diferentes casos, facturación, solicitud de pedido a bodegas y recuperación de cartera.

Todos los procesos antes mencionado deben estar regidos a las políticas y procesos que para cada caso la empresa a estipulado.

Objetivos:

- Mantener un personal de ventas técnicamente capacitado, que brinde la satisfacción al cliente y la seguridad de la Empresa.
- Poner al alcance de la ciudadanía un servicio altamente capacitado y competitivo, motivando la gestión diaria de la empresa.
- Departamento idóneo, capaz de identificar y solucionar problemas y desafíos que se presenten en la creciente necesidad de los clientes de una sociedad moderna, considerando estándares de competitividad.
- Promover la investigación, desarrollo, lanzamiento, comercialización y posicionamiento de nuevos productos de acuerdo a las características competitivas y las necesidades de los clientes y de la empresa.
- Mantener ejecutivos de ventas capaces de mantener una modernización estructural de los sistemas de comercialización modernos.
- Desarrollar las habilidades de servicio al cliente.
- Alcanzar la excelencia de los ejecutivos de venta, a través de una actitud visionaria, de calidad humana y búsqueda de nuevos paradigmas.

PROCESO OPERATIVO:

Ventas a Contado

1. El cliente llega a la empresa, el vendedor se presenta y atiende la solicitud del cliente.
2. El vendedor informa y negocia con el cliente sobre la transacción comercial que quiere realizar.
3. Una vez emitida la factura, el vendedor se acercará conjuntamente con el cliente al Dpto. de Cartera, donde se realizará el cobro y sellaran el documento para que pueda retirar la mercadería
4. El vendedor con el original de la factura deberá acercarse a Bodega para solicitar el despacho de la mercadería, y volver a donde se encuentra el cliente para acompañarlo hasta que este retire la misma.

Ventas con Crédito Directo

1. El cliente llega a la empresa, el vendedor se presenta y atiende la solicitud del cliente.
2. El vendedor informa y negocia con el cliente sobre la transacción comercial que quiere realizar.
3. Llena la solicitud de crédito exigiendo que los datos sean los reales y solicita la documentación de respaldo
 - a. Cedula de ciudadanía
 - b. Pago actualizado de algún servicio básico.
4. En el caso de personas Jurídicas
 - a. Copia del Ruc
 - b. Copia de la cedula del Representante Legal
 - c. Nombramiento del Representante Legal
 - d. Orden de compra
5. Una vez que el vendedor obtiene esta documentación y ha complementado la solicitud de crédito, la misma que se encontrará debidamente firmada por el cliente, debe ser entregada por el vendedor a la Supervisora de Cartera
6. La supervisora de Cartera, tendrá un máximo de 15 minutos para verificar la información y para otorgar o negar el crédito.
7. El vendedor debe estar pendiente del proceso para que una vez que Cartera dé el visto bueno, continúe con la facturación.
8. Una vez emitida la factura, el vendedor se acercará conjuntamente con el cliente al Dpto. de Cartera, donde la supervisora elaborará el pago correspondiente y emitirá las letras para que el cliente las firme en su presencia, la firma debe ser comprobada con la documentación entregada (cédula de identidad).
9. El Cliente con el comprobante de pago deberá acercarse a la ventanilla de caja y consignar el valor de la cuota de entrada.
10. La cajera sellará el comprobante y recibirá el pago de la cuota inicial.

11. Mientras se da el paso 8, el vendedor con el original de la factura deberá acercarse a Bodega para solicitar el despacho de la mercadería, y volver a donde se encuentra el cliente para acompañarlo hasta que este retire la misma.

Ventas con Tarjeta de Crédito

1. En el caso de una venta a crédito mediante la modalidad de Tarjeta de crédito, el vendedor deberá acordar con el cliente la modalidad del crédito a aplicarse, corriente o diferido.
2. El vendedor se acercará a cartera con cliente y la solicitud de crédito, con los datos básicos, requeridos por el SRI, para que se le habrá un código como cliente a crédito.
3. Una vez creado el código el Vendedor deberá solicitar al banco la aprobación y luego facturar.
4. Vendedor y cliente, se acercaran al departamento de cartera, para que se aplique el pago a la factura, el voucher será entregado conjuntamente con el pago a Caja, para su posterior deposito, en las cuentas de la empresa.
5. En el caso de que el voucher previa autorización del Gerente de Cartera y/o Jefe de Local, tenga que ser depositado en una fecha posterior, por solicitud del cliente, no podrá ser superior a siete días laborables.
6. La supervisora de crédito, una vez que se haya cumplido la fecha para el depósito de estos voucher, deberá aplicar el pago correspondiente y entregar a caja el voucher para su depósito.
7. La Cajera deberá ingresar los voucher que reciba en su caja máxima al día siguiente de recibirlos, no se aceptará ninguna justificación, para que este ingreso no se haga.
8. Contabilidad llevará un control específico por tipo de tarjeta de crédito, fechas, número de voucher, tarjeta a la que corresponde, banco emisor, número de facturas a las que se aplican, valor, lote con el que se cancela y asiento con el que se hizo la contabilización, los voucher no contabilizados, deberán ser reportados a Auditoría para su seguimiento.

Ventas con Cheques Posfechados

1. En el caso de una venta a crédito mediante la modalidad de cheques posfechados, el vendedor deberá acordar con el cliente el número de cuotas en las que se dividirá el valor de la factura.
2. El vendedor solicitará al cliente, tantos cheques como cuotas se hayan convenido y se indicaran las fechas en las que estos cheques deberán ser depositados.
3. El Dpto. de Cartera, deberá confirmar los datos con el cliente, verificando en el buro de Crédito y verificar la firma correcta en los cheques de acuerdo con la cedula, o documento que acredite su identidad (pasaporte).
4. La Supervisora de crédito debe llevar un control del vencimiento de las cuotas, que se cancelan con los cheques posfechados, y realizar el pago en el sistema en la fecha que corresponde, entregando a caja el documento para su depósito en la cuenta de la empresa.
5. En el caso de clientes de fuera de la ciudad, los vendedores entregaran los cheques que soportan sus facturas, con el correspondiente reporte de cobros, con las firmas del que entrega y de quien recibe dichos cheques, el Gerente de Cartera, entregará a la Supervisora para la aplicación del pago y del depósito respectivo en las fechas que correspondan.
6. Existirán casos en los cuales, previa solicitud del cliente y con la autorización del Gerente de Cartera y/o el Gerente de Local, se podrá enviar después de la fecha indicada en el cheque para su cobro.
7. En el caso de que un cheque que se recibió como posfechado, fuera devuelto por el banco, por falta de fondos o cualquier otro motivo, este será entregado a la supervisora de cartera por parte de la Secretaria de Presidencia Ejecutiva, quien recibe y registra el documento, la entrega recepción a la supervisora de cartera deberá contener la firma y la fecha de la entrega.
8. La supervisora de Cartera, deberá escanear el documento, enviar por mail el mismo al Gerente de Cartera y entregar los originales y copias de los documentos.

9. El Gerente de Cartera, genera la nota de débito contra la factura descrita en el reverso del cheque, incrementando el valor de la factura e incluyendo los gastos generados por esta devolución o protesto.
10. El Gerente de Cartera distribuye los cheques a los distintos locales, enviándolos a las supervisoras correspondientes, quienes deberán entregar los mismos previo registro a los vendedores que correspondan, los que deberán encargarse de la recuperación.
11. Es obligación de cada Supervisora enviar semanalmente el reporte de cheques posfechados a la Gerencia de Cartera, para su conocimiento y control.

ANALISIS FODA:

Fortalezas

- Existen 5 puntos de venta al público
- Vendedores altamente capacitados en todas las líneas de productos
- Se otorgan créditos directos
- Buena atención al cliente lo que garantiza conservarlos
- Cobertura de mercado centro sur y parte del oriente
- Publicidad en medios de comunicación

Debilidades

- Alta rotación del personal
- Confusión de ítems en el momento de facturar
- Vendedores no evalúan adecuadamente al cliente para otorgar créditos

Oportunidades

- Competencia especializada en una sola línea de producto
- Uso de internet en la comercialización
- Las leyes amparan el cobro de intereses por mora

Amenazas

- Competencia desleal por parte de los proveedores al colocar sus propios puntos de venta
- Clientes que no cancelan sus créditos
- Ingreso de productos Chinos al mercado

COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.

ANÁLISIS FODA GENERAL

Componente: Comercialización

Subcomponente: Ventas

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p>Debilidades:</p> <p>D1 Alta rotación del personal</p> <p>D2 Confusión de ítems en el momento de facturar</p> <p>D3 Vendedores no evalúan adecuadamente al cliente para otorgar créditos</p>	<p>Amenazas:</p> <p>A1 Competencia desleal por parte de los proveedores al colocar sus propios puntos de venta</p> <p>A2 Clientes que no cancelan sus créditos</p> <p>A3 Ingreso de productos Chinos al mercado</p>
<p>Fortalezas:</p> <p>F1 Existen 5 puntos de venta al público</p> <p>F2 Vendedores altamente capacitados en todas las líneas de productos</p> <p>F3 Se otorgan créditos directos</p> <p>F4 Buena atención al cliente lo que garantiza conservarlos</p> <p>F5 Cobertura de mercado centro sur y parte del oriente</p> <p>F6 Publicidad en medios de comunicación</p>	<p>Oportunidades:</p> <p>O1 Competencia está especializada en una sola línea de producto</p> <p>O2 Uso de internet en la comercialización</p> <p>O3 Las leyes amparan el cobro de intereses por mora</p>

Tabla 3.7

COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES - AMENAZAS

Componente: Comercialización

Subcomponente: Ventas

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Oportunidades				
Competencia especializada en una sola línea de producto	0.18	Oportunidad	3	0.54
Internet en la comercialización	0.13	Oportunidad	3	0.39
Las leyes amparan el cobro de intereser por	0.21	Oportunidad	4	0.84
SUBTOTAL	0.52		10	1.77
Amenazas				
Competencia desleal por parte de los proveedores al colocar sus propios puntos	0.17	Amenaza	2	0.34
Clientes que no cancelan sus créditos	0.12	Amenaza	2	0.24
Ingreso de productos chinos al mercado	0.19	Amenaza	1	0.19
SUBTOTAL	0.48		5	0.77
TOTAL	1.00		15	2.54

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor
 1= amenaza critica 3= oportunidad menor
 2= amenaza controlable 4= oportunidad de éxito

Tabla 3.8

Los factores externos de este departamento se encuentran muy cerca del margen mínimo de seguridad; sin embargo la empresa está tratando de aprovechar las oportunidades del mercado para combatir a las amenazas presentes.

COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS - DEBILIDADES

Componente: Comercialización

Subcomponente: Ventas

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Fortalezas:				
Existen 5 puntos de venta al público	0.10	Fortalezas	4	0.4
Vendedores altamente capacitados en todas las líneas de productos	0.13	Fortalezas	4	0.52
Se otorgan créditos directos	0.15	Fortalezas	4	0.6
Buena atención al cliente lo que garantiza conservarlos	0.08	Fortalezas	4	0.32
Cobertura de mercado centro sur y parte del oriente	0.11	Fortalezas	3	0.33
Publicidad en medios de comunicación	0.06	Fortalezas	3	0.18
SUBTOTAL	0.63		22	2.35
Debilidades				
Alta rotación del personal	0.11	Debilidades	1	0.11
Confusión de ítems en el momento de facturar	0.10	Debilidades	2	0.2
Vendedores no evalúan adecuadamente al cliente para otorgar créditos	0.16	Debilidades	1	0.16
SUBTOTAL	0.37		4	0.47
TOTAL	1.00		26	2.82

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las fuerzas de la empresa responden a cada debilidad

1 = debilidad mayor

2 = debilidad menor

3 = una fuerza menor

4 = una fuerza mayor

Tabla 3.9

Los factores internos de este departamento están por encima del margen mínimo de seguridad es decir las fortalezas son mayores a las debilidades, lo que nos indica que la empresa está tratando de mejorar en ciertos aspectos del proceso que son débiles para transformarlos en fortalezas.

DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES AUDITADOS

COMPONENTE: Departamento de Comercialización

SUBCOMPONENTE: Compras

DESCRIPCIÓN:

El departamento se encarga de gestionar todos los procesos que van desde la preparación de presupuestos de compras, selección de proveedores, adquisiciones-importaciones, pagos a proveedores y recepción de mercadería que debe estar ajustada a los procesos y políticas establecidos por la empresa en los diferentes casos. También se realizan trasposos de mercadería entre locales mediante un proceso llamado CPRS (compras en proceso).

PROCESO OPERATIVO:

Dentro del Departamento de Compras se realizan varias funciones mismas que se detallan a continuación:

1. Presupuesto de Compras.- en el mes de enero se realiza el presupuesto de compras anuales en base al presupuesto de ventas de cada línea. Este se controla en base a la fecha de pago de las compras. El Gerente es quien aprueba este presupuesto.
2. Solicitud de Compras.- el Gerente de Bodega realiza el pedido vía correo electrónico a Gerencia donde especifica la cantidad de productos y líneas de productos.
3. Aprobación de Compra.- Gerencia revisa la solicitud versus el presupuesto que existe para cada línea de producto si este no se excede se aprueba. Si excede del presupuesto se hace excepciones siempre y cuando el producto a ser adquirido sea para una venta real caso contrario no se procede con la compra. Se puede jugar con las líneas dependiendo del cupo que se tenga y de si los gerentes de cada distribuidora acceden a dejar el cupo de un producto por otro.

4. Solicitud al Proveedor.- una vez que está autorizado se solicita al proveedor la mercadería, este envía la factura misma que contabilidad se encarga de contabilizar para emitir retenciones y pago y la pasa a Bodega para su ingreso de mercadería a Inventarios.
5. Importaciones.- cuando la compra se tiene que realizarla mediante una importación la cotización a los proveedores la hace el Jefe de línea por lo menos a 3, el a su vez pasa a Gerencia las propuestas para aprobación y una vez aprobada se realiza la importación. En las solicitudes de pedido deben estar los plazos y forma de pago y la meta para vender y cobrar. Hay un consolidador en MIAMI este se encarga de llenar el contenedor con varias líneas de productos de los 10 proveedores diferentes y enviar a Ecuador. Si se aprueba se ingresa al flujo de caja. En el caso de importaciones los jefes de línea dan los costos para que ingresen los bodegueros esta es una pre-liquidación de costos. Ellos envían a contabilidad para hacer la liquidación de costos que realizan a fin de mes. Según el flujo de caja se revisan los vencimientos de pagos y se realizan estos.

CPRS

Las CPRS, son operaciones de compras internas, se producen al ingresar a inventarios, mercadería que se encuentra en consignación o que se necesitan para facturar y no hay la factura del proveedor.

Este tipo de operaciones no puede constituirse en un proceso normal de la empresa, sino debe únicamente darse en casos específicos y de fuerza mayor.

Por disposición de Gerencia General únicamente tienen acceso a crear este tipo de operación en el Departamento Contable.

Para realizar la CPRS el solicitante deberá solicitar al bodeguero el envío por email de lo siguiente:

1. Solicitud para crear la CPRS a Mariuxi Armijos, con copia a Diego Saavedra, Vicky Pico, Jefe de local y Auditoria
2. Las solicitudes de creación de CPRS será máximo hasta el 20 del mes, pasado esta fecha no se procederá a la creación de dicho documento, esta norma no se aplica al caso de pinturas.
3. La información que debe constar en la solicitud para ingresar una CPRS que la venta no sea de consignación debe ser:
 - Código de producto
 - Que bodega recibe la mercadería
 - Cantidad a ingresar
 - Persona que solicita para vender
4. La información que debe constar en la solicitud para ingresar una CPRS que va a ingresar a consignación debe ser:
 - Código de producto
 - Que bodega recibe la mercadería
 - Cantidad a ingresar
 - Referencia de proveedor y guía
5. Cuando la venta sea de una bodega de consignación el proceso va a ser:
 - El vendedor selecciona el producto de la bodega en consignación en la factura de venta
 - El sistema va a realizar automáticamente la transferencia de la bodega de consignación a bodega general
 - El bodeguero responsable de la bodega de consignación, deberá revisar diariamente o semanalmente según sea el caso, estas ventas y solicitar al proveedor la factura de lo vendido, en base al TRAE (documento automático del sistema)

- Los bodegueros responsables de las bodegas de consignación, realizará las gestiones
 - A excepción de Mabe (que cierra su facturación entre el 22 y 26 del mes), todas las CPRS deben tener la factura que justifique su creación y el AJUE respectivo para egresar los productos ya vendidos.
 - Lo facturado de Mabe en la última semana, será solicitado el primer día del mes siguiente
6. Cuando la CPRS sea para conversión de productos como por ejemplo, galones litros el proceso deberá ser:
- Enviar el código a ingresar
 - Enviar la cantidad a ingresar
 - Indicar el AJUE con el que se egresó el producto a ser convertido para ingresar como referencia.

ANALISIS FODA:

Fortalezas

- Poder de negociación con proveedores
- Control sobre la mercadería de las diferentes bodegas mediante CPRS
- Sujetarse siempre al presupuesto de compras
- Poder para solicitar créditos a nuestros proveedores

Debilidades

- Falta de un sistema adecuado para controlar los ingresos de inventarios
- Dependencia de los proveedores
- No poseer líneas de productos propias
- Mala codificación de los productos

Oportunidades

- Proveedor nos buscan para ofrecer nuevas líneas
- Globalización e Internet

- Crecimiento del mercado que permite ingresar nuevas líneas de productos al stock

Amenazas

- Políticas Gubernamentales que afectan las importaciones de productos
- Proveedores incumplen en tiempos de entrega de productos

COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.

ANÁLISIS FODA GENERAL

Componente: Comercialización

Subcomponente: Compras

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p>Debilidades:</p> <p>D1 Falta de un sistema adecuado para controlar los ingresos de inventarios</p> <p>D2 Dependencia de los proveedores</p> <p>D3 No poseer líneas de productos propias</p> <p>D4 Mala codificación de los productos</p>	<p>Amenazas:</p> <p>A1 Políticas Gubernamentales que afectan las importaciones de productos</p> <p>A2 Proveedores incumplen en tiempos de entrega de productos</p>
<p>Fortalezas:</p> <p>F1 Poder de negociación con proveedores</p> <p>F2 Control sobre la mercadería de las diferentes bodegas mediante CPRS</p> <p>F3 Sujetarse siempre al presupuesto de compras</p> <p>F4 Poder para solicitar créditos a nuestros proveedores</p>	<p>Oportunidades:</p> <p>O1 Proveedor nos buscan para ofrecer nuevas líneas</p> <p>O2 Globalización e Internet</p> <p>O3 Crecimiento del mercado que permite ingresar nuevas líneas de productos al stock</p>

Tabla 3.10

COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS - DEBILIDADES

Componente: Comercialización

Subcomponente: Compras

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Fortalezas:				
Poder de negociación con proveedores	0.16	Fortalezas	4	0.64
Control sobre la mercadería de las diferentes bodegas mediante CPRS	0.09	Fortalezas	3	0.27
Sujetarse siempre al presupuesto de compras	0.11	Fortalezas	4	0.44
Crédito en compras	0.14	Fortalezas	4	0.56
SUBTOTAL	0.50		15	1.91
Debilidades				
Falta de un sistema adecuado para controlar los ingresos de inventarios	0.09	Debilidades	1	0.09
Dependencia de los proveedores	0.15	Debilidades	1	0.15
No poseer líneas de productos propias	0.14	Debilidades	2	0.28
Mala codificación de los productos	0.12	Debilidades	2	0.24
SUBTOTAL	0.50		6	0.76
Total	1.00		21.00	2.67

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las fuerzas de la empresa responden a cada debilidad

1 = debilidad mayor

3 = una fuerza menor

2 = debilidad menor

4 = una fuerza mayor

Tabla 3.11

El análisis a los factores internos del departamento de compras demuestra que la empresa está respondiendo con eficacia a las debilidades presentes ya que como se observa la ponderación está por encima de la media lo que significa que están optimizando sus recursos.

DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES AUDITADOS

COMPONENTE: Departamento de Comercialización

SUBCOMPONENTE: Inventarios

DESCRIPCIÓN:

Las funciones de este departamento dan inicio desde el momento que reciben las facturas para ingresar a inventarios la mercadería y determinar los costos hasta el momento que egresa de la bodega el producto y se lo entrega al cliente.

PROCESO OPERATIVO:

1. Recibir las mercaderías, productos, materiales de oficina y otros, llevando acabo el control cuantitativo a través de sus respectivos registros.
2. Controlar y cuidar de la conservación de las mercaderías, productos, materiales de oficina y otros, existentes en la bodega y bajo su cargo
3. Entregar las mercaderías, productos, materiales de oficina y otros, que sean requeridos de bodega según las normas previamente establecidas para la salida de los mismos.

Funciones del Bodeguero:

- Llevar a cabo la recepción de la mercadería, productos, materiales de oficina y otros productos del exterior de la Empresa para el cuidado y resguardo respectivo. Al realizar el ingreso de mercaderías a bodega deberá proceder al proceso de revisión, verificación física y de funcionamiento de cada uno de los ítems recibidos según la factura del proveedor. En caso de existir fallas de funcionamiento, abolladuras u otros daños en las mercaderías, se informara de manera inmediata y por escrito para proceder al reclamo respectivo.
- Realizar controles cuantitativos y de estado – situación de las mercaderías recibidas.
- Cuidar de la conservación y vigilancia de la mercadería y materiales mientras parezcan estos en las bodegas y bajo su custodia.

- Estudiar y preparar los elementos de protección y de ubicación adecuados.
- Llevar el control de las existencias en la bodega, mediante el sistema.
- Vigilar el nivel de existencias reales de la bodega y almacén de exhibición y sus comparaciones con las existencias mínimas y máximas, reportando al Jefe de Ventas la información oportuna en los momentos requeridos y necesarios para aplicar los procedimientos y políticas de la Empresa..

ANALISIS FODA:

Fortalezas

- Cuentan con bodegas en cada almacén para guardar las mercancías
- Capacitación permanente a los empleados que manejan las bodegas
- Revisión continua de los costos de la mercadería
- Cuentan con camiones propios para entrega de mercadería

Debilidades

- Bajo nivel de estudio de los bodegueros
- Confusión en los egresos de ítems por sus códigos muy similares
- Errores al realizar traspaso de mercadería entre bodegas.
- Mercadería que se deteriora por el lugar en el que está ubicada

Oportunidades

- Desarrollo de nuevo software interno para el control de inventario
- Proveedores que entregan mercadería a consignación

Amenazas

- Fallas técnicas o de fábrica en las mercaderías
- Robos
- Desastres naturales

COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.	
<u>ANÁLISIS FODA GENERAL</u>	
<u>Componente:</u> Comercialización	
<u>Subcomponente:</u> Inventarios	
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p>Debilidades:</p> <p>D1 Bajo nivel de estudio de los bodegueros</p> <p>D2 Confusión en los egresos de ítems por sus códigos muy similares</p> <p>D3 Errores al realizar traspaso de mercadería entre bodegas.</p> <p>D4 Mercadería que se deteriora por el lugar en el que está ubicada</p>	<p>Amenazas:</p> <p>A1 Fallas técnicas o de fábrica en las mercaderías</p> <p>A2 Robos</p> <p>A3 Desastres naturales</p>
<p>Fortalezas:</p> <p>F1 Cuentan con bodegas en cada almacén para guardar las mercancías</p> <p>F2 Capacitación permanente a los empleados que manejan las bodegas</p> <p>F3 Revisión continua de los costos de la mercadería</p> <p>F4 Cuentan con camiones propios para entrega de mercadería</p>	<p>Oportunidades:</p> <p>O1 Desarrollo de nuevo software interno para el control de inventario</p> <p>O2 Proveedores que entregan mercadería a consignación</p>

Tabla 3.13

3.1.3. Evaluación Preliminar de Control Interno

COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.

EVALUCIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO						
No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Integridad y Valores éticos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Posee Comercial Salvador Pacheco Mora S.A. un código de ética? ✓ ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad? ✓ Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal. ✓ ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias? ✓ Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño? 	x			
2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos? ✓ ¿El Gerente y Directivos Departamentales, incentivan y comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes y disposiciones? ✓ ¿El Gerente cuida la imagen institucional? ✓ ¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión? 	x			
3	Estructura Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional? ✓ ¿Existen manuales de procesos? ✓ ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad? ✓ ¿Existe comunicación interna y externa? ✓ ¿Se actualiza el Reglamento Orgánico Funcional? (Organigramas) 	x			desactualizado
4	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad? ✓ ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de 	x			

		puestos de trabajo?				
		✓ ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	x			
5	Gestión del Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe un sistema de gestión del recurso humano? ✓ ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados? ✓ ¿Se aplican sanciones disciplinarias? ✓ ¿Se revisan los curriculum de los aspirantes a los puestos de Trabajo? ✓ ¿Existen métodos para motivar a los empleados? ✓ ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal? ✓ Se ha conformado el Comité de talento humano, para la evaluación del desempeño? ✓ ¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal? ✓ ¿El Gerente y los Directivos Departamentales orientan al personal sobre la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación? 	<ul style="list-style-type: none"> x x x x x x x x 		x	
6	Responsabilidad y Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento? ✓ ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los departamentos y se verifica su cumplimiento? ✓ ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado? ✓ ¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión? ✓ Se ha instaurado una cultura empresarial dirigida a la responsabilidad? 	<ul style="list-style-type: none"> x x x x x 			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
8	Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Comercial Salvador Pacheco Mora S.A. cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente? ✓ ¿Los diferentes niveles departamentales cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias? ✓ ¿El Gerente y los Directivos Departamentales han fijado los objetivos y se han establecido las estrategias para su cumplimiento? 			<ul style="list-style-type: none"> x x x 	

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La empresa ha formulado indicadores de gestión institucionales y por cada dirección, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado? ✓ ¿El POA y los presupuestos de la empresa, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas? 	x			
9	Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades tales como; direcciones, unidades y secciones? ✓ ¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos empresariales? ✓ ¿El personal de la empresa participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos? ✓ ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados? 	x			
10	Relación entre objetivos y componentes del CORRE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe compromiso del Gerente y los Directivos Departamentales y de todos los niveles empresariales alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos? ✓ Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la empresa en la prestación de sus servicios? ✓ ¿En razón de que la Empresa ha asumido nuevas competencias, a actualizado el marco normativo que viabilice las mismas? 	x		x	
11	Consecución de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación? ✓ ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles empresariales? ✓ ¿Comercial Pacheco Mora S.A. cuenta con el apoyo del Gerente y Directivos Departamentales de los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones? ✓ ¿La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos? ✓ ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos. ✓ ¿Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar las acciones correctivas? 	x		x	x
12	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Apoyo del Gerente y Directivos Departamentales para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia? 	x			

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos? ✓ Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos? ✓ Existe atención de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados. 	x			
<u>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</u>						
13	Factores Internos y Eternos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La Empresa cuenta con el apoyo de personal capacitado para determinar los factores de riesgo internos y externos? ✓ ¿Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo? 	x			
14	Identificación de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Los Directivos empresariales participan en la identificación de eventos? ✓ Se han implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso que puedan afectar el logro de los objetivos? 	x		x	
15	Categoría de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa? ✓ Implantar políticas y procedimientos para informar a los empleados de la empresa, las categorías de eventos y su relación con los objetivos. 	x		x	
<u>EVALUACIÓN DE RIESGOS</u>						
16	Estimación de Probabilidad e Impacto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La Entidad cuenta con el apoyo del Gerente y Directivos Departamentales, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos? ✓ ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa? 	x			
17	Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: benchmarking, modelos probabilísticas y modelos no probabilísticas? ✓ Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos? ✓ Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo? 	x			x
18	Riesgos Originados por	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa? 	x			

	los Cambios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa? ✓ Se monitorea los nuevos riesgos empresariales, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero? 	x			
<u>RESPUESTA A LOS RIESGOS</u>						
19	Categorías de Respuestas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas? ✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas? ✓ ¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos? ✓ ¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas? 	x			
20	Decisión de Respuestas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones? ✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones? ✓ ¿El Gerente, Directivos Departamentales y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión? ✓ ¿Para decidir la respuesta a los riesgos, el Gerente y los Directivos Departamentales consideran; los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales? ✓ Se comunica a los diferentes niveles departamentales, las decisiones adoptadas. 	x			
<u>ACTIVIDADES DE CONTROL</u>						
21	Integración con las Decisiones sobre Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos? ✓ ¿El Gerente y Directivos Departamentales a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento? 	x			
22	Principales Actividades de	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos? 	x			

	Control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar? ✓ ¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles empresariales encargados de ejecutarlos? 	x				
23	Controles sobre los Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos? ✓ ¿Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información? ✓ ¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso? ✓ Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software? ✓ Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos? 	x			x	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
24	Cultura de Información en todos los Niveles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen políticas empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles? ✓ ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente? ✓ ¿El Gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control? ✓ Se comunica al personal de la empresa sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos empresariales? ✓ Se han implantado de políticas empresariales de información y comunicación y su difusión en todos los niveles? 	x				
25	Herramienta para la Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente? ✓ ¿La información de la empresa constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores? 	x				
26	Sistemas Estratégicos e	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todas las unidades empresariales. 	x				

	Integrados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos empresariales y la gestión de los riesgos? ✓ ¿Existen políticas que permitan la integración de la información? ✓ ¿Los sistemas de información empresariales son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente? 	x			
27	Confiabilidad de la Información	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos? ✓ ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información? ✓ La información, además de oportuna, es confiable? ✓ ¿El flujo de información en tiempo real, es coherente con el ritmo de trabajo del Gerente y Directivos Departamentales, evitando la “sobrecarga de información”? ✓ ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible? ✓ ¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos? ✓ Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información? 	x			
28	Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades? ✓ ¿Se denuncia posibles actos indebidos? ✓ ¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad? ✓ ¿Existe comunicación con clientes y proveedores? ✓ ¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente y direcciones? ✓ ¿Los Directivos Departamentales saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás? ✓ La Unidad de Comunicación ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos? 	x			
29	Comunicación Externa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros? ✓ ¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la empresa? ✓ Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente al terminar cada periodo anual? 	x			

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ La unidad de comunicación ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios? ✓ En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncios, videos y mensajes en la página web? ✓ ¿En la Comunicación a la comunidad las obras y acciones hablan más las palabras? 			x	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
30	Supervisión Permanente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos? ✓ ¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente por la Auditoría Interna con recomendaciones para su corrección? ✓ Los Directores deben definir los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno? ✓ Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo? ✓ ¿Los auditores y asesores internos y externos deben facilitar periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos? 	x			
31	Supervisión Interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se ha Tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores? ✓ ¿Existe planes de acción correctiva? ✓ ¿La Auditoría Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad? ✓ Existe apoyo del Gerente y Directivos a la ejecución del POA de Auditoría Interna? 	x			
32	Supervisión Externa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI? ✓ ¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo? ✓ ¿Existe coordinación entre auditores internos y externos? 	x			

Tabla 3.16

CEDULAS NARRATIVAS

PTA01-01

AUDITORÍA DE GESTIÓN A COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA SA.

Entrevista con Gerente Compañía

Fecha: 29/10/2010

El día 29 de Octubre del año 2010 en las oficinas de la Empresa Comercial Salvador Pacheco Mora SA ubicada en las calles Luis Cordero 9-70 y Gran Colombia realizamos una entrevista con el Gerente General el Ing. Bolívar Muñoz a quien entregamos la solicitud para desarrollar nuestra Tesis; una Auditoría de Gestión; quien la recibió de manera positiva. Gracias a la oportunidad que nos brindó empezamos una conversación indagatoria para poder resolver el campo de la Auditoría.

En Primera instancia nos proporcionó una reseña breve sobre la historia de la empresa y destaco el trabajo ejemplar del Fundador Don Salvador Pacheco Mora en la sociedad cuencana, consiguiente a esto nos presentó a quienes serían nuestros colaboradores a lo largo del proceso de desarrollo el Ing. Diego Saavedra Bernal Contador General y la Ing. Silvana Merchán Auditora Interna con quienes luego de despedirnos agradecidos del Ing. Muñoz continuamos conociendo más de la empresa.

Fue la Ing. Silvana Merchán quien nos comentó sobre los obstáculos que presenta la empresa en el área de comercialización siendo así que nuestra Auditoría estaría dirigida a este componente y como subcomponentes auditados los departamentos de Compras, Ventas e Inventarios (Bodega).

Ma. José Calle

AUDITOR GENERAL

Alex Freire

AUDITOR OPERATIVO

CEDULAS NARRATIVAS

PTA01-02

AUDITORÍA DE GESTIÓN A COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA SA.

Entrevista con Auditor Interno

Fecha: 15 de noviembre 2010

El día 15 de Noviembre del año 2010 en las oficinas de la Empresa Comercial Salvador Pacheco Mora SA ubicada en las calles Av. Huayna-capac 9-40 y Gran Colombia realizamos una entrevista con la Ing. Silvana Merchán con quien iniciamos la Fase I Conocimiento Preliminar. Empezamos por conocer los cinco puntos de venta de la empresa los mismos que poseen varias bodegas y son:

1. MATRIZ (BODEGAS DE CONSIGNACION)
2. CENTRO PLASTICO (CE =CENTRO DE EXHIBICIONES; CP=BODEGAS GENERALES CENTRO PLASTICO; CPP=BODEGAS PLASTIGAMA)
EXITE BODEGA DE CONSIGNACION
3. CENTRO AUTOMOTRIZ
4. KCENTRO
5. CENTRO DE DISTRIBUCIONES: TECNOLOGIA, Y CD3 (SHOW ROOM)
BODEGA DE CONSIGNACION

Luego de esto nos enfocamos en el departamento de Ventas del cual indico que existen varias formas de ventas dependiendo del local y de los productos que ahí se venden. A parte de los vendedores existen promotores de marcas, son personal externo dan soporte para ventas. No comisionan.

Nos comentó también que existe un problema en el momento de realizar la facturación ya que el sistema es un poco confuso por la gran variedad de códigos que utilizan internamente para facturar lo que ocasiona que a final de año existan faltantes y sobrantes en bodegas esto por equivocación en códigos de productos; observamos la utilización del sistema y lo conocimos rápidamente. Citamos algunos de los códigos que utilizan para realizar una factura:

ANTI se usa en aniversario de la empresa cuando se dan descuentos especiales sobre todo en pinturas (el cliente compra en la fecha de la promoción anticipadamente y puede retirar en cualquier fecha)

FACD dentro del centro de distribuciones se factura con este tipo de documento

FACM facturas de matriz

FACP facturas centro plástico

FAKC facturas del k centro

Adicional a esto nos dio a conocer el proceso del departamento de ventas desde el momento que ingresa un vendedor hasta que sale con la mercadería, este proceso se encuentra detallado en el manual de procesos y procedimientos de la empresa que señaló se encuentra desactualizado. Realizamos observación del proceso de venta junto con la Ing. Silvana Merchán quien iba indicando los errores que presenta los mismos que son:

- Los vendedores al momento de ingresar un cliente consultan sobre el producto que desean pero en muchas ocasiones se restringen a dar indicaciones de lo que el cliente puntualmente solicita no ofertan productos iguales en otras líneas u otras características.
- Al momento de realizar un crédito directo en una venta ya cerrada por no perderla no solicitan al cliente que regrese con la documentación requerida. Un error constante.
- En cartera no exigen los documentos necesarios.
- Cuando existe muchos clientes no entregan las facturas para luego ir a recoger la mercadería, hacen los dos procesos simultáneos.

Ma. José Calle
AUDITOR GENERAL

Alex Freire
AUDITOR OPERATIVO

CEDULAS NARRATIVAS

PTA01-03

AUDITORÍA DE GESTIÓN A COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA SA.

Entrevista con Contador General

Fecha: 16 de noviembre 2010

El día 16 de Noviembre del año 2010 en las oficinas de la Empresa Comercial Salvador Pacheco Mora SA de la Matriz nos reunimos con el Ing. Diego Saavedra Contador General quien nos habló y nos ayudó con la explicación del Departamento de Compras. Empezó por indicarnos que el primer día laborable del mes de enero de cada año se realiza una reunión con todos los directivos para desarrollar el presupuesto de compras anual que se lo hace en base al presupuesto de ventas de cada línea, este presupuesto lo revisan trimestralmente y lo ajustan si es necesario. Nos acotó que jamás se irrespeta el presupuesto salvo que se lo ajuste con autorización de acuerdo a las necesidades del mercado.

Nos indicó brevemente el proceso de compras ya que no existe una descripción de este en el manual de Procesos de la empresa:

El proceso empieza cuando el Gerente de bodega realiza el pedido este lo envían al Gerente y asistente de gerencia ellos comprueba versus el presupuesto que hay para cada línea y lo aprueban o no dependiendo de este (si excede del planificado se considera solo si es para una venta real). Nos indicó también que dependiendo del presupuesto se puede jugar con las líneas es decir quitarle el cupo a una y ponérselo a otra.

Una vez que está autorizado se solicita al proveedor y este nos envía la factura es obligatorio que ingresen la factura en bodega (los bodegueros son los encargados de ingresar y revisar los costos). Contabilidad realiza la retención. Puede darse el caso de que el producto que se compró ya fue vendido por medio de un CPRS (Compras en proceso) en este caso se ajusta y se ingresa a inventario. Puede haber compras a consignación que de haber sido solicitadas y no vendidas en el plazo que los vendedores indicaron contabilidad anula la compra y devuelve la mercadería para no estar con mercadería que no se vende.

En cuanto a las Importaciones nos comentó que no existe un departamento dedicado a esto sino se lo realiza con el equipo de contabilidad y los jefes de líneas, él es quien coordina y supervisa el proceso de importación. El proceso para importar es el siguiente: Se reúne el jefe de línea con el/la asistente de Gerencia y hacen un pre-pedido, deben realizarse por lo menos tres cotizaciones cuando un producto tiene varios proveedores caso contrario si existe un único proveedor se lo realiza con ese. Para esto hay un catálogo de proveedores en el cual se basa para seleccionarlos dependiendo de la línea de producto. En las solicitudes de pedido deben estar especificados los plazos y forma de pago y cuando piensan vender y cobrar los productos solicitados esto ayuda para poder controlar los presupuestos de ventas también.

Para las importaciones hay un consolidador en MIAMI este se encarga de llenar el contenedor con varias líneas de productos de los 10 proveedores diferentes que se tienen en EEUU y enviar a Ecuador. Existen marcas como San remo, Betanin Industrial SA que son de Brasil; Plycem costa rica y Nicaragua estos Envían directamente sin costo de transporte. Los papeles de la importación se entregan al agente afianzador para los trámites de aduana.

Si la importación se aprueba se ingresa al flujo de caja y a su vez a bodega estos costos los entregan los jefes de línea y son llamados pre liquidación de costos la liquidación de costos definitiva la realiza contabilidad a fin de mes. Según el flujo de caja se revisa los vencimientos de pagos y se realizan estos, no existen atrasos en los pagos.

Nos comentó también que realizar el llamado CPRS a veces resulta inconveniente porque las bodegas no cumplen con exactitud el proceso y todos los meses se hacen ajustes por el mal manejo de estas compras internas o pasos entre bodegas.

No existe rotación significativa de personal en esta área.

Ma. José Calle
AUDITOR GENERAL

Alex Freire
AUDITOR OPERATIVO

CEDULAS NARRATIVAS

PTA01-04

AUDITORÍA DE GESTIÓN A COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA SA.

Entrevista con Contador General

Fecha: 17 de noviembre 2010

El día 17 de Noviembre del año 2010 en las oficinas de la Empresa Comercial Salvador Pacheco Mora SA de la Matriz nos reunimos por segunda ocasión con el Ing. Diego Saavedra Contador General quien nos ayudó con una descripción del departamento de Inventarios (Bodega), lo que nos pudo indicar en esta entrevista es que en esta área es donde mayor problemas de control se presentan debido a que no existe vigilancia privada ni cámaras de seguridad lo que ha desencadenado que se produzca desorden y pérdida de mercancía.

Cada bodega tiene un Jefe quien realiza los costos, ingresa al sistema de inventario la mercadería, ingresa mercadería de otras bodegas y realiza egresos de la mercadería a otras bodegas. En muchas ocasiones cuando se realizan los trasposos una de las bodegas omite la aprobación, que se realiza mediante el sistema, de la transferencia lo que ocasiona que a fin de año en el conteo físico existan faltantes o sobrantes de los productos.

Nos comentó también que no se acostumbra a cobrar por los faltantes esta es una razón del porque los bodegueros y jefes no se preocupan de terminar bien su trabajo simplemente se realizan ajustes entre bodegas para el siguiente año. Otra causa de los descuadres en las bodegas que él considera fundamental es el nivel de educación de los empleados que se laboran en esa área lo que no les permite poder aportar soluciones.

Según el proceso de inventarios, que tampoco consta en el manual de procesos y procedimientos pero se da a conocer por correos electrónicos, no se lo cumple como debería, lo que ocasiona reclamos en entregas, demoras, que clientes soliciten por dos o más ocasiones la mercadería y se la entreguen. Debido a que no existe un control adecuado por parte de los Jefes de Bodega.

Nos habló también del sistema que se maneja para controlar inventarios, el considera que es un sistema incompleto ya que solo puede reportar ingresos y egresos y lo que ellos necesitan es manejar estado la mercadería, tiempo que llevan en bodega, fecha de caducidad en los productos que caducan, y comentarios que puedan describir que sucedió en un momento con la mercadería dada de baja o ajustada ya que todo esto lo realizan manualmente para control y considera es doble trabajo. Esto dificulta poder controlar el stock de la mercancía.

Otro problema que existe es que no hay una bodega específica para colocar la mercadería vendida y no entregada esto se debe a que ciertos clientes no retiran sus compras o compran en aniversarios o fechas con descuentos y la encargan hasta que lo necesitan. Al no existir una bodega solo para esta mercadería se dificulta el control de lo que existe en stock y de lo que no.

Nos dirigimos luego de la entrevista, a la bodega del Centro de Distribuciones (la más grande) y observamos el proceso de bodegas, sin encontrar mayor falta al proceso debido a que no era un día de mucha actividad.

Ma. José Calle
AUDITOR GENERAL

Alex Freire
AUDITOR OPERATIVO

3.2 FASE II. Planeación

3.2.1 Plan de Auditoría Interna

Misión

La misión de la Auditoría Interna es evaluar el funcionamiento de los procesos dentro de los componentes que fueron seleccionados, mediante exámenes que permitan determinar soluciones para mejorar.

Visión

Lograr que la empresa pueda alcanzar sus objetivos mediante un correcto manejo de sus recursos tanto humanos como materiales.

Objetivos

General

Auditar la gestión del Departamento de Comercialización en los procesos de Compra, Venta e Inventarios y determinar si están siendo llevados de una manera adecuada

Específicos

- Medir el grado de desempeño del personal involucrado en los procesos en cuanto a su eficiencia y eficacia en el desarrollo de los mismos.
- Realizar una evaluación del sistema de control interno de la empresa
- Determinar si se cumple con las políticas de crédito establecidas por la empresa
- Evaluar y proponer mejoras para el sistema de control y manejo de inventarios.
- Establecer si el proceso de compras que se maneja actualmente es el más adecuado
- Aportar criterios para la actualización del manual de procesos.

Recursos para Ejecutar la Auditoría

Equipo de trabajo

Nombre: MARIA JOSE CALLE

Cargo: JEFE DE AUDITORÍA

Nombre: ALEX FREIRE

Cargo: AUDITOR OPERATIVO

Aspectos Económicos

<u>PRESUPUESTO ECONÓMICO</u>		
<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>VALOR</u>
Suministros de oficina		\$ 50.00
Movilización y transporte		\$ 30.00
Otros gastos		\$ 20.00
TOTAL		\$ 100.00

Días Presupuestados

<u>FASES</u>	<u>DÍAS</u>
• FASE I, Conocimiento Preliminar	5
• FASE II, Planificación	15
• FASE III, Ejecución	10
• FASE IV, Comunicación de resultados	10
• FASE V. Seguimiento	5
TOTAL DÍAS/ HOMBRE LABORABLES	45

Otros Recursos

- Computador
- Útiles y Suministros de Oficina
- Hojas papel bond
- Esferos, marcadores, etc.
- Calculadoras
- Cuadernos de Apuntes
- Suministros de Computación

3.2.2 Evaluación de Control Interno por componentes

No.		PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
			SI	NO	NA	
<p>ENTIDAD: COMERCIAL SALVADOR PACHCO MORA S.A. TIPO DE EXÁMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN COMPONENTE: COMERCIALIZACIÓN SUBCOMPONENTE: VENTAS</p>						
						<p>Hoja No. 1</p>
1		Las funciones del departamento de facturación son independientes de las de: Despacho, Contabilidad?, Cobranzas?	x			
2		Las facturas de venta son controladas numericamente por el departamento de contabilidad?	x			
3		Se comparan las facturas contra las órdenes de despacho, para cerciorarse de que todos los articulos enviados hayan sido facturados?	x			el bodeguero
4		Se revisan las facturas en cuanto a su existencia en : cantidad, precios y calculos ?		x		es automatico
5		Las devoluciones de mercadería llegan todas al departamento de bodega y las notas de credito respectivas estan respaldadas por informes de dicho departamento?	x			
6		La cancelacion de las cuentas por pagar es revisada y aprobada por un funcionario responsable?	x			contador
7		Se informa al departamento de contabilidad acerca de los reclamos por daños en transporte, pérdidas, etc.		x		se informa a gerencia general y gerencia de ventas
8		¿La institución cuenta con una Dirección o Departamento de Cobranzas?	x			
9		¿El Reglamento Orgánico-Funcional vigente, define: claramente la estructura organizativa de la unidad? Cuál es la misión, objetivos y estrategias de la unidad? Responde a la realidad?	x			
					x	no esta actualizado
10		¿La Unidad de Cobranzas se administra en función de planes y programas?	x			
		Ha establecido objetivos de corto o largo plazo?	x			
		Los objetivos planteados son de conocimiento del personal?	x			personal relacionado
		Se controla con regularidad el desarrollo de las Cobranzas y se confronta con las metas y objetivos determinados?	x			
11		El plan de Cobranzas: Quién coordina?				cartera y contabilidad
		Quién (s) participa (n)				gerencia general, directorio
		Quién lo aprueba?				directorio
		Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración.				presupuesto de ventas historico de cobros cartera real
12		Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta?	x			
13		Se han definido sistemas de control y evaluación?	x			flujo de caja
14		Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?	x			
15		Se hace el seguimiento de esos planes?	x			
16		El cajero tiene a su cargo la custodia de los ingresos desde que se reciben en el departamento, hasta su depósito en el banco?	x			
17		Se coloca en los cheques provenientes de pagos, un endoso restrictivo solo para consignar en la cuenta de la empresa.	x			
18		Los cheques y el efectivo recibidos se depositan intactos el mismo día o al siguiente día hábil?	x			

Tabla 3.17


No.		PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
			SI	NO	NA	
 EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO						
Hoja No. 2						
ENTIDAD: COMERCIAL SALVADOR PACHCO MORA S.A. TIPO DE EXÁMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN COMPONENTE: COMERCIALIZACIÓN SUBCOMPONENTE: INVENTARIOS						
1		El departamento de contabilidad mantiene registros de inventario permanente?	x			
2		Muestran estos registros:	x			minimo-maximo no
		1) Cantidades				
		2) Localizacion de las existencias				
		3) Minimo				
		4) Maximo				
		5) Costo Unitario				
	6) Valor total en Dólares					
3		Los registros permanentes son ajustados según los resultados de conteo Físico al menos 1 vez al año?	x			
4		Se deja constancia de los conteos físicos llevados a cabo?	x			
5		Quien es el responsable del manejo de los registros?				contabilidad y auditoria interna
6		Se realiza controles cuantitativos y de estado – situación de las mercaderías recibidas.	x			bodegueros
7		Se conserva y vigila la mercadería y materiales mientras permanezcan estos en las bodegas y bajo su custodia.	x			
8		El sistema de control de las existencias en la bodega es el adecuado?		x		falta mayor control sobre como se
9		Los almacenistas son responsables de todas las existencias?	x			tambien los vendedores
10		Los almacenistas y sus asistentes son los únicos que tienen acceso a las existencias?		x		tambien gente de ventas, bodegueros
11		El inventario físico es supervisado por personas independientes de:				contabilidad u otro personal administrativo
		1) Almacenistas	x			
		2) Responsables de llevar los registros de inventarios permanentes?	x			
12		Las tarjetas o planillas del inventario físico son revisadas y controladas en forma tal que no se omita o altere ninguna planilla?		x		solo sistema
13		Los ajustes a los registros de inventario provenientes de inventarios físicos, son aprobados por escrito por un empleado que no tenga intervención alguna en:				
		1) Almacenamiento ?				
		2) Manejo o registro de existencias?	x			unicamente gerencia
		3) Compra de mercaderías?				
14		Las oficinas de la empresa se encuentran rodeadas de sistemas de protección, cercas, guardias etc?		x		

Tabla 3.18

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
	EVALUCIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO				Hoja No. 3
ENTIDAD: COMERCIAL SALVADOR PACHCO MORA S.A. TIPO DE EXÁMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN COMPONENTE: COMERCIALIZACIÓN SUBCOMPONENTE: COMPRAS					
1	¿La institución cuenta con una Dirección o Departamento de Importaciones?		x		controla y liquida el contador general
2	¿El Reglamento Orgánico-Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad?		x		
3	¿La Unidad de Importaciones se administra en función de planes y programas?		x		
4	El plan de importaciones:				
	- Quién coordina?				gerencia
	- Quién (s) participa (n)				contabilidad
	- Quién lo aprueba?				gerencia
	- Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración.				análisis de rotación mercadería
5	Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta?				
	En caso afirmativo indique:				
	Se cuenta con datos estadísticos o históricos.		x		
	Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.				
	Obtenga documentación al respecto.				
6	Se han definido sistemas de control y evaluación?		x		
7	Se hace o existe control de gestión en la unidad?		x		
8	Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?		x		
9	Se hace el seguimiento de esos planes?		x		
10	Se realiza el presupuesto correspondiente para realizar la compra de la mercadería	x			
11	El presupuesto es aprobado por la gerencia de la institución	x			
12	Se solicitan cotizaciones a diferentes proveedores antes de realizar la compra de la mercadería	x			3 mínimo
13	Se envía la solicitud de compra al proveedor asignado para realizar la compra?	x			
14	Al recibir la mercadería se la envía a cada bodega que corresponde	x			
15	El sistema de compra interna denominado CPRS cree que cumple con las necesidades de la empresa	x			en un 50% pero abre un campo de revisión operacional
16	La información que debe constar en la solicitud para ingresar una CPRS es la necesaria para evitar errores en la existencia de la mercadería	x			

Tabla 3.19

3.2.3 Evaluación de Riesgo por componentes

Componente: Departamento de Comercialización

Subcomponente: Ventas

FACTORES DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Los clientes cancelan con puntualidad la cartera	10	6
Se cumple los procesos específicos para otorgar créditos	10	5
La empresa satisface la necesidad de los clientes	10	9
Atención al Cliente	10	9
Los sistemas de evaluación y control de los procesos son adecuados	10	8
Existe un sistema de facturación que permita encontrar con facilidad los ítems a ser facturados	10	7
TOTAL	60	44

Tabla 3.20

1.- Valoración

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$NC = \frac{44}{60} * 100$$

$$NC = 73.33\%$$

PT = Ponderación Total CT = Calificación Total NC= Nivel de Confianza

2.- Confianza

BAJA

PONDERADA

ALTA

15 - 50

51 - 75

76 - 95

3.- Riesgo

ALTO

MODERADO

BAJO

Este departamento mantiene un nivel de confianza ponderada y un riesgo moderado.

Componente: Departamento de Comercialización

Subcomponente: Compras

FACTORES DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Se siguen los procedimientos legales establecidos en las Importaciones.	10	10
Los presupuestos de compras son realizados en base a un presupuesto de ventas	10	9
El proceso que se sigue para realizar una CPRS es el adecuado	10	7
Se realiza un seguimiento al proceso de CPRS	10	5
El proceso para gestionar una compra desde su inicio hasta su fin cumple con lo establecido por la empresa	10	8
Existe control de gestión en el departamento de compras	10	5
TOTAL	60	44

Tabla 3.21

1.- Valoración

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$NC = \frac{44 * 100}{60}$$

$$NC = 73.33\%$$

PT = Ponderación Total CT = Calificación Total NC= Nivel de Confianza

2.- Confianza

BAJA

PONDERADA

ALTA

15 - 50

51 - 75

76 - 95

3.- Riesgo

ALTO

MODERADO

BAJO

Este departamento mantiene un nivel de confianza ponderado, y un nivel de riesgo moderado.

Componente: Departamento de Comercialización

Subcomponente: Inventarios

FACTORES DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Existe un sistema adecuado que permita obtener en un momento dado un reporte real de inventarios	10	5
Revisión de Producto Caducado y Deteriorados	10	7
Nivel de educación del Personal	10	6
Control de despacho	10	7
Tiempos de Carga	10	9
TOTAL	50	34

Tabla 3.22

1.- Valoración

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$NC = \frac{34 * 100}{50}$$

$$NC = 68.00\%$$

PT = Ponderación Total CT = Calificación Total NC= Nivel de Confianza

2.- Confianza

BAJA

PONDERADA

ALTA

15 - 50

51 - 75

76 - 95

3.- Riesgo

ALTO

MODERADO

BAJO

Este departamento mantiene un nivel de confianza ponderado, y un nivel de riesgo moderado.

3.2.4 Memorándum de Planeación

COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.	
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
Auditoría de Gestión a: Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.	Periodo: 01-07-2010 al 31-12-2010
Preparado por: Alex Freire	Fecha: 02/12/2010
Revisado por: María José Calle	Fecha: 03/12/2010
1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA	
<ul style="list-style-type: none"> · Informe · Cronograma de cumplimiento de recomendaciones 	
2. FECHAS DE INTERVENCIÓN (Cronograma)	
	Fecha Estimada
· Orden de trabajo	04/11/2010
· Conocimiento preliminar	15/11/2010 al 19/11/2010
· Planificación	20/11/2010 al 04/12/2010
· Inicio del trabajo en el campo	13/12/2010
· Finalización del trabajo en el campo	16/12/2010
· Discusión del borrador del informe con funcionarios	28/02/2011
· Emisión del informe final.	02/03/2011
· Presentación del informe aprobado	07/03/2011
3. EQUIPO DE AUDITORÍA (Multidisciplinario)	
	Nombres y Apellidos
· Auditor General	Calle Pérez María José
· Auditor Operativo	Freire Moreira Alex Paul
4. DÍAS PRESUPUESTADOS	
65 Días laborables distribuidos en las siguientes fases:	
· FASE I, Conocimiento Preliminar	5
· FASE II, Planificación	15
· FASE III, Ejecución	10
· FASE IV, Comunicación de resultados	10
· FASE V, Seguimiento	5

5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES	
· Suministros y Materiales	50.00
· Movilización	30.00
· Otros	20.00
6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA:	
6.1. Información General de la Entidad	
TIPO DE EMPRESA	
MISIÓN	
<p>Comercial Salvador Pacheco Mora SA., es una Empresa Familiar con 64 años de servicio a la sociedad, que está comprometida a continuar la huella trazada por su Fundador, el Sr. Salvador Pacheco Mora, quien con su trabajo honesto y esforzado, con el cumplimiento estricto de sus obligaciones, con aportes generosos a la comunidad, con generación de puestos de trabajo e intachable ética personal y comercial ha definido el camino a seguir.</p>	
VISIÓN	
<p>Generar beneficios económicos satisfactorios para sus accionistas y colaboradores, mediante el servicio a sus clientes a través de la comercialización de productos de reconocida buena calidad que satisfagan plenamente sus justas expectativas, a precios competitivos del mercado y con la certeza de contar con las respectivas garantías comerciales</p>	
OBJETIVOS	
General	
<p>Proporcionar “servicios de la mejor calidad” con: atención personalizada y amigable, con entrega oportuna de la mercadería, mediante la atención urgente y eficiente de reclamos (si es que los hubiere) y con seguimiento adecuado de post venta, con la finalidad de mantener satisfechos a sus clientes</p>	
Específicos	
<ul style="list-style-type: none"> · Promocionar y valorar el trabajo en equipo, optimizando recursos y efectivizando acciones en busca de concretar metas comunes en beneficio de la empresa. · Brindar un espacio laboral adecuado, que le permite crecer al colaborador, cliente y proveedor, con estándares éticos, morales; demostrando honestidad y planteando reglas claras en todas las acciones tomadas. · Aplicar la tecnología racionalmente planificada como un puente que los lleve al éxito, anticipando el cambio y capitalizando las oportunidades que se presentan. 	

POLÍTICAS

Políticas Empresariales

- _ Respeto y puntualidad en los horarios de trabajo, tomando mayor atención a las horas de entrada. en caso de incumplir a esta norma deberá acogerse a la sanción que designe su jefe inmediato.
- _ Todo el personal tendrá su clave la misma que registrara en el sistema su ingreso y salida de acuerdo al horario establecido por la compañía
- _ Previo al cumplimiento de un año de trabajo el empleado o trabajador tiene derecho a tomar sus vacaciones correspondientes.
- _ Se aceptara al personal permisos con cargo a vacaciones.
- _ Los permisos no se extenderán más allá de media jornada de trabajo.
- _ Todos y cada uno de los permisos serán puestos en conocimiento de Recursos Humanos

Políticas de Comercialización

Bodeguero:

- _ Llevar a cabo la recepción de la mercadería, productos, materiales de oficina y otros productos del exterior de la Empresa para el cuidado y resguardo respectivo. Al realizar el ingreso de mercaderías a bodega deberá proceder al proceso de revisión, verificación física y de funcionamiento de cada uno de los ítems recibidos según la factura del proveedor. En caso de existir fallas de funcionamiento, abolladuras u otros daños en las mercaderías, se informara de manera inmediata y por escrito para proceder al reclamo respectivo.
- _ Realizar controles cuantitativos y de estado – situación de las mercaderías recibidas.
- _ Cuidar de la conservación y vigilancia de la mercadería y materiales mientras parezcan estos en las bodegas y bajo su custodia.
- _ Estudiar y preparar los elementos de protección y de ubicación adecuados.
- _ Llevar el control de las existencias en la bodega, mediante el sistema.
- _ Vigilar el nivel de existencias reales de la bodega y almacén de exhibición y sus comparaciones con las existencias mínimas y máximas, reportando al Jefe de Ventas la información oportuna en los momentos requeridos y necesarios para aplicar los procedimientos y políticas de la Empresa.

Ventas:

- _ Mantener un personal de ventas técnicamente capacitado, que brinde la satisfacción al cliente y la seguridad de la Empresa.
- _ Poner al alcance de la ciudadanía un servicio altamente capacitado y competitivo, motivando la gestión diaria de la empresa.
- _ Departamento idóneo, capaz de identificar y solucionar problemas y desafíos que se presenten en la creciente necesidad de los clientes de una sociedad moderna, considerando estándares de competitividad.
- _ Promover la investigación, desarrollo, lanzamiento, comercialización y posicionamiento de nuevos productos de acuerdo a las características competitivas y las necesidades de los clientes y de la empresa.

- _ Mantener ejecutivos de ventas capaces de mantener una modernización estructural de los sistemas de comercialización modernos.
- _ Desarrollar las habilidades de servicio al cliente.
- _ Alcanzar la excelencia de los ejecutivos de venta, a través de una actitud visionaria, de calidad humana y búsqueda de nuevos paradigmas.

ACTIVIDAD PRINCIPAL

La principal actividad económica de Comercial Salvador Pacheco Mora SA es el comercio al por mayor y menor de productos destinados para la construcción y el hogar, línea blanca, tecnología, atún.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

Comercial Salvador Pacheco Mora SA cuenta con el Propietario de la Empresa, un directorio, Gerente General, un auditor interno, departamento de comercialización, departamento de recursos humanos, departamento financiero y departamento técnico, con sus respectivos colaboradores.

DIAGNOSTICO FODA

Fortalezas

- Seriedad y puntualidad ante los clientes y proveedores
- Buen ambiente de trabajo
- Se otorga crédito directo a los clientes
- Referencias comerciales de la empresa
- Poseen transporte propio para la entrega de la mercadería
- Amplia gama de productos ofertados
- Amplia trayectoria en el mercado

Debilidades

- Abuso de confianza por parte del personal con el presidente de la empresa
- La empresa es netamente familiar
- Demasiada Rotación de personal principalmente en el área de Ventas
- Manual de procesos de la empresa desactualizado
- No tener líneas de productos propias
- Inversión en productos costosos que no son demandados por el mercado

Oportunidades

- El nombre de la empresa es reconocido a nivel nacional
- Proveedores que buscan para comercializar con líneas nuevas
- Globalización e internet en la comercialización

- La competencia presenta precios más altos en los productos que se distribuyen

Amenazas

- Los fabricantes distribuyen con exclusividad sus propias líneas
- Política gubernamental
- Dependencia de los proveedores para la comercialización

DETALLE DE COMPONENTES ESCOGIDOS PARA LA FASE DE EJECUCIÓN.

- **Componente:** Comercialización

Subcomponente: Ventas

- **Componente:** Comercialización

Subcomponente: Compras

- **Componente:** Comercialización

Subcomponente: Inventarios

6.2. Enfoque de la auditoría de gestión:

El enfoque de la presente auditoría de Gestión está orientado a la eficacia en el logro de los objetivos y actividades.

6.3. Objetivos

Objetivo General

Auditar la gestión del Departamento de Comercialización en los procesos de Compra, Venta e Inventarios y determinar si están siendo llevados de una manera adecuada

Objetivos específicos

- Medir el grado de desempeño del personal involucrado en los procesos en cuanto a su eficiencia y eficacia en el desarrollo de los mismos.
- Realizar una evaluación del sistema de control interno de la empresa
- Determinar si se cumple con las políticas de crédito establecidas por la empresa
- Evaluar y proponer mejoras para el sistema de control y manejo de inventarios.
- Establecer si el proceso de compras que se maneja actualmente es el más adecuado
- Aportar criterios para la actualización del manual de procesos.

6.4. Alcance

La unidad de auditoría interna tiene como alcance lograr orientar a la administración sobre la evaluación de los objetivos y actividades que se desarrollan dentro de la empresa, específicamente en las áreas de Compras, Ventas e Inventarios; dando cumplimiento las disposiciones legales aplicables a las mismas.

6.5. Indicadores de Gestión

La empresa Comercial Salvador Pacheco Mora S.A. anualmente analiza los siguientes indicadores de Gestión mimos que han sido de utilidad para la presente auditoría:

- Capital de Trabajo
- Liquidez
- Solvencia
- Prueba Acida
- Rotación de Inventarios

6.6. Resumen de los resultados de la evaluación de control interno

Comercial Salvador Pacheco Mora S.A. cuenta con un manual de procesos en el que se detallan los lineamientos y políticas para cada departamento, pero éste se encuentra desactualizado lo que ocasiona desorden y dificultad al realizar un control, sin embargo sus colaboradores se apegan a las disposiciones que se emiten para mejorar el funcionamiento de la compañía.

Dentro del departamento de Ventas existe una estructura organizativa muy buena ya que están delimitados los diferentes puestos y responsabilidades de los mismos, existe un departamento de cobranzas totalmente independiente quien controla la cartera de clientes y autoriza los créditos, existen controles sobre las ventas diarias tanto de los documentos emitidos (facturas) como de los ingresos que diariamente son depositados.

El departamento de Inventarios (bodegas) se rige de igual manera a las políticas establecidas. Dentro del departamento están definidas con claridad las personas responsables sobre las mercaderías en las diferentes bodegas. Los conteos físicos de inventarios lo realizan personas ajenas al departamento normalmente personal administrativo-contable.

El departamento de compras no cuenta con personal especializado en importaciones, esto lo viene realizando el contador. Anualmente se prepara el presupuesto de compras el mismo que es revisado para evaluar su cumplimiento. El departamento está organizado y toda compra se rige a un proceso establecido.

6.7. Calificación de los factores de Riesgo de la auditoría

· Para la auditoria a la gestión del departamento de ventas se ha determinado que existe un riesgo de detección y un riesgo de control. Aunque el riesgo es bajo debido a que es un departamento debidamente estructurado existen falencias que no han sido debidamente detectadas y controladas.

- En cuanto a la evaluación del departamento de compras se presenta el riesgo de inherente, por falta de segregación de funciones en el departamento, sobre todo en la parte de importaciones.
- Para la evaluación del departamento de inventarios, el factor de riesgo que se presenta es inherente, por la falta de seguimiento que se da a los procesos y por falta de un sistema adecuado para llevar inventarios.

6.8. Trabajo a realizar en la fase de ejecución

Se realizará una evaluación de control interno en el departamento de Comercialización en las áreas de compra, venta e inventarios, para detectar posibles errores en los procesos aplicados en cada departamento y determinar sus áreas críticas; y en lo posterior hacer las respectivas recomendaciones que contribuyan al crecimiento sano de la compañía.

7. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN

AUDITOR OPERATIVO
Alex Paul Freire

APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

AUDITOR GENERAL
Ma. José Calle

FECHA: 03 de diciembre 2010

Tabla 3.23

3.2.4 Plan y Programas de trabajo específicos

COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.				
PROGRAMA DE TRABAJO				
AUDITORIA DE GESTIÓN A: Comercial Salvador Pacheco Moras S.A.				
COMPONENTE: Comercialización				
SUBCOMPONENTE: Ventas				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.: P/T	ELABORADO POR	FECHA
OBJETIVOS:				
1	Establecer un adecuado control en el proceso de ventas			
2	Determinar el grado de eficiencia en el cobro de cartera vencida.			
3	Verificar el trato a los clientes			
PROCEDIMIENTOS:				
1	Conocer el proceso operativo del departamento.	PTA01-02	Alex Freire / Ma. Jose Calle	15/11/2010
2	Revisar el funcionamiento del sistema informático para facturación	PTA01-02	Alex Freire / Ma. Jose Calle	15/11/2010
3	Hacer una evaluación del sistema de control interno detallado del departamento.	PTA01-02	Alex Freire / Ma. Jose Calle	15/11/2010
4	Evaluar el desempeño del personal	PTA01-02	Maria Jose Calle	15/11/2010
5	Realizar encuestas a los empleados del departamento para saber como se desempeñan en sus puestos	PTA01-06	Alex Freire	14/12/2010

Tabla 3.24

COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.				
PROGRAMA DE TRABAJO				
AUDITORIA DE GESTIÓN A: Comercial Salvador Pacheco Moras S.A.				
COMPONENTE: Comercialización				
SUBCOMPONENTE: Compras				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.: P/T	ELABORADO POR	FECHA
OBJETIVOS:				
1	Establecer un adecuado control en el proceso de compras			
2	Verificar el cumplimiento de las leyes para importación			
3	Determinar si el departamento esta debidamente estructurado funcionalmente			
PROCEDIMIENTOS:				
1	Conocer el proceso operativo del departamento.	PTA01-03	Alex Freire/Ma. Jose Calle	16/11/2010
2	Conocer el proceso operativo de una CPRS y evaluar su cumplimiento	PTA01-03	Alex Freire/Ma. Jose Calle	16/11/2010
3	Revisar si se respetan los presupuestos de compras elaborados	PTA01-03	Alex Freire/Ma. Jose Calle	16/11/2010
4	Hacer una evaluación del sistema de control interno detallado del departamento.	PTA01-03	Alex Freire/Ma. Jose Calle	16/11/2010
5	Evaluar el desempeño del personal	PTA01-03	Ma. Jose Calle	16/11/2010
6	Realizar encuestas a los empleados	PTA01-07	Alex Freire	14/12/2010

Tabla 3.25

COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.				
PROGRAMA DE TRABAJO				
AUDITORIA DE GESTIÓN A: Comercial Salvador Pacheco Moras S.A.				
COMPONENTE: Comercialización				
SUBCOMPONENTE: Inventarios				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.: P/T	ELABORADO POR	FECHA
OBJETIVOS:				
1	Establecer un adecuado control en el proceso de inventarios			
2	Determinar el grado de eficiencia en la entrega de la mercadería			
3	Determinar si el sistema utilizado es el indicado			
PROCEDIMIENTOS:				
1	Conocer el proceso operativo del departamento.	PT01-04	Alex Freire/Ma. Jose Calle	17/11/2010
2	Evaluaciones de observación periódicas al personal de bodega	PT01-04	Alex Freire/Ma. Jose Calle	17/11/2010
3	Hacer una evaluación del sistema de control interno detallado del departamento.	PT01-04	Alex Freire/Ma. Jose Calle	17/11/2010
4	Evaluar el desempeño del personal encargado de realizar los trasposos de mercadería entre bodegas	PT01-04	Alex Freire/Ma. Jose Calle	17/11/2010
5	Determinar si se cuenta con un informe de inventarios que demuestre el estado actual de los productos	PT01-04	Alex Freire/Ma. Jose Calle	17/11/2010
6	Realizar encuestas a los empleados	PT01-08	Alex Freire	14/12/2010

Tabla 3.26

CEDULAS NARRATIVAS

PTA01-05

AUDITORÍA DE GESTIÓN A COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA SA.

Entrevista con Auditor y Gerente General

Fecha: 13 de diciembre 2010

El día 13 de diciembre del año 2010 en las oficinas de la Empresa Comercial Salvador Pacheco Mora SA de la Matriz luego de haber empezado la aplicación de los Programas de trabajo mediante entrevistas con el auditor y Contado General de la empresa mediante las cuales obtuvimos un conocimiento más a fondo de los procesos operativos de los departamentos auditados ahora nos reunimos con el Gerente General y la Auditora Interna para solicitar autorización y realizar el trabajo de campo y poder aclarar ciertos ámbitos que por el proceso de observación pueden ser mal interpretados para esto procedimos a realizar entrevistas y encuestas a los empleados y clientes, es así que basados en el número de empleados que tiene cada departamento se preparó encuestas con preguntas claves, el proceso de muestreo fue aleatorio simple debido al número reducido de la población (empleados)

<u>DEPARTAMENTO</u>	<u>NO. EMPLEADOS</u>	<u>NO. ENCUESTAS</u>
VENTAS	38 empleados	10 encuestas aleatorias
COMPRAS	10 empleados	5 encuestas aleatorias
BODEGA	49 empleados	10 encuestas aleatorias

Luego de revisar las preguntas de las encuestas que desarrollamos nos indicaron que debíamos corregirlas y entregarlas a la Auditora para que sea ella quien las entregue a los empleados y las realice, esto debido a que por políticas de la empresa no podíamos estar interrumpiendo el trabajo de los empleados. Se comprometieron a realizar esto el día 14 de diciembre luego de que entreguemos las encuestas impresas y corregidas según lo que ellos solicitaron.

Ma. José Calle
AUDITOR GENERAL

Alex Freire
AUDITOR OPERATIVO

3.3 FASE III. Ejecución

3.3.1 Aplicación de Programas Específicos

La aplicación de los Programas Específicos está detallada en las Cédulas Narrativas No. PTA01-02, PTA01-03, PTA01-04, PTA01-05. Y a continuación se encuentran las encuestas realizadas a empleados y clientes.

3.3.2 Preparación de Papeles de Trabajo

PAPELES DE TRABAJO

PTA01-06



UNIVERSIDAD DEL AZUAY ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA

ENCUESTA A EMPLEADOS

DEPARTAMENTO VENTAS:

Sírvase contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuándo llega un cliente y pide un artículo, le explica las diferencias que existen entre las diferentes marcas?

SI NO

2. ¿Al realizar la cotización cual es el precio que utiliza?

PRECIO CREDITO
 PRECIO CONTADO

3. ¿Si la venta se la realiza a crédito se cumple con el proceso de verificación y solicitud de documentos necesarios para entregar a cartera?

SI NO

4. ¿Cartera cumple con la verificación del estado del cliente antes de otorgar el crédito?

SI NO

5. ¿Se cumple el proceso establecido en el momento de realizar la facturación?

SI NO

6. Califique la forma en que coordina el departamento de ventas y la bodega para la entrega de la mercadería al cliente:

EXCELENTE MALA
 REGULAR BUENA

PAPELES DE TRABAJO

PTA01-07



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA**

ENCUESTA A EMPLEADOS

DEPARTAMENTO COMPRAS:

Sírvase contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Existe un presupuesto debidamente elaborado y aprobado en el que se base el departamento para controlar las compras?

- SI
 NO

2. ¿Existe un catálogo de proveedores de la empresa?

- SI
 NO

3. ¿Existe un departamento de importaciones que controle el estado de la mercadería en tránsito?

- SI
 NO

4. ¿Se cerciora el departamento de compras que los proveedores seleccionados son tan buenos o mejores en lo que respecta a calidad, precios, fecha de entrega, etc.?

- SI
 NO

5. ¿Se cumple el proceso para aprobación y autorización de la compra de un producto?

- SI
 NO

PAPELES DE TRABAJO

PTA01-08



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA**

ENCUESTA A EMPLEADOS

DEPARTAMENTO BODEGA:

Sírvase contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Se verifica que la mercadería que ingresa a las bodegas sea la misma que fue solicitada tanto en cantidad como en precio, diseño?

- A VECES
- CASI SIEMPRE
- SIEMPRE
- NUNCA

2. ¿Si la mercadería tiene daños o fallas se informa al departamento de compras para que procedan con el reclamo?

- SI
- NO

3. ¿Existe algún método para evaluar inventarios?

- SI
- NO

4. ¿Se sigue el mismo método de valuación de inventarios que en el ejercicio anterior?

- SI
- NO

5. ¿Se respeta el proceso de despacho de mercadería, es decir se verifica que el cliente al momento de retirar el producto presente la factura sellada con cancelado?

- A VECES
- CASI SIEMPRE

- SIEMPRE
- NUNCA

6. ¿Con que frecuencia se revisa el estado de la mercadería embodegada?

- MESUAL
- TRIMESTRAL
- SEMESTRAL
- ANUAL

7. ¿Cuándo se realiza un traspaso entre bodegas (CRM) se registra oportunamente la salida o ingreso de la mercadería?

- SI
- NO

PAPELES DE TRABAJO

PTA01-09



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA**

ENCUESTA A CLIENTES

Sírvase contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Está usted conforme con la atención que recibe por parte de los vendedores?

- SI
 NO

2. ¿Ha realizado la compra de algún producto en ocasiones anteriores?

- SI
 NO

Si su respuesta es SI pase a la siguiente pregunta

3. ¿Recibió la información suficiente sobre precios, características, garantías del producto que adquirió?

- SI
 NO

4. ¿Cómo calificaría usted al servicio de mantenimiento que se dan a los usuarios?

- EXCELENTE
 MUY BUENO
 BUENO
 MALO

5. ¿Considera que el tiempo de despacho/entrega de la mercadería que adquirió fue el oportuno?

- SI
 NO

Porque? _____

RESULTADO DE ENCUESTAS A EMPLEADOS

DEPARTAMENTO DE VENTAS

CUADRO N° 1

ADECUADA EXPLICACIÓN AL CLIENTE SOBRE DIFERENTES MARCAS Y PRODUCTOS

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

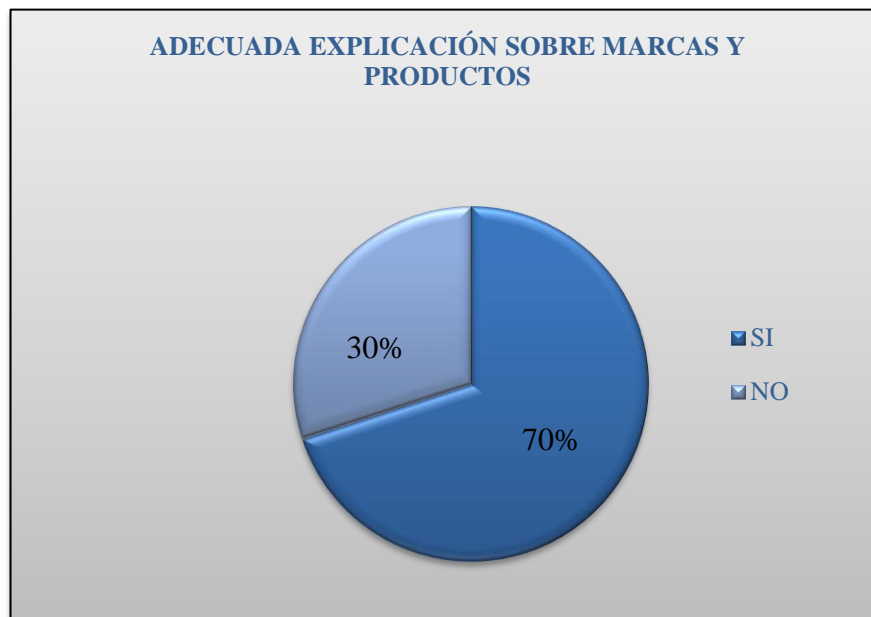


Grafico 3.1

INTERPRETACIÓN:

Un 70% del personal de Ventas brinda una adecuada atención al cliente ofreciendo varias alternativas de un mismo producto al momento que este se acerca a uno de los locales mientras que un 30% simplemente se mantiene en otorgar información sobre lo que el cliente solicita sin darle más alternativas.

PAGINA N° 2

CUADRO N°2

¿AL REALIZAR UNA COTIZACION QUE PRECIO UTILIZA?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
PRECIO CREDITO	9	90%
PRECIO CONTADO	1	10%
TOTAL	10	100%

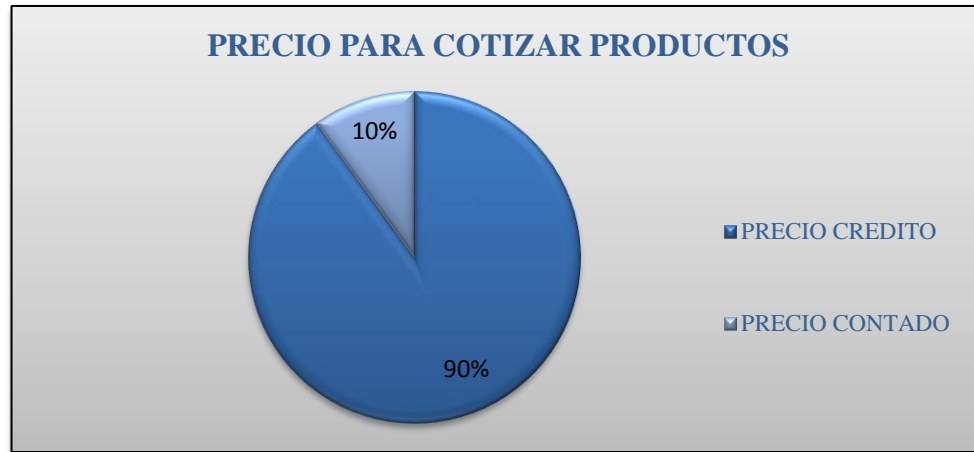


Grafico 3.2

INTERPRETACIÓN:

Un 90% de los empleados ofertan un producto con el precio a crédito para luego realizar una rebaja para llegar al precio de contado mientras que un 10% oferta con el precio de contado y luego realiza las alzas de acuerdo a las políticas que tiene la empresa para cada forma de crédito.

CUADRO N°3

¿SE CUMPLE PROCESO DE VENTA A CREDITO?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

PAGINA N° 3

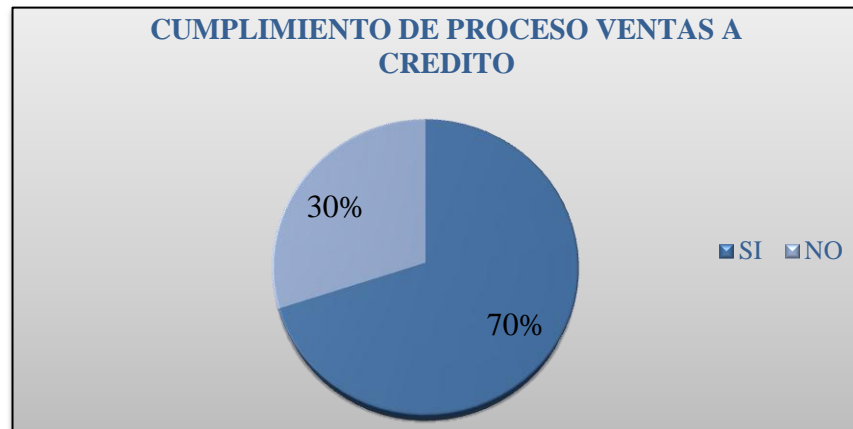


Grafico 3.3

INTERPRETACIÓN:

Un 70% de los empleados cumplen a cabalidad el proceso de venta a crédito que consiste en solicitar y verificar los documentos necesarios al cliente para proceder a otorgar el mismo mientras que un 30% omite ciertos pasos lo que ocasiona problemas para recuperar la cartera.

CUADRO N°4

¿CARTERA VERIFICA EL ESTADO DEL CLIENTE PARA OTORGAR CREDITO?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

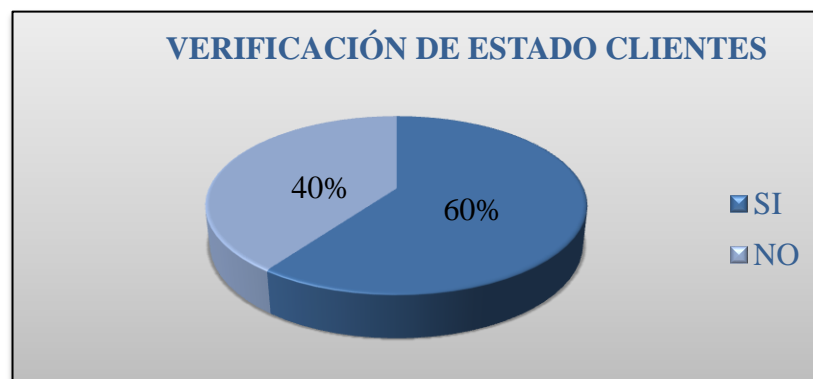


Grafico 3.4

PAGINA N°. 4

INTERPRETACIÓN:

Un 60% de empleados del departamento de ventas considera que si existe una estricta verificación del estado crediticio de los clientes que solicitan una de las formas de crédito mientras que un 40% considera que no se realiza adecuadamente esta verificación crediticia.

CUADRO N°5

¿SE CUEMPLE EL PROCESO PARA FACTURACIÓN?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	10	100%

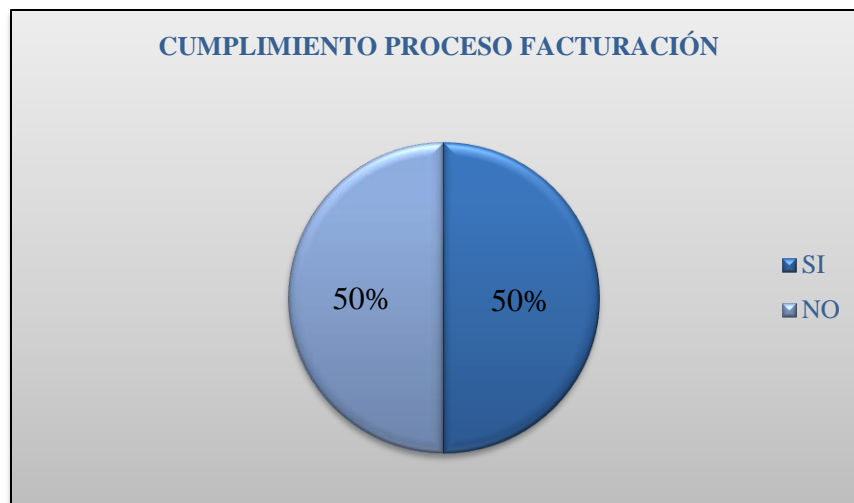


Grafico 3.5

INTERPRETACIÓN:

Se consultó si se cumplía desde un inicio hasta su fin el proceso de facturación y un 50% de los encuestados afirmo que se cumple mientras otro 50% dijo que no que se omitían ciertos pasos sobre todo cuando los clientes presionan se entregue de inmediato la factura, esto ocasiona que por la presión se realice mal la facturación.

PAGINA N°. 5

CUADRO N°6
COORDINACIÓN ENTRE DEP. VENTAS Y BODEGAS

VARIABLE	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	1	10%
BUENA	5	50%
MALA	4	40%
REGULAR	0	0%
TOTAL	10	100%

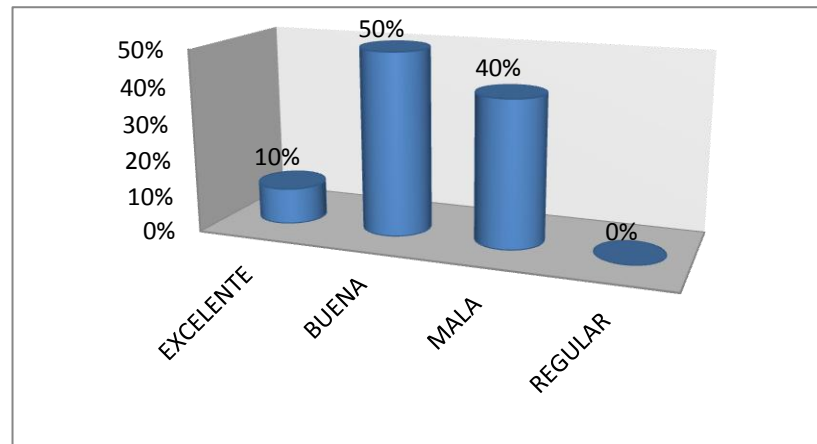


Grafico 3.6

INTERPRETACIÓN:

Sobre la coordinación que existe entre el departamento de Ventas y Bodega-Inventarios un 10% afirma que ésta es excelente es decir no se presentan inconvenientes al momento de entrega de mercadería un 50% considera que es buena es decir en ciertas ocasiones se presentan omisiones al proceso de despacho y un 40% considera que es mala debido a que no se cumplen a cabalidad las directrices asignadas para este proceso.

RESULTADO DE ENCUESTAS A EMPLEADOS

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

**CUADRO N°1
PRESUPUESTO PARA CONTROLAR COMPRAS**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%



Grafico 3.7

INTERPRETACIÓN:

Sobre si existe un Presupuesto debidamente realizado para control de compras el 100% de los empleados encuestados contestaron que Si ya que anualmente realizan dicho presupuesto y lo evalúan constantemente y sobre todo lo respetan al momento de realizar las compras.

PAGINA N° 2

CUADRO N°2
¿EXISTE UN CATALOGO DE PROVEEDORES?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

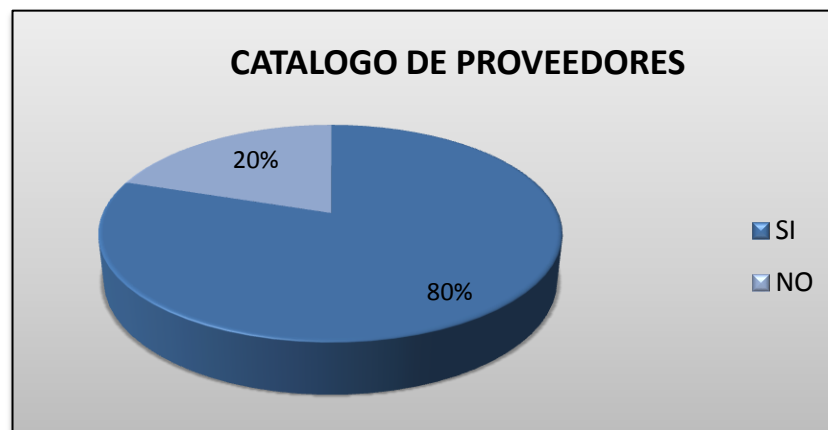


Grafico 3.8

INTERPRETACIÓN:

El 80% de empleados que fueron encuestados afirma que la empresa posee un catálogo de proveedores que ayuda en el momento de realizar una compra y un 20% dice desconocer si existe o no el mismo.

CUADRO N°3
¿EXISTE DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

PAGINA N° 3

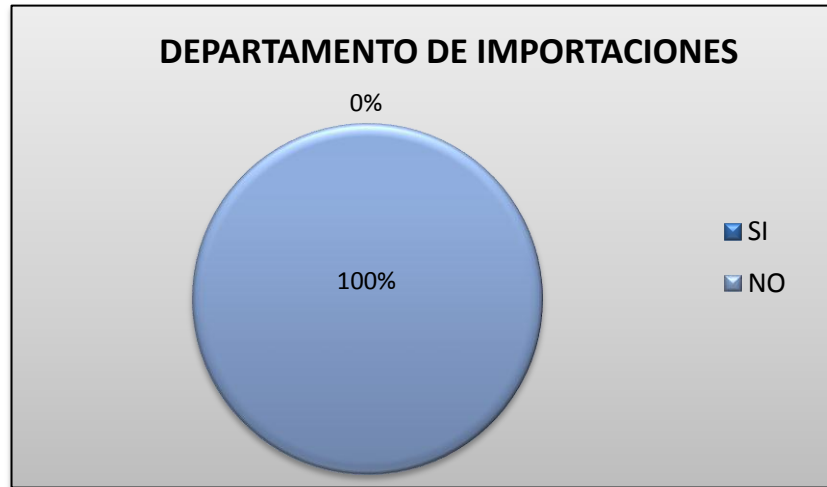


Grafico 3.9

INTERPRETACIÓN:

El 100% respondió que no existe un departamento de Importaciones específico, sino que se delega a otros los trámites correspondientes lo que ocasiona muchas de las veces inconvenientes.

CUADRO N°4
¿SE SELECCIONA BIEN A LOS PROVEEDORES?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

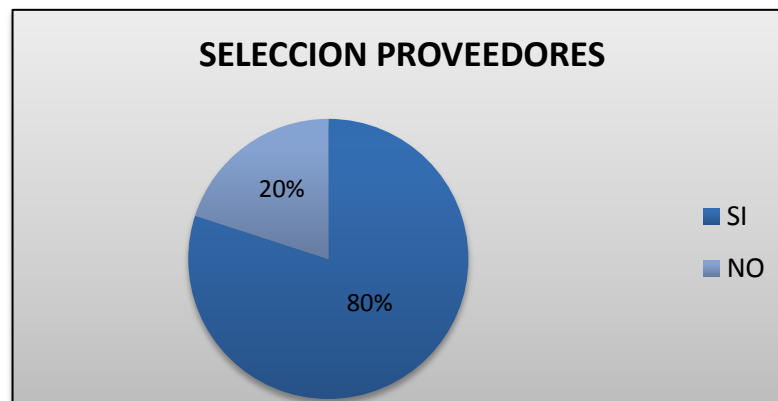


Grafico 3.10

PAGINA N°. 4

INTERPRETACIÓN:

El 100% respondió que no existe un departamento de Importaciones específico, sino que se delega a otros los trámites correspondientes lo que resulta un inconveniente en algunas ocasiones.

CUADRO N°5
¿SE APRUEBA Y AUTORIZA CORRECTAMENTE UNA COMPRA?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

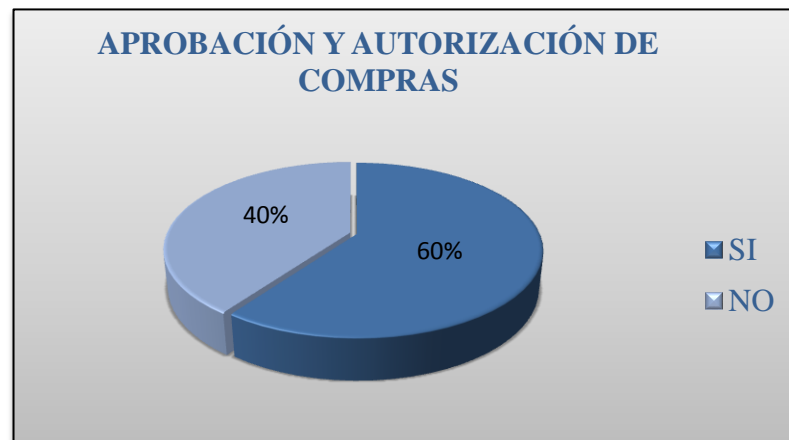


Grafico 3.11

INTERPRETACIÓN:

En cuanto a si se aplica o no el proceso de aprobación y autorización de una compra el 60% dijo que si se lo cumple y un 40% acoto que no se lo cumple en su totalidad que en ocasiones se saltan ciertos pasos del proceso para la aprobación por la premura de la adquisición de mercadería.

RESULTADO DE ENCUESTAS A EMPLEADOS
DEPARTAMENTO DE BODEGA – INVENTARIOS

CUADRO N°1
VERIFICACIÓN DE LA MERCADERÍA

VARIABLE	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0%
A VECES	1	10%
CASI SIEMPRE	3	30%
SIEMPRE	6	60%
TOTAL	10	100%



Grafico 3.12

INTERPRETACIÓN:

Sobre si se verifica adecuadamente la mercadería nueva al momento de ingresarla en bodega el 10% de los encuestados respondió que a veces que en ocasiones se realiza una verificación rápida pero no la adecuada; un 30% respondió que casi siempre ya que no se cumplen a cabalidad los procesos y un 60% respondió que siempre se realiza la verificación de la mercadería ingresada a la bodega.

PAGINA N° 2

CUADRO N°2

¿SI LA MERCADERÍA PRESENTA DAÑOS O FALLAS SE INFORMA AL DEP. COMPRAS?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

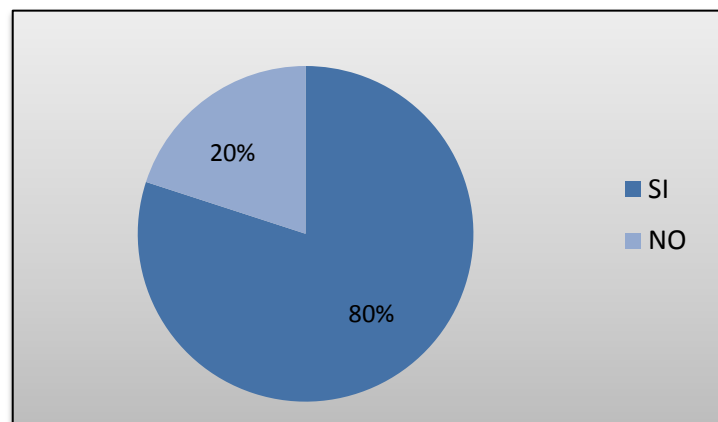


Grafico 3.13

INTERPRETACIÓN:

Si la mercadería recibida presenta daños, golpes o no está de acuerdo a la solicitud de compra el 80% de empleados aseguran que inmediatamente informan al departamento de compras y realizan la devolución y un 20% respondió que no se da esto ya que hay ocasiones como no verifican adecuadamente la mercadería es difícil detectar en el momento si esta está dañada o presenta algún tipo de falla.

CUADRO N°3

¿EXISTE ALGUN METODO PARA EVALUAR INVENTARIOS?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

PAGINA N° 3

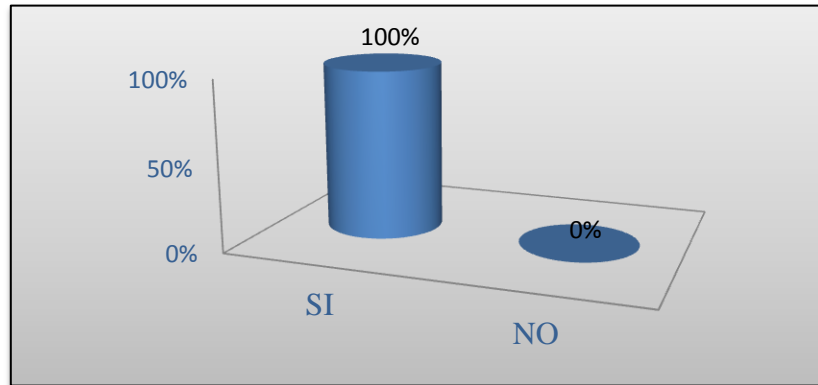


Grafico 3.14

INTERPRETACIÓN:

El 100% de empleados del departamento de bodega que fue encuestado respondió que si existe un método para evaluar inventarios.

CUADRO N°4

¿SE SIGUE EL MISMO METODO DE VALUACIÓN DE INVENTARIOS QUE EL AÑO ANTERIOR?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

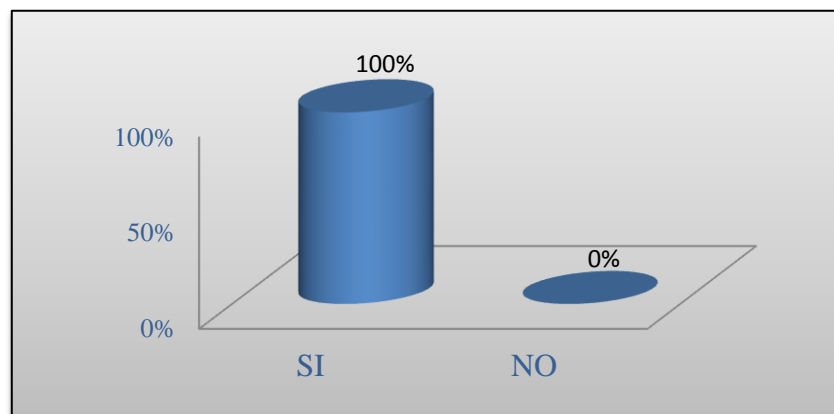


Grafico 3.15

INTERPRETACIÓN:

El método de evaluación de inventarios que maneja la empresa es el mismo del año pasado.

PAGINA N°. 4

CUADRO N°5
¿SE RESPETA EL PROCESO DE DESPACHO DE MERCADERÍAS?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0%
A VECES	2	20%
CASI SIEMPRE	5	50%
SIEMPRE	3	30%
TOTAL	10	100%

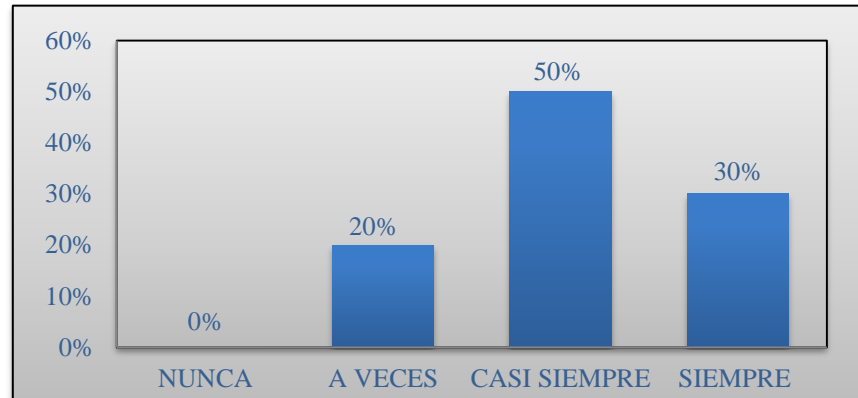


Grafico 3.16

INTERPRETACIÓN:

En respuesta a la pregunta sobre si se respeta el proceso de despacho de mercaderías un 20% respondió que A veces un 50% que Casi Siempre y un 30% que Siempre.

CUADRO N°6
¿CON QUE FRECUENCIA SE REvisa EL ESTADO DE LA MERCADERIA EMBODEGADA?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
MENSUAL	1	10%
TRIMESTRAL	4	40%
SEMESTRAL	0	0%
ANUAL	5	50%
TOTAL	10	100%

PAGINA N°. 5

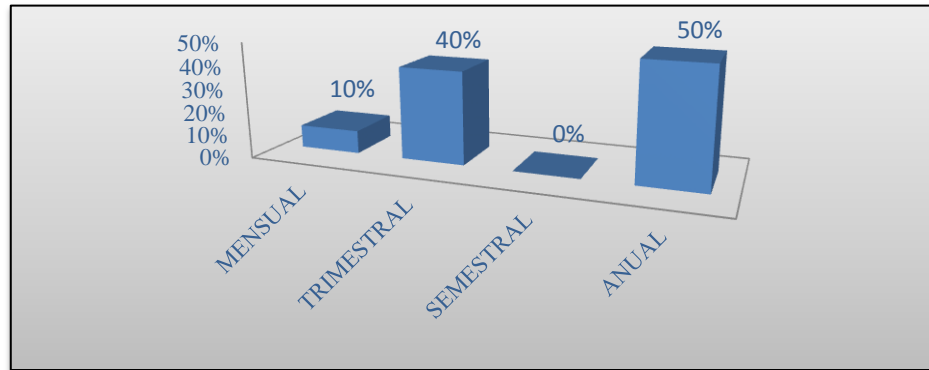


Grafico 3.17

INTERPRETACIÓN:

El 10% de los empleados encuestados dice que la revisión de la mercadería en bodega se la realiza mensualmente, el 40% respondió que se lo hace trimestralmente y un 50% asegura que únicamente se realiza una vez al año.

CUADRO N°7

¿SE REGISTRAN CRM OPORTUNAMENTE?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

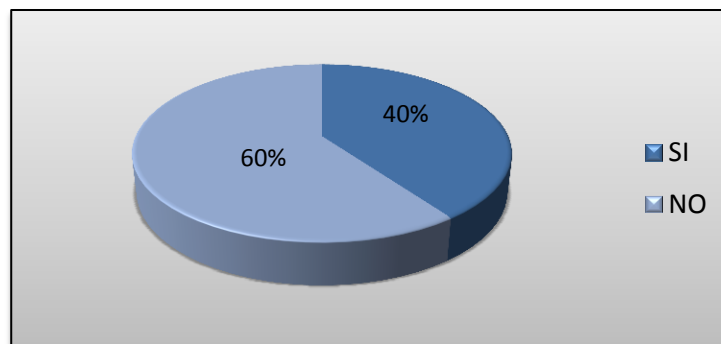


Grafico 3.18

INTERPRETACIÓN:

El 60% de encuestados asegura que no se registran oportunamente los CRM y un 40% afirma que si se lo hace.

RESULTADO DE ENCUESTAS A CLIENTES

**CUADRO N°1
ESTA CONFORME CON LA ATENCIÓN QUE RECIBE**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

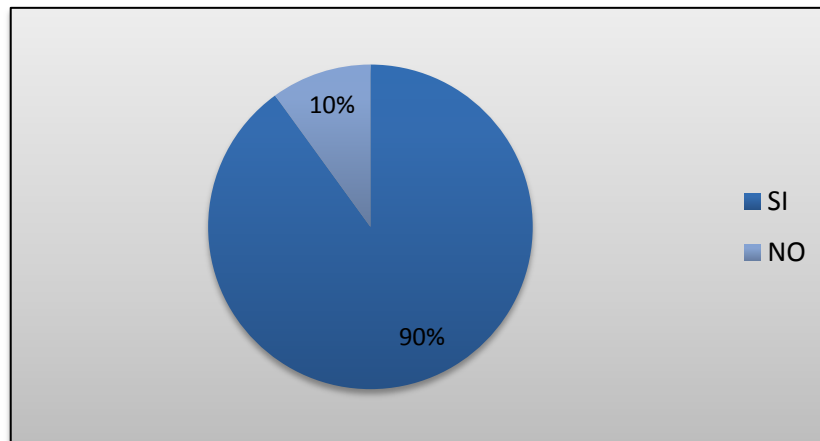


Grafico 3.19

INTERPRETACIÓN:

El 90% de los encuestados (9 clientes) están conformes con la atención que recibieron y felicitan a los vendedores y un 10% no está conforme puesto que la atención que recibió no cumplió sus expectativas.

**CUADRO N°2
¿HA COMPRADO EN OCASIONES ANTERIORES?**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

PAGINA N° 2

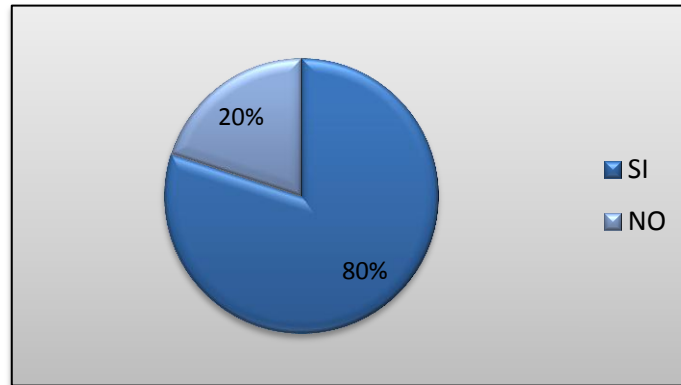


Grafico 3.20

INTERPRETACIÓN:

De los 10 encuestados 8 ya han realizados compras de productos en la empresa y dos estaban comprando por primera vez

CUADRO N°3
¿RECIBIO SUFIENCETE INFORMACIÓN CUANDO COMPRO?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	7	88%
NO	1	13%
TOTAL	8	100%

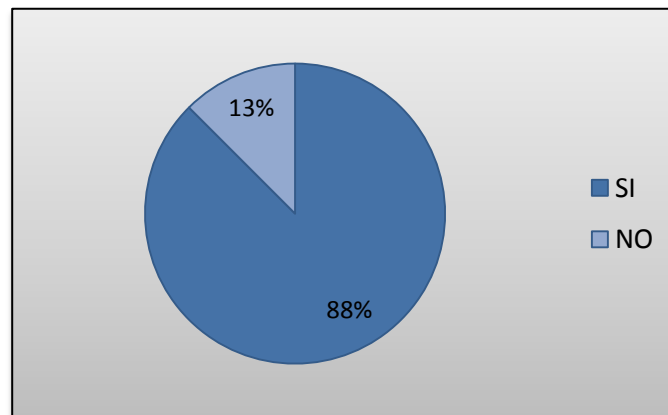


Grafico 3.21

INTERPRETACIÓN:

De los 8 clientes que habían comprado en ocasiones anteriores 7 mencionaron que si recibieron información suficiente del producto que buscaban y 1 dijo que no supieron darle toda la información.

PAGINA N° 3

CUADRO N°4
CALIFICACIÓN AL SERVICIO DE MANTENIMIENTO

VARIABLE	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	6	75%
MUY BUENO	2	25%
BUENO	0	0%
MALO	0	0%
TOTAL	8	100%

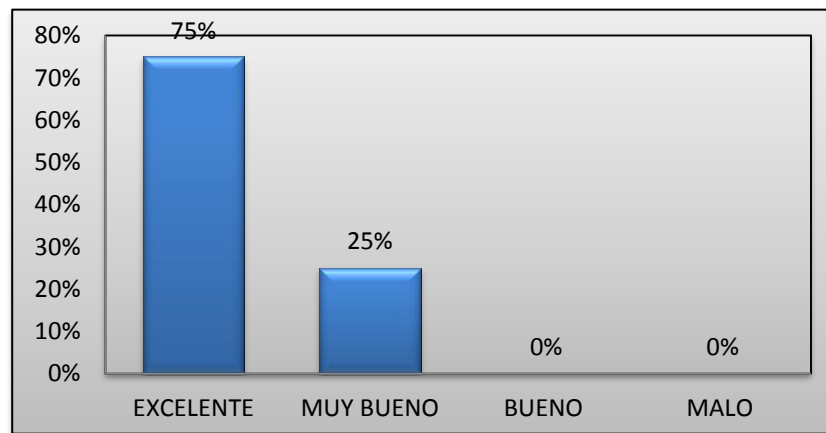


Grafico 3.22

INTERPRETACIÓN:

El 75% califico como Excelente al servicio de mantenimiento que brinda la empresa y un 25% lo califico como muy bueno.

CUADRO N°5
TIMEPO DE DESPACHO OPORTUNO

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%

PAGINA N°. 4

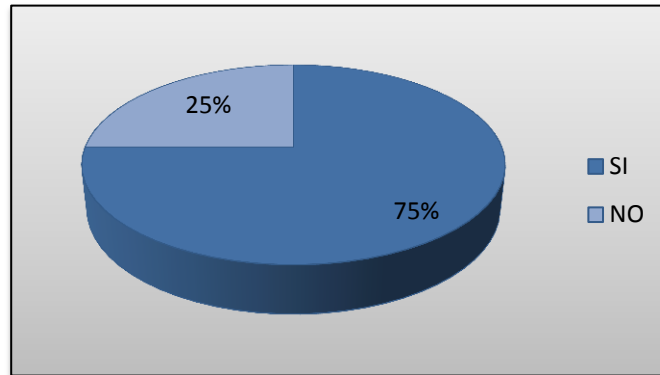


Grafico 3.23

INTERPRETACIÓN:

De los encuestados 6 personas contestaron que el tiempo de despacho es oportuno y no presentaron quejas y 2 personas acotaron que en compras anteriores habían tenido inconvenientes puesto que se demoraron más del tiempo que les ofrecieron.

3.3.3 Hojas de Hallazgos por Componentes

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

PTA01-14

HOJA DE HALLAZGOS

AUDITORÍA DE GESTIÓN A: Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.

COMPONENTE: Comercialización

SUBCOMPONENTE: Ventas

TÍTULO DEL COMENTARIO: Incumplimiento del Proceso Otorgación de Créditos

- **Condición:** No se sigue el proceso establecido en el manual de Procesos y Procedimientos y se omite la solicitud de documentos que avalan la otorgación crediticia.
- **Criterio:** La persona responsable del proceso de venta y el encargado de calificación de créditos debe solicitar la documentación suficiente que abale el buro crediticio del cliente.
- **Causa:** Falta de control interno y rotación de personal alta. Manuales desactualizados.
- **Efecto:** Incremento constante de cartera incobrable.
- **Conclusión:** El departamento de ventas no está siendo dirigido con responsabilidad y de manera adecuada.
- **Recomendación:** Se recomienda delegar a un funcionario la supervisión de los planes de acción y sistema de control interno que la empresa posee, capacitar a cada empleado nuevo sobre el proceso de autorización de créditos y de esta manera garantizar que la cartera sea mínima. (multas por incumplimiento).

Preparado por: Alex Freire Moreira

Fecha: 16 de diciembre 2010

Revisado por: Ma. José Calle

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

PTA01-15

HOJA DE HALLAZGOS

AUDITORÍA DE GESTIÓN A: Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.

COMPONENTE: Comercialización

SUBCOMPONENTE: Ventas

TITULO DEL COMENTARIO: Sistema de Facturación no es el adecuado

- **Condición:** Por la variedad de productos con códigos similares y los diferentes tipos de documentos que existen para facturar dependiendo de la bodega en la que se encuentren no se puede garantizar que los ítems dados de baja por medio de la factura sean los que realmente fueron vendidos.
- **Criterio:** Debería analizarse el sistema de Facturación y acoplarlo a las necesidades presentes de la empresa para no causar confusión.
- **Causa:** Las personas responsables de este proceso no comunican oportunamente a Gerencia el problema que presentan al momento de facturar para buscar una reestructuración ya sea del sistema de facturación o de la codificación de los ítems por bodega.
- **Efecto:** Descuadre de existencia de ítems en bodega.
- **Conclusión:** Los encargados de facturación no están cumpliendo su trabajo con responsabilidad ya que a pesar de estar conscientes de que el sistema que utilizan es complejo no buscan mejorarlo conjuntamente con los desarrolladores y siguen cometiendo errores que ocasionan descuadres contables.
- **Recomendación:** Se recomienda realizar un análisis del sistema de facturación actual y del listado de códigos de productos para reestructurarlo de acuerdo a las necesidades con el fin de evitar que se siga ocasionando una confusión al momento de realizar el proceso de esta manera se optimiza el tiempo y se garantiza un stock real.

Preparado por: Alex Freire Moreira

Fecha: 16 de diciembre 2010

Revisado por: Ma. José Calle

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

PTA01-16

HOJA DE HALLAZGOS

AUDITORÍA DE GESTIÓN A: Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.

COMPONENTE: Comercialización

SUBCOMPONENTE: Compras

TÍTULO DEL COMENTARIO: No existe estructura organizacional para el proceso de Importación

- **Condición:** No existe una definición organizacional para importaciones éste está a cargo de personas que están dentro del proceso de compras pero que cumplen otros cargos dentro de la empresa.
- **Criterio:** Debería existir un departamento de Importaciones independiente del de compras para así poder delimitar funciones.
- **Causa:** Descuido por parte del departamento para crear el área de Importaciones aislada de las demás funciones de compras.
- **Efecto:** problemas internos que tardan las importaciones por no tener una estructura definida en el área.
- **Conclusión:** no se puede delegar dos o más funciones separadas a empleados a pesar de que éstos estén a cargo del mismo departamento. Cada empleado debe tener claro el rol que desempeña en su cargo. Falta de una estructura organizacional definida. No existe un manual de procesos actualizado.
- **Recomendación:** Se recomienda realizar la creación del área de Importaciones con personal que se dedique únicamente a este proceso. Establecer un organigrama funcional dentro del departamento. Crear un manual de procesos.

Preparado por: Alex Freire Moreira

Fecha: 17 de diciembre 2010

Revisado por: Ma. José Calle

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

PTA01-17

HOJA DE HALLAZGOS

AUDITORÍA DE GESTIÓN A: Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.

COMPONENTE: Comercialización

SUBCOMPONENTE: Compras

TITULO DEL COMENTARIO: Incumplimiento en el proceso operativos de Compras Internas-CRM

- **Condición:** No se sigue el proceso establecido para compras internas entre bodegas y se omite el registro de ingresos y egresos de estos.
- **Criterio:** El jefe de bodegas debe establecer el proceso para compras internas y realizar un plan de control para evitar que el mismo sea cumplido.
- **Causa:** Falta de control interno y nivel de educación del personal encargado.
- **Efecto:** Descuadre de inventarios en las bodegas.
- **Conclusión:** El departamento de compras no está siendo dirigido con responsabilidad lo que ocasiona que un 50% de los traspasos entre bodegas tenga una revisión operacional duplicando el trabajo. No mantiene una estructura definida para mantener un control constante.
- **Recomendación:** Se recomienda delegar a un funcionario la supervisión de estos procesos y la capacitación al personal encargado. Realizar una revisión del sistema de compras internas para determinar si es el adecuado. (multas por incumplimiento).

Preparado por: Alex Freire Moreira

Fecha: 17 de diciembre 2010

Revisado por: Ma. José Calle

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

PTA01-18

HOJA DE HALLAZGOS

AUDITORÍA DE GESTIÓN A: Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.

COMPONENTE: Comercialización

SUBCOMPONENTE: Inventarios

TITULO DEL COMENTARIO: Sistema para control de existencias deficiente

- **Condición:** El sistema que existen para registrar y controlar los inventarios no es eficiente ni cumple con los requerimientos necesarios para ser optimo y confiable.
- **Criterio:** Los responsables del proceso deben aportar con criterios de mejora para el desarrollo de un nuevo sistema que permita controlar eficientemente los inventarios.
- **Causa:** Poca importancia por parte de los supervisores para trabajar en conjunto con los bodegueros para definir los parámetros de control que debería tener el sistema en el que se registran los inventarios.
- **Efecto:** Perdidas de productos por caducidad, deterioro, golpes, etc. Que se desconocen al no contar con un sistema de control adecuado.
- **Conclusión:** el sistema no cuenta con lo necesario para poder garantizar un reporte en una fecha dada sea el correcto tanto en cantidad como en estado del producto y ubicación del mismo.
- **Recomendación:** Se recomienda desarrollar un nuevo sistema de control en el cual se pueda ingresar no solo la cantidad de ítems, costo y ubicación sin también fecha de caducidad, estado del bien y comentarios adicionales que permitan en un momento determinado reportar con exactitud el estado de los inventarios.

Preparado por: Alex Freire Moreira

Fecha: 19 de diciembre 2010

Revisado por: Ma. José Calle

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

PTA01-19

HOJA DE HALLAZGOS

AUDITORÍA DE GESTIÓN A: Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.

COMPONENTE: Comercialización

SUBCOMPONENTE: Inventarios

TITULO DEL COMENTARIO: Inadecuado control de despachos

- **Condición:** No se sigue el proceso establecido en el manual de Procesos y Procedimientos para realizar el despacho de la mercadería en bodegas.
- **Criterio:** La persona responsable del proceso de despacho y su jefe de bodega deben cumplir un proceso de control y restringir el ingreso de personal no autorizado a las bodegas.
- **Causa:** No existe un sistema de vigilancia que ayude al control del personal que trabaja en esta área. Personal de ventas también tiene acceso al área de bodegas para retirar mercancía vendida.
- **Efecto:** El mayor efecto es el robo o pérdida de mercadería.
- **Conclusión:** Los despachos no está siendo dirigidos con responsabilidad y de manera adecuada, no se restringe el acceso del personal a esta área. Al momento de realizar un despacho se incumple en algo fundamental que es el sellar las facturas o notas de pedido para sacar un producto lo que ocasiona que a veces los clientes se aprovechen de esto y reclamen dos veces los productos.
- **Recomendación:** Se recomienda realizar un control por parte de los jefes de bodegas en el área de despachos para asegurar que se cumplan los procesos. Restringir el acceso de vendedores a esta área. (multas por incumplimiento).

Preparado por: Alex Freire Moreira

Fecha: 19 de diciembre 2010

Revisado por: Ma. José Calle

3.3.4 Estructura del Informe

ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORÍA

Carátula

Carta de Presentación

CAPITULO I.-Enfoque de la auditoría

- Motivo
- Objetivo
- Alcance
- Enfoque
- Componentes auditados
- Indicadores utilizados

CAPITULO II.- Información de la entidad

- Misión
- Visión
- Diagnóstico FODA
- Base Legal
- Estructura Orgánica
- Objetivo
- Financiamiento
- Funcionarios Principales

CAPITULO III.- Resultados Generales

Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, etc.

CAPITULO IV.- Resultados Específicos por componente

Presentación por cada uno de los componentes (Comercialización) y/o sub-componentes (Compras, Ventas e Inventarios), lo siguiente:

a) Comentarios.-

- Sobre aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y de resultados, que determinen el grado de cumplimiento de las 3 “E” teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa
- Sobre las deficiencias determinando la condición, criterio, efecto y causa

b) Conclusiones.-

- Conclusión del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y sus resultados, así como del cumplimiento de las tres "E".
- Conclusión del auditor sobre el efecto económico y social producido por los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general; y a las causas y condiciones que incidieron en el incumplimiento de las 3 “E”.

c) Recomendaciones.-

Constructivas y prácticas proponiendo mejoras relacionadas con la gestión de la Entidad auditada, para que emplee sus recursos de manera eficiente y económica, se realicen con eficiencia sus actividades o funciones; ofrezca bienes, obras o servicios de calidad con la oportunidad y a un costo accesible al usuario; y que permita obtener resultados favorables en su impacto.

CAPITULO V.- Anexos

- Detalles o información que requiere anexos, similar a la auditoría tradicional.
- Cronograma acordado con los funcionarios de la entidad para la aplicación de recomendaciones y correctivos.

3.4 FASE IV. Comunicación de Resultados

3.4.1 Redacción y Revisión del Informe



INFORME

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN DE
LA EMPRESA COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.**

REALIZADO POR:

**MARÍA JOSÉ CALLE PÉREZ
ALEX PAUL FREIRE MOREIRA**

CUENCA - ECUADOR

CARTA DE PRESENTACIÓN

Cuenca, 02 de marzo de 2011

Ingeniero
Bolívar Muñoz
GERENTE DE CSPM S.A.
Presente.-

De mi consideración:

Hemos efectuado la auditoría de gestión a la EMPRESA COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A. la misma que fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Aplicables en el Sector Privado y Normas de Auditoría de Gestión. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contenga exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

El trabajo de Auditoria se realizó basado en las NEA, siguiendo todas las fases requeridas en la auditoria tales como: conocimiento preliminar, planificación, ejecución y comunicación de resultados.

En calidad de auditor informo que es responsabilidad de los administradores llevar un sistema adecuado de dirección administrativa y control interno para toda la empresa.

Los resultados logrados al concluir las mismas, revelan situaciones de inconformidad y desorganización las cuales no están controladas y no se pueden detectar errores inmediatamente. En la comprobación de cumplimientos así como la notificación de decisiones tomadas por los departamentos, el riesgo de control fue determinado como moderado.

Con los exámenes realizados se pudo determinar el descuido e incapacidad del personal encargado en el área examinada, por lo que recomendamos las medidas pertinentes que se deben tomar de forma inmediata para solucionar los problemas encontrados.

Atentamente,

María José Calle P.
AUDITOR GENERAL

ÍNDICE

CONTENIDO	PAGINA
Carta de Presentación	
Abreviaturas utilizadas	
Índice	
CAPITULO I.- ENFOQUE DE LA AUDITORIA	
Motivos de la Auditoría	1
Objetivo	1
Alcance	1
Componentes auditados	2
Indicadores Utilizados	2
CAPITULO II.- INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD	
Misión	3
Visión	3
FODA	3-4
Reseña Histórica	4
Estructura Orgánica	5
Objetivos	6
CAPITULO III.- RESULTADOS GENERALES.	
Falta de un plan estratégico para la empresa	7
Conclusión	7
Recomendación No. 1	7
Falta de Sistemas adecuados para cada área	7
Conclusión	7
Recomendación No. 2	8
Incumplimiento del Proceso para selección del personal	8
Conclusión	8
Recomendación No. 3	8
CAPITULO IV.- RESULTADOS ESPECÍFICOS	
Incumplimiento del Proceso Operativo para Otorgar Créditos	9
Conclusión	9
Recomendación No. 4	9
Falta de un Departamento de Importaciones	9
Conclusión	9
Recomendación No. 5	10

CONTENIDO	PAGINA
Descoordinación en el despacho de Mercadería	10
Conclusión	10
Recomendación No. 6	10
Deficiente Sistema de Control de Inventarios	10
Conclusión	10
Recomendación No. 7	11
Incumplimiento del proceso de trasposos entre Bodegas (CRM)	11
Conclusión	11
Recomendación No. 8	11

CAPITULO V.- ANEXOS

1. Encuestas Realizadas al personal
2. Encuestas realizadas a los clientes

CAPITULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Motivo de Auditoria

La Auditoria de gestión al departamento de compras y ventas, se llevó a cabo en cumplimiento al plan anual de actividades de la Unidad de Auditoría Interna para el año 2010.

Objetivo General

Auditar la gestión del Departamento de Comercialización en los procesos de Compra, Venta e Inventarios y determinar si están siendo llevados de una manera adecuada

Objetivos Específicos

- Medir el grado de desempeño del personal involucrado en los procesos en cuanto a su eficiencia y eficacia en el desarrollo de los mismos.
- Realizar una evaluación del sistema de control interno de la empresa
- Determinar si se cumple con las políticas de crédito establecidas por la empresa
- Evaluar y proponer mejoras para el sistema de control y manejo de inventarios.
- Establecer si el proceso de compras que se maneja actualmente es el más adecuado
- Aportar criterios para la actualización del manual de procesos.

Alcance

La unidad de auditoría interna tiene como alcance lograr orientar a la administración sobre la evaluación de los objetivos y actividades que se desarrollan dentro de la empresa, específicamente en los departamentos de Compra, Venta e Inventarios; dando cumplimiento las disposiciones legales aplicables al área.

Enfoque

El enfoque de la presente auditoría de Gestión está orientado a la eficacia en el logro de los objetivos y actividades.

Componentes auditados

- **Componente:** Departamento de Comercialización
Subcomponente: Ventas
- **Componente:** Departamento de Comercialización
Subcomponente: Compras
- **Componente:** Departamento de Comercialización
Subcomponente: Inventarios

Indicadores utilizados

- Capital de Trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante = \$ 2.477.271
- Liquidez = $\frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Circulante}} = 0.08$
- Solvencia = $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = 1.96$
- Prueba Acida = $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = 1.44$
- Rotación de Inventarios = $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}} = 9.58$

CAPITULO II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

MISIÓN

Comercial Salvador Pacheco Mora SA., es una Empresa Familiar con 64 años de servicio a la sociedad, que está comprometida a continuar la huella trazada por su Fundador, el Sr. Salvador Pacheco Mora, quien con su trabajo honesto y esforzado, con el cumplimiento estricto de sus obligaciones, con aportes generosos a la comunidad, con generación de puestos de trabajo e intachable ética personal y comercial ha definido el camino a seguir.

VISION

Generar beneficios económicos satisfactorios para sus accionistas y colaboradores, mediante el servicio a sus clientes a través de la comercialización de productos de reconocida buena calidad que satisfagan plenamente sus justas expectativas, a precios competitivos del mercado y con la certeza de contar con las respectivas garantías comerciales.

DIAGNOSTICO FODA

Fortalezas

- Seriedad y puntualidad ante los clientes y proveedores
- Buen ambiente de trabajo
- Se otorga crédito directo a los clientes
- Buenas referencias comerciales de la empresa
- Poseen transporte propio para la entrega de la mercadería
- Amplia gama de productos ofertados
- Amplia trayectoria en el mercado

Debilidades

- Abuso de confianza por parte del personal con el presidente de la empresa
- La empresa es netamente familiar
- Demasiada Rotación de personal principalmente en el área de Ventas

- Manual de procesos de la empresa desactualizado
- No tener líneas de productos propias
- Inversión en productos costosos que no son demandados por el mercado

Amenazas

- Los fabricantes distribuyen con exclusividad sus propias líneas
- Política gubernamental que afecta a las importaciones de la mercadería
- Dependencia de los proveedores para la comercialización

Oportunidades

- El nombre de la empresa es reconocido a nivel nacional
- Proveedores que buscan para comercializar con líneas nuevas
- Globalización e internet en la comercialización
- La competencia presenta precios más altos en los productos que se distribuyen

RESEÑA HISTORICA

Comercial Salvador Pacheco Mora SA, es una Empresa Familiar fundada en julio de 1945 por su Presidente Ejecutivo Don Salvador Pacheco Mora y quien actualmente guía el empeño de “servicio” a la comunidad con productos de las más prestigiosas marcas de producción nacional e internacional, para cubrir las necesidades y exigencias del hogar, de la construcción, del comercio y de la industria, a nivel nacional y de manera especial en las Provincias de Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

En la actualidad la empresa cuenta con más de 100 personas altamente capacitadas listas para proporcionar atención personalizada a sus clientes, además una flota de 14 unidades de transporte propias de la empresa para entregas oportunas y adecuadas de los productos.

ESTRUCTURA ORGÁNICA



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.

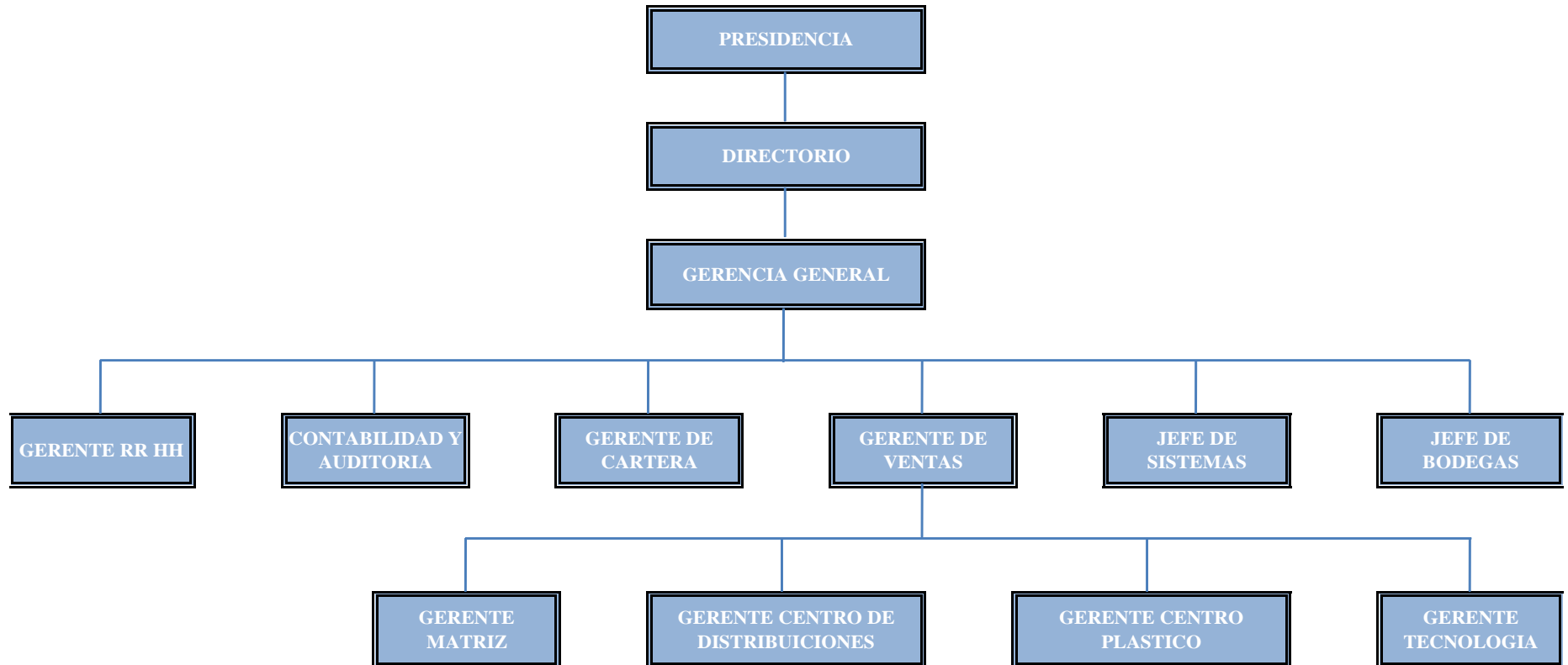


Tabla 3.27

OBJETIVOS

Objetivo General

Proporcionar “servicios de la mejor calidad” con: atención personalizada y amigable, con entrega oportuna de la mercadería, mediante la atención urgente y eficiente de reclamos (si es que los hubiere) y con seguimiento adecuado de post venta, con la finalidad de mantener satisfechos a sus clientes.

Objetivos Específicos

- Promocionar y valorar el trabajo en equipo, optimizando recursos y efectivizando acciones en busca de concretar metas comunes en beneficio de la empresa.
- Brindar un espacio laboral adecuado, que le permite crecer al colaborador, cliente y proveedor, con estándares éticos, morales; demostrando honestidad y planteando reglas claras en todas las acciones tomadas.
- Aplicar la tecnología racionalmente planificada como un puente que los lleve al éxito, anticipando el cambio y capitalizando las oportunidades que se presentan.

CAPITULO III

RESULTADOS GENERALES

❖ FALTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA

Comercial Salvador Pacheco Mora S.A. no cuenta con una planificación estratégica definida que le permita evaluar su sistema de control interno; generando un grado de incertidumbre tanto interno (entre empleados) como externo (clientes).

CONCLUSIÓN N° 1

La falta de un plan estratégico actualizado en la entidad ocasiona una mala organización de la misma.

RECOMENDACIÓN N° 1

Es necesaria la actualización de manuales de procesos y la creación de un plan estratégico para la compañía.

❖ FALTA DE SISTEMAS ADECUADOS PARA CADA ÁREA

La empresa no desarrolla nuevos sistemas que se acoplen a las necesidades de la empresa, lo que ocasiona desconfianza en el momento de realizar controles a los mismos.

CONCLUSIÓN N° 2

La falta de desarrollo de nuevos sistemas o actualización de los existentes ocasiona confusión y desorden en la información que se ingresa a los mismos y por ende no se resulta cien por ciento confiable.

RECOMENDACIÓN No 2

Es necesaria la evaluación de los sistemas actuales y considerar la implementación o desarrollo de nuevos sistemas que se acoplen a las necesidades presentes de la empresa y que sean claros y confiables.

❖ INCUMPLIMIENTO DEL PROCESO PARA SELECCIÓN DE PERSONAL

La empresa no realiza la evaluación suficiente a los aspirantes para los distintos puestos de trabajo, lo que genera desperdicio de tiempo en personal que no es apto para desarrollar un cargo específico.

CONCLUSIÓN N° 3

La falta de evaluación al momento de contratar al personal o el considerar recomendados para otorgar cargos que necesitan ser evaluados para saber si son idóneos o no es la causa principal de desorganización en la empresa.

RECOMENDACIÓN No 3

Es necesario que se respete un proceso de selección de personal y de no existir parámetros para desarrollar esto, la empresa debe crear los mismos a los cuales el departamento de Recursos Humanos deba regirse.

CAPITULO IV

RESULTADOS ESPECIFICOS

❖ INCUMPLIMIENTO DEL PROCESO OPERATIVO PARA OTORGAR CREDITOS

Los créditos son otorgados muchas de las veces sin contar con la respectiva revisión de los requisitos e historial crediticio del cliente; por el hecho de que los vendedores no quieren perder la venta incumplen con las disposiciones en una venta a crédito.

CONCLUSIÓN N°4

La falta de control en el proceso operativo de este departamento ocasiona pérdidas para la empresa ya que se genera cartera incobrable.

RECOMENDACIÓN N° 4

Se recomienda que los vendedores soliciten toda la documentación obligatoria para otorgar créditos y en caso de no realizarlo negar el mismo y si fuera constante multar económicamente.

❖ FALTA DE UN DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES

No se cuenta con una estructura organizacional de importaciones, provocando posibles trabas en el momento de realizar pedidos de mercaderías.

CONCLUSIÓN N°5

A pesar de que dentro del área de compras existe personal que cubre los procesos de importación, no están desempeñando eficientemente estas funciones ya que no tienen claro quién es el responsable si sucediere algo en un momento determinado.

RECOMENDACIÓN N° 5

La empresa debe estructurar un departamento de importaciones con personal que cumpla únicamente este proceso y así ser más eficientes al momento de la adquisición de mercaderías.

❖ DESCOORDINACIÓN EN EL DESPACHO DE MERCADERÍAS

No se coordina de forma adecuada el despacho, provocando posibles duplicidades de entrega al no cumplir con el proceso para realizarlo de manera eficiente.

CONCLUSIÓN N°6

Las bodegas no están siendo controladas con responsabilidad pudiendo esto ocasionar pérdidas para la empresa.

RECOMENDACIÓN N°6

Se recomienda implantar un sistema de control interno, y establecer políticas que garanticen el desempeño responsable de quienes laboran en este departamento (multas por incumplimiento).

❖ DEFICIENTE SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS

Las herramientas de las que dispone el departamento de inventarios para registro de ingresos y egresos de la mercadería, no cubren las necesidades para obtener en un momento determinado el estado y cantidad de los inventarios. El sistema que controla esto es un sistema incompleto.

CONCLUSIÓN N°7

La falta de implementaciones en el sistema de inventarios ocasiona que la mercadería no pueda tener parámetros de control como son: fecha de caducidad, estado, observaciones, pérdidas, robos, etc. Información que debería constar en un reporte de inventarios en cualquier momento determinado

RECOMENDACIÓN N°7

Se recomienda implementar o desarrollar un nuevo sistema de control de inventarios que permita poder tener un mejor control de la mercadería y que genere información confiable.

❖ INCUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE TRASPASOS ENTRE BODEGAS(CRM)

No se coordina de manera adecuada al momento de realizar un CRM entre bodegas dejando abierta la posibilidad de que uno de las dos bodegas no registre esta transacción y por ende ocasiona informes irreales y a fin de año descuadras entre lo físico y lo reportado por sistema.

CONCLUSIÓN N°8

La empresa corre el riesgo de descuadrar inventarios. El descuido e irresponsabilidad del personal involucrado puede hasta llegar a dar paso a robos.

RECOMENDACIÓN N°8

Se recomienda determinar si el proceso de CRM es el adecuado y de no serlo implementar correctivos y sobre todo políticas de control. Multas por incumplimiento de ser necesarias.

CAPITULO V

ANEXOS

3.4.2 Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES.-

- ❖ La empresa no cuenta con manuales de procesos y procedimientos, para cada área y puesto, actualizados dando así un campo abierto para la desorganización. No existe delimitación de funciones.
- ❖ No existe un control adecuado sobre el manejo de inventarios que permita determinar las existencias reales de la mercadería disponible para la venta tanto en cantidad, estado, caducidad, daños, etc.
- ❖ No existe una adecuada selección del personal por parte del departamento de Recursos Humanos lo que justifica el grado de educación de los bodegueros y les impide poder aportar soluciones o terminar procesos.
- ❖ Los sistemas de cómputo establecidos para las diferentes áreas no son los idóneos o necesitan ser actualizados a las necesidades presentes de la empresa.
- ❖ No existe sistemas de seguridad como cámaras de vigilancia en bodegas lo que da susceptibilidad para que existan robos de mercadería afectando a la economía de la empresa.
- ❖ La falta de seguimiento y control en los CRM produce descuadres contables y muchas de las veces perdidas de mercadería por causa de no terminar el proceso de traspaso de bodegas adecuadamente, sin tener un responsable de dichas perdidas la empresa a asumido los costos y cada fin de año realiza ajustes contables para cuadrar las bodegas.
- ❖ No existe un departamento de importaciones independiente dando una apertura a omitir pasos o cometer errores al momento de adquirir mercancía. No se delimita responsables.

RECOMENDACIONES.-

- ❖ Delimitar las funciones en cada departamento y área de la empresa para poder evitar desorganización en la parte administrativa.
- ❖ Actualizar los manuales existentes.
- ❖ Reestructurar el departamento de compras abriendo el área de Importaciones independiente y con estructura propia.
- ❖ Evaluar los sistemas de Cómputo utilizados en la empresa para determinar si son los apropiados o si necesitan ser actualizados o mejorados.
- ❖ Implementar sistemas de control y vigilancia en bodegas y almacenes como método de control de la salida de las mercaderías y evitar pérdidas de las mismas.
- ❖ Si existen descuadres de mercaderías ya sea en faltantes o sobrantes las bodegas deben ser sancionadas económicamente por falta de control y supervisión.
- ❖ Reestructurar los exámenes para selección de personal, implementar evaluaciones periódicas y capacitaciones al personal actual de la empresa.

3.5 FASE V. Seguimiento y Monitoreo

3.5.1 Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones

CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES																		
AÑO 2011																		
RECOMENDACIÓN N°	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				RESPONSABLE	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1. Realizar la actualización de manuales de procesos y la creación de un plan estratégico para la compañía.																	Auditor Interno	
2. Evaluar los sistemas actuales y considerar la implementación o desarrollo de nuevos sistemas que se acoplen a las necesidades presentes de la empresa y que sean claros y confiables.																	Jefe de Sistemas	
3. Respetar el proceso de selección de personal, la empresa debe crear un plan de evaluación al personal actual.																	RR HH	
4. Solicitar toda la documentación obligatoria para otorgar créditos caso contrario negar el mismo y si fuera constante multar económicamente.																	Vendedores / Jefe de Crédito	
5. Estructurar un departamento de importaciones con personal que cumpla únicamente este proceso.																	Contador General / Gerencia	
6. Implementar un sistema de control interno en los despachos y restringir el ingreso de los vendedores a las bodegas.																	Jefe de Bodegas / Auditor Interno	
7. Desarrollar un nuevo sistema de control de inventarios que permita obtener un mejor control de la mercadería y que genere información confiable.																	Jefe de Bodegas / Auditor Interno / Jefe de Sistemas	
8. Determinar si el proceso de CRM es el adecuado y de no serlo implementar correctivos y sobre todo políticas de control.																	Contador General / Auditor	

Tabla 3.28

3.5.2 Encuesta sobre el servicio de Auditoría

ENCUESTA POS AUDITORIA

ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE AUDITORIA DE GESTIÓN	
UNIDAD Y ENTIDAD A LA QUE PERTENECE EL EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO:	Egresados de la Universidad del Azuay
ENTIDAD AUDITADA:	Comercial Salvador Pacheco Mora SA
TIPO DE AUDITORÍA:	Auditoría de Gestión
PERÍODO EXAMINADO:	2010
COMPONENTES ANALIZADOS:	Departamento de Comercialización
SUBCOMPONENTES ANALIZADOS:	Ventas, Compras e Inventarios

POR FAVOR CONSIGNE SU RESPUESTA, MARCANDO CON UNA X, Y SI REQUIERE FUNDAMENTAR LA MISMA, UTILICE HOJAS ADICIONALES REFERENCIANDO CON LA PREGUNTA.

1.- Respecto a la auditoría de Gestión conoce usted lo siguiente:

- Que en este tipo de auditoría interesa conocer que la entidad auditada haya definido su visión, misión, objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos?

SI NO

- Que esta actividad de control debe ser ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales requeridos?

SI NO

- Que la auditoría de gestión requiere que la entidad auditada cuente con indicadores y parámetros cuyo desarrollo es de competencia de la máxima autoridad ejecutiva, por su obligación de rendir cuentas sobre su gestión y resultados?

SI NO

- Que esta auditoría se interesa en saber si la alta dirección está consciente de los factores externos (oportunidades y amenazas) y de los factores internos (fortalezas y debilidades) que tiene su entidad?

SI NO

2.- Opine si el equipo multidisciplinario cumplió las siguientes formalidades:

- Notificación de inicio de auditoría?
SI NO
- Comunicación verbal y escrita de resultados parciales?
SI NO
- Convocatoria a la conferencia final de resultados?
SI NO

3. Opine sobre la ejecución de la auditoría de gestión y respecto a los beneficios recibidos.

- Si en la auditoría fue ejecutada por un equipo multidisciplinario integrado por auditores y otros profesionales?
SI NO
- Si al inicio de la ejecución de la auditoría, miembros del equipo multidisciplinario le expusieron con claridad los motivos, objetivos y alcance de la auditoría de gestión, para distinguir de otro tipo de actividades de control?
SI NO
- Si durante la ejecución de la auditoría pudo conocer si el equipo de trabajo coadyuvo con la administración en el desarrollo de los indicadores básicos y específicos de la entidad?
SI NO
- Si durante el trabajo y su finalización recibió del equipo multidisciplinario, resultados de la evaluación?
SI NO

- Si las recomendaciones efectuadas en la auditoría de gestión, durante su ejecución y en el informe, fueron prácticas posibles de aplicación y tendientes a mejorar la gestión operativa y los resultados institucionales?

SI NO

- Si las recomendaciones formuladas por el equipo multidisciplinario, ayudaron para que los bienes, servicios y obras se adquirieran en forma económica, se los utilice en forma eficiente y sirvan para lograr eficacia en la consecución de los objetivos y metas institucionales?

SI NO

- Si durante la ejecución de la auditoría de gestión, pudo comprobar si el equipo de trabajo realizó una evaluación general e integral en la fase “conocimiento preliminar” y una evaluación específica por componentes y subcomponentes en la fase “ejecución”?

SI NO

- Conoce usted que al finalizar la auditoría de gestión, miembros del equipo de trabajo y auditados suscribieron el cronograma de cumplimiento de recomendaciones y acciones correctivas?

SI NO

DATOS DEL ENCUESTADO

ENTIDAD: COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA SA

NOMBRES: SILVANA MERCHAN

CARGO: AUDITOR INTERNO

FIRMA:

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo se enfoca en la emisión de las conclusiones y recomendaciones de la tesis antes expuesta, y de igual manera engloba la bibliografía aquí utilizada para el desarrollo de este trabajo.

4.1 Conclusiones y Recomendaciones

4.1.1 Conclusiones.-

- ❖ En esta auditoría se detectó que la empresa Comercial Salvador Pacheco Mora S.A. no cuenta con manuales de procesos y procedimientos actualizados que delimiten las funciones del personal.
- ❖ Se ha determinado que existen problemas para controlar los procesos debido a que no existen planes para poder aplicarlos. La falta de control ha significado pérdidas económicas para la empresa debido a los múltiples errores que por falta control se dan dentro de la misma.
- ❖ Se determinó que los sistemas de cómputo que han desarrollado para cada área no cubren las necesidades presentes de la empresa ocasionando que la confiabilidad en la información que éstos emiten sea mínima abriendo un campo para la revisión operacional y duplicando el trabajo.

4.1.2 Recomendaciones.-

- ❖ Principalmente se recomienda realizar la actualización y desarrollo de los manuales de Procesos y Procedimientos para cada departamento y cada puesto sobre todo para los departamentos que no poseen una delimitación de funciones.
- ❖ Los responsables de cada área deben desarrollar planes de control sobre los procesos y procedimientos para verificar su cumplimiento con la finalidad de evitar desorganización en la parte administrativa y operacional de la empresa, optimizando el tiempo de trabajo de cada empleado.
- ❖ El grupo de Auditoría recomienda que cada departamento nombre a un encargado de evaluar el sistema que utilizan, conjuntamente con el Jefe de Sistemas y así determinen si el sistema que utilizan es el adecuado o necesita cambios que deben ser desarrollados de forma inmediata. Una vez desarrollados los sistemas ajustándolos a las necesidades presentes de la empresa la confiabilidad en la información que éstos emitan será mucho más confiable que la que actualmente se obtiene.

4.2 Bibliografía

- CASHIN, James A., NEUWIRTH, Paúl D., LEVY, John F., **Manual de Auditoría**, Edición Española Ediciones Centrum Técnicas y Científicas, Volumen I, Madrid España.
- MALDONADO, Milton K, **Auditoría de Gestión**, tercera Edición 2006, Producciones Digitales Abya-Yala, Quito – Ecuador, 2006.
- STEINER, George A, **Planeación Estratégica**, Compañía Editorial Continental 1986, Edición 7, 366 Págs.
- WHITTINGTON, Ray, PANY, Kurt, ARANGO MEDINA, Gladys; TRAD. VIVAS GALVEZ, Edgar Diomedes, REV. TEC. **Auditoría: un enfoque integral**, Mc Graw-Hill. Santafé de Bogotá. 2000. 624 p.

INTERNET:

<http://www.contraloria.gov.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20AUD-GESTION%202.pdf>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/audigest.htm>

http://www.terra.cl/finanzas/index.cfm?pag=diccionario&numero=1&id_reg=690363

www.gestiopolis.com/canales5/fin/defigaud.htm

<http://www.slideshare.net/elizabethuisa/planeamiento-estrategico>

<http://www.mailxmail.com/curso-elemental-auditoria/elementos-fase-ejecucion-2>

4.3 Anexos